

**Проблеми на предприятието във възходящата част от жизнения му цикъл и
рискът от несъстоятелност**

Гергана Данчева Иванова

Problems in the Ascending Part of the Corporate Lifecycle and the Risk of Insolvency

Gergana Dancheva Ivanova

Abstract

This study considers some research about the corporate lifecycle and it characterizes the corporate lifecycle stage by Adizes' model in his ascending part. It extracts the accompanying problems of the ascending part of corporate lifecycle and on this basis it presents the corporate stages of illness. The study systematizes the problems in the ascending part of corporate lifecycle and on this basis it describes the typical risk of insolvency in the corporate stages of illness.

Keywords: corporate lifecycle stage, problems, risk of insolvency, Adizes' model, corporate stages of illness.

Въведение

Познаването на жизнения цикъл и възможността да се определи в каква фаза от развитието си, се намира предприятието, води до по-добро разбиране на съществуващите финансови проблеми. В същото време във фазата, в която се намира предприятието, има определено „възрастово поведение“ и са налице различни способности за справяне с проблемите. Поради тази причина изборът на тема в настоящия труд е продиктуван от значението на фазата от жизнения цикъл на предприятието за определени аспекти като неговото финансово състояние и риска от финансова несъстоятелност.

С разработването на настоящия труд, се поставя за цел се извеждат проблемите на предприятието във възходящата част от жизнения му цикъл и на тази основа да се характеризират болестните фази и присъщия за тях риск от несъстоятелност.

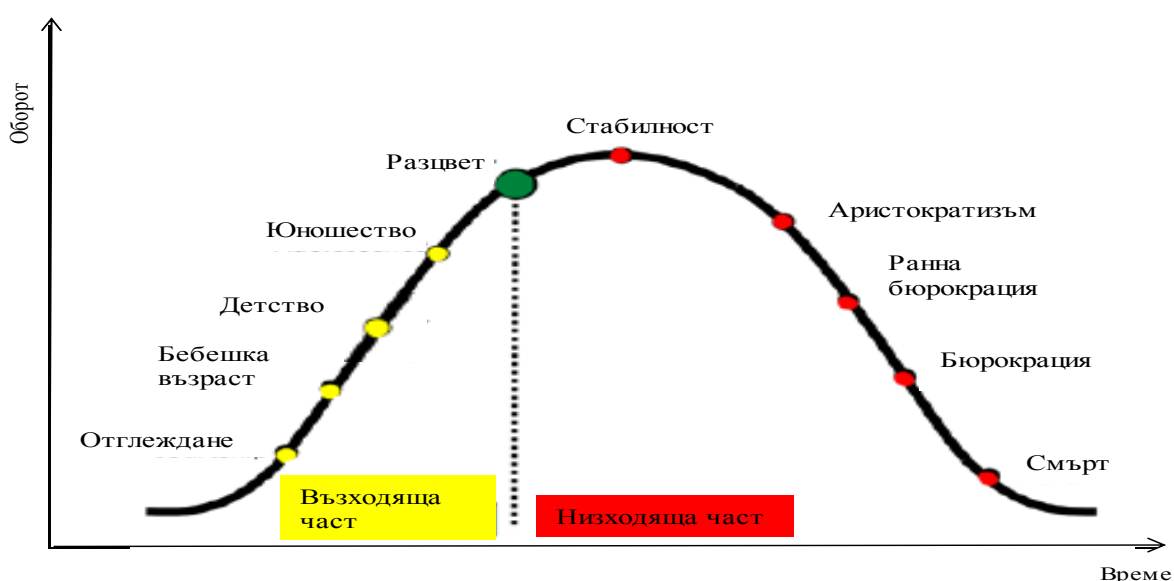
Обект на изследване в настоящата разработка са фазите във възходящата част от жизнения цикъл на предприятията, а предмет на изследването са техните проблеми, болестни фази и типичния за тях риск от несъстоятелност.

Жизнен цикъл на предприятията и фази във възходяща част от жизнения цикъл

Въпросът за жизнения цикъл на предприятията започва да се разглежда от 60-те години на XX век. Теорията за жизнения цикъл на предприятието предполага, че то както биологичните организми, се развива в линейна прогресия и преминава през предвидими фази на развитие. Фазите от жизнения цикъл се характеризират с уникална съвкупност от показатели, свързани от условията и структурата в предприятието и имащи специфични характеристики. [10] В различните фази от жизнения си цикъл предприятията имат различни възможности за финансиране и ресурсна база. [4] Неоспорим факт е, че фазата на жизнения цикъл влияе върху финансовите решения. Като се има предвид значението на фазата от жизнения цикъл на предприятието върху финансовите показатели, не е изненадващо, че изследванията в тази област се увеличават. Определянето на фазата от жизнения цикъл на предприятието намира отражение във фундаменталните изследвания на редица икономисти като Greiner [8], Adizes [1], Lippitt and Schmidt [11] и други. Към настоящия момент са известни над 20 теоретични и практически модела за описание на жизнения цикъл на предприятията. Въпреки това не съществува общоприет модел на жизнения цикъл на предприятието, нито консенсус за броя на фазите, нито за техните характеристики. Изследванията се различават дори във възгледите за причината отключваща следващата фаза от жизнения цикъл на предприятието. Например, според Torbert [14] причина за развитието на предприятието е промяна в индивидуалните разбираня на ръководството, според Greiner [8], са кризите, а

според Adizes [1], е преодоляването на нормалните и необичайните проблеми. Като цяло, всички изследователи са съгласни, че жизнения цикъл на предприятието е съвкупност от фази, всяка от които е следствие от предишната и със специфични характеристики.

Предвид ограниченият обем на настоящото изложение е разгледан само един модел за жизнен цикъл на предприятието. Считаме, че най-полезен за настоящия труд е моделът на Adizes [1], тъй той дава цялостна представа за основните характеристики във възходящата и низходящата част от жизнен цикъл на предприятието. Adizes е един от първите учени въввели низходящия етап от развитието на предприятието. [17]. Освен това моделът на Adizes поставя акцент върху опасността от „ранна смърт“ на предприятието и на общите причини, които могат да доведат до това. Моделът извежда сериозно предупреждение към мениджмънта на предприятието за рисковете във възходящата част от жизнения му цикъл. На фигура 1 е представен моделът на Adizes, който съдържа десет фази от жизнения цикъл на предприятието.



Фиг. 1: Модел на Adizes за жизнен цикъл на предприятията

Както е вижда на фигурата, първите пет фази от жизнения цикъл са определени като част от възходящия (израстващия) период на предприятието, а останалите пет - в низходящия (стареещия) период на предприятието. Според Adizes [1], най-важна черта за определяне дали предприятието е в своята възходяща, или низходяща част от своето развитие, е неговата способност за справяне с проблемите. Във възходящата част от жизнения цикъл на предприятието тази способност е ниска, но се увеличава. Именно чрез сблъсък с първоначално малки, а по-късно все по-големи, проблеми се реализира развитието на предприятието от малко към голямо. [16] В низходящата част от жизнения цикъл на предприятието се проявява вече неспособност за справяне с проблемите. Трябва да се спомене, че с нарастване размерите на предприятието и проблемите му стават по-големи и по-трудни за решаване. По този начин искрицата, която е задвижвала процесите, решенията и всички останали действия в предприятието, се превръща в тлеещ пламък. [16] Ето защо най-високата точка (фазата „Стабилност“) в кривата на жизнения цикъл на предприятието по модела на Adizes не е фрагмент от възходящата част. Във възходящата част от жизнения цикъл на предприятието по модела на Adizes са фазите „Отглеждане“, „Бебешка възраст“, „Детство“, „Юношество“ и накрая, фазата с най-висока жизнеспособност, е „Разцвет“.

Първата фаза е „Отглеждане“. В тази фазата се заражда идеята за предприятието в главата на предприемача. Необходими условия за раждане на предприятието са: а) предприемачът е мотивиран да поеме инвестиционния риск за новото начинание; б) идеята е

получила положителна оценка на пазара; в) инвестиция.

Във втората фаза „Бебешка възраст“ вниманието се прехвърля от идеята към резултатите – удовлетворяване на потребностите на клиентите, заради които се създава предприятието. Основни характеристики на тази фаза са: а) съществено недофинансиране; б) ориентация към краткосрочните цели и резултати; в) отсъства ясна управленска структура и неформални отношения; г) главно внимание се обръща на клиентите. На тази фаза се започва упоритата работа за увеличаване на приходите от продажби, а за да оцелее се нуждае от две неща: 1) финансиране и 2) безусловна активна роля на създателя.

През третата фаза „Детство“ идеята започва да „работи“, т.е. преодолява се недостигът на парични средства, а равнището на приходите от продажби постоянно нараства. Виждането за бъдещето на предприятието се променя – от много тесен мироглед до възглед с почти безкрайни възможности, но е необходимо съсредоточаване в приоритетни направления. В тази фаза предприятието реагира на възможностите, предоставени от външната среда, но не е способно да ги предвиди.

Четвъртата фаза е „Юношество“ и през нея предприятието се ражда втори път, но този път духовно. Основателят на предприятието започва да чувства необходимост да се делегира права и се появява професионалният мениджър, което води до изменение на системата за управление. Предприятието надраства индивидуалните способности и възможности на създателя си. Неизбежно възникват конфликти между стари и нови служители. Извършва се преместване на целта от количествено развитие към повишаване качеството на стопанската дейност.

Петата фаза е наречена „Разцвет“. В тази фаза предприятието е в оптимално жизнено състояние, доминира на пазара, поддържа управленската структура и има приходи и рентабилност над средните за сектора. Тази фаза се разделя от Adizes на „Ранен разцвет“ и на „Късен разцвет“. В подфазата „Ранен разцвет“ се създава контролируема креативност, фокусът върху клиента е реален, удовлетворяват се потребностите на клиентите; реалните и планираните резултати са в допустимите граници. Особено важно в тази подфаза е задържането на управителите в предприятието. През подфазата „Късен разцвет“ се наблюдава нежелание за промяна и създаване на нещо ново, намалява взаимодействието с клиента, нараства относителният дял на административните разходи в сравнение с производствените, увеличава се влиянието на финансовите и правните ръководители в предприятието.

При проучване на предприятията от Fortune 500 Company, американски изследователи са достигнали до извода, че средната продължителност на жизнения цикъл на тези предприятия е около 40-50 години, а 1/3 от тях са изчезнали за период от 13 години. [7] Резултатите от проучването се потвърждават и от световната практика, която свидетелства, че на всеки 100 новосъздадени предприятия до петгодишна възраст доживяват не повече от 20 (половината загиват още в първата година). [16]. На базата на изведените данни може да се направи изводът, че първите 10 години от създаването на предприятието са критични за предприятието. Това са годините, в които то е във възходящата част от своя жизнен цикъл, но то е малко, младо и неизвестно. Според изследване на Mead и Liedholm [12], малките предприятия, в сравнение с по-развитите и големи, отчитат забележителни нива на растеж. Въпреки това малките и развиващи се предприятия имат по-малко диверсифицирани продукти (услуги) [5], свързани са с високо рискови начинания [4] и имат висока, но променлива рентабилност [13]. В същото време тези предприятия имат значително по-малко ресурси за справяне с проблемите.

Проблеми във възходящата част от жизнения цикъл на предприятията

Основен въпрос при диагностицирането на болестни състояния, и свързания с тях риск от несъстоятелност в предприятието, е осъзнаване и установяване на проблемите, с

които то се сблъсква. „Независимо дали дадена система е млада, или стара, причината за разпадането ѝ е промяната, а колкото по-бърза е тя, толкова по-бързо ще се разпадне системата.“ [1] Промените, както споменава Adizes, са „дъжд“ от събития от външната и вътрешната среда, които непрекъснато предизвикват проблеми, а в следствие и реакция от предприятието. Следователно, както подчертава американският изследовател в своя модел на жизнения цикъл, проблемите са нещо нормално, тъй като те водят до развитието на предприятието. Но тези проблеми могат да отключат и спиралата на развитие на финансовата несъстоятелност, за която говорят Hambrick и D’Aveni [9], а това да доведе до „преждевременна смърт“ на предприятието.

Американският изследовател Adizes различава две групи проблеми, с които се сблъскват предприятията. Първата група проблеми са нормални за определени фази от жизнения му цикъл. Това са предсказуеми и очаквани проблеми, които се срещат във всяка фаза от жизнения цикъл на предприятието, и приличат на инфекциозни заболявания. С нормалните проблеми предприятието може да се справи самостоятелно. Те много трудно могат да бъдат избегнати, но преодолявайки ги, то развива своята „имунна“ система. Например недостигът на оборотни средства е такъв тип проблем за младите предприятия. Ако обаче успее да се преодолее този проблем, предприятието ще придобие сигурен източник на ликвидни средства.

Втората група проблеми са аномални за дадената фаза от жизнения цикъл на предприятието. Те са затруднения на предприятието, които както нормалните проблеми се срещат на всяка фаза от жизнения цикъл. „Аномалните проблеми се повтарят през неочаквано дълги периоди от време и опитите от страна на ръководството да се справят с тях само водят до неприятни странични ефекти и изискват професионална намеса отвън.“ [18] Нерешените аномални проблеми се превръщат в патологични, които са сериозни и хронични по природа и могат да доведат до развитие на болестните фази на предприятието.

Въз основа на горепосоченото би могъл да се направи извода, че нерешените нормални проблеми в предприятието се превръщат в аномални, а те от своя страна в патологични. Основна задача на ръководителите на предприятието е да предотвратят превръщането на аномалните проблеми в патологични. Ето защо както е достигнал до извода и Adizes, за да продължи предприятието своето развитие е необходимо да бъдат идентифицирани и разграничавани нормалните от аномалните проблеми. Въз основа на модела на Adizes, нормалните и аномалните проблеми в „младите“ предприятия са обобщени в таблица 1.

Таблица 1. Нормални и аномални проблеми във възходящата част от жизнения цикъл на предприятието по модела на Adizes

Фаза	Нормални проблеми	Аномални проблеми
Оглеждане	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прекалено необоснована възторженост към идеята; 2. Неясното разграничение на детайлите за създаване на бизнес; 3. Изпълнен със страх, съмнение и несигурност основател; 4. Смесване на целите към продукта и към печалбата. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Липса на тестване в реалността на идеята; 2. Не се или прекалено много се обмислят детайлите за създаване на бизнес; 3. Основател с ниска ангажираност към идеята; 4. Изключителен фокус върху печалба и възвръщаемостта на инвестицията.
Бebешка възраст	<ol style="list-style-type: none"> 1. Възникват проблеми с продукта или услугата при тяхната експлоатация от клиента; 2. Опити за подобряване на продукта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пускане на пазара на продуктите или услугите преди да са готови; 2. В капана на "свръх съвършенство" - безкрайни подобрения на продуктите,

	<p>или услугата;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Увеличаване на паричните средства от сделки несвързани с основната дейност на предприятието; 4. Неуспех на първоначалната концепция за продукта или услугата на пазара, успешна замяна с нова; 5. Наличие на малък брой процедури, правила, политики, или системи за управление и контрол; 6. Възможност за правене на грешки от основателя, работниците и служителите; 7. Лошо управление при криза; 8. Липса на силна ангажираност на лидера в текущите продажби и операции; 9. Липса на разделение на властта; 10. Концентрацията на властта в ръцете на един човек; 11. Липса на управленска дълбочина; 12. Бързо вземане на решения, като някои детайли биват изпуснати; 13. Силно концентрирана власт в ръцете на лидер, който се вслушва в съвети; 14. Непрекъснат анализ върху дейността на предприятието от инвеститорите; 15. Постоянно тестване на ангажираността на основателя; 16. Стресиране на семейството на основателя от неговите отговорности към предприятието; 17. Капитализирано или надкапитализирано предприятието. 	<p>без тяхното одобрение от пазара;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Неспособност за затваряне на референтни сметки и получаване на ключови позиции на пазара; 4. Неспособност за поправяне на продукта или услугата или за разработване на нов; 5. Строги процедури, правила, политики, или системи за управление и контрол; 6. Липса на толеранс към грешките; 7. Повтаряне на едни и същи грешки отново и отново; 8. Загуба на връзка с текущата реалност от лидера-основател; 9. Неспособност да се привлекат таланти мениджъри на ключови позиции; 10. Властта в предприятието е разпределена на твърде много хора; 11. Бавно вземане на решения и парализа поради прекомерен анализ; 12. Силно концентрирана власт в ръцете на лидер, който не слуша съвети и е много самоуверен; 13. Липса на подкрепа от съвета на директорите и инвеститорите; 14. Липса на контрол от лидера-основател; 15. Липса на подкрепа от семейството на основателя-лидер; 16. Продължителен отрицателен паричен поток; 17. Изразходване на паричните средства за незначителни дейности и цели в предприятието.
<p align="center">Детство</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самоувереност и нетърпение от основателя-лидер при изпълнение на целите на предприятието; 2. Концентрация върху продажбите, а не върху печалбата; 3. Внезапни, размирни и непродуктивни събрания на работниците и служителите в предприятието; 4. Целенасоченост основно върху продажбите; 5. Объркване на правата и отговорностите работниците и служителите в предприятието; 6. Надминаване на продажбите от 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сляпа самонадеяност от основателя-лидер при изпълнение на целите на предприятието; 2. Прибързан фокус върху рентабилността; 3. Липса на събрания или постоянно непродуктивни събрания; на работниците и служителите в предприятието; 4. Продължават да се извършват второстепенни или нерентабилни дейности в предприятието; 5. Лидерът не желае или не може ефективно да делегира власт.; 6. Продължителна невъзможност за

	<p>възможностите за доставка;</p> <p>7. Неадекватен контрол върху разходите и ад хок бюджетиране;</p> <p>8. Неефективно управление от ключови ръководни кадри;</p> <p>9. Не последователно управление на човешките ресурси;</p> <p>10. Разочаровани работниците и служителите в предприятието;</p> <p>11. Поява на силна криза на пазара и в предприятието;</p> <p>12. Неоправдани очаквания на лидерите;</p> <p>13. Неясни канали за комуникация в предприятието;</p> <p>14. Критикувано предприятието;</p> <p>15. Нестабилна структура на управление в предприятието;</p> <p>16. Временна липса на приоритет и фокус;</p> <p>17. Незаменим основател.</p>	<p>гарантиране на качеството на продуктите или услугите;</p> <p>7. Липса на контрол върху разходите. Липса на бюджетиране;</p> <p>8. Ключовите ръководни кадри избягват да управляват за сметка на действието;</p> <p>9. Непрекъснато ниски възможности за наемане на персонал, липса на обучение и компенсации;</p> <p>10. Ключови кадри напускат;</p> <p>11. Силната криза осакатява или убива предприятието на пазара</p> <p>12. Все по-често лидерът управлява от разстояние;</p> <p>13. Никои, освен основателя, не знае какво се случва. Липса на комуникация;</p> <p>14. Правни действия срещу предприятието;</p> <p>15. Разпадане на структурата на управление в предприятието;</p> <p>16. Приемане всичко за приоритет. Продължителна липса на фокус.;</p> <p>17. Нежелание или невъзможност на основателя да наеме мениджъри в предприятието.</p>
<p>Юношество</p>	<p>1. Нисък морал на служителите и работниците в предприятието;</p> <p>2. Конфликти между основателите и новодошлите ръководители;</p> <p>3. Временна неспособност за визиране на целта и мисията на предприятието;</p> <p>4. Не толериране на независимостта на предприятието от основателя-лидер;</p> <p>5. Лошо изградена системата за възнаграждение;</p> <p>6. Несистематично делегиране на власт в предприятието;</p> <p>7. Опити за контролиране на решенията на мениджърите от съвета на директорите;</p> <p>8. Любов и омраза между предприятието и неговите активни лидери;</p> <p>9. Опити за промяна на стила на управление от основателя;</p> <p>10. Монополизирана предприемаческата роля от</p>	<p>1. Дълготрайна загуба на доверие или уважение между служителите и работниците в предприятието;</p> <p>2. Загуба на ключов персонал;</p> <p>3. Намаляване на пазарната насоченост, в резултат на непрестанни вътрешни конфликти;</p> <p>4. Отстраняване на основателя-лидер;</p> <p>5. Неспособност за въвеждане на система базирана на печалбата при плащане на обезщетенията;</p> <p>6. Организационна парализа по време на безкрайно предаване на власт;</p> <p>7. Опити за премахване на предприемаческия лидер от съвета на директорите;</p> <p>8. Отказ на лидера-предприемач за промяна или делегиране на власт на други ръководители;</p> <p>9. Неизменен и дисфункционален стил на управление в предприятието;</p> <p>10. Неспособност да се децентрализира властта в предприятието;</p>

	<p>основателя;</p> <p>11. Непрекъснато подобрене и реконструиране на структурата за управление в предприятието;</p> <p>12. Недостатъчно делегиране и децентрализация на властта в предприятието;</p> <p>13. Ръст на печалбата при постоянно ниво на продажбите;</p> <p>14. Липса на схема на разпределение на печалбата;</p> <p>15. Намаляване на фокуса върху продажбите;</p>	<p>11. Въвеждане на излишни и скъпоструващи средства за контрол в предприятието;</p> <p>12. Делегиране на права без ясни задължения за изпълнение;</p> <p>13. Плащане на високи заплати, с цел задържане на определени служители и работници;</p> <p>14. Ръст на печалбата при намаляване на нивото на продажбите;</p> <p>15. Намаляване на инвестициите с цел развитие на предприятието;</p>
<p align="center">Разцвет</p>	<p>1. Неадекватна или недостатъчна управленска дълбочина.</p>	<p>1. Нежелание за промяна и развитие в предприятието;</p> <p>2. Наличие на признаци за разпадане на единството в ръководството на предприятието;</p> <p>3. Наличие на сигнали за намаляване на стремежа към рискови начинания;</p> <p>4. Силна зависимост на бъдещите с миналите резултати;</p> <p>5. Силно фокусиране към сигурността пред нестабилността и рисковаността в предприятието;</p> <p>6. Намаляване на времето за взаимодействие с клиентите.</p>

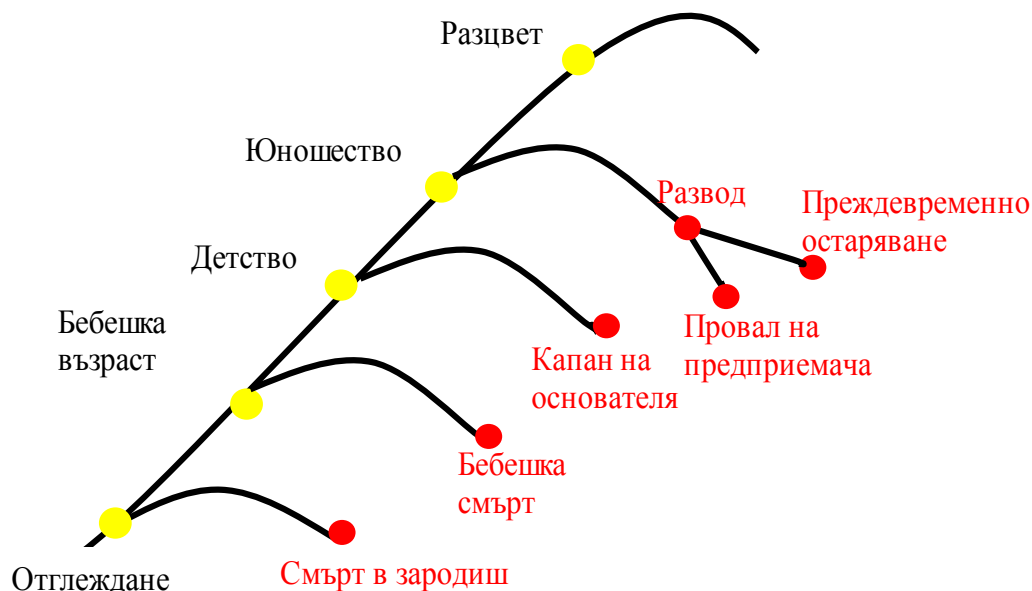
Както се вижда от изложеното, нормалните и анормалните проблемите във възходящата част от жизнения цикъл на предприятията не са уникални, с тях се сблъскват всички предприятия, включително и българските. Те са общи за всички предприятия независимо от сектора или страната, в която те работят. Освен това „проблемите се появяват с очаквани закономерности и имат сходни последици“. [1] Ако ръководителите са на ясно в коя фаза от възходящата част от жизнения цикъл се намира тяхното предприятие, те могат определят проблемите, с които се сблъскват. По този начин могат да се предприемат мерки за решаване на проблемите, в противен случай нерешените от тях, се превръщат патологични, които отключват развитието на болестните фази в предприятието. От особено значение за разрешаване на нормалните и анормалните проблемите в предприятието е не само да се определи фазата, в която се появяват, но и източника им на възникване. Въз основа на този признак и обобщавайки информацията от таблица 1, нормалните и анормалните проблеми във възходящата част от жизнения цикъл на предприятието биха могли да се систематизират на две групи. Те са:

1. Личностни проблеми – тези проблеми отразяват човешкия фактор, който често бива определен като основен за отключване на спиралата за развитие на болестните състояния в предприятието. Тези проблеми са в основата на изменението в положителна и отрицателна посока на множество процеси в предприятието;

2. Управленски проблеми – са условията, необходими за реализиране на икономическите и производствените дейности, техническа организация и иновации. Те определят обръщаемостта и ефективността на използваните ресурси на предприятието и крайните резултати от дейността.

Болестни фази от жизнения цикъл на предприятията и типичния за тях риск от несъстоятелност

Както отбелязахме, една от положителните характеристики на модела на Adizes е, че той акцентира върху болестните фази в развитието на младото предприятие, които могат да доведат до неговата „ранна смърт“. Adizes разглежда пет възможности за развитие на болестни фази в предприятието. (виж. фиг. 2)



Фиг. 2: Болестните фази на предприятието във възходяща част от жизнения цикъл по модела на Adizes

Както може да се забележи във фазата „Разцвет“ предприятието няма възможен път за развитие на болестна фаза, то просто продължава своя жизнен цикъл в следващата фаза от низходящата част. В тази фаза предприятието е с оптимални способности да разреши проблемите си и е достатъчно гъвкаво и самоконтролиращо се.

На таблица 2 е направена кратка характеристика на болестните фази по модела на Adizes, които биха могли да причинят „ранна смърт“ на предприятието“.

Таблица 2. Характеристика на болестните фази по модела на Adizes

Болестни фази	Представяне на болестните фази по модела на Adizes
Смърт в зародиш	В "Отглеждане", когато идеята е изправена пред суровата действителност на пазара, възникват редица проблеми. Предприемачът, сблъсквайки се с трудностите, неговата целеустременост намалява, а с това и посветеността му към идеята и предприятието. Появата ѝ разкрива фактическата неспособност на основателите на предприятието да реализират идеята чрез реално действие.[18]
Бебешка смърт	Болестта "Бебешка смърт" се случва, когато предприятието не е в състояние да финансира отрицателния паричен поток, биват правени много грешки, които водят до непоправими загуби и липса на ликвидност. Решаващ рисков фактор е, ако основателят загуби интерес или ангажираност към своето "бебе". Освен продължително задържане във фазата "Бебешка възраст" е възможно основателят да осъзнае, че след години на борба, той има много по-малко от колкото на старта и решава да затвори предприятието.

Капан на основателя	"Капан на Основателя" се случва, когато предприятието не е в състояние да се освободи от зависимостта си към основателя и е в капан на възможностите и слабостите на неговия основател. Този капан е в следствие на това, че знанията на основателя са ограничени. В същото време той не иска или не може да делегира права и децентрализира властта в предприятието.
Развод	<p>По време на фазата "Юношество" конфликтите между основателите и управленските мениджъри са основен фактор за развитие на болестната фаза. Конфликтите вътре в предприятието пречат на неговото ефективно управление и могат да доведат до решение за елиминиране на едната страна. Това води до развитие на болестната фаза "Развод". В зависимост, коя страна в конфликта ще надделее е възможно два пътя на развитие на болестта - "Провал на предприемача" и "Преждевременно остаряване".</p> <p>1. Болестната фаза "Провал на предприемача" се случва, ако основателят-предприемач си възвърне контрола върху предприятието и освободи управленските мениджъри. В резултат на това, предприятието се връща назад към фазата "Детство" и попада в болестната фаза "Капан на основателя".</p> <p>2. Предприятието попада в болестната фаза "Преждевременно остаряване", ако по-силната фракция се окажат професионалните мениджъри. Обикновено в тази болестна фаза, предприятието става по-рентабилно, но по-малко ефективно и след време то губи инерция.</p> <p>Най-добрия вариант за развитие на предприятието е двете страни да разрешат различията си и да работят заедно. За да се разрешат конфликтите в предприятието, често е необходима външна намеса.</p>

В болестните фази от възходящата част от жизнения цикъл на предприятието рискът от финансова несъстоятелност е неизменен градивен елемент. Рискът от финансова несъстоятелност е свързан с „неспособността на предприятието да плаща своите задължения на падежа“ [2]. Нивото на риска от несъстоятелност се обуславя от способността на предприятието да предотврати или сведе до минимум последствията от въздействието на проблемите, с които се сблъсква; от навременното откриване на отрицателното им въздействие; от характера на тяхното влияние; от наличието на възможност за предприемането и прилагането на ефективни мерки за тяхното разрешаване. Следователно би могло да се определи нивото на типичният за тях риск от несъстоятелност във всяка една от болестните фази, според възможностите за справяне с проблемите и последствията от тях.

Таблица 3. Ниво на риска от несъстоятелност в болестните фази по модела на Adizes

Болестни фази	Оценка на риска от несъстоятелност	Способности за справяне с проблемите	Последствия от нерешените проблеми и коментар
Смърт в зародиш	Много висок	Ниски	Предприятието е изцяло зависимо от ресурсите на основателя. То няма собствени ресурси и възможности за набавяне, поради липса на дейност. Основателят, за да се посвети на предприятието, трябва да напусне работата си, която му осигурява сигурен постоянен доход, т.е. съществува значителен инвестиционен риск за него. Сблъсквайки се с проблемите, средствата по

			личната разплащателна сметка на основателя драстично намаляват.
Бebешка смърт	Висок	Средни	Предприятието изпитва трудности с изпълнението на текущите си задължения; намаляват на средствата по разплащателните сметки; увеличават се вземанията; увеличава се готовата продукция; увеличават се задълженията. Тук повечето от проблемите, които биха могли да предизвикат болестни фази и риск от несъстоятелност са управленски, но основна причина за тях е незрелият мениджмънт.
Капан на основателя	Среден	Високи	Рентабилността на предприятието намалява или се увеличава на средната стойност на задълженията в предприятието, поради неблагоприятни тенденции, както в рамките на предприятието, така и извън него. Основна причина за последствията от нерешените проблеми е спада в качеството на управленските решения от основателя и разпиляване на ресурсите.
Развод	Нисък	Много високи	Като цяло, предприятието разполага с ресурси, за да реши повечето от управленските си проблеми. Въпреки това докато съществуват вътрешни конфликти (личностни проблеми) се пропускат важните промени във външната среда.

От изложеното в таблицата може да се каже, че нерешените личностни проблеми в предприятията играят основна роля в отключването на развитието на болестните фази и на риска от финансова несъстоятелност, свързан с тях. Нерешените управленски проблеми са второстепенни, тъй като адекватният мениджмънт би могъл да реши немалка част от тази група проблеми. Следователно личностните проблеми в голяма степен се оказват патологични и оказват значително влияние за отключване на болестните фази и в резултат на тях се увеличава риска от финансова несъстоятелност. Докато управленските проблеми имат сравнително по-ниско влияние за развитие на болестните фази и създават по-нисък риск от несъстоятелност.

Заклучение

Представените в настоящата разработка фази от възходящата част от жизнения цикъл на предприятията разкриват различните им характеристики, проблемите и болестните фази, пред които се изправят на и младите и развиващи се предприятия. Поради тази причина, ако ръководителите на тези предприятия са наясно в коя фаза от жизнения им цикъл се намират техните „развиващи се деца“, те могат да идентифицират закономерности, които могат да обясняват тяхното миналото, настояще и бъдеще. Разкриването проблемите, които са на нормални и аномални за фазите от жизнения цикъл в неговата от възходящата част, както и източника им на възникване, позволява да бъде предотвратено развитието на болестните фази и увеличаването на риска от несъстоятелност, свързан с тях. Затова анализът на оценката на риска от несъстоятелност трябва да бъде съобразен с фазите от жизнения цикъл на предприятието.

Използвана литература

1. Adizes, I. Managing corporate lifecycles. Santa Barbara, California, Adizes Institute Pub, 2004.

2. Beaver, W.. Financial Ratios as Predictors of Failure. // Journal of Accounting Research, 1966, 4 Supplement, pp. 71-111.
3. Bender, R., Ward. K.. Corporate Financial Strategy. Oxford. Butterworth-Heinemann, 1993.
4. Berger, A., Udell G.. Relationship lending and lines of credit in small firm finance. // Journal of Business, 1995, № 68 (3). pp. 351-381.
5. Campa, J., Kedia, S.. Explaining the diversification discount. // Journal of Finance, 2002, № 57(4), pp. 1731-1762.
6. Coulton, J., Ruddock. C.. Corporate payout policy in Australia and a test of the life-cycle theory. // Accounting & Finance, 2011, № 51 (2). pp. 381-407.
7. Geus, A.. The Living Company. Harvard Business Press, 2002
8. Greiner, L.. Evolutions and revolutions as organizations grow. // Harvard Business Review, 1972, № 50(4). pp. 37-46.
9. Hambrick, D., D'Aveni, R.. (1988) Large Corporate Failure as Downward Spiral. // Administrative Science Quarterly, 1988, № 33. pp. 1-23.
10. Hanks S., et.al. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. // Entrepreneurship theory and Practice, 1993, № 2. pp. 5-29.
11. Lippitt G., Schmidt W.. Crisis in a Developing Organization. // Harvard Business Review, 1967, № 45(6), pp. 102-112.
12. Mead, D., Liedholm, C.. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. // World Development, 1998, № 26(1), pp. 61-74.
13. Peel, M., Wilson, N.. Working capital and financial management practices in the small firm sector. // International Small Business Journal, 1996, № 14(2), pp. 52-67.
14. Torbert, W. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. // Interpersonal Development, 1974, № 5(1), pp. 1-25.
15. Андреева, М., Анализ на изходните детерминанти и ограниченията в модела за организационно развитие на Ицхак Адизес. // Научни трудове на Русенския университет, 2014, том 53, серия 5.1, сс. 187-191.
16. Акулов В., Рудаков М.. Теория организации. Петрозаводск, ПетраГУ, 2002
17. Димитрова, Р. Изследване на жизнения цикъл на публичните компании от индекса SOFIX. // Бизнес управление, 2015, № 1. сс. 55-78.
18. Касърова, В. Използване на теорията на жизнения цикъл в организационната и финансовата диагностика на компанията. http://eprints.nbu.bg/1531/1/%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD_%D1%86%D0%B8%D0%BA%D1%8A%D0%BB%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20%201.pdf (04.09.2016г.).

За контакти

докторант Гергана Данчева Иванова
Икономически университет – Варна
катедра „Счетоводна отчетност“
gergana_ivanova86@abv.bg