

Crisis Management Models - Implementation Issues and Steps to Overcome

PhD candidate Desislava Pavlova
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria
desislava.pavlova@ue-varna.bg

Abstract

In scientific literature, various crisis management models are described, which have many common points and in a number of cases possess a general understanding about the crisis as a process that passes through separate phases. At the same time, these models emphasize to a greater extent some of the stages of this process while neglecting others. Successful crises management requires sufficient and balanced attention of the management of each organization both on the stage of arising and unfolding of the crisis, as well as on prevention. The purpose of the article is, based on a comparison between crisis management models better known in the scientific literature, to propose an author's model based on the understanding of the life cycle of crisis phenomena and allowing its effective application in conditions of limited resources.

Keywords: crisis, management, crisis management, crisis management model

JEL Code: O21, A12, D81

DOI: 10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.3.157

Въведение

Кризите представляват сериозни отрицателни промени във вътрешната и външната среда на всяка организация, които я поставят пред изпитание за нейното оцеляване в дългосрочен план. За да се справят с това предизвикателство, организациите трябва да вложат много усилия и ресурси за ефективно кризисно управление. Познаването на потенциалните кризи, техните източници, симптоми и фактори, които провокират възникването им или засилват негативните въздействия върху организацията, както и подходящите стратегии за изход от кризата са сред основните задачи на ръководството. Именно ръководителите, чрез своята стратегическа визия за развитието на организацията, трябва да осигурят нейната устойчивост в турбулентна среда. Това е широко анализирана тема от изследователите, които притежават общо разбиране за кризата като процес и които предлагат различни модели за успешно управление на кризите акцентиращи върху три основни фази на ефективното кризисно управление – предкризен етап на подготовка и превенция, фаза на същинската криза и справяне с нея и следкризисен етап на възстановяване, последващ анализ на справянето с кризата и определяне на области за подобрене.

1. Кризата като процес и модели за кризисно управление

Развитието на всяка организация е процес, който преминава през различни етапи от нейния жизнен цикъл. Кризата е само подпроцес от това развитие, при който нейното функциониране е повече или по-малко затруднено и който вероятно може да предизвика сериозни негативни последици и изисква незабавно прилагане на съответни мерки за достигане на организацията до нейното желано състояние.

В научната литература съществува единомислие за разбирането на кризисните явления като процес. Както посочва Р. Иванова (2021) кризата представлява промени, настъпващи внезапно или постепенно и изискващи бърза реакция. За да се управляват адекватно, трябва да се познава същността на кризите. В свое изследване В. Вашичкова прави преглед в тази връзка, като дава следната дефиниция: „Управлението на кризи трябва да се разбира като процес със свързани по между си стъпки и процедури, които водят до ранно прогнозиране на потенциална криза, идентифициране (откриване) на естеството на кризисната ситуация и успешно разрешаване навреме и не на последно място подпомагане на предотвратяването

на кризата.“ (Vašíčková, 2019). Въз основа на анализа си В. Вашичкова извежда следните характеристики на кризисното управление:

- кризите не винаги са предотвратими, но могат да бъдат управлявани ефективно с минимални загуби;
- кризисното управление е постоянен непрекъснат процес, започващ с превенция и завършващ с обучение;
- превантивните програми или механизми предотвратяват потенциални кризи, допринасят за ефективното справяне със загубите и щетите и възстановяват ефективността на бизнеса;
- включването на интересите на служителите и заинтересованите страни са необходими елементи за постигане на успех;
- ясно определяне на целите и задачите, особено във фазата на справяне с кризата;
- кризисният екип играе важна роля за ефективната и гъвкава реакция;
- процедурите и механизмите за управление на кризи трябва да бъдат интегрирани в цялостната организационна стратегия, която да се актуализира след всяка нова кризисна ситуация.

За разбиране на кризата като процес Ц. Зафирова предлага изясняване на причинно-следствената верига „причини – симптоми – фактори – протичане на кризата (стадии) – последствия“. Като *причини* тя изтъква събитията и явленията, в резултат на които се появяват симптомите и факторите на кризата. *Симптомите* са външните проявления или събития, индикиращи за тенденции във функционирането и развитието на организацията. *Факторите* на кризата представляват определено състояние или установена тенденция, които ясно показват настъпилата криза. За организацията следват етапи на възприемане, развитие и успешно или неуспешно преминаване през кризата, което завършва с конкретни резултати или последствия. В научните изследвания се срещат различни варианти на тази верига или отделни нейни елементи, като в някои случаи отделни звена са обединени или по-детайлно представени, но разбирането за кризисното управление е сходно.

Началото на етапа на същинската криза настъпва след задействащото събитие. Това е моментът, в който организацията започва да забелязва първите признаци на разгръщаща се криза. Известна още като остра фаза, това е точката, от която няма връщане назад и е невъзможно предотвратяването на възникването на кризата. В този момент фокусът трябва да се насочи към оценка на риска и бърза реакция за смекчаване на въздействието на събитието. Голяма част от възгледите за етапите, през които преминават кризите са базирани на концепцията за жизнения цикъл. Според Финк например кризите преминават през четири фази – подромална, остра, хронична и етап на разрешаване (Fink, 1986). Друг пример е схващането на Гозалес-Хереро и Прат, че кризата има както раждане, така и смърт. Според тях кризите се развиват последователен преминавайки през четири фази: раждане, растеж, зрялост и спад. Това е доста елементарен модел, но в същото време е достатъчен тъй като представя лесни за разбиране и анализ фази, илюстриращи промяната в интензитета на кризата във времето от нейното зараждане до нейния край. Той също отчита последиците, които остават след края на кризата (Boudreaux, 2005).

Основен и широко използван и анализиран модел за управление на кризи е този на Митроф, Шривастава и Ъдуейдия. Широката му приложимост произхожда от възможността за прилагането му независимо от вида и структурата на организацията.

Моделът, отразява разнообразието от възможности и вход и изход от всяка точка, както и възможността действието да продължи във всяка посока. В случая за изясняване на модела можем да започнем от входна точка „откриване“ и продължим по посока на часовниковата стрелка в посока „криза“, „справяне“ и „оценка“ (Mitroff et al., 1987). *Точка 1 „Откриване“* е свързана със системите за ранно предупреждение на организацията, които сканират както външната, така и вътрешната среда за сигнали за предстоящи кризи. "Откриване" предхожда "превенция/подготовка", за да се индикира, че е трудно да се предотвратят или организациите

да се подготвят за кризи, които не са открити освен при късмет или случайност. *Точка II „Криза“* показва, че никоя организация не може да предотврати възникването на кризите. Но постоянното тестване и преразглеждане на плановете трябва да позволи на организацията да се справя по-ефективно с тях. Провеждането и подготовката са под формата на политики за безопасност, процедури за поддръжка, одити на въздействието върху околната среда, кризисни одити, аварийно планиране и обучение на служителите. *Точка III „Възстановяване“* отразява наличието на основни структури и механизми за възстановяване – плановете за спешни случаи, плановете за връзки с обществеността, екипи за управление на кризи и т.н. *В точка IV „Оценка“* организацията си отговаря на въпросите какво е научила от своите отминали кризи и как може да използва това знание в бъдеще, оценява ефективността на своите стратегии за справяне с кризи и идентифицира области, в които трябва да се развият по-добри способности.

Важен извод, който правят тези изследователи е, че колкото повече една организация отрича своята уязвимост, толкова по-реактивно ще реагира на кризи постфактум. Обратно, колкото повече кризи очаква и за колкото повече потенциални кризи се подготвя, толкова повече се ангажира с проактивно и ефективно управление на кризи. Според тях основното правило е, че никоя криза никога не се развива точно както е била предвидена или планирана. Поради тази причина ефективното кризисно управление е безкраен процес, а не събитие с начало и край. Друг парадокс, който изтъкват е, че за колкото по-малко уязвима се смята една организация, за толкова по-малко кризи се подготвя и в резултат на това става толкова по-уязвима. Обратното твърдение също е в сила – за колкото по-уязвима се смята една организация, за толкова повече кризи се подготвя и в резултат на това става толкова по-малко уязвима.

В своя модел Митрофф, Шривастава и Ъдудейдия обобщават различните причини за всеки тип криза и съответно голямото разнообразие от действия, които организациите могат да предприемат, за да се подготвят за справянето с кризите, да намалят ефектите от тях и да успеят да се възстановят. Техническите и икономически причини предизвикани от външни фактори могат да бъдат незабелязани, неанализирани или неподозирани дефекти на продуктите, незабелязани фабрични/производствени дефекти, лоши системи за откриване или неправилно архивиране на проектирането/контрола. В тези случаи авторите препоръчват на организациите да предприемат действия за по-сигурно опаковане, откриване на дефекти и пропуски, стриктна система за сигурност, засилване на оперативния и мениджърски контрол, стриктно проектиране на съоръженията и оборудването, въвеждане на йерархична верига в управление на процесите и въвеждане на центрове за кризисно управление. Техническите и икономически причини дължащи се на външни фактори са свързани с неочаквани или неанализирани условия на средата, повредени технически системи за наблюдение, неправилно стратегическо планиране, лошо обществено планиране или лошо глобално наблюдение. Алтернативни реакции в такива ситуации те препоръчват проектиране на експертни мониторингови системи и мрежи, семинари за „непрекъснато“ планиране, използване на външни експерти за управление на постоянни мрежи, проектиране магазини на бъдещето, въвеждане на системи за широк мониторинг на оборудването, създаване на центрове за кризисно управление и изпълняване на периодични мандатни одити. Според авторите мерките приложими във връзка с техническите и икономически причини се прилагат еднократно, докато за тези свързани с външните фактори е необходимо повтарящо се дългосрочно изпълнение.

Източниците на индивидуални, социални или организационни кризи, обусловени от вътрешни фактори са свързани с неправилен контрол в организацията, лоша организационна култура, информация, комуникация, структура, възнаграждения, лошо обучение на изпълнителите на оперативните изпълнители, лошо планиране на извънредни ситуации, човешки операционни неуспехи/грешки, вътрешни саботъори, както и слабости в проверката на служителите. В отговор на тези причини по отношение на микросредата или отделни звена ръководството може да предприеме действия за осигуряване на емоционална подготовка,

психологически консултации и въвеждане на социални групи за подкрепа. Важно е да бъде засилена сензитивността към причините за възникване на кризи като се осигури обучение на всички служители в контекста на изпълняваните задачи във връзка с осигуряване на сигурността и фокусиране на вниманието за откриване на пропуски и дефекти в имплементираните процеси и системи. Допълнителни усилия трябва да се положат и за обучение на потребителите и медиите. Външни причини за индивидуални, социални или организационни кризи могат да бъдат провокирани от неуспех в проектирането и въвеждането на нови обществени институции, лошо социално наблюдение на криминалните стейкхолдъри, недоволни бивши служители, действия на терористи, похитители, убийци и подражатели на убийци, външни саботьори и психопати. Предложените мерки в тази връзка са по отношение на макросредата и включват разработване на профили на психопати, терористи, имитатори и др., създаване на превантивна гореща линия и спонсорирани обществени групи за наблюдение, създаване на групи за действие по политики, преоценяване на организационната култура и разработване на програми за бизнес етика, създаване на постоянни звена за управление на кризи, извършване на организационно препроектиране, определяне на омбудсман и разобличители, създаване на одиторски екипи за инспектиране на уязвимости, осигуряване на медийни програми/обучение на всички изпълнители, работа с браншови организации и изследователски центрове.

Моделът илюстрира различни причини за всеки тип криза и огромното разнообразие от действия, които организациите могат да предприемат, за да се подготвят за справянето с кризите, да намалят ефектите от тях и да успеят да се възстановят. Според авторите на модела ефективност в кризисното управление може да се постигне първо чрез изясняване на всички фази и стъпки на процеса на кризисно управление и разликите между тях. И тъй като кризите като явления стават все по-сложни, следваща стъпка трябва да бъде подготовката за едновременното възникване на няколко кризи. Те съветват организациите да повишат нивата си на безпокойство като се подготвят за най-лошото, така че да могат да се справят, когато настъпи истинска криза. Митрофф, Шривастава и Ъдуейдия съставят всеобхватен модел, започващ с положителните стъпки, които организацията може да предприеме за справяне с кризисни ситуации и завършва със стъпките, които почти гарантират, че тя не би се възстановила от евентуална криза. Следователно пред всяка организация съществува един основен избор: застраховане срещу бедствие или следване на почти гарантиран дизайн за бедствие (Mitroff et al., 1987).

От своя страна, Т. Жак смята, че теоретичните модели базирани на концепцията за „жизнения цикъл“ разчитат на две общи предположения – че negliжираните проблеми са тенденция с нарастваща сериозност и по-голям риск и че колкото по-дълго оцелява един проблем, толкова намаляват възможностите и се увеличават разходите за намеса и разрешаване. В своето изследване той прави сравнителния анализ, който илюстрира слабостите на тези теоретични модели, а именно - че те предполагат последователно извършване на дейностите, които водят до някаква форма на разрешаване на всяка криза, както и че конкуриращи се проблеми се управляват един по един. В практиката обаче много често се налага различни кризи, които се намират в различни фази на развитие, да бъдат управлявани едновременно.

Като решение за справяне с тези слабости Жак предлага т.нар. релационен модел за управление на кризи, който представлява сбор от непрекъснати действия, организирани в система от клъстери и нелинейни елементи. Той се основава на холистичния възглед за кризисното управление, според който предотвратяването и готовността за кризи са съставни и също толкова важни части от цялостния процес, колкото и предприетите тактически стъпки в отговор на кризата, когато тя вече е нанесла своя удар. В този модел следкризисният клъстер от дейности има критично значение за подготовката и управлението на бъдещи кризи.

Нелинейната структура на релационния модел подчертава, че елементите трябва да се разглеждат като „кълъстери“ от свързани и интегрирани дисциплини, а не като „стъпки“, които

трябва да се предприемат последователно. Елементите му са разположени в кръг с две полукълба за предкризисното (дясно полукълбо) и следкризисното управление (ляво полукълбо), всяко от които разделено на два клъстър съдържащи по три елемента, а именно:

Предкризисно управление

Клъстър „Готовност за кризи“: планиране, разпределяне на роли и отговорности и установяване на собственост върху процеса; системи и ръководства представляващи инфраструктура за кризисно управление - оборудване, ресурси и документация; обучения и симулации - опознавателни програми, тестване, настолни упражнения, симулации на живо.

Клъстър „Предотвратяване на кризи“: ранно предупреждение и сканиране - одити, превантивна поддръжка, сканиране за проблеми, социално прогнозиране, сканиране на околната среда, изпреварващо управление, бъдещи проучвания; управление на проблемите и риска - идентифициране, приоритизиране, разработване и изпълнение на стратегии; реагиране при извънредни ситуации - инфраструктура, документация, обучение.

Управление на кризи

Клъстър „Управление на кризисни инциденти“ - разпознаване на кризи - преход към спешност, обективна оценка, ранно разпознаване; активиране на системи/отговор – активиране на процеси, ефективни механизми за повикване, наличие на резервни копия, натоварване на системите; управление на кризи - изпълнение на стратегия, смекчаване на щети, управление на взаимоотношения със заинтересовани страни, реакция в медиите.

Клъстър „Следкризисен мениджмънт“ - възстановяване, възобновяване на бизнеса - възстановяване, запазване на пазарните позиции, защита на цената на акциите и др.; въздействие на кризата след нейното разрешаване - разследвания, наказателно преследване, съдебни спорове, увреждане на репутацията, медиен контрол; оценка, модификация - анализ на първопричината, оценка на управлението, преглед на процеса, извършване на промяна (Jaques, 2007).

За разлика от предкризисното полукълбо и полукълбото за управление на кризи са последователни във времето, то отделните техни елементи могат да се проявят едновременно. Според Жак предотвратяването на кризи и готовността за кризи най-често трябва да се случва едновременно, затова предложението от него модел се опитва да се справи както със задействащите събития, така и с основните причини. Важен извод, който прави е, че кризисното управление трябва да бъде интегрирано в подхода за стратегическо управление.

Има изследователи, които защитават тезата, че извънредните ситуации много често не се появяват внезапно и съответно – не изчезват от само себе си. В тази връзка М. Димитров прави заключението, че те имат жизнени цикли, които могат да отнемат дни, месеци или дори десетилетия и да се развиват в зависимост от система причинни фактори. Затова се оказва необходимо кризите да бъдат разглеждани от гледна точка на управлението на техните жизнени цикли, което дава възможност за предвиждане на дадена извънредна ситуация, за предотвратяване и смекчаване, доколкото е възможно на последствията и за справяне с нея, когато такава се реализира (Dimitrov, 2012). Димитров разделя жизнения цикъл на управлението на извънредни ситуации на три фази – предварителна, по време и след извънредната ситуация. Предварителната подготовка се разделя на две основни части – изследователска, включваща (1) формиране на екип с необходимата подготовка и опит, (2) събиране на максимално възможно количество от информация за възникването на извънредни ситуации, (3) предварителен анализ и групиране на придобитата информация, (4) статистически анализ на придобитата информация и изготвяне на общ списък на рисковете, техните източници и времевите параметри, (5) вътрешен системно-процесен анализ на организацията за определяне на нейната чувствителност към рискове от общия списък, (6) определяне на реалните заплахи от реализиране на тези рискове и уязвимостите към тези заплахи, разработване на вероятностни сценарии, (7) разработка на стратегия за управление на извънредните ситуации в рамките на организацията, (8) разработка на планове за управление на кризи и на инциденти, (9) разработка на документите, регламентиращи

функционирането, обучението и поддържането в готовност на групите за реагиране. Практическата част от подготвителния етап включва (1) формирането на групите за управление на кризи и инциденти и групите за действие, тяхното обучение, трениране и оценяване на възможностите, (2) предприемането на превантивни мерки по отстраняване на идентифицираните уязвимости.

Когато кризата вече е настъпила, следва (1) незабавно активиране на каналите за обмен на информация при извънредна ситуация, (2) задействане на кризисния екип, (3) активиране на плана за управление на кризи. Следкризисната фаза е посветена на възможно най-бързо възстановяване на системата като Димитров я разделя на рехабилитация и реконструкция, тя бележи края на жизнения цикъл на кризата като продължителността ѝ може да варира в значителни времеви граници в зависимост от последствията и времето, необходимо за тяхното преодоляване. Според него от особена важност е по време на тази фаза да не се допусне възникване на нова, вторична криза, предизвикана от неликвидирани последици от основната криза. В този етап задължително трябва да се извърши анализ на извършеното и на предприетите управленски и коригиращите действия, включително вторичен анализ на рисковете, идентифицирани и проявили се по време на кризата и резултатите от него да се съпоставят с тези от анализа преди разработването на плана за управление на кризи. На база на така извлечени изводи може да се пристъпи към промени в плановете за управление на кризи.

В таблица 1 е представен сравнителен анализ на по-известни модели за кризисно управление и разбирането на авторите за етапите на кризисните явления.

Таблица 1. Сравнителен анализ на по-известни модели за кризисно управление ¹

Етап / Модел	Предкризисен	Кризисен	Следкризисен
Финк (Fink, 1986)	Продромален	Остър етап Хроничен етап	Етап на разрешаване
Петак (Petak, 1985)	Смекчаване на кризата Подготовка	Отговор на кризата	Възстановяване
Митроф, Щривастава и Ъдудейдия (Mitroff et al., 1987)	Откриване	Криза	Възстановяване Оценка
Митроф, Пиърсън и Харингтън (Mitroff et al., 1986)	Откриване на сигнал Профилактика/ подготовка /проучване	Ограничаване на щетите	Възстановяване Обучение
Дж. Чонг (Janson et al., 2008)	Усещане за сигнали Бърза намеса Проучване на рисковете Предприемане на действия	Управление на кризата Подготовка за поемане на удара Справяне с проблема Ограничаване на щетите	Организационни и промени Преосмисляне Подготовка Ограничаване на рецидиви

¹ Таблицата е разработена от автора.

Модел \ Етап	Предкризисен	Кризисен	Следкризисен
Т. Жак (Jaques, 2007)	Планиране Системи и ръководства Обучения и симулации Ранно предупреждение и сканиране Управление на проблемите и риска Реагиране при извънредни ситуации	Разпознаване на кризи Системи и отговор Управление на кризи	Възстановяване, възобновяване на бизнеса Въздействие на кризата след нейното разрешаване Оценка и модификация
Пиърсън и Клер (Pearson et al., 2007)	Възприятие на мениджмънта относно риска Прилагане на подготвителни мерки	Планиран и непланиран отговор	
М. Димитров (Dimitrov, 2012)	Формиране на екип Анализ на рискове Разработване на вероятностни сценарии, стратегии и планове Обучение и поддържане на групи за реагиране Превантивни мерки за отстраняване на уязвимости	Активиране на каналите за обмен на информация Задействане на кризисния екип Активиране на плана за управление на кризи	Рехабилитация Реконструкция
Кумбс (Coombs et al., 2010)	Идентифициране на сигнали Предотвратяване и подготовка Разработване на план Антикризисен екип	Разпознаване на задействащото събитие Първоначална реакция Възстановяване на репутацията	Предоставяне на информация на стейкхолдърите Сътрудничество Извеждане на поуки

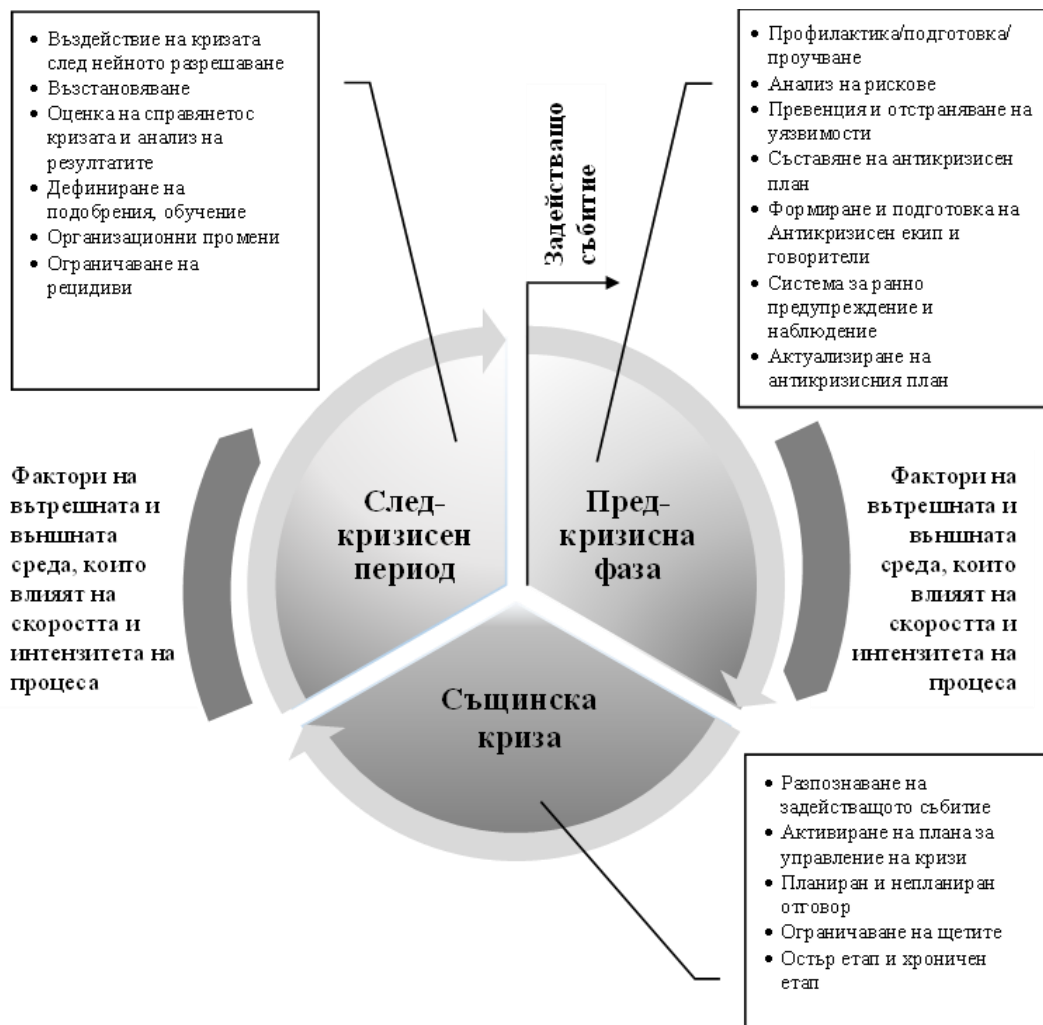
Сравнителният анализ ясно показва, че всички разгледани модели акцентират на превенцията, като разликите между тях се състоят в това доколко детайлно стъпките са разделени на подетапи. Съществува общо разбиране за трите ясно разграничени етапа за развитие на кризисните явления и за необходимостта от подготовка и превенция.

2. Модел за кризисно управление

Доколкото много от разгледаните модели се базират на разбирането за линейно развитие на кризисния процес, Митроф, Шривастава и Ъдудейдия изхождат от сложната взаимосвързаност на етапите и множеството възможности за вход и изход. В този смисъл кризисните явления са циклични и преминават през трите основни етапа, които биха могли да бъдат и по-детайлно разделени на подетапи (Фигура 1). Винаги започват със задействащо събитие, което може да бъде ясно определено или да остане невидимо за организацията поради ограничен достъп до информацията за него.

След възникване на задействащото събитие, организацията навлиза в т.нар. предкризисна фаза, която е свързана с превенция и подготовка. Превенцията включва проучване и профилактика на рискове и уязвимости чрез тяхното идентифициране и отслабване на техните възможности да доведат до възникване на криза, което е част от програмата за управление на риска на организацията.

Следва етап на подготовка, който включва създаване на антикризисен план за управление на кризи, включително предвиждане на комуникационните нужди и комуникационен план, подбор и обучение на кризисен екип, идентифициране и обучение на говорители; създаване на системи за ранно известяване и наблюдение; идентифициране на най-важните заинтересовани страни; както и регулярно тестване на плана и екипа за управление на кризи, което да води до регулярна актуализация на плана.



Фигура 1. Модел за кризисно управление²

Разгръщането на същинската криза е втория етап, в който много често при липса на подготовка и превенция или ограниченост в достъпа по информация организацията тепърва идентифицира кризисното явление и/или разпознава задействащото събитие. Това е етапа, в който ръководството трябва да отговори с подходящи действия и мерки в ситуация на спешност/нетложност на развиващата се криза. Планът за антикризисно управление бива активиран. Отговорът може да се раздели на два подетапа - първоначална реакция при криза, която изисква бързина, точност и последователност в действията и възстановяване на репутацията. Бързата реакция е улеснена от подготвителния етап и е изключително важна за запълване на „информационния вакуум“ с демонстриране на контрол над ситуацията и намаляване на щетите от кризата. В този етап връзките с обществеността играят критична роля за избор и обучение на говорител ако това не е направено в подготвителната фаза, за разработването и ефективното изпращане на послания до целевите публики. Точността на предоставяната информация е също важен фактор, за да изглежда организацията надеждна и

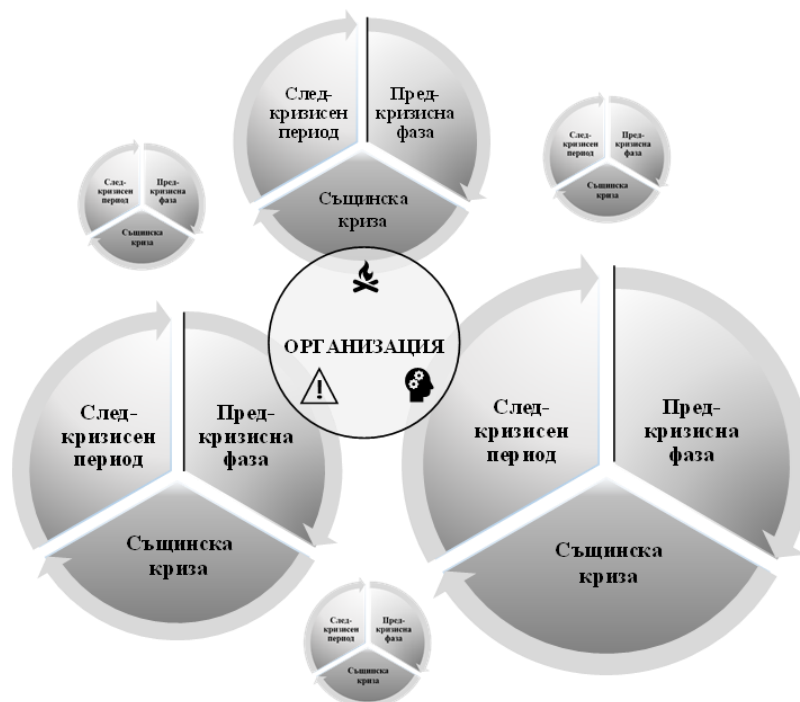
² Фигурата е разработена от автора.

последователна и да не губи доверието на заинтересованите страни във възможностите ѝ да преодолее кризата. В зависимост от спецификите на кризисното явление, то може да се превърне в хронично за организацията и да удължи значително периода за изход от кризата или да го направи невъзможен. Загуба на доверие от инвеститори и клиенти в резултат от кибер атака и в резултат на това теч на чувствителна информация например и невъзможността на организацията да докаже способностите си да се справи с бъдещи такива загуби могат да я доведат до хронична криза, в която тя да бъде мишена на поредица бъдещи атаки, от която излизането да е много продължително и трудно или дори невъзможно.

Следкризисната фаза е етап на възстановяване и трябва да води до изпълнение на ангажиментите, поети по време на кризата. В този етап е необходимо да се направи оценка на справянето с преодоляната криза и да се извърши подготовка за следваща чрез актуализация на антикризисния план, допълнително обучение и идентифициране на области за подобрене. За постигане на подобрене в областите с дефицити и за ограничаване на рецидивите са необходими организационни промени, които организацията трябва да извърши в следкризисния период преди следващо задействащо събитие.

Можем да заключим, че процесът на кризисните явления и неговото управление представляват цикъл, чийто край е свързан с подготовка и превенция за възникване на нова криза от същия или подобен вид.

За ефективността на кризисното управление можем да съдим по това дали потенциалните кризи са избегнати и дали краткосрочните и дългосрочните въздействия от кризите надвишават провалите. Но върху резултата от всяко кризисно управление въздействие упражняват факторите на външната и вътрешната среда за организацията. Те могат да ускорят кризисния процес или да го забавят, да увеличат силата на въздействие на кризата и обхвата на последствията от нея. Затова при анализа в предкризисната фаза и следкризисния период важен елемент е анализа на факторите на средата и фокуса върху ограничаването на тези, които водят до задълбочаването на кризата и подпомагането на влиянието на други, които увеличават капацитета на организацията за успешно излизане от кризата и намаляване на щетите.



Фигура 2. Модел за кризисно управление³

³ Фигурата е разработена от автора.

Организациите съществуват в сложна среда на множество различни по своя характер процеси на макро- и микро-ниво. Превенцията и справянето само с един вид кризисни явления е идеален случай, който почти не се случва в реалността. Комплексността на средата предполага възникването на различни по своя характер и интензитет кризисни явления, които могат да имат въздействие върху дейността на организацията, както и могат да не я засягат директно. От друга страна е възможно възникване на кризисни явления в различен момент, които да имат въздействие върху организацията като ръководството да се окаже в едновременно в ситуация на подготовка, справяне с разгъщаща се криза или в период на отшумяване и възстановяване на щетите на вече отминаваща такава. Това изисква насочване на всички усилия и ресурси към справяне с разгъщащата се криза и потушаване на огъня. Предстоящата криза изисква особено внимание и подготовка за справяне като ръководството направи всичко възможно да ограничи силата на въздействие и обхвата на щетите. Макар и отминала, кризата намираща се в третия етап изисква анализ на резултатите от справянето, актуализиране на антикризисния план и прилагане на организационни промени, което да гарантира избягването ѝ или значително намаляване на нейното въздействие при възникване на следващо задействащо събитие (Фигура 2).

В реалността организациите разполагат с ограничени човешки, финансови и други ресурси и не са в състояние да се подготвят за всички видове кризи в еднаква степен. Налага се приоритизиране на кризисните явления, което да оптимизира тяхното управление и да увеличи неговата ефективност. Матрицата за категоризиране на кризите е сравнително лесно приложим подход, който класифицира кризисните явления по последователен и ясен начин съобразно тяхната степен на въздействие и съответната степен на подготвеност на организацията (Фигура 3).

- **голяма сила за въздействие / високо ниво на подготвеност** – това са кризисни явления, които силно застрашават съществуването на организацията или имат мащабно въздействие, което обхваща много звена, дейности или географски райони, в които организацията оперира. Въпреки високото ниво на подготвеност, ръководството трябва да влага достатъчно усилия и ресурси за справяне с кризата и възстановяване. Антикризисният план е жив инструмент, който изисква постоянно тестване и подобряване, което не трябва да се пренебрегва. Особено внимание трябва да се обръща на анализа на резултатите от справяне с такива кризи, с цел дефиниране и прилагане на организационни промени за ограничаване на силата и обхвата на въздействие. Високото ниво на подготвеност може да освободи ресурси за осъществяване на такъв анализ и последващите промени.
- **голяма сила за въздействие / ниско ниво на подготвеност** – в този сегмент са кризите, които връхлетяват организацията и я сварват неподготвена. В този случай до голяма степен съществуването ѝ е поставено под въпрос. Оказало се в такава ситуация, ръководството в спешен порядък трябва да изготви и приложи план за ограничаване на щетите поради голямата сила на въздействие. Достигайки до етапа на забавено или стопирано разгръщане на кризата, е възможно изготвянето на план за справяне и излизане от нея. Поради необходимостта от реагиране в условия на спешност и неотожност, липсва време за задълбочен анализ и възможност за тестване, т.е. организацията няма право на грешки. Ръководството трябва да прояви изключително стратегическо мислене и далновидност при вземане на решенията, за да осигури оцеляването на организацията. На базата на натрупания опит след преодоляване на кризата, ръководството трябва да отдели специално внимание на осигуряване на подготвеност за подобни кризи с голяма сила на въздействие.
- **слаба сила за въздействие / високо ниво на подготвеност** – поради предишен опит или достъп до методическа подкрепа, организацията може да се окаже добре подготвена дори и за кризи със слаба сила на въздействие. Тези кризи изискват помалко внимание и усилия, но все пак трябва да бъдат наблюдавани и анализирани.

- **слаба сила за въздействие / ниско ниво на подготвеност** – дори и със слабо въздействие, кризисните явления не бива да бъдат подценявани или игнорирани. Това означава, че е необходима базова подготовка за тяхното посрещане, която включва система за ранно известяване, структура за вземане на решения, комуникационен план и говорители.

ВЪЗДЕЙСТВИЕ	голямо	<p align="center"><u>Реагиране в условия на спешност</u></p> <p>Спешно изготвяне и прилагане на план за ограничаване на щетите Изготвяне на план за справяне и излизане от кризата Бързина и компетентност при вземане на решения Анализ на справянето и осигуряване на подготовка за следващи кризи</p>	<p align="center"><u>Поддържане и развиване на антикризисния план</u></p> <p>Редовно актуализиране и тестване на антикризисния план Задържане на високо ниво на подготвеност Организационни промени</p>
	слабо	<p align="center"><u>План минимум</u></p> <p>Базова подготовка за посрещане на кризисни явления:</p> <ul style="list-style-type: none"> - система за ранно известяване - структура за вземане на решения - комуникационен план - обучени говорители 	<p align="center"><u>Мониторинг</u></p> <p>Редовно наблюдение и анализ Поддържане на актуален антикризисния план</p>
		слаба	висока

ПОДГОТВЕНОСТ

Фигура 3. Матрица за категоризиране на кризите.⁴

Невъзможно е всички видове кризисни явления да бъдат предвидени, както и рядко организациите могат да отделят всички необходимите ресурси за осигуряване на добра подготовка за справянето с тях. Базовата подготовка изразяваща с в изграждане на система за ранно известяване, структура за вземане на решения, изработване на основа за комуникационен план, обучение на говорители, както и изграждане на екип от професионалисти способни да анализират и вземат бързи и компетентни решения, е ключов инструмент за подготовка и превенция за справянето с всички видове кризи.

Заклучение

Представеният модел за кризисно управление отчита основните принципи на известните в научната литература модели, а именно жизнения цикъл и етапите на развитие на кризисните явления извън ограниченията в разбирането на техния жизнения цикъл като линеен процес. Отчита цикличността на кризите и факторите на средата, които могат да влияят върху силата на тяхното въздействие и обхвата на последствията за организацията. Моделът не се ограничава до разглеждането на кризите като единични явления и в зависимост от етапа на развитието им и подготвеността на организацията, предлага лесна за прилагане класификация с цел приоритизиране на мерките за справяне и преодоляване на последствията от кризите.

Предвид сложната среда, в която оперират съвременните организации и ограничените ресурси, с които разполагат, е изключително трудно да бъде изградена всеобхватна универсална система за подготовка и превенция, а известните модели в научната литература поради различни причини могат да бъдат трудно приложими. Моделите дават рамка, но не и универсално средство за ефективно кризисно управление. Ръководството има стратегическата

⁴ Фигурата е разработена от автора.

задача да избере и адаптира възможно най-ефективен модел с оглед структурата, средата и дейността на самата организация.

References

1. Boudreaux, B. (2005). Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency. [Online] Available from: https://ufdcimages.uflib.ufl.edu/UF/E0/01/04/86/00001/boudreaux_b.pdf [Accessed 05.02.2023].
2. Coomb, T. Holladay, S. (2010). The Handbook for crisis communication. Chichester, UK: Blackwell Publishing Ltd. [Online] Available from: https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes_Programas/Imagenes_Posgrados/Facultad_de_Educacion/Maestria_Dir_Gestion_Inst_Educativas/The_Handbook_of_Crisis_Communication.Coombs_y_Holladay.pdf [Accessed 27.01.2023].
3. Dimitrov, M. (2012). Krizi i tyahnoto upravljenje. Pogled otvatre. [Online] Available from: <https://www.academia.edu/38096206/> [Accessed 01.02.2023].
4. Fink, S. (1986). Crisis management: planning for the inevitable, New York, NY, AMACOM. [Online] Available from: <https://archive.org/details/crisismanagement00fink/page/20/mode/1up?view=theater> [Accessed 15.01.2023].
5. Ivanova, R. (2021). Crises and their management - an integral part of the daily of organizations today. The Law and the Business in the Contemporary Society. *Conference proceeding of the 4-th National Scientific Conference 22 October 2021*. Varna: Nauka I ikonomika, 384-393 DOI: <https://doi.org/10.36997/LBCS2021.383>
6. Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review* 33 147–157, Elsevier Inc. [Online] Available from: https://assets.ctfassets.net/ra4li8iwuk7u/39ITBfcGoFkkJvcAYY8I7k/d615e7b4a4f9366d2deb2871417543be/Jaques_IM_relational_model.pdf [Accessed 10.04.2023].
7. Janson, D. Ma, E. X. and Nhu, Q. (2008). Small business failures – A study of the top-manager’s contribution to the failure [Online] Available from: <https://www.researchgate.net/publication/.277772462> [Accessed 27.01.2023].
8. Mitroff, I. Pearson, C. and Harrington, C. (1986). The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes, NY: Oxford University Press [Online] Available from: https://archive.org/details/essentialguideto00mitr/page/76/mode/1up?_autoReadAloud=show&view=theater&q=detection [Accessed 25.01.2023].
9. Mitroff, I., Shrivastava, P., and Udvardia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(4), 283–292. [Online] Available from: <http://www.jstor.org/stable/4164770> [Accessed 15.01.2023].
10. Pearson, C. and Clair J. A. (2007). Reframing Crisis Management. *Crisis Management*, vol. II. NY: SAGE Publication Ltd. [Online] Available from: [https://theism.org/public-library/Boin%20-%20Crisis%20Management%20\(Book\).pdf](https://theism.org/public-library/Boin%20-%20Crisis%20Management%20(Book).pdf) [Accessed 15.01.2023]
11. Petak W. (1985). Emergency Management: A Challenge for Public Administration, *Public Administration Review*, [Online] Available from: <https://www.jstor.org/stable/3134992> [Accessed 05.02.2023].
12. Vašíčková V. (2019). Crisis management process: A literature review and a conceptual integration. [Online] Available from: <http://aop.vse.cz/pdfs/aop/2019/03/05.pdf> [Accessed 05.02.2023].