

КРИЗИТЕ И ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ – НЕДЕЛИМА ЧАСТ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ДНЕС

Доц. д-р Радка П. Иванова
Икономически университет – Варна

CRISES AND THEIR MANAGEMENT - AN INTEGRAL PART OF THE DAILY OF ORGANIZATIONS TODAY

Assoc. Prof. Dr. Radka P. Ivanova
University of Economics Varna, Bulgaria

Резюме: Кризите днес са част от ежедневието ни. Затова за всяка организация важно значение има своевременното справяне с кризисните ситуации и минимизиране на евентуалните неблагоприятни последици от тях. Цел на настоящия доклад е да се изясни същността на понятието „криза“ от гледна точка на организациите и да се характеризират особеностите на управлението ѝ.

Ключови думи: *кризи, управление, организации*

Abstract: Crises are part of our daily lives today. Therefore, it is important for any organization to deal with crisis situations in a timely manner and minimize any possible adverse consequences. The purpose of this report is to clarify the essence of the concept of crisis from the point of view of organizations and to characterize the peculiarities of its management.

Key words: *crisis, management, organization*

Doi: <https://doi.org/10.36997/LBCS2021.383>

Въведение

Динамичните промени в средата непрекъснато поставят организациите пред различни ситуации, непознати в много случаи за ръководителите им и често имащи кризисен характер. Като такава може да се разглежда и всеобхватната дигитализация на процесите и взаимоотношенията днес. Тя налага промени във всички сфери от живота на хората и дейността на организациите. Дигитализирането представлява предизвикателство за всички, на което те трябва да намерят своевременно начини да отговорят. Това на практика ги поставя в условията на непознати, извънредни ситуации, често имащи

дори кризисен характер. В тази връзка ще посочим, че най-общо кризата се свежда до промени, които могат да настъпят внезапно или постепенно, но със сигурност изискващи бърза реакция. Адекватното управление на кризите предполага познаването на тяхната същност, което ще позволи на ръководството на всяка организация да планира адекватни мерки за действие с цел справяне с различната ситуация и формиране на предпоставки за оцеляване и по-нататъшно успешно развитие.

1. Кризи – етимологичен произход и същност на понятието

От етимологична гледна точка понятието „криза“ произлиза от старогръцки „**κρίσις**“ и най-общо означава промяна, избор, решение или събитие, изискващо вземане на решение (Павлов 2009: 2; Liddell, H. Scott 1940). От своя страна, интерес представлява и китайското тълкуване на понятието криза („**wēiji**“), което се основава на факта, че изписването на думата става чрез съединяване на два йероглифа. Първият от тях – „**wēi**“ (危), означава „опасност“, а вторият – „**jī**“ (机) – „възможност“ (Zimmer 2009). Разглеждани поотделно, те се отнасят до две различни концепции. В тази връзка китайският филолог V. Maig коментира, че подобно тълкуване е по-скоро еднозначно и неточно, поради което го допълва, като посочва, че в по-широк аспект „**wēi**“ може да се преведе като „опасност, опасни; застрашили, застрашаващи; прибързано, несигурно; страх“, докато „**jī**“ от своя страна има значение на „решаваща/критична точка“, а не непременно „възможност“ (Тавокин 2010: 3; Maig, V.). Използването на това, противоречиво в известна степен, тълкуване на китайското значение на понятието криза едновременно като опасност и възможност намира широк отзвук и приложение, след като Джон Кенеди го използва в своя реч, произнесена на 12 април 1959 г. По-късно то се употребява от много американски политици като *Ричард Никсън*, *Кондолиза Райс*, *Ал Гор* и др., но от своя страна Бенжамин Циммер го описва като прекалено оптимистичен „призив за действие“, който в действителност е силно преувеличен.

В англоезичната литература за разграничаването на кризите от сходните им явления и процеси е възприето използването на два термина, а именно: „*crisis*“ – криза (кризи от военен характер) и

„emergency“ – извънредна ситуация (бедствия и аварии). От тази гледна точка Н. Павлов посочва, че един от недостатъците на досегашните изследвания в българската теория е, че се използва само понятието „криза“ и не се откриват сравнения с понятия като „бедствия“, „аварии“ и др. поради липсата на връзка с практиките и методиките за управлението на риска (Павлов 2009). Във връзка с това, съгласно българското законодателство, под „криза“ следва да се разбира промяна на вече установено състояние на живот, която може да обхваща територии, обекти, сектори и сфери на икономиката и обществения живот или околната среда, предизвикана от човешка дейност или природни явления и в резултат на нея се нарушават условията за съществуване и за осъществяване на дейност в променената среда.¹ От своя страна, според Закона за защита при бедствия в България, като „бедствие“ се определя такова събитие или поредица от събития, които се предизвикват от природни явления, инциденти, аварии или други извънредни обстоятелства, засягащи или застрашаващи живота или здравето на хората, имуществото или околната среда в размери, налагащи да се предприемат мерки или изискващи участието на специални сили и използването на специални ресурси. Много учени определят кризите като непредвидими явления, но сред тях имат и такива, които считат, че, за разлика от природните бедствия, кризите не са неизбежни, като могат да се предотвратят до известна степен с помощта на ефективно управление още преди появата им (Mitroff, Anagnos 2001: 5).

Един от изследователите в областта на кризите и тяхното управление в България, Р. Маринов (2004), дефинира кризата като „духовен, човешки, технологичен и природен феномен, при който е налице срив в адаптационните възможности на определена система с два възможни изхода: *фатален* – водещ до загиване и смърт на системата, *позитивен* – успешен, релевантен отговор на предизвикателствата, при което възниква нов тип структура с променен модел на поведение“ (Маринов 2004: 106). От своя страна Цв. Зафирова (2014), предвид етимологичния произход на понятието, се насочва към дефиниране на кризата като „всяко събитие, което е или се очаква да доведе до нестабилна и опасна ситуация, засягаща определено лице, група, общност или цялото общество“ (Зафирова 2014: с. 25).

¹ Закон за управление на кризи, чл.2, ал.1// ДВ, бр. 19, 2005; изм. ДВ, бр. 102, 2006

Н. Hamidovic (2012) характеризира кризата като ситуация, която е с ненормален, нестабилен и сложен характер и представлява заплаха за стратегическите цели, репутацията или съществуването на дадена организация (Hamidovic 2012: 1).

От гледна точка на организацията можем да посочим, че като криза се дефинира всяка извънредна ситуация, която смущава служителите и води до нестабилност в организацията. М. Tafra (2011) се придържа към разбирането, че кризите в организациите (бизнес кризите) по дефиниция са неочаквани и се случват извън обичайните бизнес практики (Taфра 2011: 85). Всяка една криза може да засегне отделен индивид, група, организация или обществото като цяло. Като цяло кризите се появяват много бързо и създават чувство на страх и несигурност у служителите и работниците в организациите. От съществено значение за висшите ръководители е да разпознават ранните признаци на криза и да информират служителите за това. В тази връзка А. Hamel (2015) развива тезата, че след като се идентифицира кризисна ситуация, служителите трябва бързо да влязат в действие и да вземат бързи решения (Hamel 2015: 10). В тази връзка В. Глухов (2008) идентифицира кризата с рязък завой, трудно преходно състояние, което за организацията има нетипичен и временен характер (Глухов 2008: 512). Казано по друг начин, това е повратна точка в нейното развитие. А. Manzoni (2015) посочва, че научните работници и мениджърите от своя страна определят като криза критично събитие или точка на решение, която, ако не бъде обработено своевременно и по подходящ начин, може да се превърне в бедствие или катастрофа (Manzoni 2015: 2).

Според А. Andrianopoulos (2015) като криза може да се определи всяка ситуация или поредица от събития, които заплашват да навредят на хора или собственост и да повлияят негативно на организацията, нейните заинтересовани страни или дори на цяла индустрия, ако не се справят ефективно (Andrianopoulos 2015: 2). Характеризира се с големи последици, вероятностен характер, двусмислие, кратко време за вземане на решения под натиск. Кризисната ситуация според автора винаги създава три взаимно свързани заплахи: обществена опасност, финансова загуба поради прекъсване на операциите и загуба на пазарен дял, както и води неизбежно до увреждане на репутацията, тъй като то се отразява негативно върху развитието на организациите.

А. Беляев и Э. Коротков (2011) от своя страна посочват, че *кризата представлява дълбок разпад, рязка промяна, период на влошаване и поява на противоречия в процеса на развитие на всяка сфера на човешката дейност* (Беляев, Коротков 2011: 15-16). Това определение може да се разглежда като методологично, тъй като извънредната ситуация, пред която може да бъде изправена една организация или обществото като цяло, може да възникне както в икономическата, така и във всички останали сфери на обществения живот. В тази връзка някои изследователи развиват тезата, че кризата се свежда до крайно влошаване на вътрешнопроизводствените и социално-икономическите отношения, както и отношенията на организацията с външната икономическа среда (Жарковская, Бродский 2004: 7; Дорофеев и др. 2006: 10).

Като цяло прави впечатление, че в разработките на икономистите няма единна гледна точка за кризите в развитието на различните системи. Има изследователи, според които понятието „криза“ е приложимо само за макроикономическото ниво, а по-остри проблеми, причинени от неефективна производствена система и управлението, са по-подходящи за микроравнище. В същото време в редица изследвания се коментира разбирането, че понятието „криза“ е тясно свързано с понятието „риск“, което по един или друг начин влияе върху процеса на управление на кризи на всяка организация (Бабушкина и др. 2008: 4; Бирюкова, Бочкова 2008: 19; Гордиенко, Крепяков 2005: 11). Въпреки присъщата им неочакваност, опитът показва, че по-голямата част от кризите не се случват внезапно, а представляват резултат от поредица от предупредителни събития и инциденти. От друга страна, трябва да посочим, че наличието на предупредителни знаци не означава непременно, че всеки проблем или инцидент ще прерасне в криза. В повечето случаи обаче кризите са били предшествани от такива знаци, но не всички успяват да ги установят навреме. Сред предупредителните знаци, които евентуално биха се развили в кризисни ситуации, могат да се посочат ниското ниво на удовлетвореността на служителите, неадекватните системи за качество, жалбите на потребителите и клиентите, които не са удовлетворени от получените стоки или услуги, изключването на основни заинтересовани страни от дискусиите, касаещи техните интереси, неадекватни процедури, игнориране на технически и други недостатъци за ефективност на разходите и т.н. Всичко това налага ръководителите на организации-

те да намерят начини за управление на кризисните ситуации, които ще позволят набелязване на мерки и действия с цел справяне с тях.

2. Управление на кризи в организацията

По своята същност управлението на кризите може да се представи като един многостранен процес, в който се включват различни области от дейността на всяка една структура. Постига се висока степен на сложност на този процес, но независимо от това могат да се търсят възможности за реакция с цел преодоляване на възникналия дисбаланс в резултат на нарушаване на някои от факторите във вътрешната и външната среда на организацията. Спецификата в случая се свежда до изключително ограниченото време за реагиране, с което ръководителите разполагат, както и по-висока степен на риск при вземането на решения от управляващите. В условията на криза приоритет имат по-скоро краткосрочните решения, свързани с максимизиране на благоприятен резултат и по-бърз изход от кризата. От важно значение е ръководителите да успяват да предвидят евентуални кризисни ситуации, да разработят планове за реакция, както и да разпознават симптомите своевременно, за да реагират възможно най-бързо.

Въз основа на анализа на специализираната литература можем да посочим още, че най-общо управлението на кризи следва да се разглежда и като комплекс от съответни мероприятия, които имат за цел кризата да бъде поставена под контрол, за да може да се преодолее възникналата опасност. Всяка една кризисна ситуация се характеризира с уникален характер и поради това се предполага разработване на различни стратегии за действие. Ефективното управление в условията на криза изисква да се установят и съответно анализират факторите с критично въздействие върху организациите; да се анализират стратегиите и механизмите за растеж в условията на криза; да се изведат препоръки за справяне с евентуални бъдещи кризисни ситуации. Всяка една рискова ситуация предполага действия и промени, чиято бързина има водещо значение. Затова опитът показва, че управлението на кризи в организациите изисква предварително планиране, което по своята същност представлява непрекъснат процес, характеризиращ се с висока степен на динамика. Чрез него следва да се моделират различни извънредни ситуации, в които би могла да по-

падне организацията. Това спомага за обезпечаване на ефективност на наличните ресурси, организиране, управление и успешно координиране на действията на всички заинтересовани страни по време на криза. Предварителната подготовка е предпоставка за по-бързото и успешно справяне с появилите се нежелани, в общия случай, предизвикателства. От важно значение е своевременното обучение на персонала на организацията да действа като екип и в условията на неопределеност на ситуацията, правилно разпределение на правомощията според компетентността на хората и йерархията в организацията, уеднаквяване на издаваните разпореждания, своевременно вземане на решения за използване на наличните ресурси. Основна цел на предварителната подготовка представлява бързо и успешно справяне при възникване на кризи в дейността на организациите. Като основни правила в хода на планирането в условията на криза е навременното разпознаване на извънредната ситуация, вземане на адекватни на нея решения, разработване на планове с адаптивен характер, както и подготовка на ресурсите, в т.ч. и персонала, за изпълнение на плановите.

При определяне на конкретното поведение на организациите в условията на криза в общия случай трябва да се отговори на няколко основни въпроса, свързани с определяне размера на кризисната ситуация, прогнозиране на евентуалния период от време, който ще отнеме, набелязване на промените със стратегически характер, които трябва да се осъществяват. На практика управлението на кризите преминава през няколко основни етапа, свързани с определяне на симптомите на кризата, нейното идентифициране, последващо кризисно оздравяване и съответно разрешаване на кризисната ситуация (Зафирова 2014: 198). Всичко това може да наложи търсенето на помощ от външните специалисти, които имат опит в разрешаването на кризисни ситуации. Още повече, че всяка една такава ситуация води до повишаване на тревожността и напрежението сред хората и съответно настъпване на дезорганизация, създаващи допълнителни проблеми. Всичко това показва, че вземането на решения и управление в условията на криза е изключително сложен процес, предполагащ с него да се ангажират хора, притежаващи необходимите умения за работа в извънредна ситуация, както и опит за вземане на бързи решения в нея.

Заклучение

Бизнесът и неговото разширяване в национален и международен аспект несъмнено създават много възможности, но въпреки това съществуват и редица предизвикателства, пред които се изправят компаниите, когато решават да работят в глобален мащаб. Това е така, защото днешната международна бизнес среда може да се определи по-скоро като неконтролируема, несигурна и сложна, което излага компаниите на множество рискови ситуации. От гледна точка на организациите, като криза може да се разглежда всяка една ситуация, създаваща предпоставки за настъпване на внезапни, и в това число неблагоприятни, последствия върху различните заинтересовани страни, организационните ресурси, дейностите, репутацията, околната среда. В резултат на това нито една организация, независимо от нейния размер и възможности, не е имунизирана срещу криза, която може да възникне и да има сериозни отрицателни последици за нейните операции, като застраши бъдещия растеж, рентабилността, а в някои случаи – дори и оцеляването на компанията. В тази връзка изключително важно е мениджърите да признаят необходимостта от развиване на уменията за справяне с всяка заплаха и предизвикателство, които неизбежно ще възникнат, както и да превърнат в приоритет изграждането на способности да се справят с извънредните ситуации чрез внимателна и прецизна подготовка. Допълнителни проблеми се създават днес и от факта, че е налице всеобхватното налагане на дигитализацията, внедряването на цифровите технологии във всички сфери на дейност, променящи условията, в които днес трябва да работят организациите. Променената реалност на процесите предполага и намирането на нови начини, методи и средства за правене на нещата. Подборът на подходяща стратегия за управление в условията на криза има водещо значение за постигането на успех от всяка една организация.

Използвана литература

1. Бабушкина, Е., Бирюкова, О., Верещагина, Л. (2008). Антикризисное управление. Москва: Эксмо, с. 4.
2. Беляев, А., Коротков, Э. (2011). Антикризисное управление. Второе издание. Москва: Юнити-ДАНА, с. 15-16.

3. Бирюкова, О., Бочкова, Л. (2008). Приемы антикризисного менеджмента. Москва: Дашков и К, с. 19.
4. Глухов, В. (2008). Менеджмент. 3-е изд. Москва: Питер, с. 512.
5. Гордиенко, Г., Крепяков, В. (2005). Антикризисное управление на предприятии. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики, с. 11
6. Дорофеев, В. и др. (2006). Антикризисное управление. Пенза: Пензенский институт экономического развития и антикризисного управления, с. 10.
7. Жарковская, Е., Бродский, Б. (2004). Антикризисное управление. Москва: ОМЕГА-А, с. 7.
8. Закон за управление на кризи, чл.2, ал.1. // ДВ, №19, 2005; изм. ДВ, №102, 2006.
9. Закон за защита при бедствия, чл.2. // ДВ, №102, 2006; изм. ДВ, №80, 2011.
10. Зафирова, Ц. (2014). Стратегически аспекти в управлението на организационни кризи. Варна: Наука и икономика.
11. Маринов, Р. (2004). Комуникационни стратегии. София: Селекта, с. 106.
12. Павлов, Н. (2009). Теория и практика в управлението на кризи в България. София: Център на югоизточноевропейски изследвания, с. 2 (https://nikipavlov.files.wordpress.com/2011/05/38-analiz_uk-bg.pdf).
13. Тавокин, Е. (2010). Антикризисное управление. Иллюзия или реальность? Москва: РАГС, с. 3.
14. Andrianopoulos, A. (2015). Essential steps for crisis management and crisis containment, p. 2 (<https://www.acg.edu>).
15. Hamel, A. (2015). Crisis management & human resources management // International Business Management, p. 10.
16. Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management // ISACA JOURNAL, p. 1 (<https://www.researchgate.net/>).
17. Liddell, H., Scott, R. (1940). A Greek-English Lexicon. Oxford: Clarendon Press (<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.04.0057%3Aentry%3Dkri%2Fsis>).
18. Mair, V. Danger + Opportunity ≠ Crisis: How a misunderstanding about Chinese characters has led many astray (<http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>).

19. Manzoni, A. (2015). Crisis management // Business strategy and innovation for competitive advantage. Minneapolis, p. 2.

20. Mitroff, I., Anagnos, G. (2001). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York: Amacom, American Management Association, p.5.

21. Taft, M. (2011). Leadership in crisis management // Recent advances in business management and marketing. Dubrovnik: Mass Communication Department University, p. 85.

22. Zimmer, B. (2009). "The crisis-(danger)-opportunity trope, de-Sinized". // Language Log. 7 March 2009 (<http://language-log.ldc.upenn.edu/nll/?p=1212>)

За контакти: доц. д-р Радка П. Иванова
Икономически университет – Варна
r.ivanova@ue-varna.bg