

FOR PLANNING AND PREPARING IN CRISIS IN ORGANIZATIONS

Abstract: The crisis may affect the reputation, sales and financial situation of an organization. In order to strategically manage the crisis situation in the organization, it is important to talk about a crisis planning process. To achieve this, adequate staff training and analysis of the situation in the search for alternative solutions are needed. Through crisis management planning, modern organizations can be better prepared and manage unforeseen incidents leading to irreversible damage.

Author information:

Daniela Yordanova
Chief Assistant Doctor,
Department of Economic management
Faculty of Economics
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo
✉ yordanova_didka@abv.bg
🌐 Bulgaria

Keywords:
planning, preparation, crises in organizations

Въведение

Кризата може да засегне репутацията, продажбите и финансовото състояние на дадена организация. Плановете за управление на кризи са факт сред големите организации. Организацията, които имат план, отчитат отрицателно въздействие върху финансовите резултати в сравнение от тези без план. [3] За да може стратегически да се управлява кризисната ситуация в организацията, е важно да се говори за процес на планиране на кризи. За да се постигне това, е необходимо адекватно обучение на персонала и анализ на ситуацията в търсене на алтернативни решения.

Теоретична постановка

Управлението по време на криза на първо място е изкуство на мениджърите да разберат ситуацията. За разлика от всички форми на управление, ситуационното включва постоянна промяна в поведението на управляващите, съобразно конкретната ситуация. Препоръчва се да се придържат към следните основни принципи на ситуационното управление: адаптивност, определяне на най-важните фактори според обстоятелствата, предвиждане на вероятни последствия, обезпечаване постигането на целите. [17]

„Икономическата криза, която обхваща периодично световната икономика през последните десетилетия, постави редица изпитания пред предприятията, независимо от сектора, в който оперират, големината им, или стратегическите им намерения. В тази враждебна среда човешкият ресурс придобива все по-голяма значимост – той се превърна в „тайното оръжие“ на успеха.” [5] Именно човешкият ресурс играе важна роля за планиране управлението на кризи. Така съвременните организации могат да бъдат по-добре подготвени и да управляват непредвидени инциденти, водещи до необратими щети. По време на откриването на сигнали е наложително да се идентифицират опасностите, застрашаващи организацията. На етап на подготовка и планиране, трябва да се съгласуват плановете за управление на кризи с бизнес

целите чрез всеобхватно познаване на всички аспекти на дейността на организацията. Колкото повече кризисният мениджър разбира всички аспекти на бизнеса и е в състояние да обхване организационните граници, толкова по-всеобхватен е кризисният план. В случай на криза е важно да има добре подготвен план, който дава насоки как да се реагира на потенциални заплахи. Ако една организация се подготви за „най-лошия сценарий“, например пълната невъзможност да се използват ресурсите и инфраструктурата на организацията за продължителен период от време, тя може да се справи и с други ситуации. След като се установи общият план за управление на кризи, планът трябва да се интегрира в оперативната дейност на организацията. [26]

Различните заплахи и обстоятелства изисква да има различни планове, отговарящи на различни нива на тежест. Основните планове са: [1]

- План за непрекъснатост на бизнеса. Той има за цел да предвиди и намали риска от дадено неблагоприятно събитие. Обикновено се състои от редица различни подходи за управление на кризи, вкл. и застраховки. Целта на този план е да се разбере как може да повлияе върху организацията и да даде ясен метод за справяне с потенциални заплахи.

- План за управление на кризи. Очертава как организацията ще отговори на събитието, което има характер на голяма (терористична или кибер-атака). Тези събития могат да окажат значително въздействие върху организацията, заинтересованите страни и обществеността като значителни финансови и репутационни щети.

- План за управление на извънредни ситуации. Той очертава начините за координиране и управление на екипа за реагиране при криза. Това включва планиране на аварийни дейности и тренировки на екипа.

- План за възстановяване след бедствие. Този план се осъществява след възникване на събитието и има за цел да оцени какво се е случило, как би могло да бъде предотвратено в бъдеще и как организацията може да се възстанови.

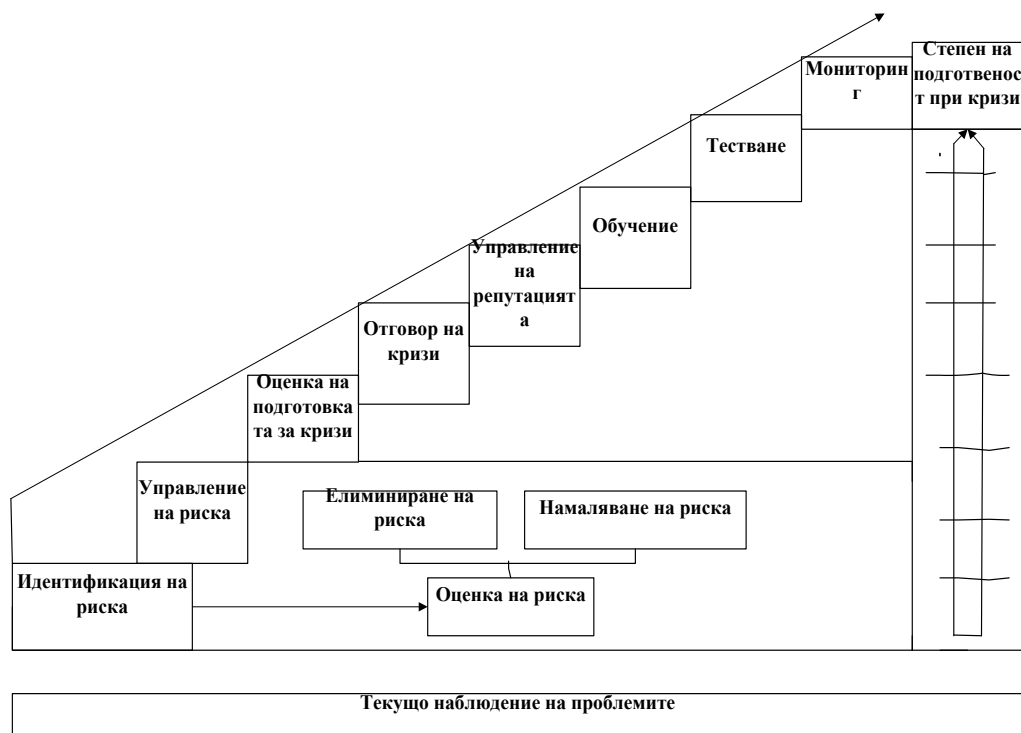
За всеки план трябва да се използва процеса на „Предвиждане, предотвратяване, реагиране и възстановяване“ и да бъде редовно тестван, така, че всеки член от екипа да осъзнава своите отговорности.

Компетентното кризисно планиране в организацията позволява: да се открият кризисните моменти, отнасящи се до дейността на организацията и до тази на конкурентите; да се въведат нови технически норми и стандарти; да се генерират допълнително възможности за ефективна дейност на организацията и др. [8]

Опитът показва, че процесът по планиране управлението на кризи започва с оценка на риска, проблемите на управленските процеси, а също и на способностите и уменията за реагиране.

Според М. Стоянова планът съдържа: степен на удовлетворяване на вземанията, механизмите за разплащания с кредиторите, влиянието на плана върху заетостта в организацията, гаранциите за изпълнението му. Може да се предвиди и продажба на цялата фирма или на част от нея, начинът на продажба, избор на купувач и др. [24]

Мониторингът и оценката са от решаващо значение за успеха на процеса по управление на кризи. За да се организира ефективна реакция на кризата, се препоръчва приемането на поэтапен подход, разработен от С. Sapriel. (Фиг. 14.) [20]



Фиг. 14. Планиране управлението на кризи (Caroline Sapriel, 2003)

Според W. Timothy Combs ефективният план за управление на кризи трябва да включва информация за потенциални кризисни ситуации, политики за тяхното предотвратяване и план за комуникация със засегнатите страни. [2]

М. Кузманова и М. Александрова предлагат технология за разработване на план за управление на кризи. Неговото съдържание е свързано както с предотвратяването на евентуални кризи, така и със справянето с тях. Той е разработен въз основа на българската практика в областта на кризисното управление и включва следните етапи: [8]

- ✓ *1-ви етап.* Експертна група разработва система от цели за кризисно управление в организацията. Те са: повишаване на кризисната устойчивост, запазване на имиджа, изпълнение на ангажиментите на организацията към групите на влияние върху нея и др.
- ✓ *2-ри етап.* Експертни лица определят факторите, водещи в най-голяма степен до кризисни ситуации: липса или недостиг на ключов персонал, срив в информационното осигуряване на организацията, недостиг на оборудване, отпадане на ключов доставчик и др.
- ✓ *3-ти етап.* Самооценка и контрол на рисковите зони в организацията. За целта се анализират детайлно бизнес процесите по отношение на ангажирани лица, времетраене, допустим период на прекъсване на работата.
- ✓ *4-ти етап.* Планиране на действия за отделните рискови събития. На този етап се решават въпросите, свързани със създаване на резервни канали за доставка, заделяне на резервни мощности, обучение на персонала и др.
- ✓ *5-ти етап.* Провеждане на тренировки и симулации с персонала.
- ✓ *6-ти етап.* Оценка на ефективността на разработения кризисен план, предприемане на коригиращи действия и др.

Посоченият вариант на план за управление на кризи не изчерпва всички възможности за съдържанието му. Всяка организация, съобразно нейните особености и тези на потенциалните кризи трябва да разработи собствена технология на етапите.

Съгласно стандартът за управление на кризи PAS 200:2011, необходимо е организацията да: [14]

- ✓ сканира хоризонта за възникващи рискове;
- ✓ оценява операциите си за установяване на уязвимости;
- ✓ управлява информацията, която води до изразяване на ситуационна осведоменост.

Важна функция на плана е да се дефинират и конкретизират условията като се позовават на стратегическите процедури за управление на кризи в организацията. Успехът се определя от събиране на подходящ екип за бързо реагиране, обща стратегическа цел и набор от първоначални цели за справяне с проблема.

Във връзка с финансовото оздравяване на организацията, се препоръчва съставяне на бизнес план за финансово стабилизиране, съдържащ следните мерки: [28]

- ✓ приятелско споразумение с основните кредитори за реструктуриране;
- ✓ възстановяване на дългове към малки кредитори;
- ✓ постигане на печалба;
- ✓ погасяване на просрочени плащания;
- ✓ възстановяване на натрупани дългове през периода на финансово възстановяване.

Ключът към успешния план за управление на кризи трябва да започне възможно най-рано и да има ясна стратегическа насоченост, включително ясна комуникация, ефективно лидерство и подробен запис на всички взети решения. Чрез изграждане на междуличностни отношения могат да се постигнат добри резултати в съвместната работа. „Подобряването на междуличностните взаимоотношения е ключова стъпка, когато е предназначена да се управлява чрез хората. Това се постига чрез изграждане на стратегия, която включва лидерството. По този начин се осъществява връзката между междуличностните отношения и лидерството в по отношение на следното: комуникация, оперативни ситуации, стремеж за влияние, преследване на определена цел, пряк контакт между две или повече лица, наличие на психологически състояния - чувства, настроения и емоции и промени в поведението на участниците.” [23]

Организациите трябва да променят мнението си и да възприемат всеобхватен подход за изграждане на ефективна устойчивост, приведена в съответствие с четирите основни стълба на дейността: „Предвиждай, предотвратявай, реагирай, възстановявай”. [4]

Планирането на действия може да бъде полезно за интегриране на съставните части на стратегическия процес на организацията и разработване на перспективи за управление на кризи.

А. Кехайов посочва, че „трябва да понесем кризата без нелечими рани и да излезем от нея свежи и още по-силни, за да догоним възможности, които други фирми са пропуснали. Който е подготвен за кризата, тя няма да го срути и е добре дошла за него...” [7]

В подкрепа на становището, ще посочим някои основни моменти в подготовката за управление на организационни кризи: **формиране на кризисен екип и план; комуникационен план; оценка на способностите и обучение.**

Формирането на кризисния екип и план е стъпка в кризисното управление. Той подготвя план за управление и се събира редовно, за да го актуализира. Планирането, подготовката и реакцията за възстановяване изискват допълнителни възможности. Те ще насочат мениджърите от процедурите за управление на кризи до началото на фазата на след кризисен анализ и обучение. Предвид динамичната природа на кризите не може да се предскаже точно какви действия ще се изискват от управляващите.

За успешното функциониране на всяка бизнес организация съществен фактор е човекът като индивид, но и като част от организацията. От съществено значение е овладяването от хората на начини и средства за действия, култура, формиране на знания, умения и способности. Колкото по-високо е нивото на развитие на способностите, толкова по-висока е степента на развитие на различните начини на действие на личност. [12] За това е важно кризисният управленски екип да бъде формиран преди началото на кризата. Състои се от експерти, които имат за цел да идентифицират проблемите, които са породени от кризата и организират изхода от тях. Съставът

на кризисния екип трябва да включва ръководството, изпълнителния персонал, юристи, независими одитори и други експерти.

С цел подобряване на организационната криза, препоръчително е да се създаде гъвкав екип за управление на кризи в организацията, да се извършва анализ и да се осигури непрекъснато формално и неформално обучение на служителите.

В. И. Орехов и др. предлагат да бъдат привлечени външни консултанти. Те могат да бъдат призовани заради техния специфичен опит не само по време на планирането, но и ако трябва да се включат по време на криза. [13]

Екипът трябва да идентифицира различните сценарии за неблагоприятно развитие върху организацията като има в предвид следното: [14]

- ✓ потвърждаване на ситуационната осведоменост;
- ✓ моделиране, оценка и непрекъснато преразглеждане на потенциалните и реални въздействия, произтичащи от кризата;
- ✓ непрекъснато преразглеждане на стратегическата цел, крайните срокове за действие и въпросите, свързани с разпределение на ресурси;
- ✓ вземане на решения и потвърждаване на действия, които могат да включват стратегически избор за: защита на репутацията и морала или възстановяване на целостта на организацията;
- ✓ дневен ред на работа и ясно изразени действия. Те следва да се разпределят на лицата, на които е даден краен срок за действие;
- ✓ идентифициране и преразглеждане на собствените изисквания за информация на екипа;
- ✓ непрекъснат мониторинг и преглед на ефективността на екипите, които управляват;
- ✓ разрешаване на конфликти между екипи.

Плановите трябва да посочват напредък от фазата на реакция до фазата на възстановяване при кризи. Препоръчително е групата за координиране и планиране по възстановяване да бъде свикана възможно най-рано по време, т.е. на фаза реакция. Целта е да започне стратегическото развитие на план за възстановяване. Екипът за възстановяване трябва да бъде ръководен от стратегически мениджър и да разполага с достатъчно средства.

Според А. Зуб предварително трябва да се подготвят всички материали и информация, които могат да бъдат необходими на организацията по време на криза:[29]

- ✓ история и фактически данни за организацията, нейните продукти и услуги;
- ✓ биографични данни за мениджърите;
- ✓ инструкция към сътрудниците, които да отговарят на запитвания чрез говорители на организацията;
- ✓ уведомление до най-важните клиенти и доставчици с информация за ситуацията;
- ✓ други материали, които ще позволят да се спести време в условия

на криза, ако се подготвят по-рано.

Усилията за възстановяване може да са дългосрочни и трябва да се приеме, че ще продължат да се изразходват средства и след края на фазата на реагиране. Освен физическата реконструкция или подмяна на инфраструктура, от организацията се изисква да отговаря на запитвания от регулаторни органи. Възстановяването представлява възможност за регенериране, реструктуриране или пренасочване на организацията. Същността на възстановяването не е непременно връщане към предишното състояние. Това може да означава преминаване към нов бизнес модел.

Комуникационен план. „Преди всичко комуникационния мениджмънт е важен, тъй като при осъществяването му ще можем да помогнем за формиране на добър имидж на организацията, която управляваме. Той се изразява в мониторинг и контрол на информационните потоци в, и извън организацията, внимателен подбор на комуникационни канали, планиране и реализиране на комуникационна стратегия. Да се дефинират своевременно комуникационните бариери и да

се търсят възможности за преодоляването им преди да са прераснали в конфликти. Да се установят конкретни подходи, правила и процедури, както и комуникационен стил, за да се утвърдят и прилагат собствени комуникационни стандарти в организацията. По този начин ще може да се контролира информацията.” [19] Това е предпоставка и за ефективно управление при кризи.

Успешният подход към организационната готовност за криза изисква съобщаването на кризисните планове на служителите. Подобна комуникация не само може да има положително въздействие върху морала и мотивацията им по време на криза, но и изпраща положително послание към служителите, че кризите са предсказуеми и могат да бъдат контролирани. Това намалява безпокойството, свързано с промените и несигурността, причинени от кризата. [22]

Въпреки, че понякога мениджърите не желаят да мислят за кризите, те трябва да са наясно с нивото на съществуващите рискове, предотвратяването на кризите и защитата на организационната репутация.

Комуникационният план е важна съставна част от общия план за изход от кризата. От комуникациите - вътрешни и външни, зависи настоящата и бъдеща репутация на организацията. Медиите имат голямо значение в тези процеси. Намесата им може да превърне обикновената ситуация в криза за организацията. Комуникационния план, както всеки подобен документ, съдържа: комуникационни цели, целева аудитория, задачи, срокове, отговорности, бюджет, показатели за оценка.

Комуникационните стратегии и информационни потоци са от основно значение за ефективно управление на кризи. Поради тази причина една добре развита комуникационна стратегия следва да предвижда *външни и вътрешни комуникации*.

Външните комуникации трябва да бъдат контролирани, като се обърне внимание на възникващи обществени възприятия и начините, по които кризата и организацията са представени от медиите. Необходимостта от работа с медиите може да бъде поглъщаща време и енергия, че важните вътрешни комуникации да бъдат пренебрегвани.

Всички организации имат различни заинтересовани страни (персонал, доставчици и клиенти). Те трябва да бъдат информирани за потенциални или действителни кризисни събития като се даде приоритет на заинтересовани страни, които ще получат тази информация.

Комуникациите могат да бъдат адаптирани по стил за различни аудитории, но основните послания, които предават, трябва да бъдат последователни. Необходимо е комуникационните планове да са приспособими към заинтересованите страни и да отговарят на техните нужди.

Обикновено функционират формални комуникационни структури чрез организационна йерархия. В случай на криза е изключително важно потока от информация да се движи бързо по всички равнища.

Неофициалните комуникационни структури обикновено присъстват в организацията между сътрудниците. В някои отношения те могат да бъдат проблематични, като например разпространяване на слухове. Въпреки това могат да бъдат много полезни, ако изобщо се използват. Могат да ускорят обмена на информация чрез заобикаляне на официалните структури на комуникация.

По отношение на *вътрешните комуникации*, независимо дали формално или неформално, въпросът за доверието трябва да бъде основен приоритет. Изграждането и поддържането на доверие е ключов фактор за комуникация и трябва да бъде основна характеристика на стратегията. Приети са някои насоки за осигуряване на възможно най-добра комуникационна среда:

- ✓ екипът по управление на кризи трябва да има в предвид работната среда;
- ✓ информационните и комуникационни системи са много важни в управлението на кризи;
- ✓ трябва да бъдат разработени критерии за проверка на точността на информацията;

- ✓ персоналът трябва да бъде информиран на всички етапи в процеса на кризата. Това е мощен инструмент за недопускане на страх и безпокойство;
- ✓ планът за управление на кризи трябва да бъде в съответствие със съществуващите планове за корпоративни комуникации.

„Комплексната и добре планираната комуникативна стратегия позволява да се увеличи индивидуалният ефект на всеки един от елементите на комуникация при тяхното съвместно използване”. [6]

Планът за комуникация при кризи включва може да включва следният модел от шест стъпки на подготовка: [25]

- ✓ мисия на организацията;
- ✓ заинтересовани лица на организацията;
- ✓ специалисти по комуникация при кризисни ситуации;
- ✓ екип за комуникация при кризи;
- ✓ състав на екипа за комуникация при кризи;
- ✓ контрол на плана за комуникация при кризи.

Съществуват някои *бариери*, които могат да възпрепятстват дадена организация от ефективно общуване по време на криза. Те включват: стилът, използван при конструирането на съобщения; действията на служителите при филтриране на съобщенията и неправилно тълкуване на съобщението поради липса на яснота.

За преодоляване на тези бариери, организациите могат да приемат различни решения. „Изработването на управленски решения е най-съществения момент в процеса на управление. Това произтича от особеностите на управлението. Да се управлява означава непрекъснато да се вземат управленски решения за отстраняване на проблема. Определянето на проблема представлява фундамента, върху който се основава цялостното осъществяване на процедурата, свързана с изработването на управленското решение. Това е и причината, поради която голяма част от времето си мениджърите отделят за идентифициране на проблема.” [16]

Оценка на способностите и обучение. За да се приеме, че системата за управление на кризи е ефективна, тя трябва периодично да се оценява. Колкото и да е в затруднено положение една организация, тя трябва да успее да освободи средства или да намери такива, каквито ще са й необходими, за да се предпази от криза или да вземе поуки от нея.

Анастас Кехайов посочва, че с „приоритет трябва да бъдат инвестициите за организационно развитие и за привличане, обучение и трайно задържане на нови и ефективни хора”. [7] Това трябва да бъде подкрепено от процес на непрекъснат преглед и развитие. За целта според стандарта PAS 200:2011 е необходимо програма за обучение и система за идентифициране, включващи подобрения, когато има възможност. [14] Поради това всички, които имат роля в плана, трябва да бъдат информирани и обучени, преди да вземат участие. След като бъдат идентифицирани ролите за управлението на кризи, е необходимо целият персонал да участва в обучение по прилагането му.

Организации, които са наясно с кризата, непрекъснато оценяват способностите за управление на кризи като рутинна задача. За целта е необходимо фирмите да участват в един продължителен процес на обучение чрез наблюдаване на конкурентите, чрез сравнение на различни решения, чрез селектиране, диференциране, имитиране и добавяне (споделяне) на собствени идеи. [11]

Успешните организацията, които се съобразяват с кризата, се дължат на осъзнаване на необходимостта от: *активно обучение, изучаване чрез поуки и анализ на културата.*

Активното обучение се провежда, когато една организация идентифицира уроците от всяка криза и ги използва, за да осъществи промяна. „Когато организацията е в състояние на дисбаланс и неравновесие, сътрудниците са в търсене на нова точка на равновесие, свързани с

изменение на своите възгледи и действия. Положителните резултати ще дойдат вследствие на техните знания, умения и усилия.” [18]

Действия, предприети по отношение управлението на кризи, често представляват средство за организационно обучение. То е свързано с проблемите на адаптиране, оцеляване и конкурентоспособност в условия на промени в околната среда. Обучението за справяне с кризисна ситуация се описва като „умишлен и възникващ процес, който може да се съсредоточи както върху самото събитие, така и върху развитието на организационни способности отвъд дадена кризисна ситуация”. [9]

Кризите могат да повишат мотивацията, изразяваща се в търсене на причини и решения. Предишният опит намалява вероятността от преживяване на криза в бъдеще. Лидерите и мениджърите в организациите трябва да успеят да усвоят, адаптират и прилагат методите от обучението. [10] Тези функции не могат да бъдат успешни, ако се работи с ограничена информация и знания.

Изучаване чрез поуки. Ключов момент е възможността за поуки от кризите на други организации и използването им в собствената организация. Изучаването чрез поуки предполага интелигентно използване на опита и скептично отношение към устойчивостта на собствената организация, която търси да извлече поуки.

Организационна култура. Успешното преодоляване на кризи като цяло е невъзможно без създаване на подходящ климат на организационна култура. „Въздействието на различни вътрешни и външни променливи върху дейността на организацията и необходимостта от непрекъснато решаване на проблеми, принуждават организациите да търсят възможности за обединяване на персонала. В съвременните условия това трудно може да стане с административни средства. Това може да стане посредством организационната култура.” [15]

Много организации почти никога не правят подробен анализ на собствената си култура. Аспектът на организационната култура, който може да има неблагоприятно въздействие върху кризисното управление, са приети норми, вярвания и парадигми, които не търпят развитие.

Управлението на риска е ключов фактор при кризисна ситуация. Когато се оценява ролята на управлението на риска от кризи, трябва да се разгледа съдържанието на всяка рискова или кризисна програма, която включва: [21]

- ✓ преди подготовка – изразяващо се в планиране, мониторинг, прилагане на практики;
- ✓ по време на отговор – състои се в предотвратяване, реакция и възстановяване;
- ✓ след криза – изразява извлечените поуки.

Управлението на риска започва от мениджъра по управление на риска, оценяващ качеството и възможностите на съществуващата програма за управление на кризи в организацията. Извършване на непрекъснато учене спомага за свеждане до минимум несигурността по отношение на кризите и подготовка на мениджъри при неочаквани събития.

Устойчивите организации разчитат да определят значението на възникващите последиците (както благоприятни, така и вредни); бързо да се оттеглят от кризата; непрекъснато да се адаптират към промяната и да внедрят уроците в своите бизнес възможности. Трябва да се започне от върха на организацията със стил, който показва заинтересованост за учене, напредване и наличие на индивидуална отговорност. ¹[1]

¹Airmic, Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk, 2014;
https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/8679/Roads_to_resilience-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Теоретика-приложна концепция за подготовка при организационни кризи

Цялостната подготовка и взаимовръзката между план, комуникация, ангажиране и обучение на служителите за управление на кризи, може да бъде представена по следният начин: (Фиг.15.) [27]



Фиг. 15. Взаимовръзка между план, комуникация, ангажиране и обучение на служителите за управление на кризи

Управлението на кризи изисква сътрудничество за осъществяване на ефективна вътрешна и външна комуникация. Това от своя страна се дължи на предварително набелязани действия на екипа, разпределяне на отговорностите между всички служители и идентифициране на възможните събития, които могат да доведат до криза. За целта е необходимо информиране на служителите за използване на наличните ресурси и представяне пред медиите на кризисната ситуация. Мениджърите трябва да бъдат подготвени какво да кажат относно начините за справяне с кризата и да представят информацията така, че да не навредят на репутацията на организацията. За тяхната степен на подготовка е важна оценката на способностите и обучение за управление на кризи.

В заключение следва да посочим, че успехът на решенията се основава на отлично планиране. Необходимо е да има кризисни координатори, за да гарантират, че всеки следва плана за реагиране при кризи. Спешни контакти на застрахователи, доставчици на информационни технологии и други експерти по отношение на инциденти и реагиране при кризи, следва да се провеждат от координаторите по всяко време. От важно значение е да се знае как организацията да се свърже с ключови хора и да се подготви по начин, който е подходящ за нея и нейната култура. Изпращането на редовни вътрешни съобщения, дори когато няма заплаха от криза, ще помогне да се запази чувството на спокойствие. Това ще позволи на екипа да се съсредоточи върху други проблеми.

References:

1. Airmic, 2014: Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/8679/Roads_to_resilience-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Coombs, T. W., 2007: Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 90.
3. Deloitte Review. Crisis management for the resilient enterprise; <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/risk-management/crisis-management-plan-resilient-enterprise.html?id=us:2em:3na:4diGLOB305:5awa:6di:MMDDYY:&pkid=1005460>
4. Gallagher, A., 2018: Airmic Explained. Crisis management – a short guide.
5. Hristova, V., 2019: Konfliktni aspekti pri realizirane na vatreshnopredpriemacheski proekti v organizatsiite. Mezhdunarodna nauchna konferentsia na tema „Savremennoto myasto i rolya na alternativnite sposobi za razreshavane na sporove – mezhdu traditsiyata i aktualnata pravna uredba v Bulgaria i darzhavite- chlenki na Evropeyskia sayuz”, 9-10 noemvri 2018 g., VTU, „Sv. sv. Kiril i Metodiy“, izd. Faber, s. 257.
6. Ivanova, M., 2017: „PR i myastoto im v integriranite komunikatsii”, s. 121, sp. Medii i komunikatsii na 21. vek, br.1, Univ. izd. „Sv. sv. Kiril i Metodiy”, V. Tarnovo.
7. Kehayov, A., 2014: Upravlyavay drazko i madro. Izd. „Alfa Kuoliti Bulgaria”, Sofia, s. 101-103.
8. Kuzmanova, M., M. Aleksandrova, 2013: Menidzhmant. Teoria i praktika. Sofia: Vezni-4, s. 208, s. 209.
9. Lampel, J., Shamsie, J., Shapira, Z., 2009: Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. Organization Science, 20, p. 835-845.
10. Madsen, P. M., Desai, V. M., Wong, D., Roberts, K. H., 2006: Mitigating hazards through continuing design: The birth and evolution of a pediatric intensive care unit. Organization Science, 17, p. 239-248.
11. Minchev, N., 2007: Klasterite – harakterni osobenosti i struktura. Sp. Ikonomicheski izsledvania, Kniga 4, str. 125, Sofia.
12. Nikiforov, G. S., 2004: Psihologia menedzhmenta : ucheb. dlya vuzov. Sankt-Peterburg: Piter, s. 639.
13. Orehov, V. I., K. V. Baldin, N. P. Gaponnenko, 2006: Antikrizisnoe upravlenie. Moskva: Infra-M.
14. PAS 200:2011: Crisis management – Guidance and good practice.
15. Pencheva, I., 2007: Organizatsionno povedenie. Abagar, V. Tarnovo, s. 188.
16. Pencheva, I., 2019: Upravlenskoto reshenie v konteksta na problema za alternativnite sposobi za razreshavane na sporove. Mezhdunarodna nauchna konferentsia na tema „Savremennoto myasto i rolya na alternativnite sposobi za razreshavane na sporove – mezhdu traditsiyata i aktualnata pravna uredba v Bulgaria i darzhavite- chlenki na Evropeyskia sayuz”, 9-10 noemvri 2018 g., VTU, „Sv. sv. Kiril i Metodiy“, izd. Faber, s. 267-271.
17. Penchev, P., I. Pencheva, 2002: Osnovi na upravljenito. Izd. Abagar, V. Tarnovo, s.87-88.
18. Penchev, P., 2008: Organizatsionno razvitie. Abagar, V. Tarnovo, s. 13; s. 32.
19. Pencheva, P., 2018: „Communication management – or how to manage communication in organization”. Sbornik s nauchni izsledvania ot godishnata konferentsia na Stopanski fakultet na VTU „Sv. sv. Kiril i Metodiy”, 28-29.09.2017 g., V. Tarnovo, Tom 1, Univ. izd. „Sv. sv. Kiril i Metodiy”, s. 204.
20. Sapriel, C., 2003: Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium; https://www.researchgate.net/publication/241305270_Effective_Crisis_Management_Tools_and_Best_Practice_for_the_New_Millennium

21. Sean Murphy, 2018: What role does the risk manager have in crisis management and business continuity? 12 Mar 2018; <https://www.thebci.org/news/what-role-does-the-risk-manager-have-in-crisis-management-and-business-continuity.html>
22. Selart, M., & Johansen, S. T., 2013: Employee Reactions to Leader-Initiated Crisis Preparation: Core Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 116(1), p. 100-104.
23. Stoyanov, I., 2018: „Leadership roles and interpersonal relationships – relationship and importance for the organization”, s. 211-212. Sbornik s nauchni izsledvania ot godishnata konferentsia „Razvitie na balgarskata i evropeyskata iekonomika – predizvikatelstva i vazmozhnosti”, 28-29.09.2017, V. Tarnovo, Tom 1, Univ. izd. „Sv. sv. Kiril i Metodiy”.
24. Stoyanova, M., 2011: Falitat – stariyat nov demon, Troyan, s. 277.
25. Turney, M., L., 2004: Six Steps to Preparing a Rudimentary Crisis Communication Plan, 29.
26. Wooten, L. P., James, E. H., 2008: Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), p. 352-379.
27. Yordanova, D., 2019: Vazmozhnosti za effektivno upravlenie na organizatsionni krizi. Izd. IVIS, V. Tarnovo, s. 94.
28. Zharikov, V. V., I. A. Zharikov, A. I. Evseychev, 2009: Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem: uchebnoe posobie, Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta.
29. Zub, A. T., 2013: Antikrizisnoe upravlenie: uchebnyk dlya bakalavrov, 2-e izd., pererab. i dop. M.: Izdatelystvo Yurayt, s. 133-134.