



МЕНИДЖМЪНТ НА КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ В ПРЕДПРИЯТИЕТО



MANAGEMENT CRISIS SITUATIONS IN THE COMPANY

доц. д-р Здравка Джандармова
Тракийски университет Стара Загора

Prof. Zdravka Dzhandarmova
Thracian University Stara Zagora

Кризата в предприятието се свързва с всяка внезапна или очаквана промяна на установено състояние, предизвикана от човешка дейност, събития или природни явления, с негативни последици за работниците и служители или за ръководството на предприятието, за чието предотвратяване, овладяване и преодоляване са необходими незабавни координирани действия.

Според Джон Кейнс: ... явлението криза е внезапна и рязка смяна на тенденция на повишение с тенденция за понижение, като по правило в обратната посока такава рязкост не се случва. Думата криза е от гръцки произход „crisis“ и означава решение, повратна точка, резултат.

При нарушаване на непрекъснатостта или смяната на организационната форма на предприятието се стига до кризисно състояние. Те са закономерно явление в развитието на предприятието.

Кризата представлява промяна - внезапна или постепенна, която поражда неотложен проблем, изискващ незабавна намеса за разрешаването му. Криза е всяка ситуация с потенциал да предизвика внезапни и сериозни неблагоприятни последици върху работниците и служителите, върху имиджа и може да се отрази катастрофално върху предприятието.

Кризата винаги възниква и се развива бързо, с остър дефицит от време за овладяване на възникналите противоречия и за възстановяване нарушените правила на системата. Когато все пак се разполага с време за адекватна реакция и действия,

Crisis undertaken associated with any sudden or expected change in the resting state, caused by human activities, events or natural phenomena, with negative consequences for employees or management of the enterprise, for the prevention, management and resolution require immediate coordinated action.

According to John Keynes: ... phenomenon of crisis is sudden and abrupt change upward trend with a tendency to decrease, as a rule in the opposite direction so sharpness is not happening. The word crisis is of Greek origin "crisis" and means a decision turning point result.

Breach of continuity or change the organizational form of the company leads to a state of crisis. They are a regular phenomenon in the development of the enterprise.

The crisis is changing, sudden or gradual, which creates an urgent problem requiring immediate intervention to resolve it. Crisis is any situation with the potential to cause sudden and serious adverse effects on employees, the image and can be catastrophic on now.

Crisis always arises and develops quickly, with severe shortages of time to master the emerging conflicts and restore the violated rules of the system. When you still have time to react adequately and actions to

насочени към съхраняване на установените за системата правила, тя се проявява на по-ниско равнище.

Кризите привидно са внезапни, но това не означава, че са непредвидими. Преди криза често се появяват предупредителни знаци за скорошно бедствие. Съществува явление, което се нарича „кризисна лавина“, т.е. постепенно, незабележимо, но необратимо се натрупват събития, които ще доведат до възникване на криза.

Много кризи започват с малко проблеми. Ако ръководителите не успеят да ги забележат и неутрализират, те прерастват в реална криза.

Някои от предупредителните сигнали за назряващи в бъдеще кризи в организацията може да са следните:

- Пренебрегване на дебати и стандарти;
- Служител или ръководител, чийто стандарт на животи по-висок от получаваните доходи;
- Управителни съвети, които не са на своето място;
- Жалби от служители на по-ниски нива;
- Прекалено голям успех, постигнат прекалено бързо;
- Упорити слухове и съмнения;
- Настойчиви оплаквания на клиенти;
- Предупреждения от инспектори по безопасност и др.

Всяка криза е уникална. Тя се проявява в система и по начин, които не биха могли да бъдат повторени. От друга страна, кризите си приличат, тъй като в дадена сходна среда, те имат сходни характеристики, форми, структури и развитие. Кризата съдържа опасност от ескалация и може да доведе до не поддаващи се на контрол верижни реакции. Последиците могат да са във вреда, които засягат тежко елементите на системи, не участващи в тези процеси.

Възможно е и постепенно нарастване на кризата, като нейното възникване е съпроводено от фаза на предхождащо развитие, когато в системата се натрупват различни конфронтационни елементи и противоречия. Това дава възможност при

preserve the established rules for the system, it occurs at a lower level.

Crises seemingly random, but that does not mean that they are unpredictable. Before the crisis, often appear warning signs of coming disaster. There is a phenomenon called "crisis avalanche", i.e. gradually, imperceptibly but irrevocably accumulate events that will lead to a crisis occurs.

Many crises start with a few problems. If leaders fail to notice them and neutralize them grow into a real crisis.

Some of the warning signs of emerging crises in the future, the organization may include:

- Ignoring the debate and standards;
- An employee or manager, whose standard of living higher than their income;
- Boards that are not in its place;
- Complaints from employees at lower levels;
- Too great success achieved too quickly;
- Persistent rumors and doubts;
- Persistent customer complaints;
- Warnings of safety inspectors and others.

Every crisis is unique. It is manifested in the system and in a manner which could not be repeated. On the other hand, crises are similar as in a similar environment, they have similar characteristics, shapes, structures and development. Crisis includes escalation and hazard may lead to not amenable to control chain reactions. The consequences may be in harm affecting heavy elements of the system are not involved in these processes.

It is possible that the gradual increase of the crisis, its occurrence is accompanied by pre-development

внимателно наблюдение и детайлно анализиране да се стигне до елемент на прогнозиране и по този начин по-лесно да се преодолее кризата, в която е попаднало предприятието.

В зависимост от възможността за отстраняване на противоречията в този период кризата може да бъде предотвратена или забавена във времето.

Във всички случаи при възникването ѝ съществува риск, който е в зависимост от посоката на развитие и нейната интензивност. Интензивността характеризира мащабите на проявяването на кризата и варира от нулеви до максимални стойности, които гарантирано разрушават установената система от правила на дейност.

Когато се говори за кризисна ситуация винаги се има предвид такава ситуация, при която отношенията и връзките са с нарушена стабилност. Това означава, че налице е нарушен статус и нарушено статукво. От гледна точка на модерните теории за управление, кризисният мениджмънт се разглежда на плоскостта на създадените правила за управление при кризи, които трябва да обхващат:

- потока на информация между отделните звена;
- анализ и синтез на данни;
- възможности за получаване на допълнителни ресурси или помощ и пр.

Мениджмънтът на кризисните ситуации се използва в предприятията, където под натиска на външни или вътрешни събития ръководството е принудено да взема спешни решения.

По принцип, управлението на кризи зависи най-вече от техния характер.

Кризите се причиняват или от действия на хора или от природни бедствия (пожари, наводнения, снежни бури, земетресения и др.)

Ако в основата на кризата са хора, те могат умишлено да вредят на предприятията отвън или да са предприели действия, пак външно, които косвено създават сериозни проблеми на него.

phase, when the system accumulates various elements confrontation and controversy. This allows for close observation and detailed analysis to get to the element of foresight and thus - easily overcome the crisis that has now fallen.

Depending on the option to remove the contradictions in this period, the crisis can be prevented or delayed in time.

In all cases, when the transaction occurs, there is a risk, that is, depending on the direction of development, and its intensity. Intensity characterizes the scale of the manifestation of the crisis, ranging from zero to maximum values guaranteed destroy the established system of rules of business.

When we speak about a crisis is always given a situation in which the relations and connections are disrupted stability. This means that there is an abnormal status and impaired status quo. From the perspective of modern management theories, crisis management is seen:

- The flow of information between the different units;
- Analysis and synthesis of data;
- Opportunities for additional resources or assistance, etc.

The management of crisis situations used in enterprises where the pressure of external or internal event management was forced to take emergency decisions.

In general, crisis management depends - is already on their nature.

Crises are either caused by actions of people or natural disasters (fires, floods, blizzards, earthquakes, etc.).

If, in the heart of the crisis are people they can deliberate harming businesses outside or taken action again externally, indirectly causing serious problems for them.

Вътрешно кризите могат да се причиняват умишлено от хора, които се стремят да наложат своята позиция или случайно чрез колосална грешка в преценката на дадена ситуация или дълга поредица от наслагващи се една върху друга грешки.

Кризи в даденото предприятие могат да се породят от следните фактори:

- Между-групови и междуличностни конфликти;
- Природни катаклизми, които засягат дейността на организацията;
- Осъществени необосновани рискови действия от страна на субектите;
- Нарушаване устойчивостта на определената между-организационна или вътрешно организационна култура;
- Нерегламентирани действия, свързани със сигурността на организацията и др.

Кризисната ситуация може да се определи, като екстремално състояние на управлението и дестабилизиране на вътрешното състояние и структура на предприятието, като участник в обществено-икономическия живот.

Разгледано по този начин състоянието на криза подлежи на корекции, преоформяне и преодоляване, чрез използване на съвременни методи на управление.

Те зависят от вида на кризата и в най-общ план могат да бъдат разграничени на:

Реална кризисна ситуация. При този вид кризисна ситуация са налице действителни условия, които формират основата и рамките на кризата. В такъв случай, управлението на кризата преминава през следните етапи:

- набор на данни;
- анализ на ситуацията;
- възможни последствия за организацията;
- възможни пътища за решаването на кризата;
- стратегия за действие;
- оценка на последствията от кризата и пр.

Преживявана кризисна ситуация. При този етап се наблюдава предварително изработен сценарий за създаване и

Internal crises may be caused deliberately by people who seek to impose their position or accidentally by a colossal error in judgment of a situation or a long series of superimposed one upon the other errors.

Crisis in the enterprise may arise from the following factors:

- Between-group and interpersonal conflicts;
- Natural disasters that affect the organization;
- Powered unreasonable risk action by the subjects;
- Violation of sustainability defined inter-organizational and inter-organizational culture;
- Irregularities related to the security of the organization and others.

Crisis situation can be defined as a state of extreme control and destabilize the internal situation and the structure of the business as a participant in social and economic life.

Discussed thus state of crisis is subject to adjustments and reshaping overcomes through the use of modern management methods.

They depend on the type of crisis and in most generally can not be distinguished on:

Real crisis situation. In this type of crisis there are real conditions that form the basis and within the crisis. In this case, the management of the crisis through the following stages:

- A set of data;
- Analysis of the situation;
- Possible consequences for the organization;
- Possible ways to resolve the crisis;
- A strategy for action;
- Assessment of the effects of the crisis and etc.

Experienced a crisis. At this stage there is a premade scenario creation

протичане на кризата. Целта на кризата е ясно очертана и фиксирана във времето. Този тип кризисна ситуация се наблюдава тогава, когато основната задача е постигане на тесни корпоративни интереси. Управленските органи играят по-активна роля, тъй като е възможно те да са ангажирани с една или друга позиция или теза.

При тези условия на несигурна среда, независимо дали се наблюдава реална или преживявана кризисна ситуация, съвременните управленски теории са в състояние да създадат условия и среда за тяхното преодоляване.

Определянето на въздействието на кризата върху предприятията до голяма степен е свързано и с преживяването (очакването) на някаква опасност (неизвестност, която съпътства процеса на вземане на решение). Ситуацията се възприема като по-високо кризисна, ако е свързана с опасност. Когато опасността не следва веднага, то ситуацията е по-малко рискована. Отдалечаването на крайния резултат във времето води до отдалечаване на риска, до неговото "оптично" намаляване.

За целите на планирането кризисните проблеми се класифицират в две основни групи: кризи по поддържане на установеното състояние, и кризи, свързани с промяна в състоянието на нещата.

Стъпките за поддържане на състоянието имат следната последователност:

1. Установяване на стандарт за изпълнение, или чрез заповед, или по подразбиране;
2. Установяване на систематични средства за измерване и описание на постигнатото изпълнение, използвайки стандартни критерии;
3. Отклоненията от действителното изпълнение се интерпретират от преките ръководители, отговорни за постигането на стандарта;
4. Решение какво да се направи с отклоненията, пак взето от ръководството;
5. Действия за възстановяване на статуквото, отново предприети от

and flow of the crisis. The aim of the crisis is clearly defined and fixed in time. This type of crisis situation is observed when the main task is to achieve narrow corporate interests. Governing bodies play a more active role as they may have been involved in one or another position or argument.

In such an uncertain environment, whether seen or experienced a real crisis, modern management theories are able to create conditions and an environment to address them.

Identifying the impact of the crisis on firms is largely associated with survival (expectation) of a risk (uncertainty that accompanies the process of decision making). Situation is perceived as higher crisis, if it involves danger. Where a hazard is immediately, then the situation is less risky. Alienation of the outcome over time leads to an estrangement of risk to its "optical" zoom out.

For planning purposes, crisis issues are classified into two main groups: Crisis in maintaining steady-state and the crisis of change in the situation.

The steps for the maintenance of the state have the following sequence:

1. Establishment a performance standard or by an order or default;
2. Establishment systematic means of measurement and description of the performance achieved using standard criteria;
3. Deviation the actual implementation is interpreted by line managers responsible for achieving the standard;
4. Decision what to do with deviation, again taken by management;
5. Actions to restore the status quo, again taken by management.

The advantages of this procedure to maintain the condition that is a self-system. The goal is defined and each

ръководството.

Предимствата на тази процедура за запазване на състоянието е, че е самоуправляваща се система. Целта е определена и всеки ръководител в управленската йерархия е снабден със средства да поддържа изпълнението в съответствие с нея. Ако спазва линията, може да се разчита, че ще бъдат изпълнени и бюджетът, прогнозите, графици и другите показатели, на които се обляга планирането. Големият недостатък е статичният характер - просто да се запазва статуквото. А това означава предприятието да стои на едно място.

Управленски типове стратегии при кризисни ситуации са:

- Кризисна ситуация, при която предприятието от криза влиза в норма. Промяната на статуквото на предприятието често пъти е предмет на осъществявана технология за създаване на криза. Тук, предприятието предизвикала кризисната ситуация преди всичко използва наличния институционален имидж;

- Развитие, при което ръководството на предприятието предприема действия съобразно политиката, която предварително е посочена или изградена в нея. Противостоеенето в рамките на кризисната ситуация се осъществява на комуникационно равнище. Налице е сблъсък на идеи и това дава възможност за изравняване на позициите;

- Кризисна ситуация, при която предприятието е в норма, влиза в криза и отново преминава в норма. Характерна особеност на този тип стратегия е това, че предприятието вече веднъж е преминавало през състояние на криза. Това означава, че съществуват нагласи и ръководството на предприятието притежава опитност по отношение на екстремалност на средата. Независимо от това състоянието на норма по принцип е с относителна стабилност. Колкото и добре да е проведена политиката по управление на предприятието, това не е гаранция, че няма да се наруши в даден

manager in the management hierarchy is provided with means to support implementation in accordance with it. If you observe the line can be counted on to be met and the budget estimates, schedules and other indicators which leans planning. The big drawback is the static character - just to maintain the status quo. And that means now to stay in one place.

Managerial types strategies in crisis situations are:

- Crisis situation of crisis that now enters the norm. Changing the status quo now often subject to implemented technology to create a crisis. Here now crisis situations primarily use available institutional image;

- Developments in the management of the company takes action under the policy, which was previously referred to or built into it. Opposition within the crisis situation takes place on communication level. There is a collision of ideas and this allows for alignment of the positions.

- Crisis situation in which an entity is normal, crisis and change back to normal. Characteristic of this type of strategy is that the company has once passed through a state of crisis. This means that there are attitudes and management of the company has experience in terms of the extremes of the environment. Regardless of the status of a rule in principle by relative stability. As well have held management policy now, this is no guarantee that it will be broken at some point its stability.

Factors affecting crises are:

External factors:

- Changed atmosphere and environment;
- Sharpen competitiveness;
- Social upheaval;
- Changes imposed by globalization;

момент нейната стабилност.

Фактори, влияещи върху кризите са:

Външни фактори:

- Променена обстановка и среда;
- Изостряне на конкурентността;
- Социални катаклизми;
- Промени, наложени от глобализма;
- Сблъсък на ценностни системи;
- Природни катаклизми.

Вътрешни фактори:

- Дестабилизация по отношение на мениджмънта на субекта;
- Неспособност на ръководството да реагира адекватно на новопоявили се факти и събития;
- Неспособност за иновация на тези и идеи;
- Загуба на позиции вследствие на непрофесионално отношение;
- Необосновано навлизане в рискови ситуации;
- Липса на контрол при реорганизация на вътрешния ред;
- Дестабилизация на субекта вследствие на проявена нелоялност и липса на принадлежност към съответната среда.

Екипите по управление на кризите имат вътрешна организация и подхождат към проблемите отговорно и бързо. Те обединяват необходимия опит, правомощия и умения за установяване на контрол върху ситуацията.

В процеса по осъществяване на своята работа те трябва:

- Да обявят официален край на кризата;
- Да документират всичко значимо, което се е случило;
- Да ангажират участниците в последваща оценка, което е най-добрата гаранция, че предприятието ще се поучи от опита.

Мениджърите, които успешно се справят с кризисните ситуации, са решителни. Могат да реагират бързо и ефикасно, но най-голямото им умение е да осигурят процеса на вземане на правилно решение.

Мениджърите, които действат ефикасно в кризисни ситуации, преминават през етапите по преодоляване на кризата с по-

- Clash of value systems;
- Natural disasters.

Internal factors:

- Destabilization with respect to the management entity;
- Inability of management to respond appropriately to emerging facts and events;
- Inability to innovate on these ideas;
- Loss of items due to the unprofessional attitude;
- Unreasonable intrusion into risky situations;
- Lack of control over the reorganization of policing;
- Destabilization of the subject as a result of manifest disloyalty and lack of belonging to the local environment.

Teams managing crises have internal organization and approach problems responsibly and quickly. They bring together the experience, competence and skills to establish control over the situation.

In the process of performing their work, they must:

- To announce the official end to the crisis;
- To document all significant that it happened;
- To engage participants in the follow-up assessment, this is the best guarantee that the company will learn from experience.

Managers who successfully handle crisis situations are determined. They can respond quickly and efficiently, but their greatest skill is to ensure that the process of making the right decision.

Managers who operate effectively in crisis situations, pass through stages in dealing with the crisis at a faster pace, using their experience and intellect and that of his associates. They do not panic, do not over-respond, do not lose temper. Actually they deliberately slow pace, whenever

бързи темпове, като използват собственият си опит и интелект и този на сътрудниците си. Те не изпадат в паника, никога не реагират прекомерно, не губят самообладание. Възможно е те съзнателно забавят темпото, когато е възможно, за да създадат впечатление, че всичко е под контрол и се развива по план и накрая може би най-важното – те са лидери – вдъхновяват членовете на екипа, насърчават усилията им, вдъхват увереност в успешния изход от кризисната ситуация.

Лидерът притежава силата да обединява хората за екипни действия, да създава у тях чувство, че те са част от решението на проблема и че те са онези, които подобряват нещата. Това, че хората са ангажирани с нещо полезно, облекчава напрежението, намалява страха, спомага за решаване на кризата.

За превенция на кризисни ситуации, всяко управление във всяко предприятие трябва да осигурява такава среда, в която:

- компетентни ръководители могат да вземат информирани решения относно краткосрочното и дългосрочното развитие;
- некомпетентните ръководители са ограничени или отстранени;
- съществуват системи на контрол за предотвратяването на доминирането на един човек или група;
- служителите са информирани и участват в процеса на работа;
- клиентите се третират честно и отговорно;
- популяризират се и се зачитат високи етични стандарти.

Източници:

1. Ангелов, А. (2000) Мениджмънт. С.
2. Бодурова, П. (1993) Стратегическо управление на фирмата. Варна.
3. Панайотов, Д. (1995) Стратегическо планиране. Свищов.
4. Джандармова, З. (2000) Икономика, организация и управление на предприятието, Ямбол.

possible, to give the impression that everything is under control and on track, and finally perhaps most importantly - they are leaders - inspire team members, foster their efforts inspire confidence in a successful exit from the crisis situation.

The leader has the power to unite people team up to create in them a sense that they are part of the solution and that they are the ones that improve things. That people are engaged in something useful, relieves tension, reduces fear and helps to solve the crisis.

Prevention of crisis situations, any government in any undertaking must provide an environment in which:

- Competent leaders can make informed decisions on short and long-term development;
- Incompetent managers are limited or removed;
- There are systems of control to prevent the domination of one person or group;
- Employees are informed and involved in the work;
- Customers are treated fairly and responsibly;
- Promote and respect the high ethical standards.

References:

1. Angelov, A. (2000) Management. Sofia.
2. Bodurova, P. (1993) Strategic management of the company. Varna.
3. Panaiotov, D. (1995) Strategic Planning. Svishtov.
4. Dzhandarmova, Zh. (2000) Economics, organization and management of the enterprise. Yambol.