

Integration of the Processes of Strategic and Crisis Management in the Conditions of Crisis

Prof. Dr. Tzveta Zafirova
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria
tzveta_zafirova@ue-varna.bg

Abstract

The aim of the article is to study the relationship between the processes of strategic management and crisis management and their integration into strategic crisis management. The study is based on a study of a large number of literature sources clarifying the relationship between the two processes. A comparative analysis was made between the two processes. The place and role of strategic crisis management in the historical transformation of the traditional management process is sought. The thesis is accepted that crisis management is inextricably linked to strategic management and both processes must be integrated into one process of strategic crisis management.

Keywords: strategic management, crisis management, strategic crisis management, strategic approach

JEL Code: M16, M19

Въведение

Кризите могат да възникнат и в зависимост от случая могат да бъдат опустошителни за организацията, но те могат да бъдат и управлявани. Областта на стратегическото управление и управлението на кризи са се развивали теоретично и практически отделно въпреки потенциала им за синергична интеграция.

За да се изяснят техните специфични особености в този подход, е необходимо да се анализира традиционния процес на *стратегическо управление* и процеса на *управление на организацията в условията на кризи* или превенцията им. Изследването на методологията и сравнителният анализ между двата процеса и след това преразглеждане на процеса на управление на кризи осигурява базата, за да се продължи със синтез на двете области.

Dubrovski (2007) посочва, че „някои от характеристиките на критичните обстоятелства, в които мениджмънтът може да се окаже, показват, че особеностите на процеса на управление на организацията в криза се различава от „класическото“ стратегическо управление”.

В идеалния случай, кризата дори може да подобри операциите и дейността като цяло в една организация. Още Pearson et al. (1997) твърдят, че „цялата философия за управление е разработена за подпомагане на преодоляването на тези живото-застрашаващи събития, които излизат далеч извън обичайните управленски извънредни задачи и изискват различен подход на управление от ежедневните дейности”.

Това означава, че се изисква нов начин на мислене за стратегията в условията на неопределеност, несигурност и риск, когато кризите са често явление. По този начин се доказва и необходимостта от съчетаване на подходите в двата процеса – *управление на кризите* и *стратегическо управление*. Интегрирането им ще позволи да се намали неопределеността на решенията за бъдещето.

Целта на статията е да се направи сравнителна характеристика на двата процеса – стратегическо и кризисно управление и възможностите за тяхната интеграция в стратегически кризисен процес.

Изложеното в монографичното ни изследване (Zafirova, 2014) развитие в областта на методологията на процеса на *управлението на кризи*, както и трудностите, свързани с практическото ѝ приложение, налагат изясняването и на проблемите, свързани с друга методология – на традиционното *стратегическо управление*. Необходимо е да се направи сравнителен анализ и синтез, за да се изведат приликите и разликите между тях и да се

интегрират в единна методология, основаваща се на логиката на свързващите елементи и звена между двата процеса¹.

Изследването се основава на проучване на голям брой литературни източници, изясняващи връзката между двата процеса. Възприета е тезата, че управлението на кризи е неразривно свързано със стратегическото управление и двата процеса трябва да бъдат интегрирани в един процес на стратегическо кризисно управление.

1. Особенности и проблеми на традиционният процес на стратегическо управление

В резултат на нарасналия интерес към проблемите на стратегическото управление в 80-те години на XX век, започват сериозните теоретични изследвания в областта. Формира се група от изследователи, главно от учени, занимаващи се с мениджмънт и по-специално с планиране и бизнес политика. С оглед на задачата да се проследи развитието на методологията на процеса на стратегическо управление, бихме могли да обособим две паралелни изследователски групи с различни становища.

Weichrich, автор на известния концептуален модел на TOWS матрицата, извежда едно интересно становище по отношение на понятието „стратегия” и процеса на разработването и осъществяването ѝ. Неговите изследвания (Weichrich, 1982) в тази област показват, че някои от учените акцентират върху двете крайни точки (целевата ориентация – визия, мисия и цели) и средствата за постигането им (политики и планове). Но други учени като Ansoff (1965) и Hofer & Schendel (1978) подчертават, че понятието включва средствата за постигане на целите в стратегическия процес, а не на краищата му сами по себе си. Въпреки че посочените учени отразяват становища, породени и отразяващи процеса на стратегическото управление в друго време – на въвеждането му в теорията, днес позицията на Weichrich (1982) се доказва по безспорен начин в практиката.

Нашите изследвания в областта на дефиниране на понятието „стратегия” и връзката му с процеса на стратегическо управление са посочени в някои от публикациите ни, като обобщеното тълкуване на голямото разнообразие от дефиниции в литературата сме свели до следното: *Стратегията е курсът, който една организация избира, преследвайки целите си и съобразявайки се с възможностите и заплахите на външната среда, както и със собствените си ресурси*, т.е., стратегията показва как ръководството планира да постигне своите цели, като отчита обективните и субективни условия.

Известно е становището на Thomson & Strikland (1995), че стратегията едновременно е проактивна (целенасочена) и реактивна (адаптивна). Причината за този техен извод, е че една част от нея е предварително планирана, а останалата част е реакция от промените в средата. На практика, не би могло цялата стратегия дългосрочно да се планира, тъй като средата е неопределена и непредсказуема. Организацията трябва да бъде гъвкава и да реагира на промените, като се приспособява (адаптира) към тях. Функционирането в период на криза е достатъчен аргумент за доказване на тази теза. Необходимостта от гъвкавост и адаптивност налага бързи промени в стратегията. Динамичността и турбулентността на средата го налагат все по-често.

Не бива да пренебрегваме и становището на някои учени като Raynor (2006), който основавайки се на практиката на известни компании, изследва т.нар. **стратегически парадокс**. Той признава, че много мениджъри и собственици избират стратегиите си на базата на своите специфични виждания за бъдещето, но то е много непредсказуемо. Оказва се, че избраната стратегия става неподходяща за динамична и турбулентна среда, която я прави невъзможна за адаптиране. Резултатът е стратегически парадокс – стратегиите с най-

¹ Тъй като процесите на стратегическо управление и управление на кризи са били предмет и на много други наши изследвания и публикации, ще се спрем само на най-важните аспекти, които представляват интерес за целите на изследването на организационните кризи, както и на такива, които не са намерили отражение в тях.

голяма вероятност за успех, са неуспешни (Raynor, 2006). Дори и противниците на тази теза нямат съществени различия в техните виждания. Това становище на Raynor (2006) важи в голяма степен за кризисни ситуации, където също може да се постави въпросът за стратегическия парадокс. Нашето становище е, че задължително трябва да се вземат стратегически решения и да не се спира процеса на стратегическо управление в организацията, въпреки кризата, а да се видоизмени съобразно новите условия.

Признание за добрите стратегии, които на практика често се оказват лоши, идва и от Rumelt (2011). Той твърди, на базата на своите изследвания, описани в казуси, че много организации имат разработени добри стратегии, но те са изключение, а не правило. Причината е, че не ги изпълняват. Вместо това, те възприемат нещо друго, което ученият нарича „лоша стратегия“. Тя клони по-скоро към обслужване на досадните детайли като решаване на важни проблеми. Това игнорира силата на стратегическия избор и фокус, опитвайки вместо това да се приспособи към множеството конфликтни потребности и интереси. Тоест, оказва се на практика, че не е достатъчно да имаш добра стратегия, а е по-важно как тя ще бъде осъществена и доколко ще се наложи да бъде променена в етапа на внедряването ѝ. Или акцентът е върху необходимостта от добър мениджмънт на стратегията, което не случайно в еволюцията на стратегическото планиране като наука и практика е довело до етапа на стратегическото управление.

В този аспект е и предложеното на Ansoff (1984) следното тълкуване на понятието стратегическо управление *„систематичен подход да свържеш и намериш мястото на организацията в средата, така че да ѝ осигуриш непрекъснат успех и да я предпазиш от изненади“*. Има още много интерпретации и дефиниции на процеса от много учени в областта, но няма съществени разлики в тях. Те се обединяват около твърдението, че *стратегическото управление е процесът на разработване, избор и осъществяване на стратегията за развитие в една организация* (Thomson & Strikland, 1995 и др.). Можем да го разделим на три основни фази – (1) стратегическо планиране, (2) реализация (внедряване) на стратегията, (3) контрол и оценка на стратегията. Или на практика това е процесът, чрез който централното управление определя дългосрочната посока и действие на организацията, като осигурява формулирането, точното изпълнение и продължителното оценяване на стратегията.

Най-важният извод е, че целта на стратегическото управление е не само разработването на комплекс от документи със стратегическо съдържание (стратегии, стратегически планове, функционални планове и програми), но и тяхното осъществяване паралелно с непрекъснат контрол и оценка на процеса.

При идентифицирането на проблемите и особеностите на стратегическото управление е необходимо задължително да се изхожда от няколко наречени от Ansoff (1988) **ключови хипотези** (в математиката – аксиоми):

- (1) *Хипотеза на случайността*. Единна рецепта за управление не съществува.
- (2) *Хипотеза на зависимост от външната среда*. Проблемите, които произтичат от външната среда определят оптималния модел на поведение на организацията.
- (3) *Хипотеза на съответствието (заимствана от кибернетиката)*. За достигане на успех нивото на агресивност на стратегията на организацията трябва да съответства на нивото на турбулентността на средата.
- (4) *Хипотеза за стратегията, способността и дейността*. Дейността на организацията е оптимална, когато нейното стратегическо поведение съответства на турбулентността на средата, а деловите способности съответстват на стратегическото поведение.
- (5) *Хипотеза на многоелементността*, опровергаваща предположението, че който и да е елемент на процеса на управление - ключовите мениджъри, структурата, културата или системата, са главно условие за успеха. Обратно, успехът на

организацията е резултат от взаимодействието и взаимното допълване на няколко ключови елемента (макар, че в различни условия един или няколко от тях могат да доминират над останалите).

- (б) *Хипотеза на балансираността*. За всяко ниво на турбулентност на средата може да се подбере комбинация (вектор) от елементи, оптимизиращи успеха на организацията.

Посочените хипотези са достатъчно основание да се счита, че те са и база за изясняването на процеса на управление на кризи.

2. Историческа трансформация на традиционния процес на управление през стратегическо управление до управление на кризи

Същността и етапите в процеса на управление на кризи бе изяснена в монографичното ни изследване (Zafirova, 2014). За да изясним някои общи елементи и етапи със стратегическото управление, е необходимо да проследим хронологично трансформациите на управленския процес, изяснено от Ansoff (1984). Това ще ни помогне за по-лесната аргументация на тезата ни.

Както посочва още в 1950 г. Ansoff (1988), **проблемите на стратегическата адаптация** на организациите са широко дискутирани в специализираната литература. Но в големия брой описани модели на стратегическо поведение отсъстват въпросите на планирането и управлението на промените.

В изследванията си той поставя началото с **реакционният стил на управление**, когато в условия на стабилна външна среда ръководството минимизира стратегическите изменения. Въпреки, че той е пасивен от стратегическа гледна точка, в някакъв конкретен оперативен план може да се определи като агресивен и ефективен (Ansoff, 1984).

Вторият тип управление той нарича **проактивно или специално**. То е описание на стила, когато организацията активно провежда постепенни стратегически промени, които имат епизодичен характер.

Специалният мениджмънт се различава значително от реакционния. Мениджърите умеят да разпознават необходимостта от промени още преди да е започнала кризата. Те подхождат към такива изменения по-организирано и делово, но прилагайки метода проба-грешка без никакъв план.

Ansoff (1988) изразява своето становище, че **специалното управление е особено ефективно в условия, когато търсенето и технологиите се развиват постепенно и отсъстват резки стратегически изменения** (Таблица 1).

През 1970-та година възниква модификация на метода на специалното управление с периодични промени, получил наименованието **управление според обстоятелствата**. По своята същност то се изразява в наименованието му – приспособяване към промените в средата. След още десет години е започнало развитието на новия подход – **кризисното управление**. По своята същност то също представлява управление според обстоятелствата, които в този случай са организационните кризи, но се счита за по-висш етап.

И последната степен на моделите на управление, които са описани в специализираната литература, са т.нар. **планови или систематически**. При тях взетите стратегически решения се основават на ясни прогнози на бъдещите тенденции, заплахите и възможностите на средата.

Дискутирайки логически историческото развитие на моделите, Ansoff (1988), стига до моделите на стратегическото планиране и стратегическото управление.

Съществуват различни тълкувания на понятието „управление на кризи“, които по същество не се различават. Но те не могат да бъдат обхванати в едно дефиниране на процеса и поради тази причина сме предложили собствено по-опростено, но изчерпателно в

значителна степен тълкуване - „Управлението на кризи е процес, при който една организация мобилизира своите усилия в разрешаването на сериозен проблем, който застрашава да навреди на нея, на нейните стейкхолдери, или на широката общественост” (Zafirova, 2014).

Таблица 1. Модели на стратегическото управление

Модел на управление	Тип изменение	
	Постепенно (развитие на продукта/услугата/пазара)	Непрекъснато (диверсификация/излизане от пазара/интернационализация/промяна в технологиите)
Реакционен	Метод проба и грешка	Паническо търсене на изход от кризисната ситуация
Проактивно специално	Идеите за промяна са отдолу нагоре, епизодични, логически, постепенни, инициативата излиза от отдела за изследване и развитие и маркетинга	Търсене по метода на пробата и грешката, реакция на непрекъснатите изменения. Очакване на непрекъснато изменение (управление според обстоятелствата, кризисно управление)
Проактивно систематично	Периодична екстраполация в мащаба на фирмата, историческите тенденции и дейности (дългосрочно планиране, планиране на изследванията и разработките, стратегическо планиране)	Периодическа и систематическа екстраполация в мащаба на фирмата според логиката на бъдещето ѝ развитие (стратегическо планиране, стратегическо управление)

Моделите за управление на организационни кризи претърпяват сериозна историческа трансформация в годините (от 80-те на XX век до сега). От класически концептуални модели те се ориентират все повече към практически ориентирани модели. От подход към събитието в първите модели се трансформират към процесния подход в описанието им до степен на формализиране на управленските дейности. Това се налага от зачестилите организационни кризи и необходимостта от подготовка и превенция на кризите, преди те да са настъпили.

Има достатъчен брой модели за *управление на кризи*, но един от тях отразява връзката на този процес със *стратегическото управление*. Burnett (1998) в неговия модел определя както задачите, така и факторите, които засягат способността на организация да управлява кризи (Фигура 1). Ученият посочва четирите фактори, които „притискат” управлението на кризи:

- натиск от времето (кратките срокове);
- контрол върху проблемите;
- опасенията за нивото на заплахата;
- ограниченията на вариантите за реакция.

Тези фактори, разположени върху външния пръстен на модела, могат да нарушат способността на организацията да се фокусира върху стратегическото управление на една криза. В този модел, само когато тези четири фактора са били дискутирани и анализирани, е възможно да започне стратегическото управление на ситуацията (Burnett, 1998).

Ученият разделя шестте стъпки на модела, разположени във вътрешния кръг в три

категории: идентификация, противопоставяне и реструктуриране.

Стъпката за идентификация се състои от формулиране на целта и анализ на средата – това е подготовката за кризата. Втората категория обхваща **формулирането на стратегията и оценката ѝ** - точката, когато организацията е вече в криза. Накрая, реструктурирането включва **изпълнение на стратегията и стратегически контрол** - как организацията се приспособява към кризисната ситуация.



Фигура 1. Модел за управление на кризи на Бърнет: стратегически аспекти

Както се вижда от модела, с изпълнение на задачите, които съставляват вътрешния кръг, организацията осигурява възможност за контрол и управление на кризисната ситуация.

В последните години акцентът в *управлението на кризите* се измества към опита те да бъдат предотвратени. Това е залегнало като идея още в изследването на Smith & Sipika (1993), които **изместват интереса на управлението към предотвратяване на кризи, а не само на реакцията при кризи**. Според тях, всички възможни последици трябва да бъдат разгледани и да бъдат формулирани планове за извънредни ситуации. Последиците от краткосрочни решения трябва да се очакват в дългосрочен план, тъй като ще разкрият възможните заплахи.

Освен природните, в последните години се наблюдават и други кризи, които имат каскаден характер. Съвременните условия промениха средата и тя става все по-динамична и турбулентна, което пречи все повече на мениджмънта на организациите да прави предварителни сценарии за отделните кризи в подобно портфолио.

Това не означава, че спектърът на кризите не трябва да бъде увеличаван и наред с традиционните за дадени области кризи да се появят и други – неприсъщи за тях. Необходимо е периодически да се прави анализ и оценка на риска за поява на криза. Внезапните кризи са в състояние да разрушат организацията, когато тя не е подготвена за тях.

На основата на дискусиите по изследваните модели, формирахме **нашето становище за специфичните особености** на кризисното управление, като бихме могли да ги сведем до следните:

- повишена чувствителност към фактора време;
- използване на различни подходи в процеса като: системния, холистичния, комплексния, партисипативния и др.;
- наличие на външни и вътрешни ограничения;
- динамичност на промените в средата;
- задълбочен анализ и оценка на ситуацията, довела до кризата;
- мотивиране на персонала към цели, свързани с излизане от кризата;
- търсене на иновативни управленски решения;
- многовариантност на решенията за излизане от кризата;
- оптимизъм при решаване на възникналите проблеми.

Някои от особеностите на кризисното управление се проявяват в диагностиката, методите на предупреждение, преодоляването на кризата, стратегиите и контрола.

Изводът е, че *управлението на кризи* има дългосрочен характер, с всички възможни средства, когато оцеляването на организацията трябва да има приоритет в сравнение с целите на развитието. Освен това, част от управленските решения, които се вземат в този процес, са **стратегически**. Изводът е, че процесът на управление на кризи, е неразривно свързан със съвременното стратегическо управление. То поставя организацията в сериозни затруднения, когато се отчетат извънредните обстоятелства и характеристиките на кризата. Благодарение на все по-често срещаните турбуленции във вътрешната и външна среда, „класическото” управление действително придобива нарастващ брой характеристики, присъщи на управлението на кризи.

Стратегическото и кризисното управление в процеса на интегрирането им в стратегическо кризисно управление

Областите на управлението на кризи и стратегическото управление се развиват в последните няколко десетилетия, по-голямата си част поотделно и паралелно. Редица учени са се опитвали да проучват общото между тези две области и са стигнали до извода, че **управлението на кризи и стратегическо управление са свързани помежду си**. Така се заражда концепцията за стратегическото кризисно управление. За първи път Shrivastava & Mitroff (1987) правят изследване в тази област и публикуват своите идеи през 1987 г. По-късно се появяват и други публикации на редица учени, които защитават тезата за стратегическото управление на кризите (Mitroff et al., 1992; Pauchant & Mitroff, 1992; Smith, 1992; Preble, 1997; Boin et al., 2003; Sheaffer & Mano-Negrin, 2003; Kounoupas, 2006; Orekhov et al., 2006 и др.).

Организационните кризи са събития, които заплашват ключовите й цели за оцеляване и рентабилност. Освен това, някои известни американски учени (Shrivastava & Mitroff, 1987; Smith, 1992 и др.) твърдят в резултат на значителен брой изследвания, че **многобройните кризи се случват, защото са налице по-ранни неуспехи в процеса на стратегическо управление на организацията**.

Smith (1992) доразвива теорията в областта като твърди, че е налице връзка, която свързва необратимо процеса на *управление на кризи* и процеса на *стратегическо управление*. Приликите, ориентацията и характеристиките на двете области ги правят да изглеждат като неразривно свързани помежду си и помагат да се определи и поддържа тази връзка. Действителната поява на организационна криза може да доведе до промени в съществуващите стратегии и стратегическо поведение. **Нашето становище** е, че дори **промяната на стратегиите не нарушава логиката на процеса на стратегическо управление**. Обратно, липсата на стратегически действия под формата на кризисни управленски сценарии, може да доведе до кризисни резултати.

За първи път Pearson et al.(1997), както и Preble (1997) започват да защитават тезата, че управлението на кризата трябва да бъде в действителност интегрирано в стратегическия подход за управление.

Preble (1997) доказва как интегрирането на *управлението на кризи* и процеса на *стратегическо управление* могат да предоставят на организациите отбранителна възможност за предотвратяване на развитието на кризите или намаляване на тяхното въздействие, ако те са възникнали.

Sheaffer & Mano-Negrin (2003) подчертават значението на стратегическата ориентация в управлението на кризи, тъй като „подкрепата на стратегията ... е от ключово значение за оценката на степента, в която дадена организация е позиционирана за ефективно справяне с отрицателните последици от промяната в условията на средата”.

Въпреки това, точното естество на тези връзки тепърва се уточнява, интегрирането в преобладаващия стратегически модел за управление на процеса все още не е изследвано задълбочено и учените и практиците в областта на стратегическото управление като цяло досега не са анализирали детайлно тази връзка.

Дългосрочната ориентация на стратегическите кризисни решения ще игнорира потенциалните проблеми, които могат сериозно да накърнят ползите от процеса на кризисното управление. Бихме могли да дадем много съвременни примери в тази насока – както световни, така и български, които съпътстват нашето ежедневие и запълват медийното пространство.

Стратегическото управление самостоятелно не обръща достатъчно внимание на защитата на организацията при появата на кризисни явления. Процесът на управлението на кризи може да подобри ориентацията на стратегическото управление. Както посочихме, *стратегическото управление* включва формулирането, изпълнението и оценката на стратегии, насочени към постигане на целите на организацията. А *управлението на кризи* се занимава с опит да се идентифицират и прогнозираат областите на потенциални кризи, развитието на дейностите и мерките, насочени към предотвратяването на кризи, както и свеждане до минимум на ефектите или смущенията от кризата, която не може да бъде предотвратена (Wilson, 1992).

Успоредното развитие на двете области може да се обясни, когато вземем предвид становищата на изследователи и практики в областите на *стратегическото управление* и на *управлението на кризи*. Те са много различни исторически относно следните **дименсии** (Preble, 1997): образователна подготовка и последваща кариера, перспективи на заинтересованите страни (стейкхолдерите), спазване на доминиращите парадигми, културни ориентации, целеви структури, перспективи на средата и системни гледни точки.

Разликите между двата процеса, които въпреки че се интердисциплинарни, обхващат различни по своя характер схващания и управленски аспекти (Preble, 1997). Изследователите на *управлението на кризи* са от областта на икономиката, социологията, психологията, политологията, публичната администрация, връзките с обществеността, науките за околната среда, химическото инженерство, компютърните науки и комуникацията. Привържениците на *стратегическо управление*, от друга страна, са обикновено обучени в бизнес политиката, общото управление, средата на организацията, международния бизнес и организационното поведение. Всяко направление носи своя собствена перспектива да оказва влияние върху тези две области, които са все още сравнително нови и нововъзникващи.

В обобщение може да се направи извода, че докато *стратегическото управление* акцентира на определени фактори на средата (конкуренти, потребители, стейкхолдери и др., създаване и запазване на конкурентни предимства, устойчивост в развитието и финансов успех), *управлението на кризи* включва и безопасност и надеждност на системите, и други фактори на средата като: терористи, психопати, криминален контингент и т.н. **Или стратегическото управление има само съзидателен характер, докато при управлението**

на кризи се включва и разрушителния аспект.

Както Preble (1997) доказва в своето изследване, управлението на кризи, въпреки че е различна област с други цели, **може да бъде допълнение към стратегическото управление.** Това се потвърждава и от техните прилики, в посочените от Mitroff et al. (1992) **характеристики:**

- фокусиране върху отношенията със средата;
- сложна система от заинтересовани страни;
- участието на висшето ръководство;
- грижа за цялата организация;
- израз на един последователен модел;
- представяне на спешни процеси.

Към тях бихме добавили, че част от управленските кризисни решения имат дългосрочен характер и са от изключителна важност за организацията, което ги прави стратегически.

Те доказват по категоричен начин, че управлението на кризи има стратегически характер. Това становище се поддържа и от Preble (1997), който счита, че *управлението на кризи* е интегрална част от *стратегическото управление*. Същото становище защитават и други учени, които постулират, че стратегическото управление на организационни кризи включва предотвратяването им и справянето с тях (Shrivastava & Mitroff, 1987).

Напълно приемаме и подкрепяме и становището на Davies (2005), че „кризата е непланирано (но не е задължително неочаквано) събитие, което **призовава за високо ниво на стратегически решения в реално време при каквито и да е обстоятелства.** Ако при вземане на грешни управленски решения мениджмънтът не реагира достатъчно бързо или проактивно, може сериозно да навреди на организацията”. Тоест, понякога кризата е внезапна и управленските решения трябва да се вземат много бързо и да бъдат адекватни на ситуацията и условията на средата. Тук се поставя въпросът за мястото на стратегическите решения в целия процес на управление на кризи.

На този етап на развитие на обществото, както посочва и Коунорас (2006), **организационната култура играе решаваща роля** в създаването на чувство за конфликт, който нарушава чисто технократските процедури и позволява системата да се подготви за промяната, когато това се изисква. Бдителността по отношение на възможните застрашаващи ситуации, събития или процеси, позволява организацията да приеме, че кризите се случват и **да включи този факт във формулирането на тяхната стратегия.** Бенчмаркингът може да бъде полезен, за да се идентифицират трудностите, които други организации са се срещали, и как те са решили да се справят с тях.

В руската специализирана литература няма дискусия и различни становища по отношение на връзката между *управлението на кризи* (при тях – антикризисно управление) и *стратегическото управление*, което е определено от тях като негова основа (Utkin, 1997). Тази връзка се приема априори и служи за основа на техните изследвания.

Изследването ни на литературните източници в областта показва, че спецификата на стратегическия подход в управлението в условията на криза е в това, че **организацията трябва бързо да се подготви за промените.** За да не се превърне това критично време в проблем, е необходимо да има периодичен стратегически анализ, който да диагностицира навреме симптомите на кризата. Тази необходимост се поражда от факта, че причините, поради които организацията попада в криза са:

- външни, тъй като техният източник е външната среда и поради това, организацията не може да влияе върху тях;
- вътрешни, които са в резултат от дейността на организацията и нейното управление – всъщност произтичат от вътрешната среда.

Както вече посочихме, за първи път в 1987 г. Shrivastava & Mitroff (1987), започват да

защитават тезата, че *управлението на кризата* трябва да бъде в действителност интегрирано в стратегическия подход за управление. Това се потвърждава и от изложените модели за управление на кризите, предложени от някои учени.

Тази теза се подкрепя и от много други учени и практики. Те считат, че в действителност, акцентът при *управление на кризи* е по-близо до основата на **стратегическото управление** и трябва да се разглежда през неговата призма (Boin et al., 2003; Koumpouras, 2006). В по-съвременни изследвания и двата процеса се разглеждат и през призмата на т.нар. бизнес екосистема (Nikolaeva, 2018). В резултат на становищата на различни учени в областта, все по-често в теорията и практиката се налага интегрирането на двата процеса в един – *стратегическо кризисно управление*. По този начин при управлението на кризи ще се прилага стратегическият подход, който ще помогне на организациите да оцелеят.

В този аспект, възниква и необходимостта от дефиниране на понятието „стратегическо кризисно управление”, което ще се различава съществено от класическото определение на „стратегическо управление”. Като се има предвид теоретичните постановки на водещите учени в областите *стратегическо управление* и *управление на кризи*, бихме могли да изведем следното собствено тълкуване като пресечна точка и обединяващо двете основни понятия: **Стратегическото кризисно управление е процесът на управление, при който се прилага стратегически подход в предотвратяването или справянето с кризисни ситуации, като това е съобразено с промените в средата, с външните възможности и заплахи, както и с потенциала за излизане от кризата или смекчаване на въздействието ѝ.**

Заклучение

От направените разсъждения и изследване на специализираната литература и практиката в областта могат да се изведат следните **изводи и обобщения**:

Първо, процесът на управление на кризи е свързан с този на стратегическото управление на организацията. Промяната на стратегиите не нарушава логиката и технологията на процеса на стратегическо управление, тъй като в методологията му са заложени цикличност и адаптация към промените. Изследванията на различни казуси, свързани с кризи показват, че те се случват, защото са налице неуспехи в процеса на стратегическо управление на организацията.

Второ, докато основната идея в процеса на стратегическото управление има само съзидателен характер, то при управлението на кризи се включва и разрушителният аспект. Ролята на методологията на стратегическото управление като основа или допълване на теорията и практиката в управлението на кризи е да насочи организацията в правилната посока. Именно процесът на стратегическо управление направлява усилията към постигане на целите на организацията за изход от кризата, балансира интересите на различните групи в и извън нея, насочва ресурсите за постигане на по-висока ефективност на процесите в управлението на кризисните ситуации.

Трето, историческите промени в традиционния процес на управление водят до създаването на методологията на стратегическото управление като по-висша фаза на управленските процеси. Управлението на кризи като тип управленски процес, който също има своята еволюция, несъмнено в последните години все повече се интегрира със стратегическото управление. Неслучайно то потвърждава ключовите хипотези на Ансоф (Ansoff, 1988) за „класическото” стратегическо управление, които са в сила и при процеса на управление на кризи, въпреки промените, които настъпват.

References

1. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
2. Ansoff, I. (1984) *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, London.

3. Ansoff, I. (1988) *The New Corporate Strategy*. (3-th ed.) John Wiley& Sons.
4. Boin, A., Lagadec, P., Michel-Kerjan, E., W. Overdijk (2003) Critical Infrastructures under Threat: Learning from the Anthrax Scare. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11 (3), pp.105-107.
5. Burnett, J. J. (1998) A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*, 24 (4) pp..475-488.
6. Davies, D. (2005) Crisis Management: Combating the Denial Syndrome. *Computer Law and Security Report*, 21 (1), pp. 68-73.
7. Dubrovski, Dr. (2007) Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions*, 5 (4), pp. 333–354..
8. Hofer, C.W., Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
9. Kounoupas, E. (2006) *A Six-step Process for Effective Crisis Management in the Port Industry. Shipping in the era of Social Responsibility*, Cephalonia, Greece: Argostoli, 14-16 September.
10. Nikolaeva, V. (2018) Strategic Management of Business Organizations - Opportunities and Challenges. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*. Varna: Union of Scientists – Varna, 7 (3), pp.221-230.
11. Orekhov, V.I., Baldin, K.V., N.P.Gaponenko (2006) *Antikrizisnoye upravleniye*. Moskva: INFRA-M.
12. Pauchant, T.C., I.I. Mitroff. (1992) *Transforming the Crisis Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
13. Pearson C. M., Misra S. K., Clair J.A., I. I. Mitroff (1997) Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26, pp.51-64.
14. Preble J. F. (1997) Integrating the Crisis Management Perspective with the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34 (5), pp.769-791.
15. Raynor, M. E. (2006) *The Strategy Paradox: Why Committing To Success Leads to Failure (And What To Do About It)*. Doubleday.
16. Rumelt, R. (2011) *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Crown Business.
17. Sheaffer, Z., R. Mano-Negrin. (2003) ‘Executives’ Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices. *Journal of Management Studies*, 40 (2), pp. 573–606.
18. Shrivastava, P., I. I. Mitroff (1987) Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp.5-11.
19. Shrivastava, P. (ed.) (1992) *Advances in Strategic Management*. JMPress, 8, pp.261-269.
20. Smith, D., C. Sipika. (1993) Back from the Brink – Post Crisis Management. *Long Range Planning*, 26 (1), pp. 28-38.
21. Thomson, A., A. Strikland III. (1995) *Crafting and Implementing Strategy*. Text and Reading. (6th ed.), IRWIN.
22. Utkin, E.A. (1997) *Antikrizisnoye upravleniye*. Moskva: Tandem.
23. Weichrich, H. (1982) TOWS Matix: A Tool for Situation Analysis. *Long Range Planning*, 15 (2), pp.54-66.
24. Wilson, B. G. (1992) *Grisis Management: A Gase Study of Three American Universities*. Unpublished dissertation. PA: University of Pittsburg.
25. Zafirova, Tsv. (2014) *Strategicheski aspekti v upravlenieto na organizatsionni krizi*. Varna: Nauka i ikonomika.