



Висше училище по застраховане и финанси - София

АВТОРЕФЕРАТ

**за защита на дисертационен труд за НС "Доктор на науките"
в професионално направление 3.8. Икономика**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ НА
ФОРМИРАНЕТО НА СИСТЕМАТА ЗА АНТИКРИЗИСНО
УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ СЕКТОР В
УСЛОВИЯТА НА ПАЗАРНА ИКОНОМИКА**

Гражина Кацицка

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД		3
1	Актуалност на темата на изследването	3
2	Цел и задачи на изследването	5
3	Обект и предмет на изследването	6
4	Хипотеза	6
5	Методи на изследването	6
6	Научна новост на резултатите от изследването	7
7	Практическа значимост на изследването	10
II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА		12
III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД		12
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ФОРМИРАНЕ НА КРИЗА И АНТИКРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ В ИКОНОМИЧЕСКАТА СРЕДА		12
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМИ НА РЕГУЛИРАНЕТО НА ИКОНОМИЧЕСКАТА ДЕЙНОСТ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА И РАЗВИТИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА АНТИКРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ СЕКТОР		19
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА ФОРМИРАНЕТО НА СИСТЕМАТА ЗА АНТИКРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ СЕКТОР		28
ГЛАВА 4. ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА И ОРГАНИЗАЦИЯТА НА СИСТЕМАТА ЗА КОНТРОЛ НА РЕАЛИЗАЦИЯТА НА АНТИКРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ СЕКТОР		40
ГЛАВА 5. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ И НОВИ ПОДХОДИ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА НА СИСТЕМАТА ЗА АНТИКРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ СЕКТОР		45
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ		49

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на темата на изследването.

Съвременната икономика преживява период на значителни трансформации, предизвикани от процесите на глобализация, цифрова революция и нестабилност на външната среда. Тези промени значително увеличават нивото на несигурност, което е особено критично за предприемаческия сектор, играещ ключова роля в създаването на работни места, развитието на иновации и поддържането на икономическата устойчивост.

Предприемаческият сектор е основен елемент, който осигурява функционирането на пазарната икономика и нейното устойчиво развитие. Въпреки това, тези промени правят предприятията по-уязвими към кризисни явления, налагайки необходимостта от прилагането на съвременни подходи за антикризисно управление.

Наличието на съществуващи и потенциални рискове в стопанската дейност на предприятията, свързани с посочените промени и редица други социално-икономически и политически трансформации, определя необходимостта от формиране на адекватни методи и подходи за реакция в кризисни периоди на функциониране на пазарната икономика. Те са основополагащи за създаването на ефективна система за антикризисно управление, която гарантира икономическата сигурност на тези субекти в процеса на възпроизводство.

Сред ключовите предизвикателства, пред които са изправени предприемаческите структури, могат да бъдат открити: нестабилността на финансовите пазари, измененията в законодателните норми, колебанията на търсенето и предлагането, както и нарастването на икономическата конкуренция.

С оглед на значението на предприемаческия сектор за устойчивото развитие на икономиката, е необходимо да се обърне специално внимание на разработването на подходи, насочени към повишаване на неговата адаптивност към съвременните предизвикателства. В този контекст ключова роля играе антикризисното управление, което представлява комплекс от мерки, насочени към предотвратяване, минимизиране и преодоляване на последиците от кризисни ситуации. Ефективното антикризисно управление се превръща в неразделна част от стратегията за развитие на предприятията, допринасяйки за укрепване на конкурентните им позиции и устойчивостта им на пазара.

Въпреки това, недостатъчното разбиране на социално-икономическата същност на кризите и тяхното влияние върху възникването на дестабилизационни процеси в икономиката ограничава ефективността на антикризисното управление, способно да осигури основата за формиране на устойчива и адаптивна социално-икономическа система на различни нива на нейната йерархия (макро-, мезо- или микрониво).

Анализът на последните изследвания и публикации по разглежданите въпроси показва широкия спектър на научните гледни точки относно обосноваването на природата и причините за икономическите кризи, разрешаването на проблемите, свързани с възникването на кризисни явления в икономиката, премахването на негативните последици от дестабилизиращите процеси, предизвикани от тях, и утвърждава глобалния подход на световната наука към формирането на ефективна антикризисна политика.

Наред с водещи учени, които са определили основните принципи и методи за функциониране на антикризисното управление и са допринесли значително за изследването на проблема, като Дж. М. Кейнс, П. Кругман, Р. Шилър, М. Кондратьев, Х. Мински, Д. Сакс, Б. Бернанке, К. Райнхарт, К. Рогов, Т. Фридман, Ф. Хайек, Х. Минцберг, П. Самуелсън, Й. Шумпетер и други, разглежданите въпроси са изследвани и от учени като Собкевич А.В., Шевченко А.В., Русан В.М., Мазнев Г.Е., Заика С.А., Гридин А.В., Висоцка М.П. и редица други.

Същевременно, въпреки значителния брой научни трудове, посветени на теоретичните аспекти на възникването на кризи и преодоляването на техните последици в икономиката, въпросите за анализа на теориите за кризисни явления и развитието на кризисологичните изследвания остават недостатъчно осветени. Това ограничава прилагането на ефективна система за антикризисно управление и актуализира необходимостта от по-нататъшно изследване в тази област.

Актуалността на изследването също се обуславя от необходимостта да се отчитат глобалните тенденции, като цифровизация на бизнеса, автоматизация на процесите и развитие на изкуствения интелект, които едновременно откриват нови възможности за предприемачите и създават допълнителни рискове. Внедряването на цифрови технологии позволява да се ускори процесът на вземане на решения, да се подобри качеството на управление и да се намалят оперативните разходи. Въпреки това, недостатъчната готовност на предприятията за цифрова трансформация може да доведе до влошаване на тяхната конкурентоспособност и увеличаване на риска от загуба на позиции на пазара.

Освен това, важен аспект е влиянието на социално-икономическите фактори, като пандемии, миграционни процеси и промени в потребителските предпочитания. Тези фактори налагат необходимост предприемаческите структури оперативно да се адаптират към промените във външната среда, да разработват и внедряват иновативни подходи за формиране и организация на системата за антикризисно управление, които ще позволят да се минимизира влиянието на кризисните явления върху тяхната дейност.

Антикризисното управление, притежаващо сложна и многофакторна природа, се основава на различни методологии и инструменти, включително мониторинг, управление

на риска, иновации и прогнозиране на икономическите тенденции. Особеностите на антикризисното управление са свързани с необходимостта от предприемане на мерки за предотвратяване на кризи, както и разработване на ефективни стратегии и механизми за тяхното преодоляване.

2. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационното изследване е разработването на теоретични постановки, методологични подходи и методически препоръки за формиране и развитие на концептуалните основи на системата за антикризисно управление на предприемаческите структури в условията на преход към иновационна икономика, с цел предотвратяване на рисковете и минимизиране на влиянието на кризисните фактори, които оказват негативно въздействие върху устойчивостта и оперативната ефективност на предприятията.

Постигането на поставената цел обуславя решаването на следните **задачи** на изследването:

- да се изследва природата и същността на кризисните явления в икономиката, да се определи тяхното влияние върху устойчивостта на предприемаческите структури;
- да се проведе анализ на теориите за кризисните явления и да се развият методологичните аспекти на кризисологичните изследвания за формиране на концептуалния апарат на антикризисното управление;
- да се определят ключовите фактори за възникването на кризисни явления в предприемаческия сектор и да се усъвършенстват методите за тяхната идентификация.
- да се разработят антикризисни стратегии на основата на иновационни модели за бизнес и сравнителен анализ на международния опит;
- да се определят основните методи и инструменти за реализация на ефективен механизъм за управление на рисковете в предприемаческия сектор;
- да се разработят методологични основи за оценка на ефективността на антикризисното управление, включително прилагането на иновационни технологии;
- да се формира концепция за организация на система за контрол върху реализацията на антикризисните мероприятия и да се предложат механизми за тяхната адаптация към условията на кризисната икономика;
- да се разработят подходи и да се обосноват методи за регулиране и стимулиране на икономическата дейност на предприятията в условия на криза, като се вземе предвид влиянието на иновационните технологии и оптимизацията на организационно-икономическия механизъм за управление на рисковете (ОИМУР).

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е системата за антикризисно управление в предприемаческия сектор.

Предмет на изследването са концептуалните, теоретико-методологичните и методико-практическите основи за формирането на система за антикризисно управление в предприемаческия сектор в условията на пазарна икономика.

4. Хипотеза

Основна (обща) хипотеза:

Обосноваването на параметрите на системата за антикризисно управление в предприемаческия сектор трябва да се осъществява въз основа на разработването и внедряването на концептуален модел, интегриращ иновативни подходи, проактивни стратегии и системен анализ на рисковите фактори. Такъв модел ще позволи минимизиране на влиянието на кризисните явления, повишаване на устойчивостта на предприемаческите структури и осигуряване на тяхната адаптация към условията на нестабилна пазарна икономика.

Първа специална хипотеза:

Повишаването на ефективността на мониторинга и контрола на кризисните фактори трябва да се основава на използването на иновативни методи и подходи, включително цифровизация и автоматизация на управленските процеси, което ще осигури оперативна реакция на предприемаческите структури към промените във външната среда и бизнес-пространството.

Втора специална хипотеза:

Осигуряването на устойчиво функциониране на предприемаческите структури в условията на нестабилна икономика трябва да се постига чрез прилагането на проактивни стратегии за управление на рисковете, базирани на прогнозиране на кризисните явления и адаптиране на бизнес процесите, което ще позволи намаляване на тяхната уязвимост към промените във външната среда и бизнес-пространството.

5. Методи на изследването

Изследването се основава на използването на комплекс от методи, включително:

- Теоретико-емпирични и аналитични методи за изследване на теоретичните подходи към антикризисното управление.
- Икономико-математическо моделиране за оценка на влиянието на кризисните фактори.
- Методи на индукция и дедукция, синтез и анализ.

- Метод на идеализация за опростяване на сложни системи и процеси.
- Метод на абстракция за изключване от разглеждане на несъществени характеристики на обекта при провеждане на изследването.
- Компаративен анализ на международния опит за прилагане на антикризисни стратегии.
- Методи за експертни оценки за идентифициране на ключовите фактори за устойчивост на предприятията.

6. Научна новост на резултатите от изследването

Научна новост на получените резултати се състои в разработването на концепция за антикризисно управление на предприемаческите структури, обосноваването на теоретичните, методологичните и методическите подходи за формиране на адаптивна система за реагиране на кризисни ситуации в условията на съвременните трансформационни процеси в бизнес-пространството.

Най-важните резултати, които конкретизират научната новост и характеризират разликата между получените резултати и съществуващите разработки, се изразяват в следното:

за първи път:

- извършен е анализ на теориите за кризисните явления и развитието на методологичните аспекти на кризисологичните изследвания, обоснована е актуалността и значимостта на тяхното прилагане за определяне на причините за възникване и последиците от кризисни ситуации, което позволява разработването на методика за формиране на ефективна система за антикризисно управление като основен елемент от стратегията за противодействие на кризите и тяхната профилактика;
- дадено е определение на категорията „кризисни явления в икономиката“ като динамичен процес, характеризиращ се с периоди на интензивна икономическа нестабилност и несигурност във функционирането на предприемаческия сектор, през които ключовите икономически показатели значително се отклоняват от нормата или очакваното ниво на резултативност на стопанската дейност под влиянието на вътрешни и външни фактори на формиране на бизнес пространството, като по този начин се инициират еволюция и прогрес в икономиката, което стимулира участниците в пазарните отношения към адаптация и търсене на нови стратегии за излизане на иновационни пътища за развитие в съвременната екосистема;
- обоснована необходимостта от определяне на приоритетното използване на парадигмалния подход като концептуално-методологична основа за изследване на формирането и развитието на теоретичните аспекти и приложните основи на процесите на

организация и реализиране на съвременното антикризисно управление в предприемаческия сектор, както и на методологията за диагностика на кризисните явления и прогнозиране на тенденциите на тяхното въздействие върху възникването на дестабилизационни процеси в икономиката;

- разработена е концепция за изучаване на кризите през призмата на иновационното развитие и кризисологичните методи, според която съдържателните резултати от научните изследвания на кризисни явления се постигат чрез използването на концептуален модел на парадигмалното иновационно развитие и методологията на кризисологичните изследвания;

- разработена е цялостна система от модели за антикризисно управление на предприемаческите структури, включваща: *модел за систематизация на принципите и методическите подходи за минимизиране на риска от намаляване на икономическата стабилност* на предприемаческия сектор в условията на съвременни кризисни явления; *модел на принципите и концептуалните основи на системата за контрол на антикризисното управление на предприемаческата дейност*, осигуряващ цялостен подход към анализа и структурирането на ключовите аспекти на контрола на антикризисните мерки; *алгоритмичен модел на етапите и очакваните резултати от системата за контрол на антикризисните мероприятия*, предоставящ на предприятията структуриран и систематизиран подход към управлението на кризисните ситуации, което позволява минимизиране на оперативните и стратегическите рискове, повишаване на устойчивостта на компанията и адаптиране на стратегията в отговор на промените във външната среда;

- разработен е интегративен подход за формиране на антикризисно управление, отчитащ влиянието на цифровата трансформация и глобализацията;

- предложена е методика за оценка на устойчивостта на предприемаческите структури на базата на проактивни стратегии за управление;

усъвършенствано:

- уточнено е определението за „система за антикризисно управление“, която на макро- и микрониво в условията на съвременната екосистема е способна чрез контролинг (мониторинг, оценка, анализ, планиране, контрол и прогнозиране) на функционирането на бизнес-пространството да реализира ефективен механизъм за ранно предупреждение за заплахата от приближаване на кризисни явления, за нивелиране на възможните последици от активната фаза на кризата и нейното урегулиране, както и за предотвратяване на кризисни ситуации в бъдеще чрез моделиране на аналогични процеси. Това осигурява възможност за оперативна реакция спрямо динамичните промени в деловата активност на предприемаческия сектор и поведението на неговите субекти в условията на кризисна

икономика с цел защита на тяхната икономическа сигурност и развитие на общественото възпроизводство на националното стопанство;

- инструментите за мониторинг и управление на рисковете, като се отчита съвременните предизвикателства пред икономиката;

- методите за регулиране и стимулиране на икономическата дейност на предприятията в условия на криза;

получило допълнително развитие:

- класифицирани са факторите, допринасящи за възникването на кризи в предприемаческия сектор, включително макроикономически, отраслови, вътрешнофирмени и финансови детерминанти, които могат да въздействат както изолирано, така и в съвкупност, формирайки комплексни кризисни явления;

- разработен е модел за използване и внедряване на методи и инструменти за анализ на ключовите фактори, предизвикващи кризи в предприемаческия сектор, където основните параметри включват: причинно-следствена връзка, взаимовръзка между елементите на модела, определяне на предмета, задачите и функциите на всеки елемент на модела, както и пътищата за решаване на задачите. Моделът е представен в нов формат и представлява кръгов модел на анализ, основан на цикъла „Причина-Резултат-Мярка“ (ПРМ). Той е предназначен за разработване на съответните антикризисни мерки и позволява цялостен анализ на тези фактори, разработване на ефективни стратегии и мерки за тяхното управление. Приложим е както на нивото на отделно предприятие, така и на нивото на целия предприемачески сектор, като не е статичен, а изисква постоянно обновяване и адаптация към променящите се условия и фактори;

- допълнени са принципите и подходите на стратегическото управление на рисковете, разширени чрез обособяване на функционални подгрупи, които позволяват по-прецизно адаптиране на механизмите за управление в зависимост от спецификата на кризисната ситуация;

- уточнено е определението на категорията „организационно-икономически механизъм за управление на рисковете“ (ОИМУР), включваща комплекс от методи, инструменти и процедури, насочени към минимизиране на рисковете и осигуряване на устойчивостта на предприемаческата дейност както в стабилни условия, така и в условия на кризисни явления. Уточнена е функционалната роля на ОИМУР, която се състои в разработването и реализирането на комплекс от мерки, позволяващи предвиждане, оценка и управление на рисковете, влияещи върху устойчивостта и развитието на предприятието, както и осигуряване на неговата адаптивност към измененията във външната среда;

- определени са ключовите разлики между традиционните и иновативните методи на антикризисно управление, основани на сравнителен анализ на тяхната функционална ефективност според основните показатели в контекста на модела „действие–резултат“.

7. Практическа значимост на изследването

Практическата значимост на изследването се определя от възможността за използване на неговите научни и приложни резултати при разработването на методически препоръки и инструменти, насочени към повишаване на устойчивостта на предприемаческите структури в условията на икономическа нестабилност. Получените резултати могат да бъдат приложени в следните направления:

- *Държавна политика за подкрепа на предприемачеството:* Разработените препоръки, основани на анализ на влиянието на глобализацията, цифровата трансформация и промените във външната среда, могат да бъдат използвани за формиране на програми за подкрепа на предприемачеството на национално и регионално ниво, което е особено важно за повишаване на устойчивостта на малките и средните предприятия в условия на кризи.

- *Корпоративна практика на антикризисното управление:* Предложените инструменти за антикризисно управление, включително мониторинг, управление на риска и алгоритмични модели за контрол, могат да бъдат интегрирани в системите за управление на предприятията с цел повишаване на тяхната устойчивост, минимизиране на стратегическите и оперативните рискове, както и адаптация към променящите се пазарни условия.

- *Образователни програми и професионална подготовка:* Разработените методики, включващи сравнителен анализ на международния опит в антикризисното управление и внедряване на иновативни стратегии, могат да бъдат използвани в образователните програми за подготовка на мениджъри и икономисти. Това ще позволи на бъдещите специалисти да изучават съвременните подходи към управлението на кризи и да ги прилагат ефективно на практика.

- *Системен анализ на факторите на кризисните явления:* Разработеният модел „Причина-Резултат-Мярка“ (ПРМ) може да бъде приложен за цялостен анализ на факторите, водещи до кризисни явления в предприемаческия сектор, както и за формиране на адаптивни стратегии и мерки за тяхното минимизиране. Този модел е универсален и приложим както на нивото на отделни предприятия, така и в рамките на целия предприемачески сектор.

- *Цифровизация и иновативни технологии в антикризисното управление:* Представените концепции и подходи към цифровизацията и автоматизацията на

управленските процеси могат да бъдат използвани за ускоряване на процеса на вземане на решения и повишаване на конкурентоспособността на предприятията, особено в условията на глобализация и цифрова трансформация.

- *Оптимизация на организационно-икономическия механизъм за управление на рисковете (ОИМУР):* Изводите и препоръките на изследването, свързани с усъвършенстването на ОИМУР, могат да бъдат полезни за предприемаческите структури при разработването на стратегии за ранно предупреждение за кризисни ситуации и повишаване на тяхната адаптивност към променящите се външни условия.

Регулиране на предприемаческата дейност в условия на криза: Препоръките, основани на сравнителен анализ на факторите, водещи до кризисни явления, могат да бъдат използвани от държавните институции при разработването на ефективни механизми за регулиране на предприемаческата дейност в кризисни условия.

Личният принос на автора се състои в разработването и внедряването на научнообосновани подходи към антикризисното управление на предприемаческите структури, насочени към повишаване на тяхната устойчивост и адаптивност в условията на икономическа нестабилност. В рамките на изследването:

- извършен е всеобхватен анализ на съществуващите подходи към антикризисното управление, включващ изследване на традиционни и иновативни методи, както и тяхното адаптиране към условията на съвременния предприемачески сектор;
- разработена е концепция за интегративна система за антикризисно управление, базирана на комбинация от проактивни стратегии, цифрови технологии и системен анализ на рисковите фактори, което позволява на предприятията да минимизират влиянието на кризисните явления и да се адаптират към промените във външната среда;
- предложени и обосновани са нови модели и алгоритми за управление, включително алгоритмичен модел за контрол на антикризисни мероприятия и моделът „Причина-Резултат-Мярка“ (ПРМ), които осигуряват структуриран подход за управление на кризисни ситуации и повишаване на устойчивостта на бизнеса;
- проведени са изследвания на влиянието на кризисни фактори, като макроикономически, секторни и вътрешнофирмени, върху устойчивостта на предприемаческите структури, с използване на икономико-математическо моделиране и методи за експертна оценка;
- разработени са практически препоръки за предприемаческите структури за внедряване на антикризисни стратегии, включително методи за оценка на устойчивостта, механизми за мониторинг и управление на риска, както и подходи към цифровизация на управленските процеси;

- усъвършенствани са съществуващите методики за регулиране и стимулиране на предприемаческата дейност в условията на криза, което ги прави по-приложими в съвременната бизнес екосистема.

Работата представлява значителен принос в развитието на теоретико-методологичните основи на антикризисното управление, формирайки стабилна база за по-нататъшни научни изследвания и разработване на практически инструменти в тази област.

Апробация на резултатите от изследването

Основните положения и резултати от дисертационния труд са разгледани и одобрени на научно-практически събития, а именно:

Ways to improve human resource management tools in the organization. In *Theory and practice of management: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference* (гр. Луцк, Украйна, 24-26 май 2022 г.); Organization of activities in the tourism business sector of the economy under conditions of destabilization and macroeconomic crisis. In *Proceedings of the XIV International Scientific-Practical Conference "Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine: Development Problems and Regulation"* (гр. Черкаси, Украйна, 23-24 март 2023 г.); World experience of state regulation of the tourism industry in macroeconomic crises: projection on Ukraine. In *Proceedings of the XV International Scientific-Practical Conference "Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine: Development Problems and Regulation"* (гр. Черкаси, Украйна, 28-29 март 2024 г.); Adaptation and innovation in the food industry: the path to sustainability of the tourism and hotel and restaurant business in Ukraine in the face of global challenges. In *Proceedings of the XV International Scientific-Practical Conference "Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine: Development Problems and Regulation"* (гр. Черкаси, Украйна, 28-29 март 2024 г.); Crisis management in the context of economic transformation: Strategies and challenges. In *International Scientific-Practical Conference «Management in private and public sectors as an important element of the functioning of the organization»* (гр. Пшеворск, Полша, 20.10.2024 г.).

Научни публикации

В рамките на изследване на темата на дисертацията са публикувани 22 научни труда, резултатите от които са отразени в съдържанието на дисертационния труд.

II. Обем и структура на дисертацията

Дисертационният труд се състои от увод, пет глави, заключение и списък с библиографски източници.

Основното съдържание на дисертацията е изложено на 425 страници текст. Трудът включва 25 таблици, 6 фигури и списък с използваните източници, състоящ се от 371 наименования.

III. Основно съдържание на дисертационния труд

В първа глава *„Теоретични основи на процесите на формиране на криза и антикризисно управление в икономическата среда“* е уточнено, че недостатъчното разбиране на социално-икономическата същност на кризите и тяхното влияние върху възникването на дестабилизационни процеси в икономиката ограничава ефективността на антикризисното управление. Това затруднява изграждането на устойчива и адаптивна социално-икономическа система на различни нива на нейната йерархия (макро-, мезо- или микрониво).

В хода на кризисологичните изследвания е проведено изучаване на кризата в контекста на нейното влияние върху функционирането на икономическата система и нейните субекти в предприемаческия сектор. Изхождайки от тази задача, кризата е разгледана в рамките на икономическите процеси.

Анализът на научните изследвания, разкриващ широкия спектър на научните гледни точки относно обосноваването на природата и причините за икономическите кризи, разрешаването на проблемите, свързани с възникването на кризисни явления в икономиката и елиминирането на негативните последици от дестабилизационните процеси, дава основание да се твърди, че световната наука поддържа глобален подход към формирането на ефективна антикризисна политика.

Въпреки това, въпреки значителния обем научни трудове, посветени на теоретичните аспекти на възникването на кризи и преодоляването на техните последствия в икономиката, въпросите за провеждането на анализ на теориите за кризисни явления и развитието на кризисологичните изследвания остават недостатъчно осветени. Това не позволява напълно да се внедри ефективна система за антикризисно управление.

Поради това възниква необходимост от провеждане на анализ на теориите за кризисни явления и развитието на методологичните аспекти на кризисологичните изследвания с цел обосноваване на актуалността и важността на прилагането на тези теории за определяне на причините за възникване и последствията от кризисни ситуации. Това е основа за разработване на методика за формиране на ефективна система за антикризисно управление като ключов елемент на стратегията за справяне с кризи и тяхната превенция.

Именно поради тази причина, в условията на пазарна икономика, характеризираща се с динамичност, многообразие и несигурност на външната среда, актуалността на

изследването на теориите за икономическата криза, кризисните явления и развитието на кризисологичните изследвания става все по-очевидна. Ключов фактор, обуславящ тази актуалност, е нарастването на нивото на икономическите рискове, свързани с функционирането и развитието на предприятията на микро- и макро- икономическия сектор (региона, държавата) на мезо- и макро- ниво в условията на съвременната екосистема.

Кризисологичните изследвания не се ограничават само с изучаването на минали и настоящи кризи, а също така са насочени към идентифициране на нови потенциални заплахи и рискове, свързани с новите икономически условия и тенденции.

Установено е, че кризисните явления в икономиката могат да бъдат определени като критични състояния на икономическо развитие, които могат съществено да подкопаят икономическата стабилност и ефективност на функциониране на социално-икономическата система. Те могат да се проявяват под формата на икономическа рецесия, финансова криза, бюджетен дефицит, хиперинфлация, масова безработица и други подобни явления. По този начин кризисните явления се проявяват в разнообразни форми и имат широк спектър на влияние върху икономиката, включително икономически, социални и политически аспекти. Това означава, че кризите могат да предизвикат многослойни и многофакторни последици, което подчертава необходимостта от прилагане на ефективни методи за управление и стратегии за преодоляване на тези кризисни ситуации.

Кризисните ситуации и тенденции, проявяващи се в процеса на криза, могат да имат дългосрочни последици за икономиката, а техният анализ позволява по-добро разбиране на природата на кризите и начините за тяхното преодоляване. С други думи, кризата служи като важен индикатор и маркер, обозначаващ период или състояние, когато настъпват значителни негативни промени, и е важно тя да бъде изучавана, за да се разбере как възниква и се развива, кои фактори я предизвикват и как да се реагира на нея.

Обоснована е двойствената природа на кризата, която се проявява както в негативна страна – наличие на риск (щета), така и в положителна страна – наличие на възможност (решение). Така кризисните явления играят ключова роля за възникването на дестабилизиращи процеси в икономиката, проявявайки негативен ефект върху функционирането ѝ и резултатите от дейността на субектите в предприемаческия сектор. От друга страна, при определени обстоятелства кризисните явления могат да се разглеждат като повратен момент за развитието на предприятията в реалния сектор на икономиката, в хода на който се създава пространство за изграждане на нов модел на икономически растеж. Този модел се основава на оптимизацията на използването на ресурсния, производствения, научно-технологичния потенциал на отраслите в реалния сектор, както и на структурни промени и иновации, които трябва да станат неразделна част от производствените процеси.

По този начин кризите не само се проявяват като източник на заплахи, но и като катализатор на промени, стимулиращи преосмислянето на установените подходи към управлението и формирането на стратегии за развитие. Важно е да се отбележи, че ефективността на преодоляването на кризисните ситуации и извличането на възможности от тях зависи от навременността и качеството на прилаганите антикризисни мерки, както и от готовността на икономическите субекти да се адаптират в условия на повишена несигурност.

В процеса на изследване и анализ на съществуващите теории и концепции, определящи развитието на икономическата мисъл, е доказано, че кризите, въпреки своите уникални характеристики, демонстрират общи тенденции. На първо място, те илюстрират ролята на финансовите институции и регулирането в създаването на икономическа нестабилност, подчертавайки необходимостта от ефективно и гъвкаво финансово регулиране. На второ място, те показват, че кризите могат да имат дългосрочни последици, влияещи върху икономическата политика и общественото мнение дълго време след настъпването им. И накрая, те доказват, че кризите могат да служат като катализатор на значителни икономически и социални промени.

На базата на този анализ можем да открием няколко важни аспекта за нашето изследване на дестабилизационните процеси в икономиката и възможните подходи за формиране на ефективна система за антикризисно управление. В частност, необходимо е да се отчита ролята на финансовите институции и регулирането на тяхната дейност в рамките на внедряване и развитие на ефективна антикризисна политика, значението на социалната справедливост при разпределението на богатството, както и цикличната природа на икономическата активност.

Изследвайки възгледите на различни учени, може да се заключи, че въпросите за причините и механизмите за възникване на кризисни явления в икономиката имат множество подходи и концепции. Така например, при изучаване на произхода на кризите, се отбелязва, че съществува множество хипотези, които могат да бъдат сведени до основни теории (модели): стохастичната, цикличната, теорията за кризата на свръхпроизводството и теорията за управляемостта. Основата на тези модели са такива фундаментални процеси като случайност, закономерност (цикличност) и волева причинност.

Тъй като дестабилизацията може да породи кризи с различна степен на дълбочина и тежест, в икономическата литература се обръща специално внимание на въпросите за управлението и смекчаването на последиците от кризите. Като цяло подходите към разбирането и управлението на кризисните явления в икономиката са разнообразни и

обхващат широк спектър от възгледи – от тези, които виждат кризите като неизбежно зло, до тези, които ги разглеждат като възможност за растеж и иновации.

Различни теории, като теорията за икономическите цикли на П.А. Самуелсън, концепцията за „производствената криза“ на Н. Чомски и „теорията на плоския свят“ на Т. Фридман, предоставят полезни рамки за разбиране и прогнозиране на кризисните явления. Значението на гъвкав и адаптивен подход към управлението, който може да се адаптира към променящите се условия и да реагира на възникващите кризи, е подчертано в трудовете на Х. Минцберг и Дж. Котър. Ролята на държавното регулиране и институционалния дизайн в предотвратяването и решаването на кризи е подчертана в работите на Д. Родрик, докато значението на свободния пазар и конкуренцията за осигуряване на икономическа стабилност е разгледано в изследванията на Ф. Хайек.

Всички тези идеи заедно формират комплексен подход към изучаването на кризисните явления в икономиката. Всеки от тези подходи подчертава различни аспекти на икономическата дейност – от дългосрочните цикли и технологичните промени до ролята на държавното регулиране и разпределението на богатството. Те разкриват, че няма универсален подход за предотвратяване или разрешаване на кризи. Вместо това е необходима гъвкава и адаптивна стратегия, която да отчита множество фактори и условия. Това може да включва стратегии, основаващи се на предотвратяване, адаптация и преодоляване на кризите, като се вземат предвид спецификите на сектора, макроикономическите тенденции и социално-икономическите условия.

По този начин получените резултати в рамките на нашето изследване на кризисните явления и дестабилизиращите процеси в икономиката позволяват да се формира дълбоко и всестранно разбиране на причините и последствията от кризисните явления. Те предлагат различни подходи към управлението на тези явления, като отчитат спецификата на отраслите, пазарите, националната икономика и глобалната икономическа система. Подчертава се важността от вземане на навременни и ефективни решения за предотвратяване и смекчаване на последствията от кризите.

Разглеждайки социално-икономическата същност на антикризисното управление, което се изразява чрез регулиране на дейността на предприятията или икономиката като цяло в условия на нестабилност или криза, са изведени основните функции на антикризисното управление. Те представляват набор от задачи и активности, предназначени за минимизиране на отрицателното влияние на кризата и възстановяване на стабилната работа на икономиката: *диагностика и прогнозиране на кризи* – откриване на признаци на криза в ранните етапи и разработване на прогнози за нейното развитие; *планиране и разработване на антикризисни мерки* – определяне на стратегии и действия,

които ще позволят предотвратяването или намаляването на въздействието на кризата; *реализация и контрол върху изпълнението на антикризисните мерки* – непосредствено внедряване на разработените мероприятия и проследяване на тяхната ефективност; *адаптация и корекция на стратегиите* – промяна на стратегиите и мерките в отговор на променящата се ситуация.

По този начин социално-икономическата същност и особености на антикризисното управление съставляват основата за разработване и прилагане на ефективни мерки за предотвратяване, прогнозиране и преодоляване на кризисните явления в икономиката.

Въз основа на анализа на резултатите от научните изследвания в сферата на антикризисното управление са изведени неговите основни характеристики, които включват: *непрекъснатост* – антикризисното управление е постоянен процес, който включва мониторинг, предотвратяване и елиминиране на потенциални кризи; *проактивност* – антикризисното управление изисква превантивен подход, включващ прогнозиране на потенциални кризисни ситуации и предприемане на мерки за тяхното предотвратяване или минимизиране чрез ранно планиране на съответни реакции; *реактивност* – включва бърза реакция на възникналата криза, вземане на оперативни решения и мобилизиране на ресурсите; *гъвкавост (адаптивност)* – в рамките на антикризисното управление е важно да се реагира бързо и да се адаптира към променящите се обстоятелства, тъй като икономическите условия и пазарната ситуация могат да се променят бързо. Тази характеристика включва способността на организацията да се приспособява към нови условия и да учи от своя опит; *интегративност* – антикризисното управление изисква координация на всички нива на организацията, включително финанси, операции, маркетинг и управление на персонала, за ефективно разрешаване на кризисните ситуации; *комуникативност* – включва прозрачна и открита комуникация с всички заинтересовани страни, включително служители, клиенти, инвеститори и общественост; *риск-ориентираност* – антикризисното управление включва не само идентификация и управление на рисковете, но и разработване на стратегии, които отчитат възможните последствия от рисковете за организацията.

Функционалните особености на антикризисното управление могат да бъдат допълнително илюстрирани чрез различни функционални области. Въпреки разнообразието на тези области, съществуват определени ключови функции, които са общи за всички организации, независимо от техния размер и сектор. Тези функции включват управление на риска, стратегическо планиране, вътрешен и външен одит, бюджетиране и контрол, мониторинг и оценка на ефективността.

По този начин, антикризисното управление, от една страна, служи за предотвратяване, откриване и преодоляване на кризи, а от друга страна, включва мерки, насочени към укрепване на устойчивостта на предприятието като цяло, намаляване на неговата уязвимост и управление на рисковете.

Основни инструменти за реализиране на ефективен механизъм за развитие на адекватна система за антикризисно управление включват:

- **на макрониво:** 1) *държавна подкрепа за бизнеса*, която може да се изразява в форма на финансови субсидии, данъчни облекчения, преференциални кредити и т.н. (помага на предприятията да запазят своята конкурентоспособност и да продължат своята дейност по време на икономическа криза), а също и опростяване на административните разрешителни процедури при извършване на предприемаческа дейност (неговата регистрация, лицензиране и т.н.), поне за периода на навлизане на икономиката в криза и излизане от нея; 2) *регулиране на финансовата дейност на бизнес сектора* чрез засилен контрол върху платежоспособността и финансовата устойчивост на неговите субекти, както и защита на правата на инвеститорите; 3) *създаване на благоприятна правна среда за бизнеса* (необходимо е да се подобрява качеството и ефективността на правната система, да се осигурява стабилност на политическата ситуация, да се борим с корупцията и организираната икономическа престъпност); 4) *регулиране на пазара на труда* (позволява да се намали нивото на безработица и да се запазят работни места по време на икономически спад, да се предприемат мерки за подобряване на квалификацията и повишаване на нивото на професионална подготовка на работниците, осигурявайки оперативно реагиране на сигнали на пазара на труда за недостиг на трудови ресурси с необходимата квалификация за целеви бизнес сектори, чиято икономическа дейност не е засегната в кризисния и посткризисния период); 5) *външнoикономическа политика* (използване на търговски и икономически отношения с други страни за поддържане на икономическа стабилност и развитие както на предприемаческия сектор като цяло, така и на дейността на специфични и социално значими за националната икономика негови представители; в периода на криза държавата може да използва международни връзки за получаване на финансова помощ или разширяване на износните възможности за редица сфери на националните бизнес структури); 6) *антикризисна иновационна политика*, включваща комплекс от мерки, насочени към стимулиране и развитие на иновационна дейност в предприемаческия сектор: подкрепа за иновации (финансова помощ от държавата или привличане на инвеститори, организиране на конкурси и грантове за иновационни проекти); развитие на научно-техническата база (подкрепа за научни изследвания и разработки, създаване на научни центрове и лаборатории); развитие на инфраструктурата за иновации (създаване на

технопаркове, бизнес инкубатори и други организации, които подпомагат иновационните компании и стартиращите предприятия); съдействие за комерсиализация и популяризиране на иновационни продукти и услуги (маркетингови и рекламни мероприятия, организиране на изложения и конференции, привличане на партньори и клиенти); регулиране на иновационната дейност (приемане на закони и нормативни актове, които регулират иновационната дейност и т.н.); 7) *интернационализация на научно-изследователската дейност на профилни институти* за изучаване на социално-икономическите процеси в предприемаческия сектор и тяхното влияние върху поведението и деловата активност на предприятията в условията на криза и посткризисни периоди: сътрудничество с чуждестранни изследователски центрове и университети в областта на изучаване на социално-икономическите процеси и поведението на предприятията в условия на криза и посткризисни периоди (например, обмен на опит, провеждане на съвместни изследвания и публикации); развитие на международни проекти и програми, насочени към изучаване на обекта на изследване (например, грантове, конкурси и стипендии за международни изследователи).

- **на микрониво:** 1) *разработка на маркетингова антикризисна политика*; 2) *диагностика на финансовото състояние и оценка на потенциалните възможности*: анализ на рисковете и проблемите; разработване на стратегия за антикризисно управление; реализиране на мерки за антикризисно управление; мониторинг и корекция; 3) *корекция на системата за управление на предприятието в условия на криза*: определяне на приоритетни направления за корекция на системата за управление; разработване и внедряване на мерки за корекция на системата за управление; оценка на ефективността на корекцията на системата за управление; мониторинг и адаптация; 4) *антикризисен реинженеринг*: анализ на текущите бизнес процеси (оценка на ефективността, определяне на проблемните зони, идентифициране на неефективни и излишни действия); разработване на нови бизнес процеси (определяне на оптималните процеси за постигане на поставените цели, установяване на нови стандарти, провеждане на моделиране и тестване на нови процеси); определяне и внедряване на нови технологии (използване на нови технологии и инструменти за оптимизиране на бизнес процесите, автоматизация на рутинни операции, намаляване на разходите); реорганизация на предприятието (промяна на структурата на предприятието, намаляване на разходите, преразпределение на ролите и отговорностите, установяване на нови процеси за управление и контрол); промяна на организационната култура на предприятието (създаване на нова корпоративна култура, ориентирана към постигане на високи резултати, намаляване на бюрокрацията, развитие на иновационна среда); мониторинг и анализ на резултатите (контрол и оценка на ефективността на новите

процеси, корекция при необходимост, анализ на финансовите показатели и оценка на резултатите от дейността на предприятието).

По този начин, ефективният механизъм и адекватната система за антикризисно управление включват редица мероприятия, насочени към оптимизиране на бизнес процесите, укрепване на финансовата устойчивост и адаптация към условията на икономическа криза. Комбинирането и правилното използване на тези инструменти позволява осигуряването на стабилност и успешно развитие на предприятията като субекти на предприемаческия сектор на националната икономика.

Втора глава ***„Проблеми на регулирането на икономическата дейност на предприятията в условия на криза и развитие на системата за антикризисно управление в предприемаческия сектор“*** разглежда основните параметри на функциониране на предприемаческия сектор, неговата значимост и роля за икономическия растеж и развитие в условията на пазарната система. Към тези параметри се отнасят:

създаване на богатство: предприемачите допринасят за увеличаването на БВП чрез създаване на нови бизнеси и повишаване на общия оборот и печалба, като стимулират икономическото развитие;

роля в иновационния процес: предприемачите подпомагат комерсиализацията на нови идеи и технологии, създавайки нови индустрии и стимулирайки икономическия растеж;

създаване на работни места: предприемаческата дейност намалява нивото на безработица, увеличава заетостта и подобрява качеството на живот на населението;

поддържане на конкуренцията: предприемачеството стимулира развитието на конкуренцията, подобрявайки качеството на продуктите и услугите и намалявайки цените за потребителите;

способстване за икономическа адаптация: предприемачите реагират бързо на пазарните промени, повишавайки гъвкавостта и устойчивостта на икономиката;

въздействие върху икономическия растеж: чрез създаване на нови индустрии, работни места и конкуренция предприемачите допринасят за увеличаване на производителността и ефективността;

социално влияние и мобилност: предприемачеството предоставя възможности за подобряване на социалния статус и повишаване на доходите, като допринася за социалната мобилност и равенство;

професионално развитие: предприемачите развиват умения за управление, вземане на решения и организация, което повишава техните професионални компетенции.

По този начин предприемаческият сектор играе критична роля в икономиката, осигурявайки заетост, стимулирайки иновациите и конкуренцията и способствайки за икономическия растеж. С други думи, той е двигателят на функционирането на пазарната икономика и развитието на икономическите отношения между нейните субекти.

В тази връзка възниква актуалният въпрос за формиране на адекватен механизъм за антикризисно управление и неговото ефективно приложение в периоди на възникване на финансово-икономически кризи, чието действие е насочено към преодоляване на негативното влияние върху икономическата активност на основния елемент за предприемаческия сектор. Изследването на тези „новообразувани“ условия и тенденции изисква прилагането на икономическата парадигма в разрез с основните елементи на системата за антикризисно управление на дейността на стопанските субекти. Това е необходимо за решаване на широкоспектърни проблеми, свързани със сблъсъка с финансово-икономическите кризи, въпроси, свързани с функционирането в условия на системни шокове и кризисни явления, както и за разработване на пътища за преодоляване на последствията от тяхното действие на глобално, национално, регионално и предприемаческо ниво.

Анализът на научните идеи и възгледи за решаване на поставения проблем, както и разработването въз основа на тях на парадигмален подход към изследване на формирането и развитието на теоретичните аспекти и приложните основи на процесите на организация и реализиране на съвременното антикризисно управление в предприемаческия сектор, методологията за диагностика на кризисни явления и прогнозиране на тенденциите на тяхното влияние върху възникването на дестабилизационни процеси в икономиката, поставят за цел осигуряването на разглеждане на система от научни понятия, които характеризират съществените черти на икономическата действителност. Също така, целта е да се обосноват ефективни механизми и стратегически подходи за антикризисно управление в условия на финансово-икономическа криза, които да подпомогнат изграждането и функционирането на устойчива и адаптивна система на стопанисване и социално-икономическо развитие в рамките на световната и националната (на държавно ниво) икономика.

По този начин, използването на парадигмалния подход като концептуално-методологична основа за изследване на финансово-икономическите кризи трябва да се осъществява в съчетание с анализ на историческото развитие и съвременното състояние на икономиката.

Установено е, че всяка промяна на традиционната парадигма на функциониране на икономическата система с модерна икономическа парадигма се осъществява в процеса на

постепенна трансформация на понятията в икономическата наука, методологичните принципи и подходите към определяне на характерните за определен период от време условия за развитие и формиране на обществено-икономическия ред.

В тази връзка е предоставен структуриран преглед на ключови подходи и концепции, свързани с изследването на кризите и антикризисното управление, където се акцентира значението на парадигмалния подход, цикличността на икономическите процеси и управлението на предприемаческия сектор в условия на кризи. Представените резултати от изследването обхващат многостепенен анализ - от глобално до микроикономическо ниво, което позволява по-дълбоко разбиране на природата на кризите и ефективните мерки за тяхното преодоляване.

В този аспект е необходимо да се отбележи, че разбирането на природата на кризите и процесите на формиране на кризисни явления в икономическите системи, както и тяхното влияние върху дестабилизацията на икономиката и стопанската дейност на предприемаческия сектор, представлява важен инструмент на антикризисната политика. Този инструмент включва редица мерки, насочени към оптимизиране на бизнес процесите, укрепване на финансовата устойчивост на предприятията в условия на икономическа криза, чието комбинирано, правилно и рационално прилагане позволява формирането на адаптивна система за стопанисване и социално-икономическо развитие на предприемачеството в условията на структурна трансформация на националната икономика и глобалната макроикономическа среда.

Предоставена е класификация на факторите, които допринасят или пряко предизвикват кризи в предприемаческия сектор, сред които са изведени основните:

Макроикономически фактори. Това са външни фактори, които са пряко свързани с общия икономически климат на страната или региона. Към тях се отнасят: инфлация, ръст на лихвените проценти, спад на общото ниво на икономическа активност и производство, увеличение на безработицата, външнотърговски бариери, политическа нестабилност и др.

Отраслови фактори. Тези фактори се отнасят до специфични условия, характерни за определена индустрия, в която оперира предприятието. Към тях могат да бъдат включени: промени в технологиите, влияние на конкуренцията, въвеждане на нови стандарти и нормативи, промени в търсенето и предлагането на продукти и услуги, сезонни колебания и др.

Вътрешнофирмени фактори. Тези фактори са свързани с вътрешните управленски процеси и организацията на дейността на предприятието. Към тях се отнасят: неефективно управление, грешки в стратегическото планиране, ниска мотивация на персонала, проблеми с качеството на продуктите и услугите, недостатъчна диверсификация на рисковете и др.

Финансови фактори. Това са фактори, свързани с финансовото състояние на предприятието и неговата способност да привлича и използва капитал. Към тях спадат: недостиг на оборотни средства, висок дългов товар, ниска рентабилност, проблеми с платежоспособността и ликвидността, промени в данъчното законодателство и др.

Важно е да се отбележи, че тези фактори могат да оказват влияние както поотделно, така и в съвкупност, предизвиквайки комплексни кризисни явления. Отговорът на предизвикателствата, представени от тези фактори, често изисква комплексен подход, включващ стратегическо планиране, оперативно управление и финансов контрол.

Също така, тази класификация е допълнена с редица други фактори, оказващи влияние върху дестабилизиращите процеси в икономиката на предприемаческия сектор.

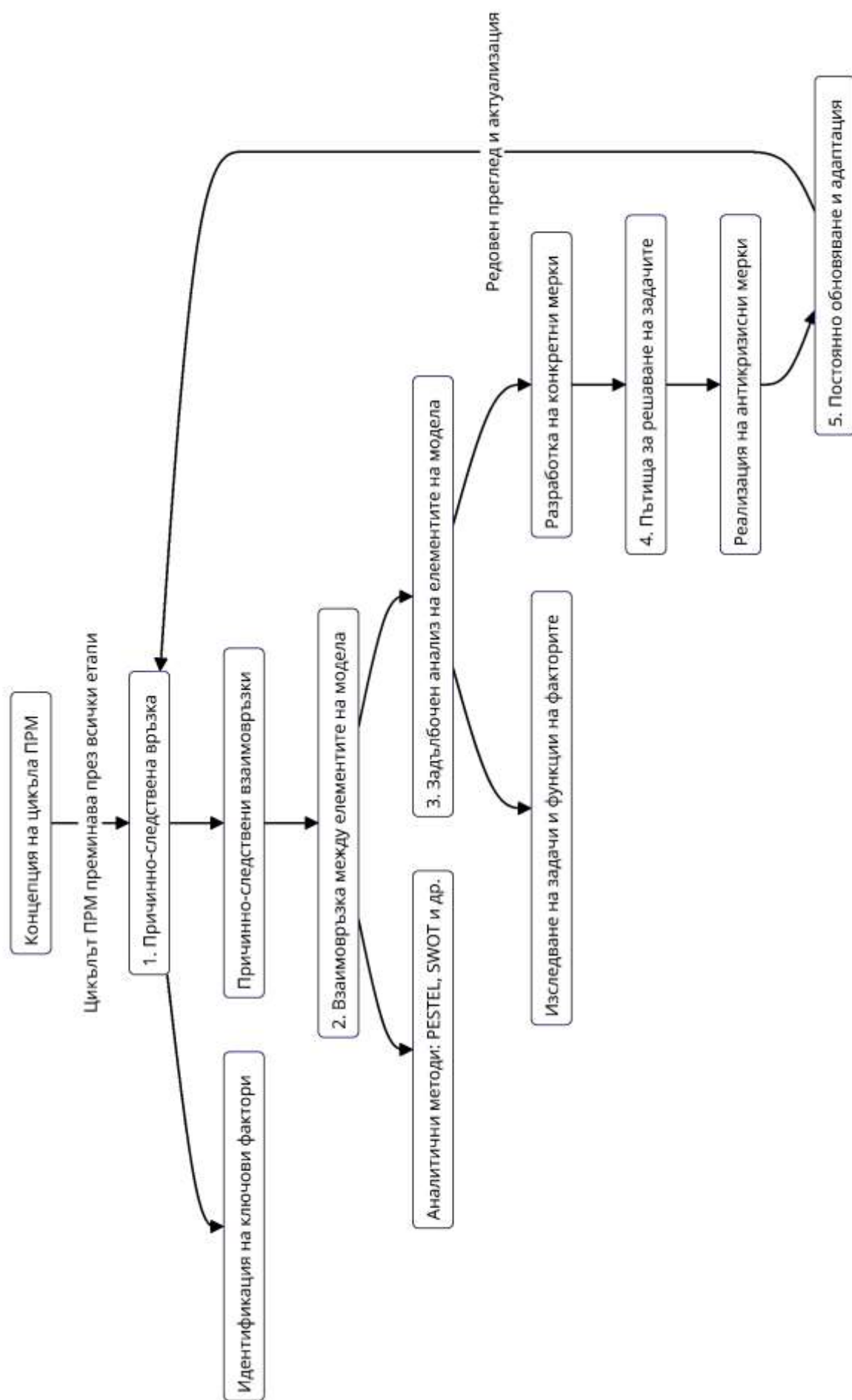
Анализът на факторите, предизвикващи кризи в предприемаческия сектор, представлява сложен процес, който включва използването на различни методи и инструменти, приложими както в научната, така и в практическата сфера. Основните от тях са: SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ на рисковете и сценарийно планиране. Всички тези методи и инструменти имат свои предимства и недостатъци, като тяхната ефективност зависи от конкретните условия на тяхното приложение. За ефективен анализ на факторите за кризи в предприемаческия сектор те често се използват в комплекс.

По този начин, когато предприятията използват тези инструменти за анализ, те могат да получат по-дълбоко разбиране за факторите, които предизвикват криза, и по-ефективно да разработват стратегии за адаптация и възстановяване. Това, от своя страна, може да помогне за увеличаване на устойчивостта и укрепване на предприемаческия сектор в условия на икономическа криза.

Предложено е създаването на модел за използване и внедряване на разгледаните по-горе методи и инструменти за анализ на ключовите фактори, предизвикващи кризи в предприемаческия сектор, където основните параметри са: причинно-следствена връзка; взаимовръзка между елементите на модела; обозначаване на предмета, задачите и функциите на всеки елемент от модела; пътища за решаване на задачите (Фиг. 1).

Моделът представлява кръгов модел на анализ, базиран на цикъла „Причина-Резултат-Мярка“ (ПРМ). Този модел е предназначен за анализ на факторите, предизвикващи кризи в предприемаческия сектор, и за разработване на съответни антикризисни мерки.

Причинно-следствена връзка: Това е началото на цикъла, където се идентифицират ключовите вътрешни и външни фактори, които могат да предизвикат криза в предприемаческия сектор. Оттук започват всички следващи етапи на модела.



Фиг. 1. Модел за анализ на факторите на кризите в предприемаческия сектор въз основа на цикъла ПРМ

Взаимовръзка между елементите на модела: След идентификацията на факторите се извършва анализ, който определя взаимовръзката между различните фактори и тяхното влияние върху предприемаческия сектор. Тук се прилагат методи като PESTEL анализ, SWOT анализ, финансов анализ и анализ на веригата за доставки.

Предмет, задачи и функции на всеки елемент от модела: На този етап се провежда по-задълбочен анализ на всеки фактор с цел да се разбере как той влияе върху предприемаческия сектор и какви мерки могат да бъдат предприети за управлението му. Етапът включва подробно изследване на всеки фактор, идентификация на задачите и функциите на всеки фактор, както и разработване на конкретни мерки за тяхното управление.

Пътища за решаване на задачите: След задълбочения анализ на факторите и идентификацията на връзките между тях се предприемат мерки за управление на тези фактори. Мерките могат да включват адаптация на бизнес модела, преразглеждане на финансовата стратегия, преориентиране на веригата за доставки и т.н. Това е крайният етап на цикъла, който води до подобряване на стабилността и устойчивостта на предприемаческия сектор към кризи.

В цялост, този модел позволява извършването на всестранен анализ на факторите, предизвикващи кризи в предприемаческия сектор, и разработването на ефективни стратегии и мерки за тяхното управление. Той е приложим както на нивото на отделно предприятие, така и на нивото на целия предприемачески сектор. Струва си да се отбележи, че този модел не е статичен и изисква постоянно обновяване и адаптация към променящите се условия и фактори. При правилно и внимателно приложение на този модел предприемаческият сектор ще може бързо да реагира на възникващите кризисни ситуации и да намира ефективни пътища за тяхното преодоляване.

На базата на този модел е разработен структуриран модел за анализ на факторите за възникване на кризисни явления в предприемаческия сектор под формата на таблица (табл. 1), която служи като важен инструмент за мениджъри, анализатори и ръководители, стремящи се да повишат устойчивостта на своите организации към кризи.

Приложението на тази таблица допринася за по-задълбочено разбиране на кризисните явления и помага за разработването на ефективни стратегии за тяхното преодоляване. Тя превръща сложния процес на анализ на факторите на кризата в ясно структурирана и последователна методология, която позволява вземането на обосновани и ефективни управленски решения. В условията на нарастваща несигурност и множество

външни заплахи, този модел се превръща в неразделна част от управлението на устойчивостта на бизнеса.

Таблица 1

Модел на анализ на факторите за възникване на кризисни явления
в предприемаческия сектор

Етап от модела	Подетапи и елементи	Описание и функции
1. Причинно-следствена връзка	Идентификация на ключови фактори	Идентифициране на основните вътрешни и външни фактори, които могат да предизвикат криза. Този етап е начална точка на целия процес.
	Причинно-следствени взаимовръзки	Определяне как различните фактори са взаимосвързани и как могат да усилват кризисните явления.
2. Взаимовръзка между елементите на модела	Анализ на взаимовръзките и влиянието на факторите	Използват се аналитични методи (PESTEL, SWOT, финансов анализ, анализ на веригата за доставки) за оценка на взаимното влияние на факторите върху предприемаческия сектор.
3. Задълбочен анализ на елементите на модела	Изследване на предмета, задачите и функциите на всеки фактор	Провежда се детайлен анализ на влиянието на всеки фактор, идентифицират се задачи и функции, определят се мерки за управление.
	Разработка на конкретни мерки	Въз основа на анализа се разработват мерки за минимизиране на въздействието на кризисните фактори, включително адаптация на бизнес модела, преразглеждане на стратегията и други корекции.
4. Пътища за решаване на задачите	Реализация на антикризисни мерки	Внедряване на разработените мерки, насочени към повишаване на устойчивостта на предприемаческия сектор: промени в бизнес процесите, финансови стратегии и вериги за доставки.
Концепция на цикъла "Причина-Резултат-Мярка" (ПРМ)	Поддържаща структура	Цикълът ПРМ преминава през всички етапи на модела и осигурява логика на последователния анализ: от идентифициране на причините, през техния анализ, до разработването и внедряването на коригиращи мерки. Моделът е кръгов, което предполага постоянно обновяване и адаптация на процеса.
5. Постоянно обновяване и адаптация	Актуализация на модела под променящите се условия	Редовен преглед и актуализация на модела в съответствие с новите условия и фактори, което позволява оперативно реагиране на промените в предприемаческия сектор.

Разработено от автора

Извършен е комплексен анализ на проблемите при формирането и предизвикателствата в развитието на системата за антикризисно управление на макро- и микрониво. Така, въз основа на анализа на ключовите аспекти, които влияят върху съвременните икономически кризи (глобализация, технологични промени, проблеми с околната среда и здравеопазването и т.н.), става ясно, че ефективното управление и прогнозиране на кризите изискват комплексен и интегративен подход.

Антикризисното управление на ниво предприятие изисква цялостен подход и включва множество взаимосвързани аспекти, като финансово управление, стратегическо планиране, управление на рисковете, корпоративна култура и лидерство. В този контекст

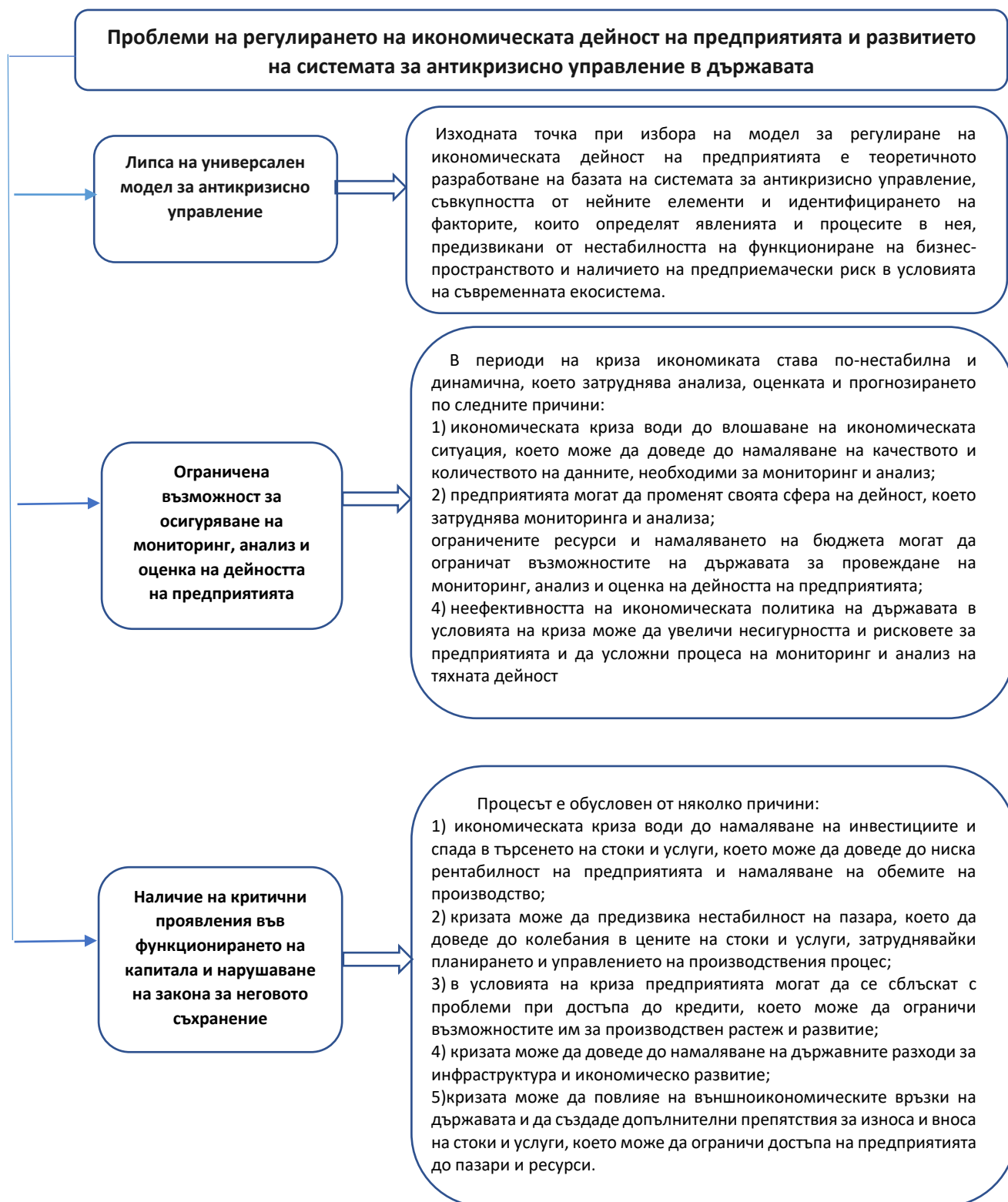
особено значение придобива разработването и внедряването на ефективни стратегии за антикризисно управление, насочени към минимизиране на щетите и най-бързото възстановяване на функционирането на предприятието.

Във връзка с това трябва да се отбележи, че съвременните изследвания в областта на антикризисното управление отделят значително внимание на въпросите, свързани със стратегическото планиране в условия на криза.

На макрониво проблемите на антикризисното управление се отнасят до въпросите на икономическата политика, регулирането и контрола от страна на държавните органи и централните банки. Резултатите от проведеното изследване позволяват да се открият следните проблеми на макрониво, които изискват приемането на решения за активно противодействие в условията на кризисно състояние на икономиката и осигуряване на ефективността на предприетите мерки за уреждане на кризисни ситуации (Фиг. 2): *липса на универсален модел за антикризисно управление*, който да подпомага създаването на устойчиви предприятия срещу деструктивни икономически процеси, предизвикани от нестабилността на функциониране на бизнес-пространството и наличието на предприемачески риск в условията на съвременната екосистема; *сложност при осигуряване на тотален мониторинг на дейността на предприятията*, анализ на резултатите от тяхната ефективност и способността за оперативна реакция на динамичните промени в бизнес-пространството при кризисна икономика; *наличие на критични проявления във функционирането на капитала на предприемаческия сектор* в условия на кризисни явления, което води до възникване на диспропорции в процеса на неговото използване, като по този начин се нарушава законът за съхранение на капитала. Следователно, за повишаване на ефективността на антикризисното управление, е необходимо разработването и внедряването на мерки, които да помогнат за преодоляване на тези предизвикателства.

Като цяло основните проблеми и предизвикателства, пред които е изправена системата за антикризисно управление на макро- и микрониво, са свързани с необходимостта от балансиране между реактивност и проактивност, управление на рисковете и бизнес-стратегия, както и с координацията между различните управленски нива и функции в рамките на организацията. Тези предизвикателства изискват системен подход към разработването на ефективни антикризисни стратегии, способни да осигурят устойчивостта на предприемаческите структури в условия на нестабилност. В този контекст разгледаните фактори на кризисните явления в предприемаческия сектор формират основата за разработване на стратегически модели за антикризисно управление, представени в третата глава. Комплексният анализ на детерминантите на кризисите

позволява да се определят оптималните стратегии за минимизиране на рисковете и повишаване на устойчивостта на предприемаческите структури.



Фиг. 2. Фактори, влияещи върху формирането на проблемите при регулирането на икономическата дейност на предприятията и развитието на системата за антикризисно управление в държавата

В трета глава *"Методологични аспекти на формирането на система за антикризисно управление в предприемаческия сектор"* е определено, че една от ключовите задачи на управлението на предприемаческите структури в условията на криза е минимизирането на риска от намаляване на тяхната интегрирана икономическа устойчивост. Управлението на рисковете, като ключов елемент на антикризисната стратегия, се интегрира във всички аспекти на дейността на организацията.

1) принцип на системност при отчитането на влиянието на кризисните явления върху функционирането и развитието на предприемаческите структури, който включва *многовариантно прогнозиране* (разработка на няколко сценария за развитие на събитията, всеки от които предвижда конкретни действия в условията на различни видове кризи, което позволява оперативна реакция на промените и минимизиране на възможните загуби); *интегриране на кризисното управление в стратегическото планиране* (необходимост не само от анализ на възможните рискове, но и от разработване на стратегии за минимизиране на последствията от тях и адаптация на ресурсния потенциал на предприятието); *подготовка за различни сценарии на кризи* (от икономически до екологични и социални, в зависимост от видовете кризи); 2) принцип на необходимостта от активно развитие на човешкия и интелектуалния капитал на предприемаческата структура, който включва *обучение и повишаване на квалификацията на служителите* (инвестициите в обучение на персонала и развитие на техните компетенции допринасят за повишаване на нивото на вземане на решения и ефективността на работата на компанията); *създаване на благоприятна работна среда* (задържане и развитие на талантиливи служители, възможности за кариерно развитие и професионално усъвършенстване); *иновационни подходи в управлението на човешките ресурси* (използване на съвременни технологии за оптимизиране на процесите за управление на персонала и повишаване на тяхната ефективност); 3) принцип на системното повишаване на общото ниво на иновационна активност на предприемаческите структури, който обхваща *технологични иновации* (фокусират се върху подобряване на качеството на продуктите и намаляване на тяхната себестойност, постигнато чрез внедряване на нови технологични решения, оптимизация на производствените процеси и използване на съвременни контролно-измервателни системи и др.); *продуктови иновации* (внедряване на нови продукти и услуги, отговарящи на актуалните пазарни потребности, което води до разширяване на асортимента и укрепване на пазарните позиции на компанията); *организационно-управленски иновации* (оптимизация на бизнес процесите чрез иновационни технологии, които позволяват подобряване на оперативността и гъвкавостта при вземането на управленски решения); *маркетингови иновации* (маркетингови стратегии, отчитащи цифровата трансформация за

популяризиране на продукти; оптимизация на рекламни бюджети, управление на вериги за доставки, формиране на потребителска лоялност чрез ефективни канали за обратна връзка); 4) принцип на ориентация към формиране и развитие на партньорски отношения, чиято реализация предполага използване на доказани практики за взаимодействие между бизнес структурите, насочени към минимизиране на влиянието на кризисните явления и съвместно развитие в условията на иновационна икономика (финансово-промишлени групи, клъстерни структури, проекти на основата на публично-частно партньорство, мрежови взаимодействия); 5) принцип на приоритет на инвестициите в нематериални активи, който предвижда оптимизация на структурата на инвестициите на предприемаческите структури чрез: *намаляване на разходите за придобиване на основни средства* чрез алтернативни механизми (наем, лизинг, виртуален бизнес и др.); *повишаване на значимостта на нематериалните активи*, които притежават по-висока ликвидност спрямо материалните не само в стабилни икономически условия, но и в периоди на кризи; 6) принцип на приоритет на средносрочното планиране спрямо стратегическото планиране, което позволява на предприемаческите структури по-гъвкаво и оперативно да реагират на промените в пазарната среда, като същевременно осигуряват достатъчен хоризонт за реализиране на значими инициативи и адаптация към новите предизвикателства: бързо реагиране на промените в пазарната среда, фокусиране върху постигане на краткосрочни и средносрочни цели; 7) принцип на ориентация към саморегулиране и саморазвитие, който предвижда повишаване на значимостта на функцията саморегулиране като ключов елемент на организацията и координацията на управленските дейности чрез: *използване на вътрешни ресурси* (ориентация към собствени и партньорски ресурси позволява намаляване на зависимостта от външно финансиране и минимизиране на рисковете, свързани с кредити); *създаване на вътрешни механизми за саморегулиране* (използване на вътрешни процеси и структура за ефективно управление на кризите и осигуряване на дългосрочна устойчивост); 8) принцип на екологизация на предприемаческата дейност, който допринася за повишаване на устойчивостта и конкурентоспособността на бизнеса, като осигурява неговата социална отговорност.

Обоснована е методическата основа за формирането на система за антикризисно управление в предприемаческия сектор чрез определяне *на подходи за управление на рисковете*, които включват следните елементи: *резервиране* (създаване на финансови резерви с цел покриване на възможни загуби в бъдеще); *лимитиране* (директивно нормализиране на разходите по отделни направления на предприятието, което позволява контрол върху разходите и минимизиране на финансовите рискове); *диверсификация* (разширяване на направленията или обектите на инвестиране с цел намаляване на

зависимостта на компанията от отделни отрасли или пазари, като в конкретния случай се определя видът на диверсификацията: продуктивна, проектна, финансова и управленска); *застраховане* (традиционно застраховане на активи, финансови рискове, фючърси, опции, суапове); *интеграция в корпоративни структури* (холдинги, финансово-промишлени групи, териториални клъстери дават възможност за минимизиране на рисковете чрез колективно използване на ресурси и съвместно управление); *превантивно управление на рисковете* (предварителен анализ на възможните рискове, разработване на сценарии за икономическо поведение, създаване на специализирани подразделения за управление на рисковете).

На базата на резултатите от изследването е разработен модел за систематизация на принципите и методическите подходи за минимизиране на риска от намаляване на икономическата стабилност на предприемаческия сектор в условията на съвременни кризисни явления (табл. 2).

Таблица 2

Модел на систематизация на принципите и методическите подходи за минимизиране на риска от намаляване на икономическата стабилност на предприемаческия сектор в условията на съвременни кризисни явления

Принцип / Методически подход	Описание	Действия
Резервиране	Създаване на финансови резерви за покриване на възможни загуби.	- Формиране на резерви от чистата печалба. - Диверсификация на източниците на доход (инвестиции в ценни книжа, участие в съвместни проекти).
Лимитиране	Директивно нормализиране на разходите за контрол на разходите.	- Определяне на лимити за разходите. - Оптимизация на разходите.
Диверсификация	Разширяване на направленията или обектите на инвестиране за намаляване на зависимостта от отделни отрасли.	- Диверсификация на инвестиционното портфолио. - Влагане на капитал в различни активи с различно ниво на риск и доходност.
Застраховане	Използване на застрахователни инструменти за защита от пазарни колебания.	- Традиционно застраховане на активи. - Използване на фючърси, опции за управление на финансовите рискове.
Интеграция в корпоративни структури	Включване в големи корпоративни структури за съвместно управление и минимизиране на рисковете.	- Включване в холдинги, финансово-промишлени групи. - Съвместно използване на ресурси.
Превантивно управление на рисковете	Предварителен анализ и планиране за предотвратяване на рисковете.	- Анализ на рисковете. - Разработване на сценарии. - Планиране на мерки. - Мониторинг и контрол.
Системност на отчитане на кризисните явления	Отчитане на кризисните явления като постоянен фактор, определящ дейността	- Многовариантно прогнозиране. - Интеграция на кризисното управление в стратегическото

Принцип / Методически подход	Описание	Действия
	на предприемаческите структури на стратегическо ниво.	планиране. - Подготовка за различни сценарии на кризи.
Развитие на човешкия и интелектуалния капитал	Непрекъснато развитие и повишаване на нивото на човешкия и интелектуалния капитал в предприемаческите структури.	- Обучение и повишаване на квалификацията на служителите. - Създаване на благоприятна работна среда. - Внедряване на иновативни подходи в управлението на човешките ресурси.
Повишаване на иновационната активност	Повишаване на нивото на иновационна активност като ключов системен фактор за устойчивост и конкурентоспособност.	- Внедряване на технологични, продуктови, организационно-управленски и маркетингови иновации.
Формиране и развитие на партньорски отношения	Ориентация към създаване на партньорски отношения за минимизиране на влиянието на кризисните явления и съвместно развитие.	- Формиране на финансово-промишлени групи. - Създаване на клъстерни структури. - Участие в държавно-частни партньорства. - Мрежово взаимодействие.
Вложения в нематериални активи	Превалиране на вложенията в нематериални активи над материалните за дългосрочна устойчивост и конкурентоспособност.	- Намаляване на разходите за придобиване на основни средства. - Повишаване на значимостта на инвестициите в интелектуални и информационни активи.
Средносрочно планиране	Превалиране на средносрочното планиране над стратегическото за гъвкава и оперативна адаптация към промените в пазарната среда.	- Оперативна корекция на стратегиите в средносрочна перспектива. - Фокус върху постигането на краткосрочни и средносрочни цели.
Саморегулиране и саморазвитие	Повишаване на значимостта на функцията за саморегулиране и саморазвитие за дългосрочна устойчивост на бизнеса.	- Използване на вътрешни ресурси. - Създаване на вътрешни механизми за саморегулиране.
Екологизация на предприемаческата дейност	Интеграция на екологични стандарти и практики в предприемаческата дейност за намаляване на негативното въздействие върху околната среда.	- Разработване и внедряване на екологично чисти технологии. - Интеграция на екологични стандарти в управлението на предприятието. - Повишаване на нивото на разходите за екологични технологии.

Разработено от автора

Практическата значимост на предложената модел се състои в това, че тя предоставя на предприятията ясен и структуриран набор от инструменти за управление на рисковете в условията на криза. Използвайки предложените принципи и методически подходи чрез тяхната интеграция в единна система, компаниите могат по-ефективно да разпределят своите ресурси, да прогнозират потенциални заплахи и да разработват адаптивни стратегии за тяхното преодоляване. Това, от своя страна, допринася не само за намаляване на вероятността от финансови загуби, но и за повишаване на общата ефективност на

управлението, подобряване на вътрешната организационна структура, както и за укрепване на конкурентните позиции на пазара.

В контекста на стремежа към оперативна гъвкавост и стратегическа адаптивност, особено внимание се обръща на детайлния анализ и избора на методи и инструменти за управление на рисковете, чието приложение в рамките на антикризисното управление позволява не само идентифициране и оценка на рисковете, но и разработване на ефективни стратегии за тяхното минимизиране. Комплексното приложение на методите и инструментите за управление на рисковете позволява на предприятията не само ефективно да реагират на текущите кризисни ситуации, но и да прогнозират потенциални заплахи, разработвайки съответните стратегии за тяхното предотвратяване и намаляване. В резултат е разработен организационен механизъм за управление на рисковете на предприятията в условията на кризисни явления в икономиката (Фиг. 3).

Всеки елемент от този механизъм включва определяне на неговите структурни елементи, както и съставните им части с подробно описание на цялата структура на всеки структурен елемент от този механизъм, които заедно формират общата система за управление на рисковете. За възможността за практическа реализация на този механизъм е предложен структуриран алгоритъм за управление на рисковете в предприятията (табл. 3), който разделя процеса на ясни и последователни стъпки, лесни за изпълнение и адаптация към спецификата на конкретното предприятие.

Таблица 3

Структуриран алгоритъм за управление на рисковете в предприятията

Структурен елемент	Стъпка 1	Стъпка 2	Стъпка 3
Идентификация на рисковете	Събиране на данни	Анализ на данни	Класификация на рисковете
Анализ и оценка на рисковете	Оценка на вероятността	Оценка на въздействието	Приоритизация на рисковете
Разработване на стратегии за управление на рисковете	Формулиране на стратегии	Одобрение на стратегии	Разработване на планове за действие
Реализация на стратегии за управление на рисковете	Внедряване на стратегии	Мониторинг на изпълнението	Корекция и адаптация
Мониторинг и преглед на стратегиите	Редовен одит	Анализ на отчети и данни	Актуализация на стратегиите
Комуникация и докладване	Планиране на комуникациите	Реализация на комуникационна стратегия	Подготовка на отчети
Оценка и подобрене на системата за управление на рисковете	Събиране и анализ на обратна връзка	Оценка на резултати и KPIs	Внасяне на подобрения

Разработено от автора на основание [Kacicka, G. (2024). INNOVATIVE BUSINESS MODEL FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES OPERATING IN CONDITIONS OF GLOBAL DESTRUCTIVE PROCESSES IN THE ECONOMY. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (4), 98-107. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-14>]



Фиг. 3. Схема на организационния механизъм за управление на рисковете на предприятията в условията на кризисни явления в икономиката

Разработено от автора на основание [Kacicka, G. (2023). ADAPTIVE RISK MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES: INTEGRATION OF STRATEGIES AND INNOVATIONS IN AN ENVIRONMENT OF ECONOMIC INSTABILITY. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(1), 73-88. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2023-v1-i1-006>]

Ключов аспект на всеки от тези алгоритми е тяхната динамичност и адаптивност, които позволяват на предприятията бързо да реагират на променящите се условия и ефективно да управляват потенциалните рискове. По този начин алгоритмите осигуряват систематичен и структуриран подход към управлението на рисковете в предприятията, което не само намалява влиянието на текущите кризисни явления, но и укрепва устойчивостта им към бъдещи заплахи, като същевременно подпомага запазването на конкурентоспособността на пазара. Важно е да се подчертае, че тези алгоритми трябва редовно да се преглеждат и актуализират, за да отразяват настоящите пазарни тенденции, технологични иновации и промени в законодателството. Този всеобхватен подход към управлението на рисковете позволява на предприятията не само да минимизират потенциалните загуби, но и да използват заплахите като възможност за подобряване на бизнес процесите и повишаване на общата ефективност.

Предложени са препоръки, които да помогнат на предприятията да създадат ефективна и устойчива система за управление на рисковете, способна да намали влиянието на кризисните явления в икономиката и да поддържа стабилно развитие на бизнеса:

- комплексен подход към идентификацията на рискове:* на предприятията се препоръчва да разработват многостепенни системи за идентификация както на външни, така и на вътрешни рискове (мониторинг на пазарните тенденции, политическата ситуация, екологичните промени и оперативните процеси);
- разработване на гъвкави стратегии за управление на рискове:* стратегиите трябва да бъдат адаптивни и способни на бърза модификация в отговор на променящата се среда (обхващане на различни сценарии и предвиждане на план за действие за всеки потенциален риск);
- интеграция на технологии и анализ на данни:* използване на съвременни технологии и аналитични инструменти за точно прогнозиране и оценка на рисковете (помощ при вземането на обосновани решения и разработването на ефективни стратегии за управление);
- повишаване на културата за управление на рискове:* създаване на корпоративна култура, осъзнаваща значението на управлението на рисковете (редовно обучение на служителите, повишаване на тяхната информираност и ангажираност в процеса на управление на рисковете);
- редовен мониторинг и оценка на ефективността на системата:* установяване на процедури за редовен мониторинг и оценка на ефективността на прилаганите мерки (навременно откриване на неефективни стратегии и внасяне на необходимите корекции);
- отворена комуникация и отчетност:* поддържане на открита линия за комуникация със заинтересованите страни и редовно предоставяне на отчети за състоянието на рисковете и предприетите мерки;
- непрекъснато подобряване и иновации:* постоянен стремеж към нови

подходи и технологии за подобряване на системата за управление на рисковете (интеграция на иновации и постоянна адаптация към новите предизвикателства и условия на пазара).

Определено, че организационно-икономическият механизъм за управление на риска (ОИМУР) представлява система, включваща методи, инструменти и процедури, насочени към минимизиране на рисковете и осигуряване на устойчивост на предприемаческата дейност както в обичайни условия, така и при кризисни явления. Основната задача на ОИМУР е формирането и реализирането на комплекс от мерки, които позволяват да се предвиждат, оценяват и управляват рисковете, влияещи върху устойчивостта и развитието на предприятието, както и да се осигури адаптивност към промените във външната среда. Сравнителният анализ разкри как различните аспекти на управлението на рискове и антикризисното управление взаимодействат в рамките на ОИМУР (табл. 4).

Таблица 4

Сравнителен анализ на елементи на риск-менеджмента и антикризисното управление в рамките на ОИМУР

Параметър	Управление на рисковете	Антикризисно управление
Цел	Предотвратяване или минимизиране на негативните последици от потенциални рискове	Управление на организацията в условия на криза за предотвратяване на разрушителните последици или за излизане от кризата
Фокус	Управление на възможните рискове преди тяхната реализация	Реакция на вече възникнали проблеми, които застрашават стабилността на компанията, и осигуряване на адаптивност в условия на криза
Процес	- Идентификация на рискове - Оценка на рискове - Разработване на стратегии за минимизиране на рисковете - Мониторинг и преглед на рискове	- Разработване и реализиране на антикризисни стратегии - Реструктуриране на дългове - Намаляване на разходите - Промени в управленската структура - Стратегическо планиране за адаптация към външни промени
Пример	Оценка на финансови рискове и предприемане на мерки за тяхното минимизиране (застраховане, създаване на резерви)	Реорганизация на компания в етап на несъстоятелност за възстановяване на платежоспособността и запазване на бизнеса, бърза корекция на стратегии при промяна на външната среда
Етап на намеса	Преди възникването на криза	След възникването на криза или в условия на нарастваща несигурност

Разработено от автора

Определено, че ОИМУР е комплексна система, която обединява елементи както от риск-мениджмънта, така и от антикризисното управление. Това позволява на предприятията не само да предотвратяват рискове, но и ефективно да реагират на възникващите кризисни ситуации, като поддържат тяхната устойчивост и адаптивност в условия на несигурност. Риск-мениджмънтът в рамките на ОИМУР помага на предприятията предварително да идентифицират потенциални заплахи и да минимизират

тяхното въздействие, което намалява вероятността от възникване на кризисни ситуации. От друга страна, антикризисното управление осигурява готовност и способност за бързо адаптиране към външни промени, като коригира стратегии и поддържа конкурентоспособност дори при глобални сътресения.

Така ОИМУР представлява не просто набор от мерки за управление на рисковете, а цялостен подход, който интегрира превантивни и адаптивни стратегии, осигурявайки комплексно управление и устойчиво развитие на предприятието в дългосрочен план.

Обосновано е, че стратегическото планиране, насочено към постигане на дългосрочни цели, в съчетание с антикризисни мерки, помага на компаниите не само да избегнат потенциални заплахи, но и да се адаптират към непредвидени кризи. В потвърждение е представен модел за интеграция на антикризисното управление и стратегическото планиране в рамките на ОИМУР (табл. 5), който демонстрира ключовите елементи на двата процеса, разпределени в два блока, и тяхната взаимовръзка, което позволява ефективното интегриране на управлението на рискове и кризи в стратегическото развитие на компанията

Таблица 5

*Интеграция на антикризисното управление и стратегическото планиране
в рамките на ОИМУР*

Блок	Елементи	Описание
Антикризисно управление	Оценка на външните заплахи	Анализ на външните заплахи, които могат да повлияят негативно на предприятието.
	Оценка на вътрешните заплахи	Анализ на заплахите, произтичащи от вътрешната среда на предприятието.
	Оценка на вероятността от криза	Определяне на вероятността от възникване на кризисна ситуация.
	Разработване на антикризисни мерки	Създаване на план с мерки за предотвратяване или минимизиране на последиците от кризата.
	Анализ на минал опит	Изучаване и анализ на опита за преодоляване на предишни кризисни ситуации.
	Създаване на специализиран отдел или функция	Формиране на структура, отговорна за антикризисното управление.
Стратегическо планиране	Оценка на условията за функциониране на предприятието	Анализ на външните и вътрешните фактори, влияещи на дейността на предприятието.
	SWOT-анализ	Идентифициране на силните и слабите страни на предприятието, както и на външните заплахи и възможности.
	Разработване на мисия и цели	Формулиране на мисията и стратегическите цели на предприятието.
	Определяне на стратегически алтернативи	Идентифициране и анализ на възможните стратегически направления за развитие на предприятието.
	Разработване и реализиране на стратегия	Създаване на дългосрочен план за действие и неговата реализация за постигане на стратегическите цели.

Блок	Елементи	Описание
	Мониторинг и оценка на ефективността на стратегията	Постоянен анализ на изпълнението на стратегията и нейната корекция въз основа на постигнатите резултати.
	Тактическо планиране	Определяне на краткосрочни цели, необходими за реализиране на стратегията.
	Определяне на заплахи и възможности (оценка на разходите)	Анализ на външните заплахи и възможности с оценка на тяхното финансово въздействие.
	Разработване на алтернативни стратегии	Търсене и анализ на алтернативни стратегии и тактически решения.
	Съпоставяне на резултатите с целите	Анализ на изпълнението на плана въз основа на получените резултати и тяхното сравнение с поставените цели.

Разработено от автора

Взаимовръзката между блоковете се състои в това, че антикризисното управление се интегрира в процеса на стратегическо планиране за осигуряване на адаптивност и устойчивост на бизнеса. Стратегическото планиране, от своя страна, трябва да отчита възможните кризисни ситуации и да включва антикризисни мерки в своите стратегии. Това позволява на предприятието не само да изгражда дългосрочни планове, но и да бъде готово за оперативна реакция на промените във външната и вътрешната среда.

По този начин двата блока взаимно се допълват: антикризисното управление позволява оперативна реакция на рискове и заплахи, докато стратегическото планиране осигурява дългосрочното развитие на предприятието, като се вземат предвид тези рискове.

Резултатите от проведеното изследване подчертават, че успешното антикризисно управление изисква комплексен подход, който включва интеграция на стратегическо планиране и управление на риска. Разработването и реализацията на такива интеграционни механизми се превръщат в важни условия за поддържане на конкурентоспособността и устойчивото развитие на предприятията в условията на динамично променяща се икономическа среда.

В потвърждение на резултатите от това изследване са посочени примери, обосновани в научните трудове на изследователи, които съществено подкрепят, допълват и развиват предложените по-рано концепции за ролята и значението на интеграцията на антикризисното управление, управлението на риска и стратегическото планиране в рамките на ОИМУР.

Иновационните бизнес модели се превръщат в централен елемент при разработването и реализирането на антикризисни стратегии. Разработването на антикризисни стратегии с използване на иновационни бизнес модели включва няколко важни компонента: *1) анализ и прогнозиране на промените*: оценка на текущите тенденции,

фактори и условия, както и предвиждане на тяхното възможно развитие за подготовка на бизнеса към бъдещи предизвикателства и възможности. Този подход помага на компаниите не само да се адаптират, но и да изпреварват промените, превръщайки ги в конкурентно предимство; 2) *диверсификация на бизнес моделите*: стратегически процес, при който компанията разширява своята дейност, като внедрява няколко различни подхода към бизнеса или създава нови източници на приходи въз основа на различни модели. Това цели да намали рисковете, свързани със зависимостта от едно направление, и да увеличи устойчивостта на бизнеса в условията на пазарни промени; 3) *гъвкави организационни структури*: елементи на управление и взаимодействие в рамките на компанията, които позволяват бърза адаптация към промените във външната среда, ефективна реакция на предизвикателства и използване на възможности. Те се характеризират с висока степен на адаптивност, децентрализация и ориентираност към резултати; 4) *цифровизация и автоматизация на процесите*: насочени към повишаване на ефективността, намаляване на разходите и създаване на конкурентни предимства чрез използване на цифрови технологии и автоматизирани системи; 5) *социална отговорност и устойчиво развитие*: съвременен подход на компаниите към бизнеса, който е насочен не само към икономическа печалба, но и към подобряване на качеството на живот на обществото и опазване на ресурсите.

Уточнено е, че въпреки многобройните предимства, внедряването на иновационни модели в кризисни условия е свързано с определени рискове: 1) *финансово натоварване*: внедряването на иновационни модели в условия на криза е свързано с високи разходи, което може да бъде сериозна пречка за компаниите с ограничени ресурси. Този аспект подчертава необходимостта от внимателно финансово планиране и търсене на външни инвестиции; 2) *проблеми с организационните промени*: съпротивата на служители и мениджъри срещу нововъведения остава ключово предизвикателство за традиционните компании. Това изисква прилагане на стратегии за управление на промяната, като обучение, комуникация и стимулиране на ангажираността; 3) *регулаторни бариери*: бързото развитие на иновациите често изпреварва законовите норми, което създава допълнителни трудности за бизнеса; 4) *необходимост от комплексен подход*: за успешното внедряване на иновационни модели е необходимо да се отчитат не само икономическата им ефективност, но и социалните и правните аспекти, което налага интегриране на усилията на различни отдели и внимателен мониторинг на външните условия.

Ефективното управление в условията на криза изисква системен подход към разработването на стратегии, основани на иновационни бизнес модели. В тази връзка е разработен алгоритъм, който включва последователни етапи и действия, позволяващи на компаниите не само да намалят негативното влияние на кризите, но и да ги превърнат в

двигатели за обновяване и укрепване на конкурентните позиции. Основната **функционална роля на алгоритъма** се състои в осигуряването на структуриран и съвременен подход за разработване и реализиране на антикризисни стратегии с акцент върху използването на напреднали технологии и бизнес модели за минимизиране на рисковете, укрепване на устойчивостта и постигане на стратегическите цели. Изхождайки от това, ключовите аспекти на функционалната роля на алгоритъма могат да се определят по следния начин: *укрепване на устойчивостта на бизнеса* (осигуряване на инструменти за анализ и управление на рисковете, повишаване на адаптивността към промените и намаляване на уязвимостта към външните предизвикателства); *внедряване на иновационни решения* (създаване на условия за интеграция на напреднали технологии, внедряване на гъвкави модели на управление и устойчиви подходи, които допринасят за повишаване на конкурентоспособността и ефективността на бизнеса); *осигуряване на стратегически растеж* (формиране на основи за дългосрочно развитие чрез оптимизация на бизнес процесите, укрепване на корпоративната култура и прилагане на клиентски ориентирани подходи); *практическа приложимост и универсалност* (разработване на алгоритъм, адаптивен към условията на различни отрасли и мащаби на бизнеса, което го прави удобен инструмент за предприемаческия сектор.

В глава четири **„Оценка на ефективността и организация на системата за контрол на реализирането на антикризисно управление в предприемаческия сектор“** е поставен акцент върху методологията за оценка на ефективността на функциониране на системата за антикризисно управление и концепцията за **организацията** на системата за контрол на реализирането на антикризисните мерки. Успешното управление на кризисни ситуации изисква не само разработени антикризисни стратегии и мерки, но и техния редовен мониторинг и корекция. Без пълноценна система за оценка на ефективността, антикризисното управление рискува да остане формално и неефективно, което може да доведе до загуба на конкурентоспособност и устойчивост на бизнеса.

Прилагането на комплексни и адаптивни методологии, които могат да отчитат динамични външни и вътрешни фактори, влияещи върху бизнеса в условията на криза, осигурява тяхната оценка като показатели за ефективност на антикризисното управление в предприемаческия сектор. Към тях се отнасят: Финансови показатели и устойчивост; оперативна ефективност и гъвкавост; организационна устойчивост и корпоративно управление; иновационна активност и адаптивност; социални аспекти и кадрова устойчивост.

Представен е алгоритъм за оценка на ефективността на антикризисното управление на компания, осигуряващ последователност от действия и тяхната взаимовръзка под

формата на логическа схема (табл. 6). Тази схема представлява поетапен процес за оценка и контрол на антикризисните мерки, при който всеки етап логически следва предходния, а ключовите показатели и резултати от всяка стъпка служат за основа на следващите действия и взетите решения.

Таблица 6

Алгоритъм за оценка на ефективността на антикризисното управление на компания

Етап	Действие	Описание	Инструменти и методи	Отговорни лица
1	Анализ на финансовата устойчивост	Оценка на показатели за ликвидност, рентабилност на активите и дългова тежест за определяне на финансовата устойчивост на компанията	Коэффициенти на ликвидност, рентабилност; Стрестестове	Финансов отдел, Мениджъри по рискове
2	Анализ на оперативната ефективност	Оценка на производителността на труда, използването на мощности и оперативния цикъл за оптимизиране на разходите и повишаване на гъвкавостта	Оперативен одит, KPI за оперативна ефективност, Методи за бережливо производство	Ръководители на отдели, Оперативен мениджмънт
3	Оценка на корпоративното управление и организационната устойчивост	Проверка на стандартите за корпоративно управление и култура; Оценка на ангажираността на служителите	Вътрешен одит, Анкети за ангажираност	HR отдел, Ръководители на структурни подразделения
4	Оценка на иновационната активност	Анализ на нивото на инвестиции в R&D, скоростта на внедряване на иновации и броя на новите решения	Иновационен одит, Анализ на R&D инвестиции	Департамент по иновации, R&D отдел
5	Оценка на кадровия потенциал и социалните фактори	Оценка на текучеството на кадри, удовлетвореността на служителите, програми за обучение и преквалификация	Анализ на текучеството, Анкети за удовлетвореност	HR отдел, Ръководство по персонала
6	Мониторинг на ключови показатели за ефективност (KPI)	Редовно проследяване на промените в KPI за контрол на реализацията на антикризисните мерки	Системи за мониторинг на KPI, дигитални платформи за анализ на данни	Всички департаменти, Мениджмънт
7	Корекция на стратегията	Анализ на получените данни и въвеждане на корекции в стратегията и плана за антикризисно управление	Събрания, Планиране, Вземане на решения	Ръководство на компанията, Департамент по стратегия
8	Контрол на ефективността на корекциите	Оценка на резултатите от въведените промени и тяхното влияние върху показателите за устойчивост	Сравнителен анализ на KPI преди и след корекциите	Финансов отдел, Контролен департамент
9	Финален одит и отчетност	Подготовка на окончателен отчет за ефективността на антикризисните мерки и препоръки за бъдеще	Финален одит, отчетност за акционерите	Ръководство, Външни одитори (при необходимост)

Разработено от автора

В съчетание с редовен мониторинг и оперативни корекции, практическите методики за оценка на ефективността на антикризисното управление, представени в настоящия алгоритъм, създават условия за успешно преодоляване на кризисните явления и укрепване

на позициите на компанията на пазара. Съществуващата методология е допълнена с редица ключови елементи за осигуряване на цялостна оценка на ефективността на антикризисното управление и повишаване на гъвкавостта на стратегиите в отговор на променящите се условия на външната среда.

Този процес е представен като комплексен методологичен подход, който включва следните елементи: сценарен анализ и моделиране; инструменти за цифрова аналитика в антикризисното управление; анализ на случаи и добри практики в антикризисното управление; социална компонента на антикризисното управление; итеративен контрол и гъвкавост на корекциите; култура на управление на рисковете и обучение на персонала; оценка на веригата на доставки и партньорските връзки. По този начин, прилагането на комплексен методологичен подход за оценка на ефективността на функционирането на системата за антикризисно управление формира основа за изграждането на устойчива система за антикризисно управление, която дава възможност на компанията да минимизира влиянието на кризисните събития, да подобрява оперативната и стратегическата устойчивост, както и да запазва конкурентните си предимства в бързо променящата се икономическа среда.

Основата за вземане на обосновани решения и минимизиране на рисковете е комплексният подход към анализа на данни, който позволява да се оцени ефективността на предприетите от компанията антикризисни мерки. За увеличаване на ефективността на антикризисното управление е важно не само да се вземат решения, базирани на данни, но и да се организира система за контрол върху изпълнението на антикризисните мероприятия. Тази система е неразделна част от дългосрочното и успешно управление в условията на нестабилна икономическа среда. Компаниите се сблъскват със заплахи, които изискват както оперативна реакция, така и постоянен мониторинг на ефективността на внедрените мерки. Съвременните изследвания подчертават важността на системата за контрол, която позволява своевременна оценка на резултатите от приетите действия и корекция на стратегията в отговор на промените във външните и вътрешните фактори. Ключов аспект на тази концепция е гъвкавостта на системата за контрол и способността ѝ за итеративен преглед на мерките. Това осигурява актуалност на антикризисните действия през целия период на кризата, интегрирайки анализа на данни и контрола в единен процес на вземане на решения. Този подход позволява на организациите не само успешно да се справят с текущите предизвикателства, но и да формират по-устойчива стратегия за бъдещето.

В противовес традиционния подход, при който контролът се осъществява предимно на крайния етап, предложената концепция се фокусира върху регулярния мониторинг на

ключовите показатели, което позволява на компанията да адаптира действията си на базата на текущите данни и да минимизира негативните последици от кризата.

По този начин внедряването на система за контрол, основана на постоянен мониторинг, многостепенен анализ и регулярни корекции, е ключът към успешно антикризисно управление. Системният подход, подкрепен от многостепенен контрол и адаптация на мерките, осигурява на компанията гъвкавостта, необходима за преодоляване на кризите, и намалява стратегическите рискове.

Организацията на ефективна система за контрол на антикризисните мероприятия включва няколко етапа, всеки от които е насочен към осигуряване на последователен и обективен подход към реализацията на антикризисните мерки: *планиране на системата за контрол и избор на ключови показатели* (на този етап се разработват целите на системата за контрол, определят се ключовите показатели, които ще се използват за оценка на успешността на антикризисните мероприятия. Изборът на показатели се основава на стратегическите приоритети на компанията и трябва да обхваща финансови, оперативни, кадрови и организационни аспекти); *избор на методи и технологии за събиране и анализ на данни* (включва избор на инструменти и технологии за събиране и анализ на данни, като ERP-системи, BI-платформи и аналитични модули, които помагат за автоматизиране на процеса на събиране на информация и консолидиране на данни от различни източници. Този етап позволява на компанията обективно да оценява резултатите и да идентифицира отклонения в реално време); *периодична оценка на ефективността на мерките и корекция на стратегията* (извършва се редовна оценка на ефективността на антикризисните мерки, което позволява своевременно преразглеждане на подходите и стратегиите. Периодичната оценка и корекция на действията въз основа на анализа на текущите данни помагат на компанията да се адаптира към новите условия и да запази актуалността на антикризисните мерки); *подготовка на отчетност и анализ на резултатите* (предполага подготовка на регулярни отчети за напредъка на изпълнението на антикризисните мероприятия, анализ на постигнатите цели и идентифициране на проблемни зони, което позволява по-точно да се оцени текущата устойчивост на компанията и ефективността на предприетите мерки); *корекция на стратегията и преразглеждане на антикризисните мерки* (включва внасяне на промени в антикризисните мерки въз основа на данни, получени в хода на анализа и отчетността, което дава възможност на компанията своевременно да коригира стратегията в зависимост от динамиката на кризисните явления и да подобри способността си за адаптация). Представената таблица обобщава влиянието на всеки принцип върху антикризисното управление в предприемаческия сектор, подчертавайки тяхното значение и конкретни функции (табл. 7).

Структурен модел на принципи, роли, функции и концептуални основи на системата за контрол на антикризисното управление в предприемаческата дейност

Принцип	Описание	Роля	Функции	Концепция
Непрекъснат мониторинг и своевременно оценка	Осигурява постоянен сбор и анализ на KPI, което помага на компанията своевременно да реагира на промените и да коригира антикризисните мерки.	Позволява оперативно коригиране на действията въз основа на актуални данни.	Събиране на данни за ключови показатели, анализ и своевременно корекция на антикризисните мерки.	Поддържане на постоянен контрол за откриване на ранни признаци на криза и навременно реагиране.
Многостепенен контрол и взаимодействие между подразделения	Предполага контрол на всички нива на организацията, осигурявайки координация и съгласуваност на антикризисните мерки между подразделенията.	Увеличава съгласуваността на действията между отделите и нивата на управление.	Координация на действията между нивата и отделите, предотвратяване на натрупване на проблеми в отделни звена.	Осигуряване на взаимодействие и координация на всички нива за укрепване на вътрешната устойчивост на компанията.
Прозрачност и ангажираност на служителите	Повишава доверието и мотивацията на служителите чрез достъп до информация и ангажираност в антикризисните процеси, намалявайки съпротивата към промените.	Укрепва културата на отговорност и повишава мотивацията.	Осигуряване на достъпност на информацията за служителите, подкрепя за ангажираността и колективната отговорност.	Създаване на открита корпоративна култура, в която служителите са ангажирани в антикризисните процеси.
Автоматизация и цифрова аналитика	Използване на цифрови технологии за автоматизация на контрола и анализ на данните, което подобрява точността, скоростта на обработка на информацията и намалява влиянието на човешкия фактор.	Ускорява събирането на данни и повишава качеството на информацията за вземане на решения.	Автоматизация на процесите за контрол, намаляване на оперативните рискове и човешкия фактор.	Приложение на цифрови технологии за оптимизиране на процеса на контрол и повишаване на оперативността на управлението.
Итеративен контрол и адаптивност на стратегията	Итеративният подход за преразглеждане на мерките позволява на компанията редовно да адаптира стратегията си в отговор на промените, избягвайки статичността.	Поддържа актуалността на стратегията и гъвкавостта в отговор на пазарните промени.	Редовно обновяване на антикризисните мерки в зависимост от измененията на пазара.	Поддържане на гъвкавостта на стратегията за редовно обновяване на антикризисните мерки в отговор на променящите се условия.
Систематизирана отчетност и обратна връзка	Създава структура за редовна отчетност и анализ, което повишава обективността на данните и помага за формирането на дългосрочна стратегия.	Осигурява обективността на данните и допринася за формирането на култура на анализ.	Редовна отчетност, анализ на резултатите и обратна връзка за подобряване на антикризисните мерки.	Осигуряване на постоянен достъп до обективни данни за формиране на стратегия и получаване на обратна връзка.

Разработено от автора

Дадената таблица представя цялостен подход към анализа и структурирането на ключовите аспекти на контрола на антикризисните мерки. Всеки принцип, включен в таблицата, описва конкретни управленски действия и задачи, които трябва да бъдат реализирани за повишаване на устойчивостта на компанията към кризисни явления. Съпоставянето на принципите с техните роли и функции, както и концептуалните основи, подчертава тяхната системна значимост и организационна цялост.

Основната цел на този модел е да демонстрира взаимосвързаността на елементите на системата за антикризисно управление, където всеки принцип изпълнява определени функции, подкрепени със стратегическа концепция. Принципите на непрекъснат мониторинг, многостепенен контрол, прозрачност, автоматизация, итеративен контрол и систематизирана отчетност се допълват взаимно, създавайки адаптивна и гъвкава система, способна да функционира ефективно в условията на пазарна несигурност.

В глава 5 *„Съвременни тенденции и нови подходи към организацията на системата за антикризисно управление в предприемаческия сектор“*, с цел обосноваване на необходимостта от внедряване на иновации в управленския процес, е направен паралел между традиционните подходи за антикризисно управление, основани на стандартни и често реактивни мерки, и съвременни методи, които значително разширяват възможностите за оперативна реакция и справяне с икономическите кризи (табл.8).

Таблица 8

Ключови разлики между традиционните и иновативните методи

Аспект на управление	Традиционни методи	Иновативни методи
Подход	Реактивен, действия след настъпване на кризата	Проактивен, прогнозиране и предотвратяване на кризата
Вземане на решения	Централизирано, чрез висшето ръководство	Децентрализирано, с участието на служители и външни експерти
Гъвкавост	Ниска, сложност при адаптиране на плановете	Висока, с възможност за гъвкаво настройване на процесите
Инструменти	Ограничени аналитични инструменти	AI, Big Data, RPA, които осигуряват точно прогнозиране и автоматизация
Скорост на реакция	Ниска, особено при необходимост от сложно съгласуване	Висока, благодарение на автоматизацията и децентрализираното управление
Основна цел	Стабилизиране след настъпване на кризата	Предотвратяване на кризи и адаптиране към промените в средата

Разработено от автора

Въз основа на резултатите от нашето изследване можем да твърдим, че иновативните методи за антикризисно управление предлагат по-динамичен и гъвкав подход, който е по-добре адаптиран към съвременните икономически кризи. За разлика от традиционните методи, които са склонни към ригидност и бавност, съвременните

технологии позволяват на компаниите оперативно да анализират рисковете, проактивно да предприемат мерки и да се адаптират към промените в икономическата среда.

За нагледно представяне на ключовите иновативни подходи и технологии, които допринасят за повишаване на устойчивостта на предприемаческия сектор в условията на икономически кризи, е разработена *систематизация на иновативните технологии и управленски подходи в антикризисното управление* (табл. 9).

Таблица 9

Систематизация на иновативните технологии и управленски подходи в антикризисното управление

Елемент	Big Data	AI and Machine Learning	RPA	Adaptive Management	Crowdsourcing
Технология / Подход	Анализ на големи данни за прогнозиране и управление на кризи	Изкуствен интелект и машинно обучение за прогнозиране и оценка на рискове	Роботизация на процеси за автоматизация на рутинни операции	Адаптивно управление и гъвкави организационни структури	Краудсорсинг и колективно вземане на решения
Основна цел	Събиране и анализ на данни в реално време за откриване на кризисни сигнали и адаптиране на стратегии	Автоматизация на вземането на решения, анализ на данни за прогнозиране на кризисни събития и адаптиране на действия	Намаляване на разходите за ръчни операции, автоматизация на финансови и счетоводни процеси	Намаляване на времето за реакция на промени, децентрализация на вземането на решения	Включване на вътрешни и външни участници в процеса на разработка на антикризисни мерки
Приложение в кризисното управление	Използване на Big Data за прогнозиране на икономически кризи, управление на рискове и анализ на вериги за доставки	Приложение на AI за ранно откриване на рискове, прогнозиране на търсенето и мониторинг на поведението на клиентите	Използване на RPA за автоматизация на счетоводство, обработка на трансакции, мониторинг на аномалии	Създаване на гъвкави структури за оперативно адаптиране към кризисни условия	Използване на колективно вземане на решения за отчитане на разнообразни гледни точки и идеи
Пример от изследвания	Sun et al. (2019) показват, че Big Data подобрява управлението на рискове и прогнозите	Изследването на Yang, Hou, Zhao (2023) демонстрира ефективността на AI във веригата за доставки	Изследването на Zhang et al. (2021) показва, че RPA подобрява координацията и намалява разходите	Изследването на Grewal & Tansuhaj (2001) подчертава значението на стратегическата гъвкавост	Nan & Lu (2014) доказват стойността на колективните усилия в кризисен период
Резултати и значимост	Подобряване на точността на анализа на данни, подобряване на прогнозите, осигуряване на устойчивост към кризи	Автоматизация на процесите, подобряване на точността на прогнозите, оптимизация на разходите	Намаляване на оперативните разходи, повишаване на точността на отчетите, осигуряване на устойчивост към икономически спадове	Бърза адаптация към промени, минимизиране на загубите, увеличаване на иновационния потенциал	Засилване на ангажираността, получаване на иновативни решения, повишаване на точността на ответните мерки

Тази систематизация, която структурира съвременните технологични и управленски иновации за антикризисно управление, демонстрира как компаниите могат да адаптират най-новите подходи към реалните икономически условия, повишавайки устойчивостта на бизнеса към кризи. Всяка технология и подход в таблицата са придружени с конкретни примери за изследвания, които потвърждават успешното им приложение при икономически спадове и нестабилност, което я прави полезен инструмент за топ мениджърите, като им позволява да разберат кои иновации са най-подходящи за конкретни задачи — от оптимизиране на финансови процеси чрез RPA до използване на краудсорсинг за разработване на стратегии.

За ефективно антикризисно управление е важно да се отчита спецификата на всеки тип криза и да се прилагат съответните технологии и подходи. В таблица 10 са представени основните инструменти и управленски подходи, които могат да бъдат използвани за решаване на кризисни задачи в зависимост от тяхната природа и характер.

Таблица 10

Алгоритъм за избор на технологични инструменти и управленски подходи в антикризисното управление в зависимост от типа кризисни явления

Тип криза	Подходящи технологии и подходи	Обосновка на приложението
Финансов	AI за прогнозиране на финансови рискове, RPA за автоматизация на отчетността, Big Data за анализ на разходите	Помага за бърз анализ на финансите, автоматизиране на отчетите и избягване на ликвидна криза.
Операционен	RPA за управление на веригите за доставки, Big Data за прогнозиране на прекъсвания, AI за оптимизация на запасите	Позволява минимизиране на прекъсванията, повишава точността на прогнозите, оптимизира ресурсите.
Пазарен	Big Data за анализ на потребителските тенденции, AI за прогнозиране на търсенето, краудсорсинг за събиране на идеи	Помага за бързо реагиране на промените в търсенето и адаптиране на стратегията.
Социален	Краудсорсинг за ангажиране на служителите, AI за анализ на настроеността, гъвкави структури за адаптация	Повишава ангажираността на служителите, стабилизира вътрешната среда на компанията.

Разработено от автора

Предложеният алгоритъм за избор на технологии за различни типове кризи помага на компаниите рационално да използват своите ресурси и да адаптират антикризисното управление към спецификата на всяка криза. Съчетанието на технологии като Big Data, AI, RPA и краудсорсинг позволява не само ефективна реакция на кризите, но и укрепване на устойчивостта на бизнеса в дългосрочна перспектива.

Глобализацията, технологичните промени и икономическата взаимосвързаност създават както възможности, така и рискове, които изискват системен подход към управлението на кризи. Процесите на глобализация засилват взаимозависимостта на

икономическите системи, което подчертава значението на създаването на адаптивни организационно-икономически структури за управление на антикризисните процеси.

Разработването на интегрирани системи за антикризисно управление, които отчитат глобалната взаимосвързаност, интердисциплинарните подходи и прогнозните инструменти, се превръща в основен приоритет за осигуряване на устойчивост на предприемаческия сектор. Следователно в условията на глобална икономическа нестабилност и нарастваща взаимозависимост на икономическите системи става очевидна необходимостта от оптимизация на организационно-икономическия механизъм на системата за антикризисно управление.

Въз основа на проведения анализ на изследването са формулирани ключови направления за оптимизация на организационно-икономическия механизъм за антикризисно управление, които включват:

Оптимизация на организационно-икономическия механизъм като основен инструмент за устойчивост на икономиката чрез въвеждане на принципите на адаптивност, гъвкавост и иновационни подходи;

Институционално укрепване и междуведомствена координация, които включват създаване на специализирани антикризисни институти и развитие на взаимодействие между държавни органи, бизнеса и международни организации;

Въвеждане на дигитализация в антикризисното управление, което позволява използването на технологии като големи данни, изкуствен интелект и автоматизация за повишаване на точността на прогнозиране и оптимизация на икономическите процеси;

Развитие на адаптивно законодателство като инструмент за оперативна подкрепа на икономиката, включително временни регулации, които стимулират икономическата активност в кризисен период;

Интеграция на международен опит и глобално сътрудничество, които подпомагат адаптирането на най-добрите световни практики и програми към националните условия за повишаване на устойчивостта на икономиката;

Финансово стимулиране и подкрепа на приоритетни сектори, включително субсидии, грантове, данъчни облекчения и инвестиции в иновации;

Иновационни подходи към антикризисното управление чрез развитие на научни изследвания, технологии и екологично ориентирана икономика;

Подкрепа на устойчиво развитие, включваща интеграция на екологичните, социалните и икономическите аспекти в системата за антикризисно управление;

Системен подход, който обединява дигитализация, институционално укрепване, финансова подкрепа и регулаторни мерки в една комплексна система за антикризисно управление;

Стратегически характер на антикризисното управление, насочен към създаване на механизми за прогнозиране, реагиране и дългосрочно развитие.

Тези положения създават основа за формиране на ефективна и устойчива система за антикризисно управление, способна да се адаптира към съвременните предизвикателства.

Така резултатите от изследването потвърждават, че оптимизацията на организационно-икономическия механизъм за антикризисно управление, основана на интеграция на съвременни технологии, институционално укрепване и адаптация на международния опит, е необходимо условие за осигуряване на устойчивостта на предприемаческия сектор и икономиката като цяло. Реализацията на предложените подходи създава условия за минимизиране на последствията от кризите, повишаване на конкурентоспособността и дългосрочен растеж на икономиката.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дисертационната работа е обосновано ново решение на научно-приложния проблем за разработване на концептуални, теоретико-методологични и методико-приложни основи за формиране на система за антикризисно управление в предприемаческия сектор при условията на пазарна икономика. Резултатите от изследването позволяват да се направят следните изводи.

1. Установено е, че кризисните явления в икономиката представляват критични състояния на икономическото развитие, които могат съществено да подкопаят икономическата стабилност и ефективността на функциониране на социално-икономическата система. Те могат да се проявяват в различни форми, включително икономическа рецесия, финансова криза, бюджетен дефицит, хиперинфлация, масова безработица и други подобни явления, оказвайки влияние върху икономическите, социалните и политическите процеси.

При това проведенят анализ на теориите за кризисните явления разкри широк спектър от подходи за тяхното изучаване, включително стохастични, циклични, структурни и управленски теории. Определено е, че методологическите аспекти на кризисологията изискват комплексен подход, обединяващ изучаването на историческите тенденции, анализа на текущите условия и прогнозирането на бъдещи рискове. Установено е, че съвременните кризисологични изследвания се развиват в посока на интегриране на

икономически, социални и политически фактори. Това, от своя страна, допринася за разработването на по-точни инструменти за оценка и предотвратяване на кризисни явления.

2. Дадено е авторско определение на категорията «кризисни явления в икономиката» като динамичен процес, характеризиращ се с периоди на интензивна икономическа нестабилност и неопределеност във функционирането на предприемаческия сектор, през които ключовите икономически показатели значително се отклоняват от нормата или очакваното ниво на резултатност на стопанската дейност под влияние на вътрешни и външни фактори за формиране на бизнес-пространството, иницирайки по този начин еволюция и прогрес в икономиката, което стимулира участниците в пазарните отношения към адаптация и търсене на нови стратегии за излизане на иновативни пътища за развитие в съвременната екосистема.

3. Усъвършенстван е методът за идентификация на кризисите, основан на използването на комплексни индикатори, което позволява своевременно да се разкриват заплахи и прогнозираят кризисните явления с отчитане на вътрешните и външните условия. Основното постижение е внедряването на системен подход, който отчита сложността и многофакторния характер на кризисните явления чрез интегриране на данни за макроикономически, социални, политически и международни аспекти, както и преминаването от статичен към динамичен анализ на кризисните процеси. Методът включва ранното разкриване на признаци за криза чрез анализ на нестандартни изменения, сценарно моделиране за прогнозиране на последиците в глобален контекст, отчитане на цикличността и структурните промени за анализ на дългосрочните тенденции, а също и адаптация на теоретични модели с оглед уязвимостите на предприемаческия сектор. При това е установено, че съвременната икономика се характеризира с динамични промени на условията за функциониране и факторите за формиране на бизнес-пространството, техния глобален мащаб и системни последици. Тези промени оказват значително влияние върху стопанската дейност на субектите от предприемаческия сектор и могат да доведат до кризисни явления на ниво национални икономики, отделни региони и предприятия.

4. В хода на кризисологичните изследвания е проведено изучаване на кризата в контекста на нейното влияние върху функционирането на икономическата система и нейните субекти в предприемаческия сектор на икономиката, което предполага обективно разглеждане на кризата в рамките на икономическите процеси. Установено е, че причините за икономическите кризи включват вътрешни фактори (структурни диспропорции, неефективно управление, свръхпроизводство) и външни фактори (глобализация, икономически шокове, промени на световните пазари). Анализът на научните изследвания, който разкрива широкопектърността на научните гледни точки относно обосноваването на

природата и причините за икономическата криза, решаването на проблема с възникването на кризисни явления в икономиката и отстраняването на негативните последици от дестабилизиращите процеси, предизвикани от тяхното действие, дава възможност да се твърди за глобален подход в мащабите на световната наука към формирането на действена антикризисна политика, насочена към приемането на своевременни и ефективни решения за предотвратяване и смекчаване на последиците от икономическите кризи.

5. Определено е, че приоритетно е използването на парадигмалния подход като концептуално-методологическа основа на изследването на кризисните явления, формирането на система за антикризисно управление и функционирането на предприемаческия сектор в условията на финансово-икономически кризи. Съдържателните резултати от научните изследвания на кризисните явления се постигат чрез използването на концептуален модел на парадигмалното иновативно развитие и методологията на кризисологичните изследвания. В условията на функциониране на съвременната икономическа парадигма, в която се преразглежда концептуално-методологическите основи и се трансформират представите на традиционната икономическа наука, ключова задача става изграждането на модерна икономическа модел. Този процес предполага постепенна трансформация и преминаване към по-прогресивни форми и направления за развитие на социално-икономическата система на макро-, мезо- и микронива, съпровождащи се от ръст на количествените и качествените показатели на стопанската дейност на субектите на икономическите отношения, централно място сред които заема предприемаческият сектор. Реализацията на тази трансформация е възможна при условие за прилагане на ефективен механизъм за регулиране на стопанската дейност на предприятията и активно функциониране на системните елементи на антикризисното управление.

6. Определено е, че антикризисното управление представлява сложен, многостепенен процес, обхващащ всички аспекти на социално-икономическата дейност и оказващ съществено влияние върху обществото и икономиката. Този процес включва идентифициране, предотвратяване и решаване на проблеми, възникващи в резултат на икономическите кризи, както и разработване и внедряване на стратегии, насочени към намаляване на тяхното негативно влияние на микро-, мезо- и макронива. Особеностите на антикризисното управление са неговата непрекъснатост, проактивност, гъвкавост и рискова ориентация, което осигурява неговата ефективност и адаптивност в условия на нестабилност. Този процес обхваща всички нива на социално-икономическата дейност, създавайки условия за намаляване на уязвимостите, управление на рисковете и устойчиво развитие на икономическите системи.

В тази връзка важен аспект е **социално-икономическата същност на антикризисното управление**, която обхваща както икономически, така и социални аспекти и прониква на всички нива на икономическото управление, включително макро- и микроикономиката. Социалният компонент на този процес се изразява: в стремежа да се минимизират негативните последици от икономическата криза за обществото, включително запазване на равнището на заетост и предотвратяване на значително понижаване на жизнения стандарт на населението на макрониво; в управлението на промените, конфликтите, запазването и развитието на човешкия капитал, осигуряването на социална отговорност на организацията и управлението на взаимоотношенията с всички заинтересовани страни, включително служители, клиенти, инвеститори и общественост на микрониво. Икономическият аспект на антикризисното управление на макрониво се изразява в реализиране на мерки, насочени към осигуряване на икономическата стабилност и устойчивост на националната икономика; на микрониво е свързан с поддържане устойчивостта и конкурентоспособността на предприятията, намаляване на рисковете и повишаване на устойчивостта им към пазарните колебания.

7. Предложено е авторско определение на **системата за антикризисно управление**, която на макро- и микроравнище в условията на съвременната екосистема е способна чрез контролинг (мониторинг, оценка, анализ, планиране, контрол и прогнозиране) на функционирането на бизнес-пространството да реализира ефективен механизъм за ранно предупреждение за заплахата от приближаване на кризисни явления, нивелиране на възможните последици от активната фаза на кризата и нейното урегулиране, както и предотвратяване на кризисни ситуации в бъдеще чрез моделиране на аналогични процеси с цел осигуряване на способност за оперативно реагиране на динамичните промени на деловата активност на предприемаческия сектор и поведението на неговите субекти в условията на кризисна икономика с цел защита на тяхната икономическа сигурност и развитие на общественото възпроизводство на националното стопанство.

8. Развитието на сравнителния анализ на факторите за възникване на кризисни явления в предприемаческия сектор позволи класифицирането на основните детерминанти на кризите в четири групи: макроикономически, отраслеви, вътрешнофирмени и финансови, като всяка от тях играе ключова роля във формирането на дестабилизиращи процеси. Провеждането на анализ на тези фактори изисква прилагането на интегрирани методи, включително SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ на рисковете и сценарийно планиране, което позволява получаването на всестранина оценка на причините за кризите и разработването на адекватни стратегии за тяхното преодоляване. За повишаване на ефективността на анализа е предложен кръговият модел „Причина-Резултат-Мярка“ (ПРМ),

който чрез идентифициране на причинно-следствените връзки, анализ на взаимовръзките между елементите и разработване на конкретни мерки, адаптирани към спецификата на факторите, способства за минимизиране на рисковете и укрепване на устойчивостта на предприемаческия сектор. Този модел, отчитащ динамичния характер на икономическите процеси, подчертава необходимостта от постоянно актуализиране и адаптация, осигурява систематизация на данните и улеснява вземането на управленски решения, насочени към предотвратяване и смекчаване на кризисните явления, което го прави универсален инструмент за повишаване на резистентността на предприемаческите структури в условията на нарастваща несигурност и глобални предизвикателства.

9. Проведеният анализ на проблемите при формирането и предизвикателствата пред развитието на системата за антикризисно управление на макро- и микрониво разкри необходимостта от комплексен и интегративен подход за ефективно противодействие на икономическите кризи. На макрониво ключовите предизвикателства са свързани с липсата на универсален модел за антикризисно управление, осигуряване на мониторинг и оперативна реакция спрямо динамиката на бизнес пространството, както и с диспропорциите в използването на капитала в предприемаческия сектор. На микрониво основните проблеми са свързани с гъвкавостта на организационната структура, информационната прозрачност, обучението на персонала и необходимостта от бързо вземане на решения в условията на криза. Тъй като всяка икономическа криза е съпътствана от нарастваща несигурност и засилено влияние на различни рискове, ефективното антикризисно управление трябва да включва система за мониторинг и управление на рисковете, която позволява своевременно идентифициране на потенциалните заплахи и разработване на превантивни мерки. В условията на висока нестабилност и непредсказуемост на икономическите процеси управлението на рисковете придобива особена значимост като ключов елемент на антикризисното управление, който дава възможност за минимизиране на заплахите и адаптиране на предприятията към променящата се среда.

Във връзка с това са идентифицирани ключовите методи и инструменти за реализиране на ефективен механизъм за управление на рисковете в предприемаческия сектор, включително систематизация на подходите към идентифициране, мониторинг и минимизиране на рисковете. Обосновано е, че управлението на рисковете трябва да се основава на принципите на системност, интеграция в стратегическото планиране, диверсификация, резервиране, застраховане и превантивен подход, което осигурява намаляване на синергийния ефект на рисковете и укрепване на интегрираната икономическа устойчивост. Предложен е модел за управление на рисковете, ориентиран

към комплексен подход, който включва динамичен алгоритъм за анализ на заплахите, разработване на сценарийни стратегии и внедряване на механизми за саморегулиране, което позволява на предприемаческите структури да повишат своята устойчивост и адаптивност в условията на кризисни явления.

10. В контекста на антикризисните стратегии, базирани на иновативни бизнес-модели, е обосновано, че тяхната ефективност се осигурява чрез диверсификация на бизнес моделите, внедряване на гъвкави организационни структури, цифровизация на процесите, както и засилване на социалната отговорност и ориентация към устойчиво развитие. Иновативните модели допринасят не само за минимизиране на влиянието на кризите, но и за превръщането им във възможности за обновяване на бизнес-процесите, повишаване на конкурентоспособността и стратегически растеж. Разработен е алгоритъм за интеграция на иновативни подходи в антикризисните стратегии, който позволява използването на авангардни технологии за укрепване на устойчивостта на бизнеса, ефективно управление на рисковете и постигане на дългосрочни цели дори в условията на кризисна икономика.

11. Оценката на ефективността на функционирането на системата за антикризисно управление в предприемаческия сектор зависи от нейната способност оперативно да оценява и адаптира антикризисните мерки към промените във външната и вътрешната среда. Обоснована е методология за оценка, включваща интеграция на ключови показатели, като финансова устойчивост, оперативна гъвкавост, иновационна активност и кадрова устойчивост, което позволява точното измерване на предприетите мерки. Практическите елементи на контрола включват динамичен мониторинг на ключовите показатели (KPI) чрез BI-системи за бързо реагиране, автоматизация на аналитичните процеси чрез ERP-системи за минимизиране на човешкия фактор, сценарийно моделиране за подготовка към кризи и идентифициране на уязвимости, както и алгоритми за регулярна оценка и корекция на мерките за стандартизиране на процесите. Съществена роля играе мониторингът на веригите за доставки и оперативните процеси, който поддържа стабилността, както и оценката на кадровата устойчивост чрез обучение и ангажираност на служителите. Итеративният преглед на стратегиите, базиран на методологиите Agile и Lean, осигурява адаптация към динамичните условия, а унифицирането на отчетността улеснява анализа на ефективността и комуникацията.

12. Обоснована е концепцията за организация на системата за контрол върху изпълнението на антикризисни мерки, базирана на принципите на непрекъснат мониторинг, многостепенен контрол, прозрачност, автоматизация и итеративен преглед на стратегиите. Тази концепция предвижда регулярна оценка на ключовите показатели, използване на цифрови технологии за анализ на данни и ангажираност на служителите, което създава

основа за гъвкаво и адаптивно управление. В допълнение към основните положения, практическото прилагане на концепцията за контрол може да бъде засилено чрез редица допълнителни аспекти: интеграцията на ERP-системи, BI-платформи и CRM-системи за автоматизация на процесите позволява в реално време да се проследяват ключови показатели за ефективност (KPI), да се откриват отклонения и да се реагира оперативно на промените. Редовното моделиране на сценарии за кризисни ситуации с помощта на цифрови инструменти допринася за подготовката към различни варианти на тяхното развитие и за идентифицирането на уязвими места. Структурираните алгоритми за контрол, включващи последователни етапи на събиране на данни, анализ, подготовка на отчетност и корекции, стандартизират процеса на управление на антикризисните мерки. Постоянният мониторинг на веригите за доставки и партньорските взаимоотношения минимизира оперативните рискове, а програмите за обучение и ангажираност на служителите укрепват корпоративната култура и допринасят за повишаване на устойчивостта на компанията. Итеративният преглед на антикризисните стратегии чрез регулярни стратегически сесии осигурява адаптация в реално време и ускорява процеса на вземане на решения. Така предложеният системен подход обединява теоретичните и практическите елементи на контрола, което позволява на предприемаческите структури ефективно да се справят с кризисните предизвикателства, като засилват своята устойчивост и конкурентоспособност в условия на нестабилна икономика.

13. За проекционното представяне на процесите на бизнес трансформация, неговото регулиране и стимулиране в условия на кризи, авторът акцентира върху интеграцията на иновативни технологии, държавни програми и пазарни механизми. Такъв подход осигурява устойчивост на бизнеса в нестабилна икономическа среда, както и подпомага неговата адаптация и развитие в дългосрочна перспектива. Методите за регулиране включват мерки, гарантиращи стабилност и предвидимост на бизнес средата, като данъчни облекчения, намаляване на административните бариери и субсидиране на ключови сектори. Едновременно с това стимули като цифровизация, подкрепа за иновации и инвестиционни програми предоставят на компаниите ресурси и инструменти за ефективно реагиране на кризисни явления.

14. Изследването потвърди, че антикризисното управление в предприемаческия сектор изисква интеграция на съвременни методи за регулиране и стимулиране, базирани на иновативни подходи, цифровизация на процесите и комплексна подкрепа от страна на държавни и частни институции. Резултатите от анализа показват необходимостта от използване на системен подход при формирането на устойчива модел на антикризисно управление, в която взаимодействат регулаторни, финансови и цифрови инструменти.

Интеграцията на финансовото стимулиране и инвестиционните програми е основа за осигуряване на устойчивостта на малкия и среден бизнес в условията на кризи. Предоставянето на достъпни кредити, субсидии и грантове дава възможност на предприятията да преодоляват финансовите затруднения и да се адаптират към променящите се условия. Едновременно с това, инвестиционните програми, подкрепени от държавни инициативи, създават стабилна икономическа база за възстановяване и развитие на бизнеса в кризисни условия, както и благоприятни условия за дългосрочен растеж и внедряване на иновации, което укрепва позициите на бизнеса на глобалните пазари. Въпреки това, за постигане на максимална ефективност на тези инструменти е необходимо наличието на стабилна и прозрачна регулаторна среда.

15. Установено е, че за осигуряване на устойчивостта на предприемаческия сектор е необходима оптимизация на организационно-икономическия механизъм на системата за антикризисно управление. Това предполага анализ на международния опит, идентифициране на най-ефективните практики и адаптирането им към националните условия. В този аспект анализът на световния опит в антикризисното управление показва, че разработването и внедряването на организационно-икономически механизми трябва да отчитат глобалните предизвикателства и тенденциите в световната икономика. Въз основа на анализа на изследваните материали са формулирани ключови положения, разкриващи основните направления за оптимизация на организационно-икономическия механизъм на системата за антикризисно управление, интеграция на най-добрите световни практики и тяхното адаптиране към националните условия.