

# DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI CRIZEI ȘI MANAGEMENTULUI ANTICRIZĂ ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

*Sergiu Pascaru, drd*

*Universitatea Tehnică a Moldovei*

## 1. INTRODUCERE

Criza mondială din ultimii ani a făcut ca managementul anticriză să devină unul dintre cele mai populare termene din viața economică. Pe lângă aceasta, și situația de criză din Republica Moldova, însoțită de o instabilitate cronică la toate nivelele economice, determină necesitatea elaborării unor măsuri, care ar fi coerente în noile condiții ale mediului economic.

Starea de criză pe parcursul mai multor ani la rând a scos în prim plan problema formării și dezvoltării gestiunii anticriză atât la nivel de stat, cât și la nivelul elementelor din care se compune economia națională – al organizațiilor. Dificultatea situației date este confirmată de înrăutățirea stării financiare a întreprinderilor autohtone, de creșterea pierderilor și, respectiv, a numărului de întreprinderi aflate în pragul de faliment. Aceasta face extrem de actuală problema organizării eficiente a gestiunii activității întreprinderii prin alegerea metodelor performante de management a situațiilor de criză.

Până în prezent, gestiunea anticriză a fost constrânsă de dezvoltarea insuficientă a bazei teoretice și metodice în această direcție. În acest context, nu doar experiența autohtonă, dar și cea mondială, a arătat că utilizarea gestiunii situațiilor de criză este destul de dificilă din punct de vedere practic și, respectiv, ea necesită o perfecționare și dezvoltare în plan metodic-metodologic.

## 2. DEFINIREA MANAGEMENTULUI ANTICRIZĂ

Reieșind din analiza multiplelor surse bibliografice, în literatura americană și europeană, inclusiv română, se utilizează pe larg conceptele de „managementul/gestiunea crizei” și „managementul/gestiunea situațiilor de criză”, iar în literatura de specialitate rusă și cea din Republica Moldova conceptele de „managementul/gestiune anticriză” sunt răspândite. Cel mai probabil, în țară noastră noțiunea de management anticriză s-a preluat din practica țărilor CSI, în special Federația Rusă.

Aceasta, în viziunea noastră, creează o confuzie în rândul specialiștilor, precum și

incertitudine teoretică și o dificultate practică în utilizarea gestiunii anticriză pentru fundamentarea propunerilor și recomandărilor privind evitarea sau depășirea situației de criză la întreprindere.

În scopul delimitării conceptuale și oferirii explicațiilor de rigoare, în continuare vom prezenta conceptele de „managementul crizei” și „managementul anticriză”.

Managementul crizei (Crisis Management) este un domeniu care a cunoscut, în ultimii ani, o dezvoltare rapidă atât în sfera aplicațiilor practice, cât și în aceea a cercetării. După cum a fost menționat mai sus, în literatura de specialitate străină (Patterson B., Mitroff I., Seymour M., Hall J., Stevens M., Altman E. etc.), inclusiv și cea română (Mandu P., Niculae T., Chiciudean I. etc.), sunt folosite pe larg termenii „managementul crizei” și „managementul situațiilor de criză”, care sunt definiți ca o acțiune specializată de mare complexitate, dirijată și susținută la toate nivelurile întreprinderii pentru diminuarea și menținerea sub control a efectelor negative de influență asupra întreprinderii.

Menționăm că, în literatura economică occidentală există diferite abordări în ce privește categoria de management al crizei. Este evident că, în Occident managementul crizelor este mai mult înțeles ca unul din aspectele ale relațiilor publice (PR). Însuși apariția managementului crizei în calitate de o știință managerială unii specialiști o privesc drept o separare de domeniul relațiilor publice.

Esența managementului situațiilor de criză o constituie reacția promptă și adecvată a conducerii întreprinderii la evenimentele, care amenință sau afectează direct sau indirect rezultatele economico-financiare ale firmei, reacția care ar garanta securitatea economico-financiară a întreprinderii.

Economiștii din Republica Moldova au prezentat viziunile sale asupra conceptului de „management anticriză”, în țara noastră, după cum a fost menționat, primind răspândire anume această formulare.

În literatura de specialitate moldovenească conceptul de management anticriză a fost cercetat, până la momentul actual, relativ puțin, iar primele definiții au apărut după anul 2010.

După părerea noastră, cea mai comprehensivă definiție a fost prezentată de către colectivul de

autori: șefa catedrei „Management și Marketing” de la ULIM, un specialist reputat în domeniul managementului anticriză, Dna Natalia Burlacu și conferențiarul universitar de la ASEM Dna Irina Călugăreanu:

În sens larg, managementul anticriză reprezintă activitatea administrativă care are drept scop restabilirea organizației din starea de instabilitate (stagnare, colaps) la starea de reproducție echilibrată. O particularitate a unui asemenea management este gradul extrem de înalt a incertitudinii privind mediul intern și extern al organizației.

În sens restrâns, managementul anticriză reprezintă acțiunile administrative de scurtă durată în cadrul întregii organizații sau acțiuni administrative îndelungate în cadrul unui element al organizației, care se află în stare de tranziție sau este predispus la modificarea calității activității.

Din acest punct de vedere managementul de criză se definește ca activitate administrativă specifică în timpul stării de criză a organizației. În perioadele stării de criză a organizației scopul principal al managementului este îmbunătățirea activității organizației prin luarea măsurilor de depășire a fenomenelor negative în procesul de reproducție al întregii organizații sau al elementelor ei” [1, p.26; 2, p. 50].

În teza sa de doctor în științe economice, economistul autohton Ruslan Mihalachi apreciază gestiunea anticriză ca „o activitate specifică de gestiune care scoate în evidență pericolele atât interne, cât și externe ale activității întreprinderii, în direcția anticipării și evitării situațiilor de criză, în același timp, asigură supraviețuirea acesteia în condițiile de dificultate economică, creând posibilități și soluții de depășire cât mai rapidă a acestei stări, astfel, prin caracterul său revoluționar contribuind la trecerea întreprinderii la un nou nivel de dezvoltare, unul mai eficient și performant” [4, p.51].

Dna Lilia Taranenco, conferențiarul universitar de la ULIM, definește „managementul anticriză ca fiind un proces managerial de prevenire a situației de criză, care contribuie la realizarea obiectivelor întreprinderii și tendințelor de dezvoltare. Este procesul de analiză a simptomelor de criză, măsurilor de reducere a consecințelor negative ale crizei și utilizarea factorilor pentru dezvoltarea ulterioară a întreprinderii” [6, p.80].

În opinia unui alt specialist în domeniul managementului anticrizei din Republica Moldova, Dlui Vladislav Levandovschi, „managementul anticriză reprezintă totalitatea măsurilor interdependente, începând cu o diagnosticare

preventivă a crizei până la măsurile de lichidare a acesteia” [3, p.47].

Colectivul de autori de la Academia de Administrare Publică, în frunte cu D-nul Dumitru Patrașcu, consideră că „în plan național, managementul anticriză cuprinde ansamblul de măsuri și acțiuni stabilite de Guvern, ministere, primărie și alte instituții ale statului în vederea garantării securității naționale și a stării de normalitate socială, politică, militară, economică, religioasă, ecologică, educațională, informațională etc.” [5, p. 19]. Această definiție este prezentată din punctul de vedere a administrației publice.

Este de menționat că, gestiunea anticriză a devenit un termen dintre cele mai des folosite și în vocabularul oamenilor de afaceri din Republica Moldova. În unele cazuri, prin acest termen se subînțelege gestiunea întreprinderii în condiții de criză generală a economiei, în altele – gestiunea întreprinderii în situație de insolvență, alții fac legătura cu gestiunea în situație de criză în cadrul procedurilor judiciare de insolvență, ceea ce, în general, nu exprimă întreaga viziune asupra problemei date.

În pofida multiplelor cercetări ale autorilor străini și autohtoni, domeniul managementului anticriză mai are rezerve la capitolul teoretic și metodologic.

Sistematizând cele expuse mai sus, pot fi identificate câteva definiții ale managementului anticriză:

- Gestiunea în condițiile crizei cu scopul lichidării organizației sau gestiunea orientată spre ieșirea din criză;
- Totalitatea etapelor pentru efectuarea sanării întreprinderii în baza indicatorilor financiari;
- Gestiunea pentru preîntâmpinarea falimentului în baza analizei situației create.

**În opinia autorului, managementul anticriză reprezintă un proces complex de gestiune a tuturor aspectelor legate de gestiunea crizelor în cadrul organizației, care are drept scop previziunea și prevenirea situațiilor de criză sau depășirea consecințelor acestora în condițiile resurselor limitate.**

Deci, conceptul managementului anticriză se rezumă la un set de măsuri de prevenire a simptomelor crizei și depășire a consecințelor acesteia, și trebuie să fie abordat ca un sistem, când pentru combaterea situației nefavorabile sunt luate un complex de măsuri, care încep cu diagnosticul crizei și se încheie cu metodele de înlăturare și depășire a acesteia.

Managementul anticriză trebuie să aibă însușirile care ar reduce la minim influența factorilor

negativi asupra sistemului economic și organizațional al întreprinderii. În acest sens, esența managementului anticriză constă în următoarele [6, p. 81]:

- criza poate fi anticipată, așteptată și provocată;
- criza în anumită măsură poate fi accelerată;
- la apariția crizei este necesar a pregăti instrumentele manageriale care ar reduce riscul influenței acestui flagel;
- criza poate fi atenuată;
- procesul de gestiune în condițiile crizei necesită cunoștințe speciale, experiență și artă;
- în anumită măsură situațiile de criză pot fi controlabile;
- gestiunea activităților de ieșire din criză pot contribui la reducerea consecințelor negative ce pot apărea în perioada crizei.

### 3. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI CRIZEI ȘI MANAGEMENTULUI ANTICRIZĂ

Referitor la *delimitările conceptuale dintre „managementul crizei” și „managementul anticriză”*, constatăm, urmare studierii literaturii de specialitate, că conceptele respective sugerează o preocupare constantă de unire a eforturilor în scopul stingerii stărilor conflictuale de orice fel, abordarea mai complexă și documentată a situațiilor care le generează, dar, în special, a modalităților de soluționare a acestora.

Apreciem că ambele concepte pot fi întrebuințate cu același efect, dar cel de „management anticriză” credem că este mai adecvat pentru condițiile actuale ale Republicii Moldova, având în vedere complexitatea măsurilor ce se întreprind la nivelele macro și micro.

Evidențiem că, obiectul celor două concepte analizate este diferit:

- la managementul anticriză – sistemul social-economic, care este amenințat sau deja suferă de criză;
- la managementul crizei – criza ca proces sau situație.

Opinia la subiectul vizat a fost expusă și de profesorul universitar de la ULIM Natalia Burlacu: „gestiunea anticriză a întreprinderii industriale poate fi de lungă durată sau poate avea caracter episodic, de scurtă durată. În primul caz, un asemenea management capătă trăsăturile unei activități multispectuale sistematizate pentru restructurarea tehnologică a companiei și trecerea ei într-o nouă calitate organizatorică. În cazul al doilea, gestiunea înseamnă un set de acțiuni radicale

pentru depășirea crizei și se poate numi „management de criză” [1, p.40].

Astfel, cercetarea problemelor legate de gestiunea anticriză în Republica Moldova este o necesitate impusă de practică, de importanță vitală pentru funcționarea și dezvoltarea întreprinderilor într-o perspectivă de lungă durată.

### 4. CARACTERISTICILE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI ANTICRIZĂ

În ansamblu, am putea reliefa că scopul principal al managementului anticriză la întreprindere constă în asigurarea stabilității financiare a acesteia și a unei poziții confortabile pe piață, chiar și în condițiile unei economii instabile.

**Obiectivele** managementului anticriză sunt:

- De a contribui la reducerea tensiunilor, în scopul prevenirii transformării lor în criză;
- De a gestiona efectiv crizele apărute, pentru a preveni transformarea acestora în conflicte între elementele sistemului.

Gestionarea efectivă a oricărui tip de criză depinde de eficiența legăturilor stabilite atât în interiorul sistemului respectiv, cât și între grupurile interesate din exterior.

În acest context, vom analiza câteva **aspecte** ale managementului anticriză în cadrul organizației [1, p.34]:

#### A. Echilibrarea intereselor proprietarilor și lucrătorilor.

În organizațiile, ce se află în situație de criză, una dintre principale probleme a top-managerilor este asigurarea echilibrului dintre interesele proprietarilor (acționarilor, posesorilor de obligații și alte hârtii de valoare) și angajaților acestora. Aceasta se explică prin faptul că concentrarea împuternicirilor de adoptare a deciziilor în mâinile conducerii se îmbină în prezent cu o serie de momente specifice: lipsa unei strategii pe termen lung; conflictul dintre manageri și proprietari; intenția de a nu admite accesul investitorului la întreprindere etc.

#### B. Interacțiunea cu mediul de afaceri.

Starea de instabilitate a companiei nu trebuie considerată exclusivă. Ea este caracteristică pentru orice sistem în dezvoltare, care se extinde sau se restrânge. Aceasta se explică prin existența concomitentă a elementelor noi și vechi de formare a structurilor. Cu cât e mai mare cota celor din urmă și perioada lor de dispariție, cu atât e mai mare probabilitatea recidivării, întoarcerii, iar gradul de stabilitate a structurii în stadiu de formare este tot

mai mic. Iar datorită densității înalte în sistemul elementelor contradictorii, se va produce o vibrație internă ca urmare a confruntărilor pe orizontal la diverse niveluri ale ierarhiei administrative. Durata prea mare a acestui proces de tranziție poate conduce la pierderea ritmului de dezvoltare a sistemului și distrugere a acestuia.

#### **C. Atragerea investițiilor.**

Realizarea măsurilor de scoatere a întreprinderii industriale din criză necesită mijloace suplimentare. În această situație, de regulă, companiile nu dispun de resurse interne suficiente pentru investiții și recurg la împrumuturi. Top-managerii trebuie să țină cont de faptul că criza este o etapă a ciclului de viață, iar pentru a o depăși trebuie întreprinse măsurile tehnologice respective, care solicită investiții.

#### **D. Dispoziția personalului.**

De rând cu grupurile formale, corespunzătoare elementelor structurii organizatorice a companiei, în colectivul de muncă există diverse asociații neformale de interese. Acestea apar, se extind și se unesc organizatoric, se învechesc și se dispersează sub impactul diverșilor factori interni și externi.

La rândul său, **procesul** gestiunii anticriză la întreprindere este împărțit în două direcții principale de acțiuni:

*I. Acțiuni de preîntâmpinare, evitare a crizei la întreprindere.*

*II. Acțiuni de depășire a crizei.*

Probabilitatea realizării cu succes a acestor acțiuni se află în dependență directă de profunzimea crizei, caracterului ei, mărimea rezervelor întreprinderii etc., în plus, o contribuție majoră la realizarea acestui succes o are și cunoașterea ansamblului de instrumente ale gestiunii anticriză la întreprindere. Anume, prin aplicarea și utilizarea acestora, întreprinderea are posibilitatea să anticipeze crizele, să slăbească influențele negative și să le depășească cu succes.

Gestiunea anticriză la întreprindere trebuie să se bazeze pe o **abordare sistemică**, cu rezultate interdisciplinare, care privește întreprinderea ca un sistem de elemente, realizând întregul potențial al managementului financiar. În acest sens elementele întreprinderii ca sistem includ totalitatea componentelor financiare, manageriale, de marketing, de producție.

ce în țările în curs de dezvoltare acest instrument abia începe să fie utilizat, cu toate că necesitatea acestuia pentru aceste țări nu este mai puțin semnificativă, având în vedere numărul mare de întreprinderi aflate în prag de faliment. Problema principală constă în faptul că aplicarea acestui instrument în practică pentru întreprinderile din Republica Moldova, este destul de dificilă.

În final conchidem că, situația de criză a economiei autohtone, alături de situația de criză la nivel global, face extrem de actuală utilizarea managementului anticriză în activitatea întreprinderilor și transformarea acestuia într-un instrument eficient în activitatea de antreprenariat.

### **Bibliografie**

- Burlacu N., Călugăreanu I.** Managementul anticriză. Note de curs. Chișinău: ULIM, 2013. 250p.
- Burlacu N., Tcaci C.** Viabilitatea întreprinderii prin managementul anticriză. Chișinău: ULIM, 2012. 291p.
- Levandovschi V.** Aspecte informaționale de dirijare a proceselor anticriză. Teza de doctor în economie. Chișinău: ASEM, 2015. 143p.
- Mihalachi R.** Gestiunea situațiilor de criză financiară la întreprinderile din Republica Moldova. Teza de doctor în economie. Chișinău: USM, 2012. 194p.
- Patrașcu D., Roman A., Patrașcu T.** Incursiuni în managementul anticriză. Chișinău: AAP, 2009. 392p.
- Taranenco L.** Metode și tehnici manageriale în dezvoltarea durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii în condiții de criză. Teza de doctor în economie. Chișinău: ULIM, 2013. 160p.

## **5. CONCLUZII**

În țările cu economie dezvoltată managementul anticriză a devenit demult un instrument important în mediul de afaceri, în timp

**Recomandat spre publicare: 11.06.2016.**