

АНТИКРИЗИСНАТА СТРАТЕГИЯ КАТО СЪВРЕМЕННА ТАКТИКА НА УПРАВЛЕНИЕ

Надежда Косева Стефанова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гл. ас. д-р

e-mail: n.k.stefanova@uni-svishtov.bg

Резюме: *В настоящата статия, анализираме някои по-основни понятия, свързани с кризата и нейното управление. Акцентът поставяме върху източниците и причините за поява на криза в организацията, които се характеризират с известна степен на сложност и специфичност. На тази основа реализираме избор на стратегия, която адекватно да отговаря на бизнес действителността и нейната непредсказуемост.*

Ключови думи: *криза, управление, антикризисна стратегия*

ANTI-CRISIS STRATEGY AS A MODERN MANAGEMENT TACTIC

Nadezhda Koseva Stefanova,

Dimitar A. Tsenov Academy of Economics, Head Assist. Prof. , PhD

e-mail: n.k.stefanova@uni-svishtov.bg

Abstract: *In this article, we analyze some more basic concepts related to crisis and its management. We focus on the sources and causes of the emergence of a crisis in the organization, which are characterized by a certain degree of complexity and specificity. On this basis, we select a strategy that adequately responds to business reality and its unpredictability.*

Keywords: *crisis, management, anti-crisis strategy*

Въведение

Днес, все по-често разглеждаме кризата като всестранно явление, което успява фундаментално да обхване целия обществен живот. В това отношение истинско предизвикателство е то да бъде управлявано. Изследвайки източниците и причините за поява на криза, ние разбираме, че изхода от кризата предполага конкретен избор на стратегия, която да допринесе за ефективното ѝ управление.

Обект на изследване е кризата и нейното управление.

Предмет на изследване е антикризисната стратегия.

Целта на разработката е да се предопредели антикризисната стратегия като съвременна тактика на управление. Вследствие на това се формулират следващите **задачи**:

- 1) Да се дефинират някои по-основни понятия като криза и управление на криза;
- 2) Да се посочат по-важните източници и причини за появата на криза в организацията;
- 3) Да се лансира избор на стратегия, която да подпомага управлението при криза.

1. Криза и управлението при криза

Според съвременни български изследователи (Филипов, 2006): „Кризата на съвременния свят е тотална. Тя е сграбчила всички страни на обществеността.“

Общоприето е, че кризата е неочаквано събитие, за което няма планове за действие при извънредни ситуации (Hermann, 1963, стр. 31-82).

Някои от основните характеристики на кризата са, че тя е непредвидено, неизмеримо, неизвестно и непланирано събитие (Seeger, 2002, стр. 329-337); (Oh, 2013, стр. 407-426). Кризата се счита за „събитие с ниска вероятност, но с голямо въздействие“ (Pearson, 1998, стр. 59-76).

Обикновено кризата се разглежда като негативно явление, събитие, което заплашва организацията. (Valackiene, 2011, стр. 78-90) Освен това, кризите могат да влошат организационното представяне. (Scott, 1987)

В разговорният език с „криза” се идентифицира състоянието на голяма притесненост, затруднено положение, безпаричие. На китайски думата „криза” се пише с два йероглифа. Значението на единия е „хаос”, а на другия е „възможност” (Райков, 2003).

Както може да се види в Таблица 1, дефинициите за това какво е криза са се развивали през десетилетията.

Таблица 1.

Дефиниции на кризата през десетилетията

Източник: (Mzamo P. Mangaliso, 2025)

Десетилетие	Определение
70-те години на миналия век	Ситуация, характеризираща се с изненада, висока заплаха за важни ценности и кратко време за реакция на организацията (OR., 1978).
80-те години на миналия век	Предупредителни ситуации, които рискуват да ескалират по интензивност, да попаднат под строг медиен или правителствен контрол, да пречат на нормалните операции, да застрашат организационния имидж и да навредят на крайния резултат на компанията (S., 1986). Сериозна заплаха за основните структури или фундаменталните ценности и норми на социалната система, която под натиска на времето и силно несигурни обстоятелства налага вземането на критични решения (Rosenthal U, 1989).
90-те години на миналия век	Голямо, непредсказуемо събитие, което има потенциално отрицателни резултати. Събитието и неговите последици могат значително да навредят на организацията и нейните служители, продукти, услуги, финансово състояние и репутация. (L., 1993)
2000-те години	Непредсказуемо събитие, което впоследствие може да окаже сериозно въздействие върху организацията, като нанесе щети на

	нейните човешки ресурси, продукти или услуги, пазарния потенциал и репутацията. (Mitroff II, 2001) Смущение, което подкопава основните предположения на участниците за системата, в която работят... по такъв начин, че не само операциите са фундаментално нарушени, но и основните предположения на мениджърите и другите служители са оспорени, което води до сериозна заплаха за самото оцеляване на организацията (Carmeli A, 2008).
2010-те	Рядка, значима и публична ситуация, която създава силно нежелани резултати за фирмата и нейните заинтересовани страни... и изисква незабавни коригиращи действия от страна на ръководителите на фирмата... кризата включва три ключови елемента: неяснота, високи залози и възприемана неотложност (James EH, 2011). Процес на отслабване или дегенерация, който може да доведе до смущение в нормалното функциониране на участника – т.е. индивид, организация и/или общност (Williams TA, 2017). Събитие, възприемано от мениджърите и заинтересованите страни като силно важно, неочаквано и потенциално разрушително (Bundy J, 2017).
2020-те години	Ситуация, в която организацията е изложена на сериозна неочаквана или непредвидена външна заплаха, при което тя има ограничено време и/или ресурси да реагира. (Zafari K, 2020)

От *таблица 1*, се стига до извода, че кризата през различните периоди от време представлява сериозна заплаха и се възприема като потенциално отрицателно събитие, изискващо навременна реакция и управленски решения от страна на всички заинтересовани страни.

Днес, в условията на политическа нестабилност, регулаторни промени и намалена предвидимост, *кризата може да бъде дефинирана като внезапна*

трансформация с остро въздействие както върху социално-икономическото развитие, така и върху повечето организации, които са неразделна част от обществото. Предопределяйки кризата по този начин, поставяме акцент върху нейното своевременно и резултатно управление.

Като главната цел „е да се избегне или да се сведе до минимум отрицателното въздействие на кризата върху организацията и нейните цели.“ (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010)

В случая е наложително управлението на кризата да се осъществява навременно и ефективно, с цел да бъдат минимизирани или избегнати потенциални вреди, които ще бъдат в ущърб както на балансирания растеж в икономичен, социален план, така и по отношение на организационния имидж, усъвършенстването и цялостното функциониране на дадена организация.

От изложеното до момента прави впечатление, че кризата е многоаспектно явление, характеризиращо се със затруднено положение, но и с възможност за управление и подобряване. Управлявайки кризата, е необходимо да се възприемат редица дейности и подходящи решения, които да допринасят за нейното разрешаване или предотвратяване.

2. Източници и причини за появата на криза в организацията

Кризите са вид екстремни ситуации. Това обстоятелство превръща тяхното правилно управление в жизнено важно за всеки бизнес. (Хиндъл, 1999) Но преди да се пристъпи към управлението на кризата е необходимо да се проучат по-съществените източници и причини за появата на криза в организацията.

Специалистите (Люки, 2007), занимаващи се с въпросите на управлението при кризи извеждат следните групи, източници на кризи:

- естествени или свързани с компанията събития;
- предизвикани от проблеми с технологиите;
- икономически и пазарни;
- свързани с бизнес отношенията.

Към първата група – естествени или свързани с компанията събития се отнасят:

- природни бедствия;
- здравословни и други бедствия, свързани с компанията.

Към втората група – предизвикани от проблеми с технологиите, са:

- загуба на данни;
- пробив в сигурността;
- комуникационни технологии;
- остаряло оборудване.

Към третата група – икономически и пазарни сили се отнасят:

- пазарни вълнения;
- тенденция;
- инвестиционен балон.

Към четвъртата група – кризи, свързани с бизнес отношенията:

- напускане на служител, който е ценен за фирмата;
- служител – измамник;
- често случващи се конфликти.

Интерес за настоящата разработка представляват и причините, които предизвикват кризи. Най-често, вътрешните кризи могат да бъдат открити в стратегията на компанията по отношение на служителите, финансовото състояние на предприятието, решенията, отнасящи се до организационните структури и прилаганите технологии. Вътрешните причини за кризата са представени в Таблица 2.

Таблица 2.

Вътрешни причини

Източник: Адапт. по (Zakrzewska-Bielawska, 2008)

Вътрешни причини	Стратегия	Неясна фирмена политика; Грешни или неточни цели на компанията; Прекомерно разчитане на изпитани рецепти за успех и др.
	Служители	Лош (неправилен) стил на управление; Неправилна оценка на възможностите на служителя; Вътрешно-организационни

		конфликти и др.
	Финанси	Неадекватен контрол; Слабо управление на оборотния капитал; Високи разходи и др.
	Организационна структура	Лош информационен поток; Неправилни организационни решения, неподходящи за стратегията.
	Технология	Ниско качество на материалите и производствената база; Технически неизправности в продуктите; Неизползвани производствени мощности.

Междувременно външните причини, произтичащи пряко от макросредата, както и от конкурентната среда, се характеризират със значително голяма степен на сложност в прякото си въздействие върху организациите. Поради факта, че външните фактори, различни по произход и обект, често се припокриват в своите ефекти, е трудно да се идентифицират напълно. Таблица 3 представя външните причини, разделени на макросреда и микросреда.

Таблица 3.

Външни причини

Източник: Адапт. по (Zakrzewska-Bielawska, 2008)

Външни причини	Макросреда	Микросреда
	Либерализация и дерегулация на пазара; Високи лихвени проценти; Спад в нивото на доходите на	Натрупани плащания; Интензивност на конкурентната борба в сектора;

	населението; Промени в модела на потребление; Промени в търсенето и предлагането; Промени в законодателството; Случайни фактори.	Висок натиск от потенциална конкуренция- увеличен приток на капитал в сектора; Неблагоприятни промени в цените на стоките.
--	---	--

Управлявайки своята дейност, редица предприятия са подложени на посочените по-горе кризи. Резултатите от тях в повечето случаи не закъсняват, те най-често се свързват с тревожност, липса на комуникация, промяна в социалното поведение, неспособност за адаптация и липса на доверие в ръководството, а това на свой ред води до загуба на контрол, организационни конфликти, затруднено функциониране и прекъсване на работни процеси.

Познаването на източниците и причините за възникване на криза създава предпоставки за вземане на стратегически решения, които позволяват своевременна и целесъобразна реакция. В този контекст е необходимо да се акцентира върху конкретен тип стратегия, насочена към пълното възстановяване като отговор на възникналата форсмажорна ситуация.

3. Избор на стратегия при управлението на кризи

Кризите са част от живота на всички организации. От една страна са свързани с напредъка и усъвършенстването, от друга са механизъм за оцеляване в изключително противоречивата действителност, а от трета се оказват краен стадий в развитието на организацията.

И тази деликатна област от човешкото познание – управлението – има за цел да максимизира благоприятните възможности при първите две ситуации и да сведе до минимум ситуацията от третия тип. (Асенов & Емилова, Лидерство и кризи, 2009)

Управлението на кризи изисква избор на стратегия, която да гарантира от една страна организационната стабилност, а от друга да минимизира риска от неблагоприятно въздействие, породено от неочаквани събития.

Стратегията е тази, която успява да насочи предприятието към развитие на целите и постигане на мисията. Разработвайки ефективна бизнес стратегия като единство от последователни и целенасочени решения, всяка една организация има реалната възможност да постигне устойчивост, обуславяща нейното бъдещо развитие.

По тази причина съвременното управление трябва да адаптира възможно най-подходящия подход, ръководен от лидерството, който гарантира външна адаптация и вътрешна интеграция и в повечето случаи подобрява изхода от критични ситуации.

Ефективното лидерство играе ключова роля за постигането на успех във всяко начинание. Както предполага Питър Дракър (Дракър, 2004) тази ключова роля се характеризира с четири основни гледни точки, които лидерите имат по отношение на тяхната работа:

- прегърнете промяната като шанс за растеж, вместо да я гледате като нещо, от което трябва да се страхувате.
- иновативността е задължително изискване, което не може да бъде пренебрегнато.
- подобрете цялостното представяне чрез прилагане на методичен подход към измерването и обучението.
- приложете система за компенсации, стимули и награди, която е структурирана и прозрачна. Тази система трябва да бъде проектирана така, че ясно да очертае и дефинира как служителите ще бъдат компенсирани за работата си, както и как ще бъдат разпределени стимулите и наградите.

Лидерството (Семерджиев, 2007) служи като механизъм, чрез който индивидите на властни позиции упражняват влияние върху другите, ръководейки и оформяйки тяхното поведение. Със своята гъвкавост и стратегическа проникателност за по-бърза адаптация към промените, породени от криза, лидерите успяват да преосмислят нуждите на човешките ресурси като поддържат мотивацията им и проявяват разбиране относно техните страхове и притеснения.

По време на криза, все по-често започва да се обръща внимание и на организационната култура. Редица са доказателствата в нейна полза, които наблягат на способността ѝ успешно да отговаря на възникнали кризи и кризисни събития.

Организационната култура се възприема като обединяващо начало, което интегрира интересите на сътрудниците, сплотява ръководството и подчинените и в крайна сметка води до ръст на производителността и икономическата ефективност на организацията. (Тодорова, 2021)

Силната и ефективна култура установява и развива взаимност, солидарност и подкрепа, а това от своя страна подпомага даденото предприятие да прогресира по пътя към бъдещите промени и сериозните предизвикателства.

Лидерството и организационната култура, не трябва да се разглеждат като отделни елементи в бизнес процеса, а напротив фокуса трябва да се поставя върху тяхното единство и взаимозависимост, в основата, на които стои съвременната антикризисната стратегия, основаваща се на сътрудничество и адаптация (Фигура 1).



Фигура 1. Избор на стратегия при управлението на кризи

Източник: Авторова

Изправяйки се пред предизвикателствата, породени от криза, съвременния мениджмънт е необходимо да преследва целенасочено организационния си план за развитие, тъй като от правилния избор на стратегия зависи до голяма степен и намаляването на множеството проблеми. Изследвайки кризата и нейното управление, ние наблягаме върху лидерството и неговото взаимодействие с организационната култура, като съвременна тактика подпомагаща запазването на организационния имидж

и вътрешната интеграция, макар и в условия на кризисен натиск и неблагоприятни изпитания.

Заключение

От казаното до тук, можем да обособим някои по-важни моменти:

Първо, анализира се понятието „криза“ през последните десетилетия, както и управлението на кризи, от където става ясно, че в повечето случаи се изисква упражняване на управленски процес с интердисциплинарен подход.

Второ, систематизирайки по-важните източници и причини за възникване на криза, установяваме, че са налице някои симптоми, които предупреждават за появата на нестабилност или криза в управлението на дадена организация.

Трето, отговаряйки адекватно на кризисната ситуация, съвременния мениджмънт трябва да насочи вниманието си върху ефективното лидерство и организационната култура като съвременна тактика за постигане на проактивен, реактивен или дългосрочен успех.

Използвана литература

- Асенов, А. Емилова, И. (2009). Лидерство и кризи. В. Търново: Фабер.
- Дракър, П. (2004). Подбрано от Дракър. София: Класика и стил.
- Люки, Р. (2007). Управление на кризи. София: Класика и стил.
- Павлов, Г. (2006). Управление при кризи и конфликти – проблеми и перспективи.
- Райков, З. (2003). PR. Технологията на успеха. София: Дармон.
- Семерджиев, Ц. (2007). Стратегическо ръководство и лидерство. София: Софттрейд.
- Тодорова, К. (2021). Ролята на организационната култура за устойчиво развитие на организацията. Международна научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства“.
- Филипов, Д. (2006). Теория на социалния живот. Университетско издателство “Стопанство”.

- ХИНДЪЛ, Т. (1999). Джобен мениджър.
- Bundy J, P. M. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*.
- Carmeli A, S. J. (2008). Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*.
- Gonzalez-Herrero, A. and Smith, S. (2010), "Crisis communications management 2.0: organizational principles to manage crisis in an online world", *Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 97-105.
- Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8 No. 1.
- James EH, W. L. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*.
- L., B. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Mitroff II, A. G. (2001). *Managing Crises before they Happen: What every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. New York: AMACOM.
- Mzamo P. Mangaliso, B. J. (2025). *Strategies for Responding to Organizational Crises: Empirical Insights and a Proposed Model*.
- Oh, O. A. (2013). "Community intelligence and social media services: a rumor theoretical analysis of tweets during social crisis", *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2.
- OR., H. (1978). Limitations of cognitive abilities in the face of crisis. In: Smart CF, Stanbury WT, editors. *Studies in Crisis Management*. Toronto, Canada: Butterworth & Company.
- Rosenthal U, C. M. (1989). *Coping With Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*. Springfield, IL: Charles C Thomas Publications Limited.
- S., F. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.
- Scott, W. (1987). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Seeger, M. (2002). "Chaos and crisis: proposition for general theory of crisis communication", *Public Relations Review*, Vol. 28 No. 4.
- Valackiene, A. (2011). "Theoretical substation of the mode for crisis management in organization", *Engineering Economics*, Vol. 21 No. 2.

Williams TA, G. D. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*.

Zafari K, B. S. (2020). Mindful management of relationships during periods of crises: A model of trust, doubt and relational adjustments. *Industrial Marketing Management*.

Zakrzewska-Bielawska, A. (2008). Zarządzanie w kryzysie. B: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (ред.), Wyd. CH Beck, Варшава.