



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”**

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ



КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ №7

ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА

„ОСНОВИ НА ЗДРАВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ”

ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ „МЕДИЦИНСКА РЕХАБИЛИТАЦИЯ И ЕРГОТЕРАПИЯ”

ОБРАЗОВАТЕЛНО – КВАЛИФИКАЦИОННА СТЕПЕН

„МАГИСТЪР“

ЗАДОЧНО ОБУЧЕНИЕ

ТЕМА : Управление на риска и кризите. Успех и неуспех. Подходи за излизане от критична ситуация

РАЗРАБОТИЛ: доц. д-р Пенка Стефанова, дм

Гр. Плевен

2020 год.

Добавяне на долен колонтитул

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА И КРИЗИТЕ. УСПЕХ И НЕУСПЕХ. ПОДХОДИ ЗА ИЗЛИЗАНЕ ОТ КРИТИЧНА СИТУАЦИЯ

Доц. д-р Пенка Стефанова, дм



Рискът дебне отвсякъде... И нито една организация не е застрахована, без значение от големина, предмет на дейност, обхват или географско местоположение.

Задачата за изграждане на концепция за **риск**, с която всеки би могъл да се съгласи, е твърде смела, за да бъде реалистична, разбира се. Рискът винаги е бил оспорвана концепция и ще бъде такава и в бъдеще. И все пак за целите на концептуализацията, трябва да се отбележи, че два ключови елемента преобладават в повечето разгледани дефиниции на риска:

- 1) нивото на въздействие и потенциалните вреди, които би нанесло дадено събитие, феномен или човешка дейност и 2) вероятността то да се случи.

Накратко, рискът може да се възприеме и като уравнение на тези два елемента:

$$\text{Риск} = \text{Въздействие} \times \text{Вероятност}$$

Речникът за управление на риска

Ръководство 73 на ISO Управление на риска. Речник цели да се подобри разбирането на идеята и термините, свързани с управлението на риска, които са общоприло-

жими за различни организации и функции, независимо от техния вид и сфера на дейност.

„БДС Компас“ представя някои от основните термини:

риск влияние на неопределеността за постигането на цели	en fr	risk risque
управление на риска координирани дейности за ръководене и насочване на дадена организацията по отношение на риска	en fr	risk management management du risque
организационна рамка на управлението на риска съвкупност от елементи, създаващи основите и ръководните организационни разпоредби за разработването, внедряването, наблюдението, прегледа и непрекъснатото подобряване на управлението на риска в цялата организация	en fr	risk management framework cadre organisationnel de management du risque
политика за управление на риска декларация за общите намерения и насоченост на дадена организация по отношение на управлението на риска	en fr	risk management policy politique de management du risque
план за управление на риска програма, включена в организационната рамка на управлението на риска, определяща подхода, елементите на управлението и ресурсите, които трябва да бъдат осигурени за управлението на риска	en fr	risk management plan plan de management du risque
процес на управление на риска систематично прилагане на политика, процедури и практики за управление на дейностите за обмен на информация, за консултиране, за установяване на обстоятелствата, както и дейностите по идентифициране, анализ, преценяване, въздействие, наблюдение и преглед на риска	en fr	risk management process processus de management du risque

оценяване на риска	en	risk assessment
съвкупност от процеси на идентификация, анализ и преценяване на риска	fr	appreciation du risque
идентификация на риска	en	risk identification
процес на откриване, разпознаване и описание на рискове	fr	identification des risques
описание на риска	en	risk description
структурирано представяне на риска, съдържащо обикновено четири елемента: източници, събития, причини и последствия	fr	description du risque
анализ на риска	en	risk analysis
внедрен процес на разбиране за същността на даден риск и за определяне нивото на риск	fr	analyse du risque
матрица на риска	en	risk matrix
инструмент за класиране и показване на рискове чрез определяне на категорията на последствията и тяхната възможност	fr	matrice de risque
ниво на риск	en	level of risk
значимост на риска или на комбинация от рискове, изразена чрез комбинация от последствия и тяхната възможност	fr	niveau de risque
преценяване на риска	en	risk evaluation
процес на сравняване на резултатите от анализа на риска с критериите за риск, за да се определи дали рискът и/или неговата значимост са приемливи или допустими	fr	évaluation de risque



Как се управлява рискът: принципи и указания

Всяка организация по света, независимо от вид и големина, е изправена пред вътрешни и външни фактори и влияния, които създават неувереност дали и кога ще постигне целите си. Всички дейности съдържат риск, но той се управлява, като се идентифицира, анализира и след това се преценява как да се въздейства.

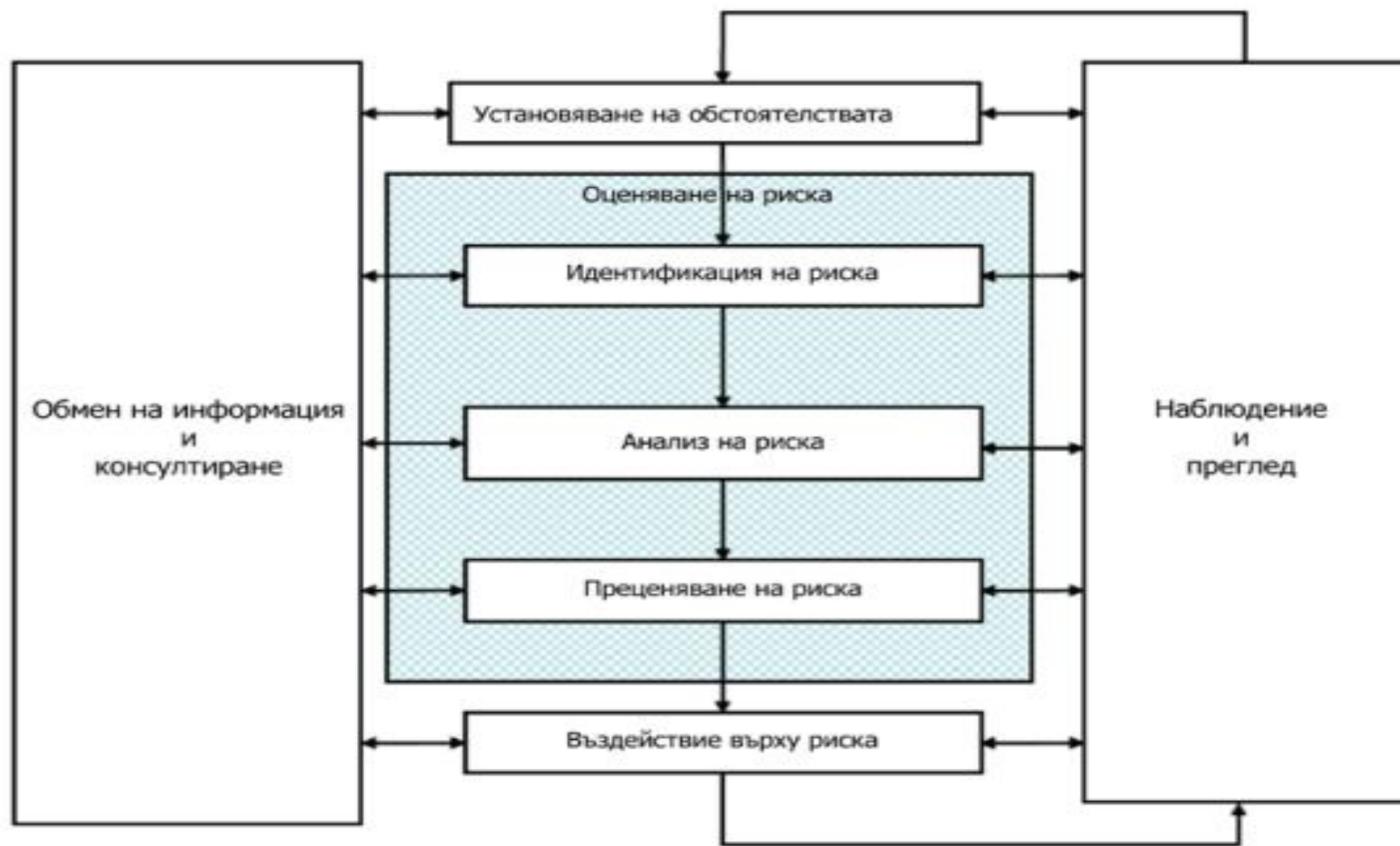
БДС ISO 31000 Управление на риска. Принципи и указания описва подробно този систематичен и логичен процес. Този стандарт може да бъде прилаган от различни организации с икономическа и обществена дейност. Стандартът препоръчва процесът на управление на риска да се интегрира в процесите на управление на цялата организацията, в нейната стратегия и планиране, управление, създаване на отчети, както и в политиките, ценностите и културата на организацията. Успехът на управлението на риска зависи от ефикасността на организационната рамка за управление. Изисква се засилен и постоянен ангажимент на ръководството, както и създаване на точен стратегически план, водещ до ангажимент на всички нива. Преди разработването и внедряването е важно да се оценят и разберат вътрешните и външните за организацията обстоятелства. Външни са например социалната, културната, политическата, правната, финансовата, технологичната, икономическата, природната и конкурентната среда. Вътрешни са управлението, структурата, ресурсите, ролите и отговорностите на организацията

Необходимо е управлението на риска да се интегрира във всички практики и процеси по подходящ и ефективен начин. Затова организацията разработва план за управление на риска и отделя необходимите ресурси, както и създава механизми за вътрешен и външен обмен на информация.

Принципи: Управлението на риска:

- създава стойност и я запазва.
- е неразделна част от организационните процеси.
- е неразделна част от процеса на вземане на решения.
- разглежда ясно неопределеността.
- е систематично, структурирано и своевременно.
- се основава на най-добрата налична информация.
- е приспособимо.
- отчита човешките и културните фактори.
- е прозрачно и всеобхватно.
- е динамично, повтарящо се и реагиращо на измененията.
- улеснява непрекъснатото подобряване на организацията.

Процесът на управление на риска е показан на следната фигура:



Организацията трябва да определи **критерии, позволяващи да се оцени значимостта на риска**. Те отразяват ценностите, целите и ресурсите, като те може да бъдат наложени или да произтичат от задълженията за спазване на нормативни актове или на други изисквания. Оценяването на риска е цялостен процес на **идентификация, анализ и преценяване на риска**. Организацията трябва да идентифицира източниците на риск, областите на въздействие, събитията (включително изменения в обстоятелствата), както и техните причини и потенциални последствия. Този етап има за цел да се състави изчерпателен списък на рискове, които могат да провокират, подбудят, ускорят или забавят постигането на целите. Анализът осигурява входни данни за преценяването на риска и за вземането на решения за необходимостта от въздействие и позволява да се изберат най-подходящите методи. При анализа се вземат предвид причините и източниците на риск, техните положителни и отрицателни последствия и възможността той да се появи. Преценяването включва сравняване на нивото на риска, определено по време на процеса на анализ, с критериите за риск, разработени по време на установяването на обстоятелствата. Въздействието върху риска включва избор и внедряване на една или повече възможности за изменението му. Веднъж внедрено, въздействието върху риска поражда или изменя средствата за неговото управление.

Въздействието върху риска е повтарящ се процес за:

- оценяване на въздействието върху риска
- решаване дали нивата на остатъчния риск са допустими
- когато не са допустими – ново въздействие върху риска и
- оценяване на ефикасността на това въздействие върху риска.

Информацията, предоставена в плановете за въздействие върху риска, трябва да включва:

- причините, с които се обосновава избора на възможности за въздействие върху риска, включително и очакваните ползи;
- персонала, отговорен за одобряването на плана, и тези, които са отговорни за неговото прилагане;
- предлаганите действия;
- потребностите от ресурси, включително и тези за непредвидени разходи;
- критериите за успех и ограниченията;
- изискванията за контрол и наблюдение.

Прегледът трябва да бъде част от процеса за управление на риска и да включва контрол или редовно наблюдение, които могат да са периодични или според конкретния случай. Резултатите задължително се записват с цел дейностите по управление на риска да бъдат проследими. Записите осигуряват базата за подобряване на методите и инструментите, както и на процеса като цяло.

ISO 31000 обяснява как да се управлява ефикасно рискът, но не и как да се интегрира в процесите за управление на организацията. Макар че организациите са различни и техните изходни точки могат да се различават, във всички случаи е приложим общ и системен подход. Това е разяснено в ръководството СД ISO/TR 31004 Управление на риска. Указания за прилагането на ISO 31000. Ръководството дава много практически насоки за прилагането на принципите за управление на риска.

Така например, за да се приведе в действие принципът **„Управлението на риска е неразделна част от процеса на вземане на решение”**, от самото начало трябва да бъдат разгледани внимателно въпроси като:

- Как и къде в организацията се вземат решения?
- Кой е включен в процеса на вземане на решения?
- Какви знания и умения са необходими на тези, които вземат решения?
- Какви указания и помощ са необходими за съществуващия персонал?
- Как ще бъдат засегнати външните заинтересовани страни?
- Какви процеси за вземане на решения в организацията трябва да се променят?

В стандартизационния документ са дадени примерни въпроси, свързани с организацията и човешките ресурси, на които би било полезно да се даде отговор:

- Съответства ли организационната структура на потребностите на организацията?
- Ясно ли са определени лицата с официални отговорности?
- Съдържат ли всички длъжностни характеристики ясни описания на правомощията и отговорностите на отделните лица?
- Дали всички канали за обмен на информация са ясни и ефикасни?
- Извършват ли се периодични проверки дали съобщената информация е разбрана и разтълкувана правилно на всички нива в организацията?

Наблюдава ли се моралната атмосфера в организацията?

- Извършва ли се преглед на взаимодействието между отделните екипи?
- Съществуват ли механизми, които да разпознават и реагират на слухове в рамките на организацията, преди те да повлияят по негативен начин?
- Има ли ясни политики за начина на назначаване, заплащане и повишение?
- Ако политиките създават проблеми, има ли процес за тяхното преразглеждане?
- Спазват ли се политиките и процедурите? Ако не се спазват, има ли разследване. Приведени ли са в действие?
- Проверяват ли вътрешните и външните одитори за случаи на небезопасно или неетично поведение в организацията?

Дори и малките организации трябва да отчитат глобалните изменения, например финансовата криза от 2008 г. оказва сериозно въздействие върху някои по-дребни доставчици, чиито основни клиенти бяха засегнати пряко или косвено от банкови фалити. Такива външни събития или нововъзникващи обстоятелства могат да изискват активни промени в организационната рамка за управление на риска.

Вътрешните характеристики, които може да бъдат изменени, включват:

- структура
- управленски практики и изисквания
- политики, вътрешни норми и модели
- договорни изисквания
- стратегически и оперативни системи, повлияни от вътрешни или външни фактори (например, промени в нормативни актове)
- възможности и ресурси (например, финансов капитал, репутация, време, хора, процеси, системи и технологии)
- знания, умения и интелектуална собственост
- информационни системи и потоци
- социално, екологично и културно поведение
- други приоритети на организацията и неотложни изисквания, които могат да бъдат възприети като конкуриращи се с намеренията на организацията за управление на риска

Водещи показатели, които биха могли да насочат вниманието към изменения във външната среда, са:

- определяне на цените на търговски артикули, лихвени проценти на банките, доходност на облигации, валутни курсове, индекси на фондовия пазар, индекс на потребителските цени (тенденции)
- индекс (тенденции)
- ниво или случаи на измами в подобни организации
- данни за големина на пазара и растеж и внезапни промени в обема на поръчките
- политическа и социална стабилност, социално недоволство и демонстрации.

Ако средата, в която работи организацията, се е променила след разработването на организационната рамка за управление на риска, тя трябва да бъде оценена повторно и приведена в съответствие с тези промени.

Освен интегриране на управлението на риска с основните процеси на дейността е необходимо да се създаде взаимодействие между всички разновидности на системата за управление, например управление на качеството, управление по отношение на околната среда, управление на безопасността, управление на сигурността, спазване на изискванията, финансова и управленска отчетност и дори с управление на застраховането, насочено към събития, които могат да бъдат финансово прехвърлени към други организации. Тези отделни системи за управление трябва да формират интегрирана система за управление, основана на политиката и стратегията на организацията. Дори когато има отделни системи за управление, за да се управляват определени рискове, организационната рамка за управление на риска трябва да се разшири и да ги включи.

Такъв подход за управление на риска може да включва следното:

- прилагане в системата за управление на качеството на методи за управление на риска, които се отнасят основно за управление на риска за продукти и проекти;
- въздействие върху неопределеността в управлението по отношение на околната среда, например инциденти и потенциални злополуки в опасни помещения, обезвреждане на опасни материали и вещества;
- въздействие върху рисковете, комбинирано с дейности като безопасност при работа;
- въздействие върху рисковете за сигурността, например действия на насилие срещу организацията или нейни служители или клиенти;
- въздействие върху рисковете за сигурността на информационните технологии (ИТ), например прекъсване на функционирането на ИТ, загуба на данни, нарушаване на поверителността и осигуряване на непрекъснатост на дейността;
- управление на рисковете за непрекъснатост на дейността, с което да се осигури подготовка и бърза реакция;
- установяване на мерки за контрол за защита на активите на организацията с цел осигуряване на правилно докладване, за гарантиране на съответствие с изискванията на нормативните актове или за управление на рискове, подлежащи на застраховане, по начин, който свежда до минимум застрахователните премии.

Методите за управление на риска

Методите за идентификация на риска може да включват:

- методи, основани на доказателства, примери за които са списъци за проверка и прегледи на данни за минали периоди
- системни екипни подходи, когато екип от специалисти следва системен процес, за да идентифицира рискове чрез структуриран набор от напомняния или въпроси
- методи за индуктивно разсъждение, например HAZOP (Изследване на опасностите и работоспособността).

Може да се използват различни помощни средства за подобряване на точността и пълнотата при идентифициране на рисковете, включително провеждане на „мозъчна атака” и методологията „Делфи”.

Методите, използвани при анализа на рискове, може да са качествени, полуколичествени или количествени. Необходимата степен на подробност зависи от конкретното приложение, наличието на надеждни данни и потребностите на организацията.

Качественото оценяване определя последствията, вероятността и нивото на риска чрез термини като „високо“, „средно“ и „ниско“ (виж фиг.).



Полуколичествените методи използват цифрови скали за оценяване на последствията и на вероятността и ги комбинират, за да получат нивото на риска, като използват формула.

Количественият анализ пък дава оценки на фактически стойности за последствията и техните вероятности, както и стойности за нивото на риска в конкретни единици.

Стандартът посочва, че разпространен е подходът, който разделя рисковете на три зони:

- горна зона, където нивото на риска се счита за недопустимо, каквито и да са ползите, които може да донесе дейността, и въздействието върху риска е от съществено значение, каквато и да е неговата цена
- средна зона (или „сива” област), когато разходите и ползите се вземат предвид и благоприятните възможности се съпоставят с потенциалните последствия
- долна зона, където нивото на риска се счита за пренебрежимо или толкова малко, че не са необходими мерки за въздействие върху риска.

Аналогично се представя оценката и при използване на числови показатели. Разликата в случая е, че оценката на рисковете може да се изведе на база на калкулация на резултатите от оценката на вероятността и влиянието. Даденият пример използва пет степенна скала. При нея е възможно да се направи по-детайлно категоризиране на тежестта на рисковете.

		Влияние (ефект)				
Вероятност		1	2	3	4	5
5		5	10	15	20	25
4		4	8	12	16	20
3		3	6	9	12	15
2		2	4	6	8	10
1		1	2	3	4	5

1-2	3-4	5-10	12-16	20-25
Незначителен	Нисък	Среден	Висок	Критичен

Оценяването на риска може да се извършва с различна задълбоченост и подробност и с използване на един или повече методи – от прости до сложни.

Подходящият метод трябва да:

- бъде обоснован и подходящ за ситуацията или организацията
- дава резултати във вид, който разширява разбирането на естеството на риска и как да се въздейства върху него
- бъде годен за ползване по начин, който е проследим, повторим и проверим.

Основанията за избора на метод трябва да са посочени, като се държи сметка за съответствието и пригодността му. Когато се обединят резултатите от различни изследвания, използваните методи и резултати трябва да са сравними.

Методът се избира на основата на приложими фактори като:

- Целите на изследването; например, ако се предприема сравнително изследване между различни възможности, може да се окаже приемливо да се използват не много подробни модели на последствията.
- Потребностите на хората, вземащи решения. В някои случаи високата степен на подробност е необходима за вземането на правилно решение, в други пообщото разбиране е достатъчно.
- Видът и обхватът на анализираниите рискове.
- Потенциалната величина на последствията.
- Степента на експертен опит и знания, човешки и други необходими ресурси. Опростеният метод, когато е използван правилно, може да осигури по-добри резултати, отколкото по-сложна, но лошо приложена процедура.
- Наличието на информация и данни. Някои методи изискват повече информация и данни, отколкото други.
- Необходимостта от актуализиране на оценяването на риска. Оценяването може да е необходимо да се актуализира в бъдеще и някои методи в това отношение са по-пригодни за изменения от други.
- Всички нормативни и договорни изисквания.

Методите за оценяване на риска може да се класифицират по различни начини, за да се помогне за разбирането на техните относително силни и слаби страни. Следната таблица показва приложимостта на методите, използвани за оценяване на риска.

Инструменти и методи	Процес на оценяване на риска				
	Идентификация на риска	Анализ на риска			Преценяване на риска
		Последствие	Вероятност	Ниво на риска	
Мозъчна атака	ПР	НП	НП	НП	НП
Структурирани или полуструктурирани интервюта	ПР	НП	НП	НП	НП
Метод „Делфи“	ПР	НП	НП	НП	НП
Списъци за проверка	ПР	НП	НП	НП	НП
Предварителен анализ на опасностите (PHA)	ПР	НП	НП	НП	НП
Изследване на опасностите и работоспособността (HAZOP)	ПР	ПР	П	П	П
Анализ на опасностите и контрол на критичните точки (НАССР)	ПР	ПР	НП	НП	ПР
Оценяване на рисковете за околната среда	ПР	ПР	ПР	ПР	ПР
Структуриран анализ “Какво ще стане, ако?” (SWIFT)	ПР	ПР	ПР	ПР	ПР
Анализ на сценариите	ПР	ПР	П	П	П
Анализ на влиянието върху дейността	П	ПР	П	П	П
Анализ на основните причини	НП	ПР	ПР	ПР	ПР
Анализ на появяването на дефекти и на последствията от тях (FMEA)	ПР	ПР	ПР	ПР	ПР
Анализ чрез дърво на отказите	П	НП	ПР	П	П
Анализ чрез дърво на събитията	П	ПР	П	П	НП
Причинно-следствен анализ (ССА)	П	ПР	ПР	П	П
Анализ на причинно-следствените връзки	ПР	ПР	НП	НП	НП
Анализ на нивата на защита (LOPA)	П	ПР	П	П	НП
Дърво на решенията	НП	ПР	ПР	П	П
Анализ на надеждността на човешкия фактор	ПР	ПР	ПР	ПР	П
Анализ “Възелът на папийонката”	НП	П	ПР	ПР	П
Техническо обслужване на база на безотказност	ПР	ПР	ПР	ПР	ПР
Преходен анализ и анализ на скритите състояния	П	НП	НП	НП	НП
Анализ на Марков	П	ПР	НП	НП	НП
Имитационно моделиране по метода „Монте Карло“	НП	НП	НП	НП	ПР
Бейсова статистика и Бейсови мрежи	НП	ПР	НП	НП	ПР
FN криви	П	ПР	ПР	П	ПР
Показатели на риска	П	ПР	ПР	П	ПР
Матрица на последствията/вероятностите	ПР	ПР	ПР	ПР	П
Анализ на разходите и ползите	П	ПР	П	П	П
Многокритериен анализ на решенията (MCDA)	П	ПР	П	ПР	П

Забележка: Съкращенията означават: Препоръчителен (ПР), Неприложим (Н), Приложим (П)

Същностна характеристика на кризисното управление

Организацията, като всяка обществена система има две тенденции на съществуване – функциониране и развитие. Възникването на **циклична тенденция на развитието** отразява **периодичното настъпване на кризи**.

Р. Маринов (2004) приема, че „кризата е духовен, човешки, технологичен и природен феномен, при който е налице срив в адаптационните възможности на определена система (организъм, индивид, група, общност) с два възможни изхода: първият е фатален, водещ до загиване и смърт на системата, а вторият – позитивен, свързан с успешен, релевантен отговор на предизвикателствата, при което възниква нов тип структура с променен модел на поведение. Всяка криза се характеризира с тотално въздействие върху човешките и социалните системи и с многопосочни ефекти, някои от които са с позитивни резултати”.

Като цяло, рисковете и кризите често вървят ръка за ръка и е неизбежно споменаването на криза в контекста на темата за риск. Ако се направи паралел с уравнението, което дефинира *риска*, то *при кризите няма ниво на несигурност и оценка на вероятността, защото те са в полето на сигурността и фактите, а последиците и вредите от тях биха могли да се оценят с различни методи и в различни аспекти*.

Всяка компания по време на криза се задава редица въпроси, грешният отговор на които може да бъде критичен:

<p>Какъв е мащабът на бедствието?</p> <ul style="list-style-type: none">■ Необходими ли са спешни мерки?■ По-лоша или по-добра е ситуацията от другите?■ Стабилното ми финансово положение ли е?■ Трябва ли да препозиционирам, оптимизирам или променя моя бизнес модел?	<p>Как да сме готови за всяко бъдеще?</p> <ul style="list-style-type: none">■ Колко време отнема да се изясни ситуацията?■ Как да се намали времето за анализ на ситуацията?■ Как да ускорим вземането на решения?
<p>Как да подобрим печалбите и паричните потоци?</p> <ul style="list-style-type: none">■ Как да намалим разходите най-ефективно и с най-малко негативни последици?■ Откъде да започнем?■ Какви мерки са по-бързи и с по-малък риск?■ Как да намалим разходите за персонал - служители или заплати?	<p>Как да отговорим на стратегическото се промени?</p> <ul style="list-style-type: none">■ Как да забележим възможностите за отваряне?■ Как да използваме възможностите с най-малък риск?■ Как да извършим сливания и придобивания?

Организационните системи, подобно на биологичните, имат свой жизнен цикъл, който се разделя на фази (периоди, етапи). Всеки етап има специфична тенденция в развитието си и поражда съответна криза. Етапите на развитие на организацията и съответстващите им кризи са изложени по класификацията на Лари Грейнър.

Таблица 1. Етапи в развитието на организацията и организационни кризи (Емилова, 2012б, стр.24)

Етапи в развитието на организацията	Кризис
Креативност	Криза на лидерството
Насочен растеж	Криза на автономията
Делегиране	Криза на контрола
Централизация	Криза на забраните
Сътрудничество	Криза на екипната работа.



Фиг. 1. Форми на проявление на организационната криза според етапите на растеж (Зафирова, 2014, стр.104)

Таблица 2. Ситуационен подход и ситуационно управление

<i>Характерни черти на ситуационния подход</i>	<i>За да се постигне това мениджърът трябва да:</i>
Философията се формира от „школата на непредвидените ситуации”, т.е. мениджърите определят конкретния подход за конкретната ситуация, а не една универсална техника при всяка ситуация;	Умее да анализира ситуацията от гледна точка на изискванията на ситуацията към организацията, кое е характерно за ситуацията;
Необходима е способност на мениджърите да се обучават бързо и непрекъснато, и да реагират на нови задачи бързо и адекватно;	Взема съответстващо решение, което в най-голяма степен отговаря на тези изисквания и да го адаптира към организацията;
Фактор за справянето е миналият опит на мениджъра и познаване опита на другите фирми;	Умее да предвижда последствията – положителни и отрицателни - от предприетите методики или концепции;
Мениджърите определят значимите променливи на ситуацията и влиянието им върху ефективността на организацията.	Създава в организацията потенциал и необходима гъвкавост, за да може да се премине към нов управленски стил, съответстващ на ситуацията.

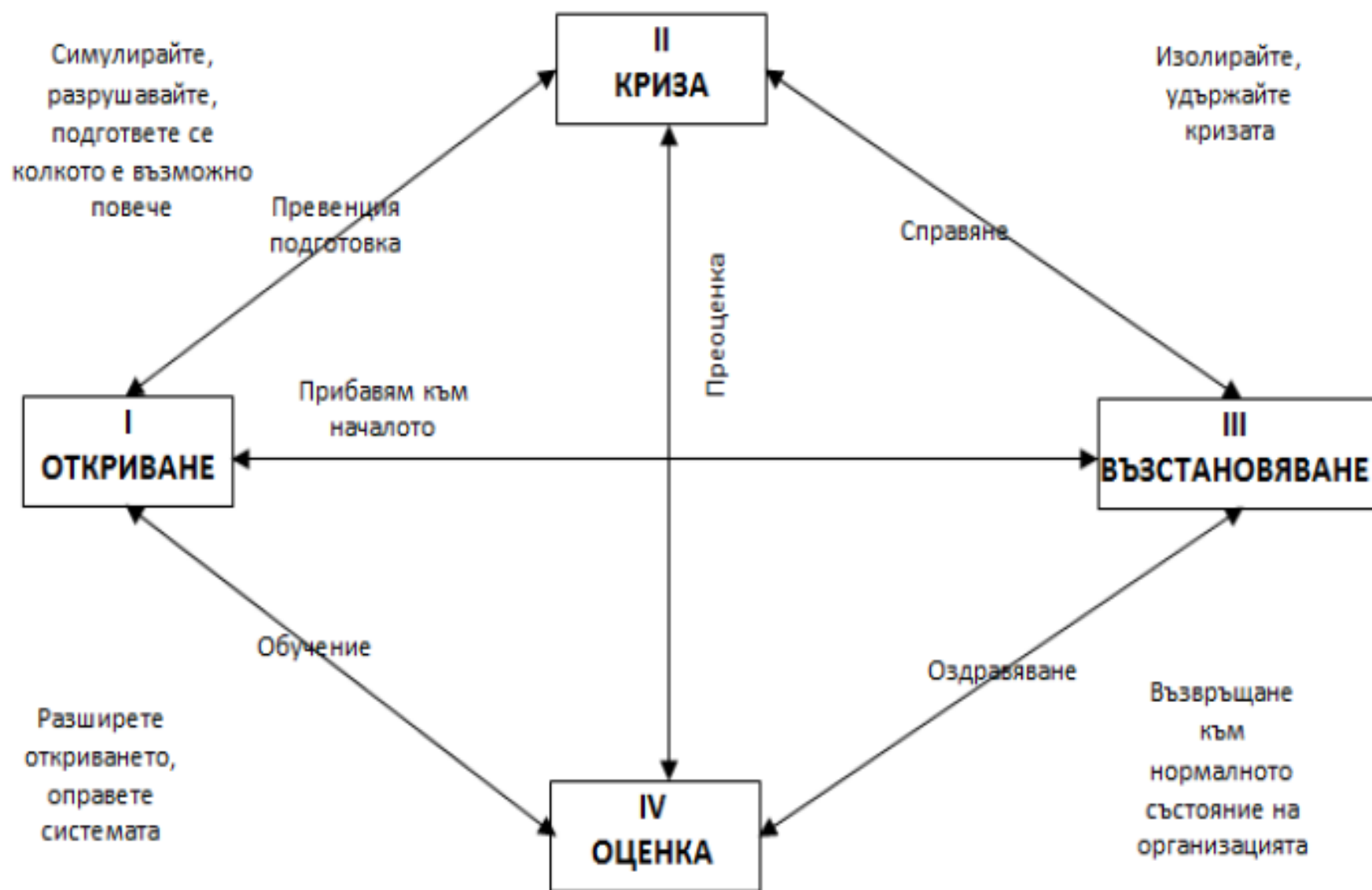
Таблица 3. Методология на ситуационния подход според М. Мескон (Енев, 2017)

Стъпка 1	Субектът на управление трябва да познава средствата за професионално управление, доказали своята ефективност, количествени методи за вземане на управленски решения, знания за управленския процес;
Стъпка 2	Всяка управленска концепция има силни и слаби страни и мениджъра трябва да познава сравнителните характеристики, в случаите в които те се приспособяват към конкретната ситуация, както и да може да предвиди положителните и отрицателните последици от приложението на дадена методика или концепция;
Стъпка 3	да може да интерпретира ситуацията след анализ на наличната информация;
Стъпка 4	да съчетава методика с най-малък отрицателен ефект със ситуацията.

За описване на процеса кризисно управление в научната литература, се използват термините „управление на кризи“, „кризисен мениджмънт“ и „антикризисно управление“. Ние приемаме понятията за синоними и ще използваме в настоящото изследване понятието „**кризисно управление**“.

Проследена е еволюцията на теориите за управление на кризи. Открояват се следните типове модели:

1. Реакция на кризата, когато тя е започнала;
2. От настъпване на кризата до края на кризата;
3. Обхващащи процеса от предотвратяване на кризата до излизане от нея.



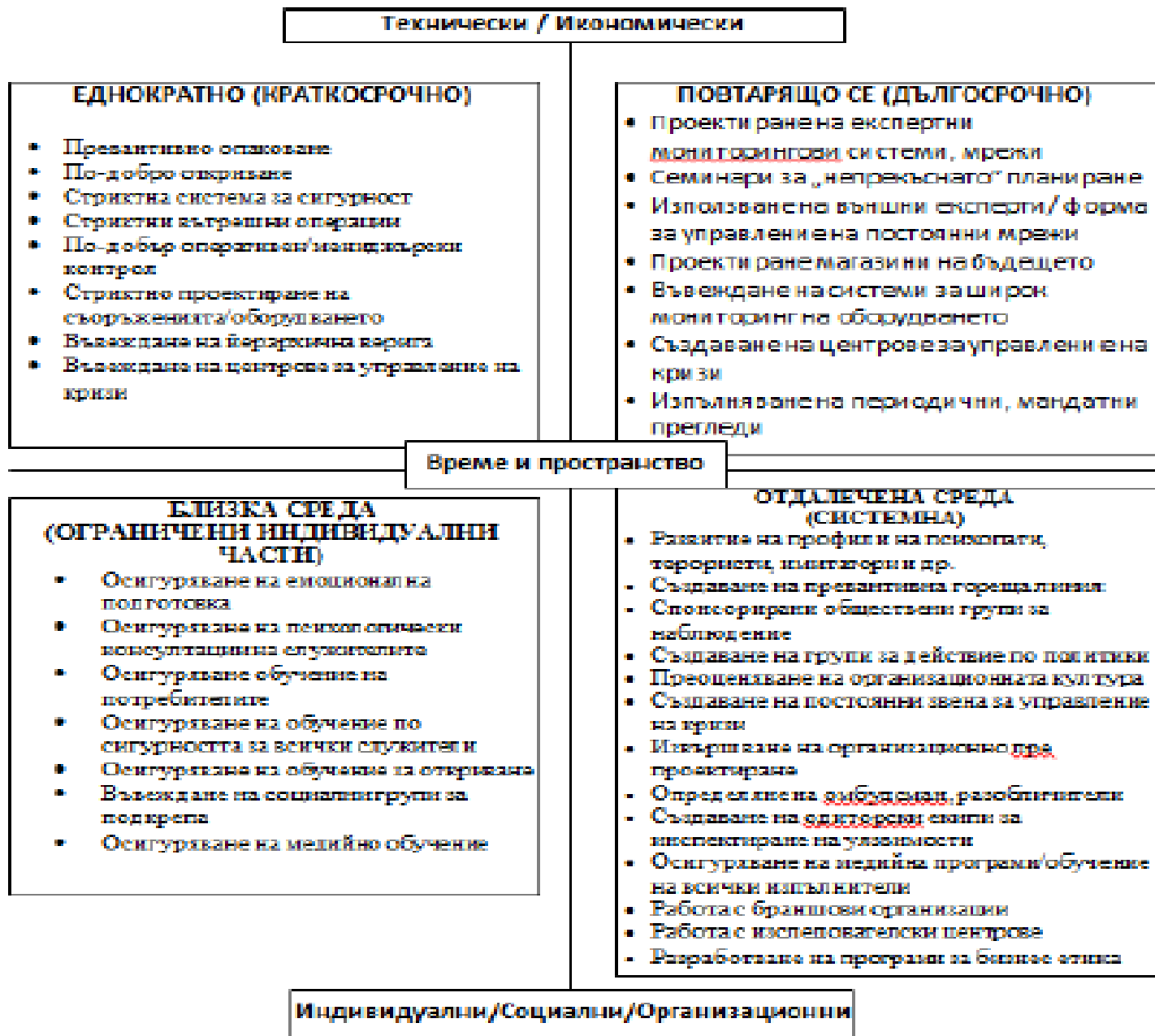
Фиг. 2. Базов модел на кризисно управление на Митроф (по Зафирова, 2014, с.182)



Фиг. 3. Класификация на кризите (Митроф и др. по Зафирова, 2014)



Фиг. 4. Причини и източници на кризи (Митроф; Зафирова, 2014)

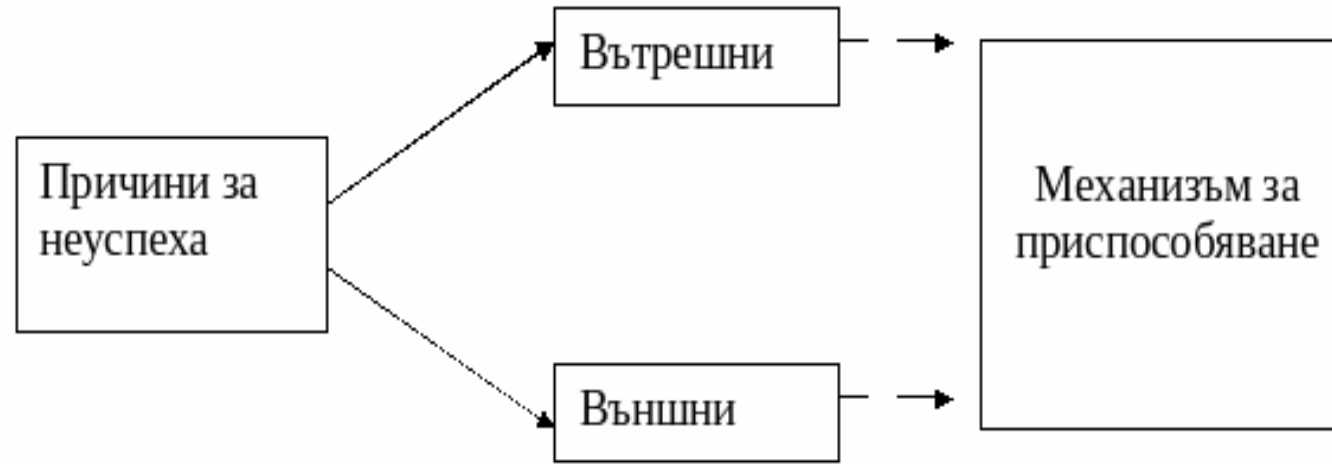


ПРЕДОТВРЯВАНЕ НА КРИЗИ

Повечето кризи се предхождат от редица ранни предупредителни сигнали. За да се предотвратят някои основни кризи, е нужно да се четат тези ранни сигнали за тревога и да реагират на тях ефективно.

Фиг. 5. Възможности за превантивни действия (Митроф; Зафирова, 2014)

Ако се приеме, че неуспехът е такава ситуация, която се е породила от действието на вътрешни и външни фактори, може да се очертаят и първите два важни съставни елементи на механизма на приспособяване при настъпилите промени. Те са свързани именно с промени, продиктувани от действието на тези фактори. Схематично това може да се представи така:



- Приспособяването към неуспеха е изискване, което фирмата трябва да съобрази. Това означава:
- в съответната област от живота на фирмата е настъпил кризисен момент и той е реален факт;
 - трябва да се анализират вътрешните и външните причини за получения спад (неуспех) в съответната област;
 - макар и с отрицателен резултат, неуспешната дейност трябва да съвместява с останалите;
 - необходим е известен период от време за промяна, който ще осигури излизане от кризисната състояние;
 - ако не се вземат мерки, този негативен резултат може да се пренесе и към други дейности във фирмата.

Промените, характеризиращи приспособяването при неуспех, могат да се обособят в две групи:

промени за приспособяване към неуспех, породен от вътрешни причини.

При тях като цяло е налице приспособяване на фирмата към външната среда, но поради причини вътре в нея са налице отклонения в поведението на един или повече елементи. Действието на причините се смята за минал процес. Те трябва да се съобразят като факт, но по-съществено в случая е какви промени трябва да се извършат от гледна точка на резултатите в момента. Самият процес на приспособяване представлява запазване на устойчивото поведение на системата като цяло, отчитайки негативния резултат от функционирането на определени елементи. По-конкретно трябва на базата на информацията от диагностиката да се променят режимът, при който функционират съответните елементи. Това означава, че могат да се извършат на практика поведенчески, структурни и технологични промени.

структурни промени. Те изискват да се променят такива параметри като:

- задълженията на определен кръг ръководители и специалисти;
- правата и отговорностите на ръководителите на дейностите, регистрирали неуспех или спад в развитието;
- начинът на взаимодействие вътре в звената, които са довели до отрицателния резултат;
- механизмът на взаимодействие на съответните звена с останалите, функциониращи в нормален режим. В случая могат да се ползват и съответни компенсатори, чрез които ръководният екип временно да възстанови нормалния ритъм на взаимодействие, ако това е необходимо. Като компенсатори в зависимост от характера на неуспеха могат да се ползват създаването или елиминирането на определен брой връзки, временно въвеждане на дублиращи звена, които да поемат определени функции, преразпределяне на част от функциите между действащите в нормален ритъм звена и т.н.
- брой на звената ако неуспехът показва трайна тенденция или засяга съществено цялата система, може да се създават нови, с коренно различни функционални характеристики звена, за сметка на елиминирането на тези, които са довели до негативни резултати. Тази мярка обикновено се смята за крайна във фирмата и организациите, но е приложима в критични ситуации;
- състав на звената може да се окаже, че поради несъответствия в квалификацията, степента на мотивираност и т.н. в определени звена на управленската структура трябва да се промени съществуващия състав на персонала;
- ръководният екип или отделни ръководители ако неуспехът е резултат на ръководни грешки относно вземането на управленски решения, контрола при тяхното изпълнение и др. Това са наложителни промени.

Структурните промени са едни от най-съществените във фирмите и организациите. Те засягат като цяло почти всички звена и поради тази причина към тях се преминава, ако е налице тенденция към траен неуспех. Обикновено извършването на структурни промени се отразява по-нататък както технологията на работа, така и на поведението на персонала.

- **технологични промени**. По-конкретно при този вид промени се засягат такива параметри, които осигуряват нов начин на трансформиране на ресурсите в продукти и услуги. Обикновено тяхното въвеждане представлява един обновителен процес, а неуспехът в отделни звена е само едно от доказателствата за тяхната необходимост. Те включват:

- промени във взаимодействието човек-машина много често самоцелното въвеждане на ново оборудване може да се свърже с неуспех,
- ако то не е съобразено с възможностите на персонала. Тук проблемите се пораждат от факта, че новата машина може да бъде доставена сравнително бързо, но не така бързо могат да се променят квалификацията, уменията, съзнанието и т.н. на персонала. По този начин инвестиции, правени с добри намерения, могат да доведат до неуспех, вместо да осигурят растеж. Промяната във взаимодействието човек-машина изисква разработване на проекти, в които точно да се търси необходимото съответствие между двата елемента на тази система. Само по този начин ще се осигури съответствие между двата потенциала- този на човека и на машината.
- промени в проектирането на технологията на управлението налагат се от факта, че управленският процес става все по-сложен и изпълнението му от лидери индивидуалисти става немислимо. Не малка част от неуспеха се дължи именно на неумението за работа в екипи. В редица случаи грешките биха били елиминирани, ако имаме не индивидуално, а екипно действие. Това с особена сила важи за изработването и вземането на отговорни управленски решения. Порочна практика е решенията да се вземат индивидуално, а отговорността да се носи колективно. Наред с многото недостатъци на такъв подход той води и до демотивиране на персонала;
- промени в методите за обучение в редица случаи неуспехът е дело на хора, които не са добре подготвени за възложената им работа. Известните досега методи на обучение, формиращи висока индивидуална квалификация, трябва да се заменят с методи на обучение, формиращи екипна квалификация. Това е изискване, без което не може да се реши един сложен проблем. Неуспехът се поражда не от липсата на висока квалификация, а от факта, че не е налице необходимото съответствие в квалификацията на персонала. Промяната в методите на обучение трябва да съответства на новите изисквания, а като форма може би трябва да се прилага не само в звената за следдипломна квалификация, но и във висшите училища.

- промени в мотивационната нагласа на персонала те могат да окажат съществено влияние за излизане от неуспеха, ако той е свързан и с липсата на достатъчно активност. Обикновено и най-добрите технически и организационни решения могат да си останат без резултат, ако липсва мотивационна нагласа у персонала. Това има особено значение при работа в екипи, където трябва да бъде налице съответствие в мотивацията на персонала.
- промени в стила и начина на работа много често неуспехите се съпътстват и от прилагането на неподходящ стил на ръководство и методи на работа с персонала. Основна изходна позиция трябва да бъде правилото, че всяка управленска ситуация изисква подходящ стил. В този смисъл може да се говори за приоритети в стила. Промените в стила на ръководството при неуспех трябва да бъдат ориентирани към конкретните причини. Като по-съществени, с които трябва да се съобразяват, това са степента на заинтересованост от крайните резултати, общата култура, професионалната култура, квалификацията и др. Гъвкавото използване на позитивни и негативни стимули трябва да се съобразява за всеки изпълнител, свързан с неуспеха. Прилагането на еднакво отношение към персонала свързан с неуспеха, няма да доведе до по-бързо излизане от ситуацията. В този смисъл гъвкавият стил е най-неподходящ за подобни ситуации.
- Обикновено при неуспех са наложителни и промени в методиките на работа. Основна ориентация в случая е ревизия на длъжностните характеристики и въвеждане на необходими изменения, както и разпростиране на контролната функция върху по-голям кръг от изпълняваните дейности.

поведенческа промяна този вид промяна има пряка връзка както със структурната, така и с технологичната промяна. Като обхват тя засяга както отделен член на екипа, така и на екипа като цяло. По своята същност поведенческата промяна е промяна в отношенията. Тя се влияе от редица фактори. При неуспех обаче по-съществено значение имат следните промени:

- промяна в поведението чрез използване на средствата на мотивацията. Обикновено се прилагат, ако анализите показват, че неуспехът е резултат на липсата на мотивация у персонала;
- промяна в поведението чрез обучение- за да бъде преодолян неуспехът, е необходимо сплотяване на персонала около една идея, една личност, респ. лидер. В подобни случаи са препоръчителни както тренирането на сензитивност, така и обучение за вземането на решения с консенсус. В първия случай се набляга на разбирането, че незадоволителната ефективност от дейността на колективите е предизвикана от емоционалните проблеми на хората, които трябва съвместно да постигнат целта. Предполагаемият ефект от обучението за вземането на решения с консенсус се основава преди всичко на поведенческа промяна. Разчита се на промяната в отношенията между хората, засилване на хоризонталните връзки (на сътрудничество) и създаването на нагласа за компромиси в интерес на работата.
- промяна в професионалната и обща култура това не може да бъде оперативна мярка за излизане от неуспеха, но като цяло нейното формиране у персонала е предпоставка за създаване на условия за нормално човешко общуване.
- промяна в поведението чрез повишаване на квалификацията - в редица случаи неуспехът е следствие от квалификацията на персонала, неотговаряща на сложността на извършените дейности. Ефектът от повишаване на квалификацията може да се търси в две направления от една страна, влагане на повече интелект при изпълнения на задълженията, а от друга нов начин на мислене, съответстващ на придобитата квалификация.

промени за приспособяване към неуспех, породен от външни причини.

В случая е налице нарушаване на взаимодействието на системата с външната среда, поради което се създават проблеми по устойчивото ѝ развитие. Като по-важна причина от външен характер за неуспех на фирмата могат да се посочат следните:

- действието на конкурентите - в редица случаи те са плод на по-добра конкурентна стратегия и при липсата на информация за нея може да се регистрират значителни пазарни загуби;
- промяна в действащите нормативни положения въпреки че те засягат всички, различните фирми и организации имат и различна готовност за тях. Тези, които не могат за се приспособят към тях, регистрират временен или траен неуспех;
- провокирането на нови пазарни потребности при нелоялна конкуренция това означава от страна на конкурентите да се имитират нови продукти, услуги, които реално не се осигуряват. Изпускането на подобна информация може да насочи в грешна посока инвестициите за други фирми. Това ще се съпроводи с неуспех.
- грешки в проучването на пазарните потребности - те могат да бъдат в две насоки както производството над, така и под действителните пазарни потребности. И в двата случая са налице загуби.
- настъпването на случайни събития, които не са предвидими и за които не е осигурена застрахователна защита
- политически решения, които не са в съответствие с икономическата действителност. Подобни решения могат да влошат функционирането на фирми с голям потенциал за сметка на симулиране на фирми и организации, имащи посредствени пазарни резултати. Този процес може да се развие в условията на приватизация, характерна за страните от Източна Европа, където все още не е налице политическа устойчивост.

В зависимост от характера и силата на действие на съответната външна причина във фирмите и организациите настъпват различни критични ситуации, водещи до неуспех. Ако към това се прибавят и причините от вътрешен характер, този неуспех може да се окаже траен, дори фатален за съответната стопанска или друга организация. Приемайки, че върху фирмата оказват въздействие само външни фактори, като по-важни промени за приспособяване към неуспеха могат да се очертаят следните:

- промяна в предмета на дейност, изразяваща се в частично закриване на определени дейности за сметка на усилване на други по-благоприятни пазарни позиции. Тази промяна може да се извърши при условие, че във фирмите са налице конкуриращи дейности, към които трябва да се пренасочат усилията;
- промяна в предмета на дейност, изразяваща се в разкриване на нови дейности, за които може да се използва наличният потенциал. До голяма степен това е рисково решение, защото гаранцията за успех зависи и от допълнително възможни за влияние външни причини;
- намаляване на обхвата на дейностите до възможния техен ефективен минимум. Тази мярка се налага, когато не могат да бъдат открити свободни пазарни ниши или липсва потенциал за развитие на нови, сродни дейности;
- преустановяване на съществените дейности и търсене на възможности за нови, които досега не са извършвани и за които може да се ползва наличният потенциал;
- обявяване на фалит.

Между зоната на възможния успех и зоната на възможния неуспех се намира неутрална зона, в която фирмата е на границата на успеха, респ. на неуспеха.



БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!