

APPROACHES FOR THE DIAGNOSTICS OF ORGANIZATIONAL CRISIS

Abstract: In order to minimize the chances of crisis and insolvency, managers can use different tools to assess the risks of an organization. One of the possibilities for preventing insolvency is the timely detection of the symptoms and the reasons for the organizational crisis from an early stage. This is possible through crisis diagnosis.

The purpose of this article is to disclose different approaches to diagnosing organizational crises. Their application would allow an assessment of the organization's condition as well as the identification of possible symptoms and causes of a crisis.

Author information:

Daniela Yordanova
PhD, Chief Assistant
Department of Economic management
Faculty of Economics
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo
(1, Arch. Georgi Kozarev str., Veliko Tarnovo 5000)
✉ yordanova_didka@abv.bg
🌐 Bulgaria

Keywords:
approaches, diagnostics, organizational crises

Въведение

За да се сведат до минимум шансовете за криза и несъстоятелност, мениджърите може да използва различни инструменти за оценяване на рисковете на дадена организация.

Една от възможностите за предотвратяване на несъстоятелност, е своевременното откриване на симптомите и причините за организационна криза още в начален етап. Това е възможно чрез кризисна диагностика. Изразява се в прилагане на различни подходи за оценка на състоянието организацията и идентифициране на възможните симптоми и причини на кризата [1].

В научната литература има различни интерпретации за диагностика на организацията от кризи и какво точно трябва да се диагностицира.

Теоретико-практически аспекти на подходите за диагностика на организационни кризи

Диагностиката представлява идентифициране на някои характеристики, разкрита информация за природата, причини за определен феномен и др.

Според Анастас Кехайов „диагностиката ще разкрие проблемите на развитие и жизнеспособността. Тези проблеми се подреждат, за да се прецени кои имат критично значение” [2].

Според него обхватът на диагностиката може да е следният: фирмени дейности и функции, ресурси, контролируема външна среда и неконтролируема външна среда. Тя е насочена към откриване на кризисно развитие и възможни тенденции.

Системата за диагностика на дейността на организацията се състои в оценката на нейното финансово състояние. [3; 4] Технологията на организационна диагностика включва следните процедури: [5]

- наличие на информационна база за диагностициране;
- динамика на сравними показатели, норми и стандарти, които характеризират резултатите от дейността на организацията, както и данни за работа на подобни такива;
- определяне на контролните стойности, които характеризират стратегическите цели, визията и мисията за развитие на организацията;
- анализ на техническото и икономическо състояние за оценка на нивото на ресурсите и ефективността от тяхното използване;
- прогнозиране на очакваните тенденции за развитие.

Заслужава внимание *подходът на Kumar* [6] за диагностика. Той посочва следните инструменти:

- *Анализ на външната и вътрешна среда.* Той позволява да се разгледат в съвкупност редица параметри, които служат като индикатори за кризисни явления. Нарастването на опасността от неизпълнение на целите свидетелстват за възможностите на организацията. Посоченият подход е ефективен на ранен етап на диагностициране на кризите, когато целта е предвиждане на тяхното възникване и недопускане по-нататъшно влошаване на показателите.

- *Сигнали за нарастваща опасност.* Типичните тревожни сигнали, свързани с кризисното управление са: недоволни работещи; незадоволителни финансови резултати; жалби от клиенти; намаляване на търсенето; растящо текучество на кадри; намаляване на конкурентоспособността; невзети съвети от юристи, одитори, консултанти; липса на бизнес план и др.

- *Анализ на риска.* Превенцията на кризи чрез управление на риска включва идентифициране, разработване и прилагане на механизми. От това основно зависи ефективното управление и предприемане на необходимите действия.

- *Анализ на паричните потоци и оборотния капитал чрез оценка на текущото състояние.*

Един от подходите за разпознаване на кризи на ранен етап е *подходът „сканиране“*. Извършва се в следните области: [7]

- съставяне на списък с параметри на външната и вътрешна среда;
- количествена и качествена оценка на външни сигнали за състоянието и динамиката на икономическите, научните, техническите, екологичните, демографските и правните условия в националната икономика;
- количествена и качествена оценка на вътрешните сигнали за състоянието и динамиката на организацията и постигнатото конкурентно предимство на вътрешния и световен пазар;
- определяне на периодичността на мониторинг на организацията;
- анализ на възможните последици от първоначалните икономически явления, установени в процеса на наблюдение, които могат да причинят кризисни явления;
- провеждане на икономически анализ, обобщаващ резултатите от наблюдение на параметрите на организацията.

Подходът позволява диагностициране на кризисни явления на най-ранен етап. Недостатък е, че той има качествен характер и не съдържа подробна информация за параметрите, използвани при диагностицирането и критериите за тяхната оценка.

М. Чиприянов [8] предлага подходите *PEST анализ* и *рейтинг на конкурентните сили* за диагностика на организацията.

Предназначенето на *PEST анализа* се изразява в разпознаване на външните за организацията фактори. Той предвижда оценка на следните фактори:

- политически - включват държавно регулиране на организацията, закони, данъчна политика, отношения с национални и регионални власти и др.;
- икономически - включват анализ на фазите на организацията, икономически растеж, инфлация, лихвени проценти и валутни курсове, пазарна ситуация и др.;
- социални (културни) - изразяват се в демографски и социални характеристики, начин на живот, мобилност, образование, култура на поведение и др.;
- технологични – включват нивото на старото оборудване и новите технологии.

В контекста на организационното управление срещу кризи, задачата на PEST анализа не е да се направи общ анализ на националната или международната среда, а целенасочено търсене на възможни причини във външната среда за криза вътре в организацията.

Рейтингът на конкурентните сили (CSR) представлява подход за внедряване на една висока степен на аналитично мислене в рамките на стратегическия планов процес. Този метод спомага за определяне на стратегическите конкурентни сили на организацията. Като методически инструмент за изследване и подобряване на организационните процеси, този подход спомага за:

- сравняване на силните страни на организацията с тези на конкурентите;
- изразяване в количествено отношение на организационните рискове, провокиращи появата на критични слабости и проблеми;
- насърчаване на конкурентните преимущества;
- ръководене на процесите по вземане на определени решения за действия и др.

Прилагането на метода съдържа следните фази:

- дефиниране на рамкови условия;
- съставяне профил на конкурентните сили;
- определяне на критичните проблеми;
- достигане или недостигане на „превъзходство“;
- подготовка за обсъждане на резултати.

Направленията за оценка на конкурентните силни страни са: политика на лидерство, финансови активи, пазарно лидерство, икономическо мислене, потребителски фокус, стратегическо инвестиране, риск мениджмънт, формиране на таланти, усвояване на иновации, динамика на растеж и др.

Мощен инструмент и подход за диагностициране състоянието на всяка организация е *SWOT анализа*. Той характеризира вътрешната среда на организацията, нейните силните страни (предимства) и слабите страни (недостатъци). От друга страна анализът характеризира и външната среда - неизползвани възможности (шансове) и заплахи (рискове). Според него списъкът на *силните страни* на организацията може да включва следните параметри: висока компетентност на персонала, уникални умения, способност да се предвидят събития, наличие на достатъчно финансови ресурси, добра репутация, лидерство, наличието на добре обмислена стратегия, защита срещу тежка конкуренция, уникална технология, добра рекламна кампания, способност за създаване на нов продукт.

Списъкът на *слабите страни* включва следните индикатори: липса на ясна стратегия, морално остарели съоръжения, липса на основни знания или умения, нереалистична или лошо изпълнена стратегия, производствени проблеми, липса на нови изделия и продукти, слаба дейност на маркетинговия отдел, невъзможност за финансиране на стратегически промени, високи разходи в сравнение с основните конкуренти, ниска рентабилност.

Възможностите на организацията са: разширяване на на потребителите и нови пазари, разширяване продуктовата линия, потенциал за диверсификация, шанс за премахване на търговски бариери, динамично развиване на пазара.

Заплахите могат да бъдат: появата на нови чуждестранни конкуренти с по-ниски цени, увеличаване на продажбите на заместващи стоки, забавено развитие на пазара, неблагоприятен обменен курс и търговска политика, изисквания на регулаторите, спадащи темпове на растеж, влошаване на демографската ситуация, внезапни неблагоприятни технологични промени.

В практиката за управление на кризи в организацията се предлага ръководството да анализира четири области. Те са представени на Фиг. 1. [9]



Фиг. 1. Ръководство за анализ при кризи

Анализът на тези области следва да доведе до заключение, че ръководството има възможност да изведе организацията от кризисната ситуация.

„За предприятията от изключителна важност са кадрите, с които разполагат, като това се отнася както за работниците, така и за мениджърите. Професионално обученият персонал допринася за по-ефективната фирмена дейност”. [10]

При кризи се препоръчва да се използва *подход за анализ на основните параметри на дейността*. [11] Той съдържа следните параметри: стратегическо управление, продажба на продукти (услуги), маркетинг, разработване на нови продукти, финансово състояние и резултат, организиране на обществени поръчки и връзки с доставчици, производство, персонал и организация на труда, осигуряване качество на продуктите, приложни и информационни технологии. Тази диагностика може да помогне за предвиждане и прилагане на точна стратегия.

От изключително значение е оценяването и определянето на потенциалните последствия от риска. Това изисква да се осъществява постоянен контрол върху най-важните параметри за дейността и предприемането на мерки за тяхното изменение.

Методът „*Шест мислещи шапки*” е мощна техника за бизнес управление, използвана за разглеждане на решенията от различни гледни точки. Методът е въведен от Едуард де Боно [12] през 1985 г. като начин за намиране на бързи решения в проблемни ситуации. Представява паралелно мислене за развитие на умения за последователно използване на шест стандартни начини на мислене. Това помага да се отдалечим от обичайните стилове на мислене към ситуацията. Главната трудност при мисленето е обръкването. То се държи едновременно на чувства, информация, логика, надежда и творчество. Той предлага тази техника като възможност да се овладее бялото, синьото, зеленото, жълтото, червеното и черното мислене, т.е. умението да разделяме чувство от логика, творчество от информация, обективност от негативност. Именно в промяната на стила на мислене може да помогне за намиране на нови решения на трудни проблеми. Често най-добрите решения идват от промяна начина на мислене за проблемите и тяхното разглеждане от различни гледни точки. Ползите от този метод се изразяват в споделяне на идеи без риск, генериране на разбиране, че има множество по даден въпрос, фокусиране на мисленето, подобряване на комуникацията и вземане на решения.

Днес този метод се прилага от мениджъри на най-големите организации. Намира приложение в управлението на кризи за съставяне на план за бързи решения при нараснали кризисни ситуации.

„Като значим подход за диагностика на кризи може да приемем разглеждането на информационните потоци в предприятието в различни разрези. По този начин се формира информационната база за изследване на разходите от счетоводна гледна точка”. [13]

Според Р. Габровски [14] същността на диагностиката е показателна. Целесъобразно е основният критерий за ориентиране към вида, методите и мащабите на диагностиката, да се предопределя от характеристиките на организацията преди всичко към даден момент от нейния жизнен цикъл. Той откроява няколко типа диагностициране:

- *диагностициране на нови предприятия* - целта и проучванията в подобни случаи следва да бъдат насочени главно към: структурни съотношения на активите, степен на системна организираност и завършеност на предприятието, ресурсна осигуреност и др.;

- *ситуационно диагностициране* - то е наложително, когато някои резултати или показатели за дейността на организацията се очертават и преценяват като незадоволителни или периодически сигнализират за наличието на смущаващи проблеми;

- *диагностициране на икономическото състояние* - обект на този вид диагностика са потенциалните стопански рискови обстоятелства и бизнес рисковете, а проучванията са насочени към основната счетоводна информация;

- *диагностициране на технико-технологичната подсистема* - Проучванията са насочени към технико-технологичните рискови обстоятелства и физическите рискове от субективен и естествен характер;

- *диагностициране на социалната подсистема на организацията* - тази диагностика е насочена към организационно-управленската структура и свързаните с нея други фирмени компоненти: управленски органи, персонал, фирмена култура и др.;

- *диагностициране на капиталовата структура* - обект на диагностика са: съотношенията между имуществения и паричния, фиксирания и оборотния, собствения и привлечения капитал и др.;

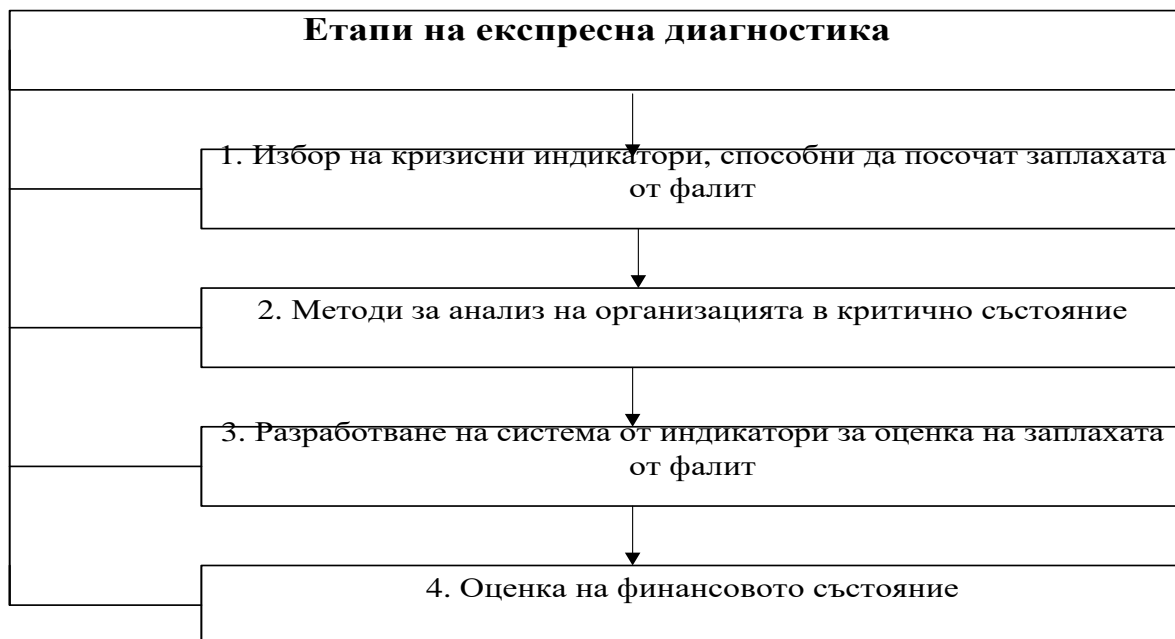
- *диагностициране на пазарните позиции* - обект на диагностика са: мащабът на фирмата, нейният пазарен потенциал и дял, търговска активност, маркетингов мениджмънт и др.;

- *диагностициране на логистиката на снабдяването и обръщаемостта на материалните запаси.*

В специализираната литература се разграничават основно две системи за диагностика на риск от криза и несъстоятелност: *система за експресна диагностика и система за фундаментална диагностика.*

Експресната диагностика се извършва по данни на финансовия отчет за идентифициране на проблеми на кризисно развитие още в начален стадий. [15]

Основните етапи на експресната диагностика на заплахата от несъстоятелност и фалит са представени на Фигура 2. [16]



Фиг. 2. Основни етапи на експресната диагностика за заплахата от фалит

Системата за експресна диагностика позволява да се идентифицират признаците на криза в дейността на организацията. Тя има огромен ефект, когато има симптоми за малка финансова криза. В случай на по-голяма такава, експресната диагностика не е достатъчна.

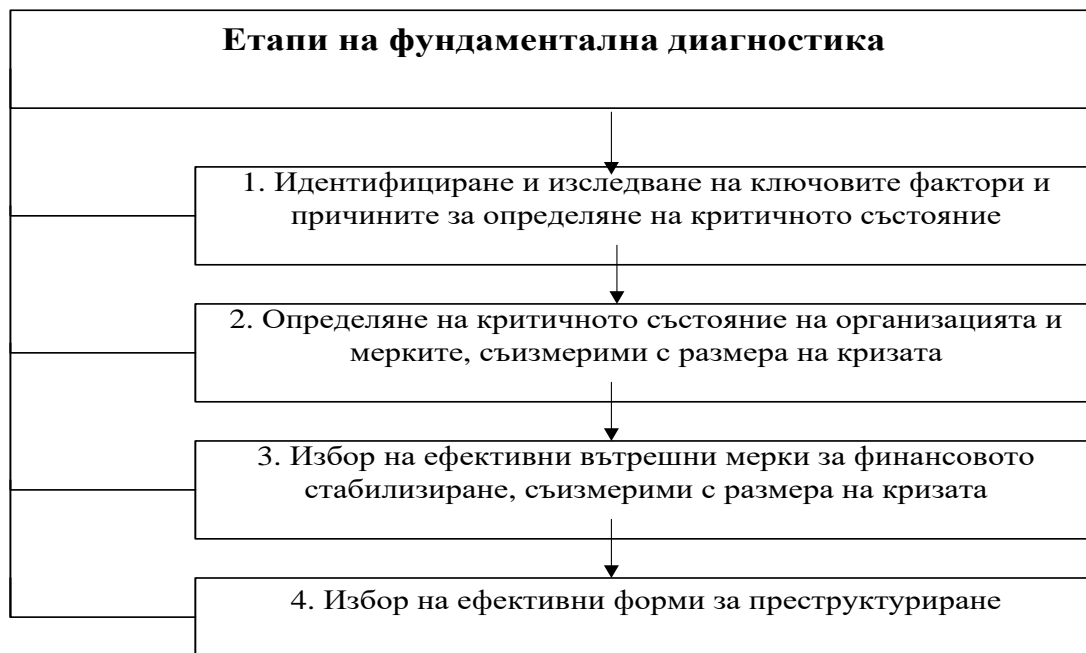
Фундаменталната диагностика се изразява в оценка на факторите на критичното състояние чрез методите на финансов анализ и прогнозиране. Основните ѝ цели са: [1, 17]

- преразглеждане на резултатите от оценката на критичните фактори за финансовото състояние, получени при извършване на експресна диагностика;
- потвърждаване тежестта на предварителната оценка на критичното състояние;
- прогнозиране развитието и последствията от отделните фактори, които засягат нарастването на заплахата от фалит;
- оценка и предвиждане на способностите на организациите да неутрализират заплаха от фалит, като използват вътрешния финансов потенциал или прибегват до външна помощ.

Диагностичният анализ на баланса позволява да се установят и редица допълнителни съотношения между елементите на актива и пасива след тяхното реструктуриране. Тук става въпрос за определяне на необходимите условия за финансово равновесие:

- величината на постоянния капитал трябва да превишава дълготрайните активи, което означава, че чистият оборотен капитал следва да е по-голям от нула;
- необходимо е размерът на краткотрайните активи да превишава този на краткосрочните задължения и др.

Основните етапи на фундаменталната диагностика на заплаха от фалит са представени на Фиг.3. [17]



Фиг. 3. Основни етапи на фундаменталната диагностика на заплахата от фалит на организацията

Фундаменталната диагностика на заплахата от фалит на организацията позволява да се получи достатъчно ясна представа за критичното състояние и определяне на обхвата на проблема, както и да се предвидят необходимите мерки за подпомагане и изпълнение.

От микроикономическа гледна точка растежът на фирмата се основава на финансова стабилност. За да поддържа една организация финансовата си стабилност, тя трябва да има ефективна система за самоконтрол, основана на система за ранно предупреждение.

Счита се, че предизвикателство пред мениджмънта е не само наличието на малко информация, но също така и липса на ангажимент от страна на ръководството за вземане на ефективни и отговорни действия. [18]

Факторите, които водят до криза или неплатежоспособност, съобразно мястото на тяхното възникване, могат да бъдат систематизирани в групи с превантивни мерки срещу евентуални кризисни състояния:

- вътре в организацията – управление, структура и ръководство, доставки, пласмент, финансиране, счетоводство, кадри;
- между организациите – кредитни институции, клиенти, доставчици, конкуренти;
- извън организациите – нестабилна бюджетна политика, законодателни промени.

Първите предвестници на предстояща криза са: „скачат цените на енергоносителите; трептят цените на борсовите продукти; вдигат се цените на материалите; инвеститорите стопират стартирани проекти; клиенти бавят и задържат плащанията; доставчиците изискват предплащане; bankerите повишават обезпеченията; застрахователите ограничават премиите; ценният персонал започва да се озърта”. [2]

В контекст на посоченото, системата за ранното идентифициране на заплахите е насочена към: непрекъснатост на дейността и оборотите, икономическата динамика и финансовото състояние. Те трябва да бъдат изследвани всеки месец или на всяко тримесечие.

Диагностика на кадрова политика по време на криза

Терминът „кадрова политика“ може да се разглежда в широк и тесен смисъл: [19]

- система от правила и норми (които трябва да бъдат разбрани и формулирани по определен начин), които привеждат човешките ресурси в съответствие със стратегията на компанията (от това следва, че всички HR дейности - подбор, персонал, сертифициране, обучение, повишаване - се планират предварително и са в съответствие с общо разбиране на целите и задачите на организацията);

- набор от специфични правила, желания и ограничения (често несъзнателни) в отношенията между хората и организациите при решаването на конкретен проблем.

Кадровата политика по време на криза може да се разглежда като част от стратегията за излизане на организацията от криза и определя характера на взаимоотношенията на ръководството с неговия персонал. Нейната цел е да съхрани кадровия потенциал, за да се осигури нормалното функциониране, както в периода на криза, така и при излизането от нея. [20]

Ако компанията стане неплатежоспособна, обикновено прилагайте финансовите и правни механизми, използвани в рамките на управление на кризи. „В тази враждебна среда човешкия ресурс в предприятието придобива още по-голяма значимост – той се превърна в „тайното оръжие“ на успеха. Икономическото оцеляване на предприятията все повече започва да кореспондира с концепцията за вътрешното предприемачество, която освен че при прилагането си води до обогатяване на традиционните методи на корпоративния мениджмънт и до успешно преодоляване на конкурентния натиск, дава възможност за творческа изява на вече заетите лица, позволявайки им да мислят и действат като предприемачи.” [21]

Ролята на традиционния човешки ресурс се е развива значително, за да включва други отговорности, основани на променящата се работна среда. [22]

Управлението на кризи е сред областите на управление, в които се очаква да участват специалисти по човешки ресурси, с оглед гарантиране, че нуждите на служителите по време и след криза се вземат предвид при разработването на планове за управление на кризи. [23] Тяхната роля в управлението на кризи е да повиши подготвеността сред персонала и по този начин да осигури ефективно планиране на бедствия. Ролите на специалистите по човешки ресурси в управлението на кризи са разнообразни и могат да бъдат класифицирани в следните: планиране на управление на кризи; обучение и развитие на таланти; кризисни комуникации; насърчаване на участието на служителите; мотивация на служителите; влияние на организационната култура; кризисен план. [24]

Основните задачи на кадровата политика в кризисния период са: [25]

- формиране на екип от мениджъри, способни да разработят и изпълнят програма за оцеляване и развитие на организацията;
- поддържане на основните човешки ресурси;
- реструктуриране на кадровия потенциал;
- намаляване на социално-психологическото напрежение в екипа.

Всяко управление по време на криза, което се основава на принципи. Те могат да се разделят на общи и специфични [26].

Към групата на *общите принципи* могат да се отнесат следните: системност; равни възможности; уважение към човека и неговото достойнство; екипно единство; сътрудничество; правова и социална защитеност.

Специфичните принципи, които оказват влияние при управление на персонала по време на кризи са: отчитане на дългосрочните перспективи в организацията; интеграция и сплотеност на колектива; участие на служителите във вземането на решения; отчитане мнението на персонала.

Следвайки принципи, основните етапи по управление на персонала в условия на криза могат да бъдат обособени по следният начин: [27]

Първи етап – Диагностика. В рамките на дадения етап с помощта на кадровия одит се изясняват следните въпроси:

- Диагностика на състоянието на корпоративната култура и вътрешните комуникации, проблемите, свързан с тези комуникации, степента на изкривяване на информацията.

- Определяне на основните ценности и стандарти, съществуващи във фирмата; съпоставяне със стандартите и ценностите, необходими за постигането на бизнес целите на организацията.

Втори етап - Формиране на единно информационно пространство. Характеризира се със следните основни дейности:

- Създаване на организационни средства за масова информация.

- Разглеждане на въпроси, свързани със: трудово възнаграждение; възможности за обучение и развитие; организационни изменения във фирмата; планове за развитие на организацията.

- Разглеждане на въпроси, свързани с това, разполага ли фирмата с ресурси, които ще и позволят да преодолее кризата и какви стъпки предприема ръководството.

- Привличане на служители на фирмата за работа в организационните средства за масова информация.

- Получаване на обратна връзка от служителите.

Трети етап - Укрепване на лоялността на персонала. На този етап значението на мениджърите от средно ниво, които всъщност са проводници на организационната политика, е също толкова голямо. Укрепването на лоялността на персонала спада точно към сферата на техните задължения. Сред инструментите могат да бъдат отбелязани следните: въвеждане на програми за социална защита на персонала и неговото развитие; обучение; система за повишаване на професионалната квалификация; организиране на стажове и обмен на служители между филиалите; провеждане на организационни мероприятия.

Четвърти етап - Мониторинг и обратна връзка от служителите. Всяко мероприятие, което се провежда в рамките на програмата трябва да бъде анализирано, за да се изясни дали са постигнати поставените задачи и в каква степен. Само в този случай може да се види колко ефективно, дали вярно или в правилното направление се разпределят усилията.

Заклучение

Диагностицирането е важен етап за цялостния ефект при управление на организационни кризи. Важно значение следва да има ранното предупреждение за настъпване на организационна криза. Затова е необходимо то да бъде условно разделено на три етапа: 1) идентифициране на кризи (трябва да бъдат потвърдени някои от възможните кризисни фактори и приоритизирани по значение); 2) анализ и прогнозиране на цялостното състояние за кризата чрез избиране на подходящи индикатори за ранно предупреждение. По този начин мениджърите могат да предприемат съответни мерки за намаляване на възможна загуба; 3) контрол на кризите (създаване на стратегии за контрол и разглеждане на конкретни мерки). [28]

Ранното идентифициране на заплахите може да констатира непрекъснатост на дейността и оборотите, темповете на икономическата динамика и финансовото състояние. Чрез участието на „Човешки ресурси” в планирането и обучението, може да се подобри работата на организациите, като по този начин се насърчава способността ѝ за справяне с бъдещи кризи.

References:

1. Sakalas, A., Virbickaite, R., 2011: Construct of the Model of Crisis Situation Diagnosis in a Company. Engineering Economics, Vol. 22 (3), p. 255–261.
2. Kehayov, A., 2014: Upravlyavay drazko i madro. Alfa Kuoliti Bulgaria, Sofia, s. 74, s. 101.
3. Dallas, L., 2012: Short-termism, the financial crisis, and corporate governance, Journal of Corporation Law, no. 37, p. 264–361.

4. Garskaite-Milvydiene, K., 2014: Anti-crisis management of enterprises and possibilities of overcoming their critical condition, *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues* 1 (4), p.187–203.
5. Subachev, A. A., M. A. Karasëv, 2016: Antikrizisnoe upravlenie. Uchebno-metodicheskoe posobie. Kostromskoy gosudarstvennyy universitet imeni N. A. Nekrasova, s. 62-63.
6. Kumar, V., 2011: How to Analyze Financial Health in a Company, <http://www.svtuition.org/2011/06/financial-health-analysis.html>
7. Kurosheva, G. M., 2002: Teoria antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem. SPb.: Rechy, s. 372.
8. Chipriyanov, M., 2012: Prilozhenie na metoda CSR pri izsledvane i upravlenie na biznes krizi. *Biznes upravlenie*, br.4, Svishtov, s. 64-78.
9. Faynshmidt, E. A., 2012: Zarubezhnaya praktika antikrizisnogo upravleniya. Uchebnoe posobie, Moskva, s. 56-58.
10. Stefanov, Ts., 2014: „Firmena konkurentosposobnost chrez effektivno usvoyavane na sredstva ot operativnite programi v oblast Veliko Tarnovo”, *Sbornik dokladi ot Yubileyna mezhdunarodna nauchna konferentsia „50 godini VTU Sv. sv. Kiril i Metodiy”*, VTU „Sv. sv. Kiril i Metodiy”, Veliko Tarnovo, s. 192 – 200, s. 198.
11. Chipriyanov, M., G. Chipriyanova, 2014: Upravlenie na biznes krizi i negovoto otrazhenie varhu schetovodnata politika na predpriyatieto. *Biznes upravlenie* 1, s. 10.
12. Eduard de Bono, 2010: *Shest misleshti shapki*. Izd. Kibea.
13. Petrova, R., 2015: Teoretichni i organizatsionni problemi na schetovodstvoto v zastrahovatelните organizatsii. *Nauchna konferentsia s mezhdunarodno uchastie „Horizonti v razvitiето na choveshkite resursi i znaniето”*, Burgas, s. 513.
14. Gabrovski, R., 2009: *Industrialen risk menidzhmant*. Akad. izd. Tsenov, Svishtov, s. 127-131.
15. Doncheva, L., 2012: „Diagnostika i antikrizisno upravlenie na firmenia bankrut”. *Tendentsii i predizvikatelstva v razvitiето na ikonomikata*. *Sbornik dokladi ot mezhdunarodna nauchna konferentsia*, tom I. Izdatelstvo “Nauka i ikonomika”, Ikonomicheski universitet, Varna, s. 233-234.
16. Garškaitė-Milvydienė, K., 2014: Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship; https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/4/Garskaite-Milvydiene_Anticrisis_management_of_enterprises_as_precondition_of_sustainable_entrepreneurship.pdf
17. Bernstein, L., 2000: *Analysis of Financial Management*. McGraw-Hill, p. 367.
18. Jaques, T., 2006: Issue Management: Process versus Progress. *Journal of Public Affairs* 6 (1), p. 67-74.
19. Dobrovinskiy, A.P., 2011: Upravlenie personalom v organizatsii. *Izdatelystvo Tomskogo politehnicheskogo universiteta*, s. 133-134.
20. Chernyavskiy, A., 2000: D.Antikrizisnoe upravlenie. Uchebnoe posobie. MAUP, Kiev, s.158-161.
21. Hristova, V., 2019: „Konfliktni aspekti pri realizirane na vatreshnopredpriemacheski proekti v organizatsiite”. *Sbornik nauchni razrabotki ot Mezhdunarodna nauchna konferentsia na tema „Savremennoto myasto i rolyata na alternativnite sposobi za razreshavane na sporove – mezhdru 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. ISBN 978-619-00-0946-7
22. Grant, R. M., 2016: *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. 9th ed. New York: Wiley & Sons.
23. Mann, S., 2014: Human resources and emergency planning: Preparing local governments for times of crisis. *Public Administration Quarterly*. 38(2):163-205.

24. Seif Athamneh, 2018: HR Planning for Crisis Management, September 12th 2018; <https://www.intechopen.com/books/human-resource-planning-for-the-21st-century/hr-planning-for-crisis-management>
25. Kitaev-Sмык, 2009: Priroda krizisa. Zhurnal „Upravlenie personalom”, № 18; <http://www.top-personal.ru/issue.html?2176>
26. Dorofeev, V. D., D. N., 2006: Levin i dr. Antikrizisnoe upravlenie, Penza,, s.167-168.
27. Uspeshno upravlenie v uslovia na kriza, 2007: SoftPres, Sofia, s.66-70.
28. Yordanova, D., 2019: Vazmozhnosti za effektivno upravlenie na organizatsionni krizi. Izd. IVIS, V. Tarnovo, s. 59-60.