

SAT-2G.404-3-EM-P-02

The life cycle of organizational crises: concepts and approaches in their research

Tzveta J. Zafirova

Жизнен цикъл на организационните кризи: концепции и подходи в изследването им

Цвета Зафирова

Life cycle of organizational crises: concepts and approaches in their research: The paper examined the basic concepts of the life cycle of organizational crises based approaches for their determination. The objective is to facilitate the identification of the various stages in the process of managerial decision making, including strategic decisions. They studied a significant number of literary sources which are analyzed and classified.

Key words: *organizational crisis, life cycle, concepts, endogenous approach, active approach*

ВЪВЕДЕНИЕ

Концепцията за „жизнения цикъл”, изложена за първи път от Т. Левит (1965), е изградена върху постановката, че всяко нещо има граници на своя живот – от момента на възникването му до момента на неговия крах [12]. Тази концепция се използва в управленската наука традиционно в три аспекта – на продукта, на организацията, на отрасъла (индустрията, бранша, сектора). Тя е опит да се обясни наличието на различни стадии в рамките на времеви интервал на живота. Едновременно с това концепцията за жизнения цикъл дава възможност да се опише всеки стадий чрез някои характеристики. Причината е, че промяната във външната среда и вътрешните условия предизвикват промяна в жизнеспособността.

Ефективното управление на организационната криза започва много преди действителното ѝ физическо проявление. В идеалния случай, кризите могат да бъдат избегнати, ако има разработени перфектни системи за ранно предупреждение, ако мениджърите разберат как да ги предотвратят и ако еволюцията на кризи се познава предварително. Следователно е необходимо да се определи и разбере *концепцията на жизнения цикъл на кризата*, тъй като ранното откриване на симптоми и предупреждения за периода преди криза може да помогне и значително да смекчи нестабилността. В допълнение, по време на фаза след криза, мениджърите трябва да вземат под внимание развитието на кризата, за да се разбере защо се е случила и как може да се избегне повторението ѝ.

Обикновено кризите се развиват циклично, понякога разрешаването на една криза води до началото на друга. Ето затова е важно решението, което ще бъде взето за изхода от кризата трябва да бъде стратегическо и поради това, че всяка кризисна ситуация е свързана с верига от негативни събития, които трябва да бъдат преодолени.

Целта на настоящата публикация е да се проучат и систематизират основните концепции за жизнения цикъл на организационните кризи според подходите за определянето им за улесняване идентифицирането на различните му етапи в процеса на вземане на управленски решения, в т.ч. и стратегически.

ДЕЙНОСТЕН ПОДХОД В КЛАСИЧЕСКИТЕ КОНЦЕПЦИИ

Най-старият и най-често цитиран в областта е дейностният подход на Ст. Финк (1986), който определя следните етапи на жизнения цикъл на кризите [10]. Названията им са от медицинската терминология, правейки паралел с човешките заболявания:

(1) Предварителна фаза - симптоматика: започват да се появяват следи или нотки на потенциална криза.

(2) Остра криза - кризисна атака или пронизителност (острота): събитие, което възниква заедно с придружаващи вреди.

(3) Хронична фаза: въздействието на кризата задържа усилията за излизането от нея.

(4) Разрешение на кризата/резолуция (решение): има някакъв ясен сигнал, че кризата вече не е проблем за заинтересованите страни и вече е свършила.

В допълнение, Финк разделя кризисното събитие на три етапа, които на практика са тези, след появяването на симптомите. „Кризата започва с предизвикване на събитие (острата фаза), извършват се продължителни усилия за справяне с кризата (хронична фаза), и завършва, ясен край (решение). На различни етапи от жизнения ѝ цикъл изисква различни действия от кризисния мениджър. Като резултат кризисното управление е въведено поетапно и поради това не е едно просто действие”.

Няколко години по-късно, в следващото преработено издание на монографията си, Финк (2000) доразвива своята концепция, като още по-точно преформулира етапите в следните: (1) симптоми на кризата, (2) изостряне на кризата, (3) хронична криза, (4) преодоляване на кризата.

Д. Смит (1990) също посочва 4 етапа на кризата - начало, кулминация, повратна точка и завършек (край), които не се различават съществено от тези на Финк [15]. Това обяснение с етапите на драматично произведение, показва характера на кризите. Тук се посочва един нов термин – „повратна точка”, които някои учени заменят с „критична точка”. С него се цели да се обясни моментът, в който кризата е навлязла в период, в който организацията е на границата на ликвидността и повече не може да има грешни ходове.

Известният американски учен Ян Митроф (1994) предлага друга класификация, разделяйки етапите на пет [13]:

Първи етап. Откриване на симптоми – предупредителни сигнали и опити за предпазване.

Втори етап. Проучване и превенция (предпазване) – търсене на рискови фактори и намаляване на потенциалните вреди.

Трети етап. Ограничаване на щетите – предпазване от увеличение на застрашените области.

Четвърти етап. Възстановяване (оздравяване) – възвръщане към нормалната дейност най-скоро.

Пети етап. Изучаване (опознаване) – преглед и критика на мениджърските усилия за подобрения

Съществената разлика между двата модела се намира в последния етап. Докато Финк се концентрира върху развитието на кризите, Митроф акцентира не само върху него, но и върху усилията на ръководството, т.е. върху нейното управление.

Подкрепяме твърдението на Дарлинг, Серисто и Гейбриелсън (2005), че „не всички кризи имат и четирите посочени кризисни етапи (от Финк – бел. авт.), но всеки от тях е много обичаен за всяка голяма криза” [8]. Причината е, че третият и четвъртият етап могат да не се развият във всяка организация.

Т. Кумбс (2007) обяснява, че моделите на Митроф (1994) и Финк (1986) се вписват в тристепенен модел. Той ги интегрира в един, като определя три етапа на жизнения цикъл на кризата, също на основата на управлението на дейностите и го свежда до един основен модел [7]:

precrisis (преди кризисен) - crisis (кризисен) – postcrisis (следкризисен)

- Precrisis: Кризисен инкубационен период, когато поредица от предупредителни сигнали предхождат кризата.

- Crisis (кризисно събитие): Поредица от събития, водещи към нестабилност или критични моменти, в които решително е настъпила промяната.

- Postcrisis: Период, в който нивото на безопасност е възстановено, започнали са обучение и приемственост.

Тази класификация на етапите на жизнения цикъл на кризите е основата на много изследвания в областта на управлението им. В литературните източници се посочва, че тя е уникална с това, че нито един учен не стои зад нейното създаване, но е резултат на много творчески търсения на изследователите в областта. Нашето становище е, че третият етап трябва да остане с наименованието „следкризисен”, но трябва да има включена и алтернатива за негативен изход от кризата.

Кумбс (2007) и Сиигър, Селноу и Ълмър (2003) правилно посочват, че трите етапа осигуряват рамка за включването на различните подетапи, които се променят в зависимост от множество променливи в конкретната организация. Нашето становище е, че този модел на жизнения цикъл на кризите наистина би могъл да служи като основа за изследване на кризисните етапи, но подетапите зависят от много фактори като мащаба на кризата, последствията, размера на организацията и нейната дейност и т.н.

Сиигър, Селноу, Ълмър (2003) също защитават най-опростения модел на Кумбс за етапите на жизнения цикъл на кризите [14]. Бр. Бодро (2005) използва тази класификация в своите изследвания, посветени на модела на управление на кризи в някои публични дейности [6]. И учените Люжи, Сариеги и Торес (2009) се позовават на тристепенния модел, обобщен от Кумбс [11].

Др. Дубровски (2007) използва 4 фази на жизнения цикъл на кризите [9]:

възникване – идентифициране на кризата – оздравителен – разрешаване на кризата

Той повтаря етапите на Кумбс, но 3-тият, следкризисния го разделя на две – оздравителен и разрешаване на кризата, с което поставя акцентът върху него, обосновавайки по-голямата му продължителност.

ЕНДОГЕНЕН ПОДХОД

В тази систематизация на етапите на жизнения цикъл на кризите в организациите не бива да пропускаме една, разработена от руския изследовател и финансов консултант Артьом Евсеев (1999) и която е значително по-различна от останалите [1]. Той приема трите етапа на Кумбс, но предлага да се разшири представата за кризисна ситуация и да се разграничат понятията „криза” и „неплатежоспособност (несъстоятелност)”.

Описаната от него концепция включва идентификация на кризисната ситуация с цел адекватно реагиране на негативните тенденции в условията, когато организацията още е напълно под контрола на собствениците и се управлява от наети от тях мениджъри, а следователно има все още голяма свобода на действие и по-голям избор на кризисни процедури в сравнение с обхвата дейности, осъществявани в процеса на законодателното кризисно регулиране.

Кризисната ситуация, според Евсеев, може да се характеризира като неефективно управление на активите и кредитните задължения на организацията, което води до отлив на парични средства от собствениците и в крайна сметка води до непълно удовлетворяване на исканията на кредиторите. Тази дефиниция свързва пряко кризата като събитие с финансовото състояние на организацията, но не отчита другите ѝ форми, което е недостатък на неговите изследвания.

Нашето разбиране е, че финансовата криза е последица от управленската криза. Поради тази причина считаме, че класификацията на Кумбс може да се приеме за основна, като в процеса на изследване тя може да се детайлизира съобразно конкретните условия и съобразявайки я с тази на Ян Митроф.

Наред с приносите в областта на факторите и принципите за ефективно управление на кризисни ситуации Орехов, Балдин и Гапоненко (2006) извеждат няколко, наречени от тях „функции на кризисното управление”, които всъщност представляват обособяване на последователността на етапите в него от гледна точка на управленските решения (бел.авт.) [5]:

- предкризисно управление;
- управлението в условие на криза;
- управление на процесите на излизане от кризата;
- стабилизация на неустойчивата ситуация (гарантираща възможността за контролиране);
- минимизация на загубите и пропуснатите възможности;
- своевременно вземане на решения за бъдещето.

Един различен модел на етапите на жизнения цикъл на организационната криза, но имащ също ендегенен характер, е разработен от друга група руски учени - Е. Жарковская и Б. Бродский (2007) [2]:

Първи етап. Спад - снижение на показателите, характеризиращи резултатите от дейността на организацията, в резултат на действието на външните фактори.

Втори етап. По-нататъшно влошаване на резултатите под влияние на вътрешни причини.

Трети етап. Депресия – приспособяване на организацията към новите условия на работа при по-ниски нива на приходи (при условие, че са взети първите антикризисни мерки).

Четвърти етап. Възстановяване на финансовото равновесие, оживление на производството и продажбите до предкризисното ниво.

Пети етап. Ръст на производството и продажбите, ускорено икономическо развитие в краткосрочен план.

Шести етап. Поддържане на ново икономическо ниво на развитие на организацията, устойчивост в дългосрочна перспектива, създаване на условия за рентабилност.

Въпреки че, някои от руските изследователи се основават на тази класификация на Жарковская и Бродский, изтъквайки предимствата ѝ от гледна точка на тяхната среда, не считаме, че тя трябва да се прилага като основна в изследването на кризите. Една от причините е, че при нея няма алтернатива – негативен изход, който е често срещан в практиката. Това не означава, че не трябва да се взема предвид при кризисни ситуации, водещи до несъстоятелност.

Не бива да се пренебрегва фактът, че все пак голяма част от руските учени в областта, се позовават на основните три стадия на развитие на кризата, посочени от Кумбс, въпреки другите им наименования (Ивасенко, Никонова и Каркавин (2011) [3] и др.):

- Ранна, характеризираща се с отделни проявления на неефективност в производството, снабдяването (ръст на стоково-материалните запаси, снижение на темпа на ръста на продажбите, проблеми с качеството на продукцията и др.).

- Промеждутъчна – недостиг на оборотни средства, прекратяване на плащанията по кредитите, задържане на плащанията на работните заплати.

- Късна, при която организацията се намира в състояние на хаос, нарушавайки графика на производство, кредиторите изискват изменения на условията на кредитите, а доставчиците – предплащане.

Българският учен икономист С. Савов (2011), позовавайки се на някои от посочените западни и руски учени, дефинира 4 етапа на кризата на основата също на ендогенния подход [4]:

- Латентен (скрит) – назряване на кризата, има симптоми, но те все още не се проявяват напълно.

- Срив - бързо обостряне на противоречията, в резултат на което се влошават показателите. Появяват се елементите на нова система, представляваща основата на бъдещия цикъл. Те набират сили и встъпват в борба с елементите на старата система. Нарушава се устойчивостта.

- Смекчаване на кризата – на този етап се създават предпоставки за преодоляване на кризата, преход към фазата на депресията, осигуряващ временно равновесие между загубилата своята сила система и утвърждаващата се нова такава, която е в основата на новия цикъл.

- Излизане от кризата – Край на кризата. Остарелите елементи губят своята сила, отмират, а тяхното място се заема от елементите на новата система. Възможни последици от кризата са разрушаване или обновяване на организацията, изостряне или изглаждане на противоречията, оздравяване или задълбочаване на кризата.

На практика Савов повтаря някои от вече посочените модели на жизнен цикъл на кризата – на Финк и др. Разликата е в разделянето на някои от етапите. Освен това, той посочва по-обстоятелствено какво се случва в самата организация от гледна точка на системния подход.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От анализа на посочените изследвания на жизнения цикъл на кризите могат да се направят следните изводи и обобщения:

Първо, в специализираната литература съществуват няколко основни концепции за жизнения цикъл на кризите, в зависимост от прилаганите подходи. Разликата в тях се състои в това дали обхващат самата кризисна ситуация или и времето преди нея (симптомите) и след нея (създаването на система за превенция срещу кризите).

Второ, съществуват концепции, които обхващат само финансовите аспекти в развитието на кризата. Те са разработени и се прилагат предимно от учени и специалисти в областта на финансите и счетоводството.

Трето, основната и най-често срещана концепция, както и нейни модификации, в литературните източници е представената от Кумбс: предкризисен етап - кризисен етап – следкризисен етап. Тя е основа за разработване на подетапи в зависимост от конкретната кризисна ситуация, които се определят от формата ѝ на проявление, мащаба и продължителността ѝ.

Четвърто, в някои от концепциите за жизнения цикъл на кризите, не съществува вариант в последния етап фалит, което е често срещано явление, т.е. те разглеждат само положителен изход от кризата. Тези концепции са предпочитани от практиката, но не са реални и поради тази причина не са се наложили в теорията за организационните кризи.

Литература

[1] Евсеев, А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // *Проблемы теории и практики управления*, 3, 1999, 18.

[2] Жарковская, Е.П., Бродский, Б.Е. Антикризисное управление. (4-е изд.), Москва: ОМЕГА-Л, 2007, 11.

[3] Ивасенко, А.Г., Никонова, Я.И., М.В. Каркавин. Антикризисное управление. (2-ое изд.), Москва: КНОРУС, 2011.

[4] Илиев, Й. (ред.) и др. Антикризисно управление на индустриалните фирми. София: Авангард Прима, 2011, 40.

- [5] Орехов, В.И., Балдин, К.В., Гапоненко, Н.П. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2006, 325.
- [6] Boudreaux, Brian. Exploring A Multi-Stage Model of Crisis Management: Utilities, Hurricanes, and Contingency. University of Florida, 2005, 51.
- [7] Coombs, W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. (2nd ed.) L. A.: SAGE, 2007, 17
- [8] Darling, J., Seristo, H., Gabrielsson, M. Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Crosscultural Clash within Daimler Chrysler// *LTA*, 3, 2005, 343–360.
- [9] Dubrovski, Dr. Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition// *Managing Global Transitions*, 5, 4, 2007, 333–354.
- [10] Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY: Blackprint, 1986, 26.
- [11] Laugé, A., Sarriegi, J., Torres, J. The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management//*Proceeding Conference*, Tecnun University of Navarra, San Sebastian, 2009
- [12] Levit, T. Exploit the Product Life Cycle// *Harvard Business Review*, 43, 1965, 91-94.
- [13] Mitroff, I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit // *California Management Review*, 36, 2, 1994, 101-113.
- [14] Seeger, M.W., Sellnow, T.L., Ulmer, R.R. Communication and Organizational Crisis. Westport, CT: Praeger Publishers, 2003, 75.
- [15] Smith, D. Key Readings in Crisis Management. Elliott. London: Routledge, 2006, 260

За контакти:

Проф. д-р Цвета Зафирова, Катедра „Управление и администрация“, Икономически университет - Варна, тел.: 052 604-264, e-mail: tzveta_zafirova@abv.bg