

ISO 22301:2019 – a Tool to Increase the Organization's Preparedness to Deal with Crises

Assoc. Prof., PhD Radka Ivanova
r.ivanova@ue-varna.bg
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria

Abstract

Crises are part of the daily lives of organizations today. Dealing with them requires adequate management to prevent crisis situations or at least effective management of the organization in a crisis. This presupposes preliminary preparation and elaboration of various behavioral scenarios. Organizations are helped to draw up a crisis action plan.

The purpose of the paper is to outline the opportunities provided by the implementation of ISO 22301:2019 for the preparation of management organizations in the event of a crisis situation and maintaining business continuity.

Keywords: crisis, management, Management Systems, ISO 22301

JEL Code: M210, O2 DOI: <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.1.147>

Въведение

Кризите, най-общо, могат да се определят като внезапно настъпващи неблагоприятни събития, в които вземат участие различни субекти и които имат въздействие върху всички заинтересовани страни и обществото като цяло. Кризата представлява ситуация, която значително застрашава хората от гледна точка на тяхното благополучие и безопасност, застрашава способността на организациите да работят ефективно, както и тяхната репутация (Williams et al., 2017:5). Настъпването и значението на кризата зависят от това колко силна е зависимостта между организацията и обкръжаващата я среда, степента на възприемане на кризата от организацията, както и нейната реакция на новосъздалата се ситуация (Tekin, 2014:164). Независимо от вида на кризата, тя заплашва по някакъв начин развитието и показателите за дейността, има ограничено време за реагиране, а крайните резултати се характеризират с висока степен на непредвидимост. Именно сложността на кризисните ситуации изисква фокусиране на вниманието върху предварителната подготовка на организацията за тях и по-точно – търсенето на начини и средства за управление при криза. Справянето с нарушеното равновесие на дейностите в организацията предполага предварително разработване на добре структуриран план, който да позволява адекватна реакция от страна на засегнатите субекти и локализиране на кризата, за да може по-лесно тя да бъде преодоляна. Този план трябва да бъде гъвкав, за да позволява адаптиране към реално създалите се условия, както и да съдържа полезна информация, която да подпомага работата на ръководството и екипа, ангажиран с управление на дейностите за излизане от кризата.

1. Кризите и тяхното управление в организациите

Кризите са неизменна част от ежедневието на хората днес. Те могат да приемат различни форми и последици. Най-общо кризите могат да бъдат разграничени на такива с военен и с невоенен характер, както и да се разглеждат като физически кризи, кризи на личността и организационни кризи. От гледна точка на управлението, интерес за нас представляват организационните кризи. Те могат да се класифицират по различен начин, в зависимост от използвания критерий. Така например, според степента на прогнозируемост, те могат да се класифицират като прогнозируеми и неочаквани, а според характера на кризата – леки (меки) и дълбоки, продължителни и кратковременни, локални и общи, явни и скрити кризи (Kuzmanova, 2011:52; Zafirova, 2014:89). Зафирова (2014) посочва още, че има управляеми и неуправяеми кризи, разграничаването на които има важно значение при разработване на стратегиите на организациите.

Опитът показва, че в понятието криза се съчетават два вида елементи – диагностични и прогностични (Nedkova & Atanasova, 2019:8). При всички случаи, обаче, кризите представляват проблеми с неотложен характер, предполагащи бърза и адекватна на промените реакция. Като основен дефицитен ресурс практиката извежда времето – то е изключително ограничено и всяко забавяне може да има пагубен характер. Като цяло кризите възникват бързо, задълбочават се и могат да доведат до цялостно разрушаване на изградените системи с вече установени взаимовръзки и дейности. Кризите са своеобразни феномени, които водят до сривове в адаптационните възможности на определена система и имат два възможни изхода: фатален и позитивен (Kurteva, 2009:37). От гледна точка на организациите, кризите могат да се разглеждат като неочаквано и потенциално разрушаващо събитие, което може да въздейства негативно върху поставените цели и взаимоотношенията със съответните заинтересовани страни (Bundy et al., 2017:1662).

От гледна точка на организациите се счита, че като кризисни би следвало да се възприемат онези ситуации, които водят до неблагоприятни последици върху дейността, активите, персонала на организацията, заинтересованите страни, обкръжаващата среда. Те не могат да се разрешат с помощта на рутинни действия и процедури. В тази връзка в специализираната литература съществува тезата, че организационната криза представлява *„поява на драматични явления и процеси във външната и/или вътрешната среда на организацията, имащи пряко или непряко въздействие върху нея, когато използваните до този момент методи на управление стават неефективни и нарушават жизнеспособността ѝ“* (Zafirova, 2014:129).

Съществува разбирането, че кризите имат уникален характер, тъй като проявлението им трудно може да се повтори в пълна степен отново. В същото време анализаторите смятат, че те се характеризират със сходни общи характеристики и форми, сред които е и съпровождащият ги риск (с различна степен) и опасност от ескалиране на напрежението и вредите. Опитът показва, че като цяло за кризата са присъщи три основни характеристики, а именно – изненада, заплахата и ограничено време за реагиране (Marinov). Също така трябва да посочим, че кризите имат цикличен характер, като според някои автори разрешаването на дадена криза може да води и до възникване на друга, което предполага вземане на стратегически решения за изхода от кризата (Zafirova & Vachvarova, 2019:73).

Обхватът на една криза зависи във висока степен от интензивността на създалата се извънредна ситуация. При всички случаи, обаче, справянето с нея и възстановяването на нормален ход на процесите в организациите, предполага управление на кризите. То би следвало да се разглежда като процес, който обхваща определени процедури и методи за подобряване дейността на организациите и установяване на нормалното им функциониране. Това предполага действия по прогнозиране на възможни опасности, които могат да прерастнат в извънредни ситуации, изследване на симптомите и причините за тях, набелязване на мерки, подходящи за справяне с негативните ефекти, както и последващ анализ на възстановяването на организацията. Счита се, че управлението на кризи може да бъде разглеждано в тесен и широк смисъл. В широк смисъл акцентът се поставя върху противодействие на кризата, докато в тесен – свързва се с мерките, които съответната организация предприема, за да се справи с възникналата извънредна ситуация. Също така може да се каже, че кризисното управление представлява целенасочен процес, планиран във времето, чиято цел се свежда до това да се установи контрол върху извънредната ситуация и да не се допуска нейното по-голямо разрастване и придобиване на пагубен характер. Управлението на кризите се явява изключително динамичен процес, успехът на който предполага да вземат участие хора с различни умения, извършващи сложни (нови) по обем и съдържание дейности, за да се възстанови нарушеното равновесие в организацията.

Различните изследователи в областта на организационните кризи и тяхното управление извеждат различен брой етапи на този процес, като една от по-подробните

класификации е тази на Ян Митрофф (Mitroff, Ian; Zafirova & Bachvarova, 2019:74). Според него управлението на кризите в организациите преминава през следните пет етапа:

- откриване (идентифициране) на симптоми (сигнали);
- проучване и превенция (определяне на рисковите фактори);
- ограничаване на щетите (пораженията);
- възстановяване нормалното протичане на дейностите в организацията;
- изучаване на резултатите и натрупване на опит.

Като основни задачи на кризисното управление в специализираната литература се извеждат следните няколко:

- предотвратяване на негативни ситуации в организацията;
- признаване на кризата;
- преодоляване на последствията от извънредните ситуации;
- смекчаване на въздействието на кризисните процеси.

Управлението по време на криза се свързва с предприемане на дейности с цел стабилизиране на състоянието на организацията, оптимизиране на паричните потоци, разрешаване на възникнали вътрешни конфликти, подобряване на пазарните позиции на фирмата. Постигането на по-добри и по-бързи резултати в условията на криза предполага и предварителна подготовка или превантивно кризисно управление. То изисква осъществяване на анализ и навременно идентифициране на негативни процеси и проблемни области в работата на отделните подразделения на организациите, за да се набележат мерки, с чиято помощ могат да бъдат предотвратени евентуални кризисни събития, както и да се повиши готовността на персонала да се справи по-успешно с извънредните ситуации. Кризисното управление се свързва с оценяване на заплахите, последиците, до които може да доведе създалата се извънредна ситуация, тяхното предотвратяване или поне минимизиране (Manzoni, 2015).

От друга страна, постигането на траен успех от кризисното управление предполага и управление след кризата, за да се анализират резултатите и начина на протичане на извънредната ситуация; основните проблеми, пред които е била изправена организацията; допуснатите пропуски и т.н. Основното предназначение на всичко това е оптимизиране на решенията и действията в бъдеще с цел да се ограничат пораженията за всички заинтересовани страни. Също така успехът на кризисния мениджмънт зависи и от трансформирането на краткосрочните успехи в дългосрочни, за да се гарантира равновесие в стратегически аспект. Това предполага постигане на висока степен на точност при определяне на различните вътрешни и външни фактори, позволяващи в последствие откритите пазарни шансове за организацията да се превърнат в реални пазарни резултати и да повишат конкурентоспособността ѝ. От изключителна важност е използването на процедури, които ще позволят добро управление на кризата, за да се възстанови нормалния ход на действията и имиджа на организациите, да се съкрати времето, необходимо за това. Предвид важността на управлението при криза следва да уточним, че то се свързва с вземане на стратегически решения в условията на нестабилност и сложност на обстановката, в която се намира организацията. Самият кризисен план, който се разработва, представлява своеобразна рамка, в която могат да се вземат добри решения (Hamidovic, 2012).

Постигането на ефективност на управлението при кризи зависи във висока степен от способността на организацията да управлява информацията, да я интерпретира правилно, да общува със заинтересованите страни, за да не се създават условия за разпространение на слухове и дезинформиране. В хода на кризисното управление трябва да се отчитат както условията, при които те възникват, така и техните особености – естество, обхват, цели, последици, довели до нарушаване на обичайния баланс. Факторите, водещи до възникване на извънредни ситуации, могат да се разглеждат в две основни групи – вътрешни и външни. Вътрешните предпоставки за криза се свързват с неефективно управление, ниска

производителност на труда, подценяване на пазарните условия, висока зависимост от доставчици и потребители, недостатъчна конкурентоспособност на фирмените продукти/услуги. Като външни фактори с основно значение се извеждат неблагоприятни икономически условия (повишаване на инфлацията, на безработицата, лихвените проценти по кредитите, вариране на валутните курсове и др.), промени в законодателната уредба (увеличаване на данъците, например), форсмажорни ситуации, включително военни конфликти и др. Своевременното определяне на проявяването на тези и подобни фактори, оказващи негативно въздействие върху организацията, има ключово значение за мобилизиране на техния потенциал за справяне с кризата. Всичко това поражда необходимостта от създаване на процедурни действия, които мениджърите трябва да предприемат, за да се справят с кризисните състояния на организацията. В тази връзка се създава стандарта ISO 22301, в основата на който е заложена идеята за изграждане на система за управление на непрекъснатостта на бизнеса (BCMS¹). Нейното предназначение е свързано с подобряване на степента на готовност на субектите да продължават своята дейност и по време на кризисни ситуации. На практика постигането на това изисква много добро познаване на вътрешните и външните процеси и отношения на организацията, както и подобряване на комуникационните процеси със заинтересованите страни.

2. ISO 22301:2019 Системи за управление на непрекъсваемостта на бизнеса – особености и възможност за справяне с кризи

Успешното развитие на организацията предполага обезпечаване на непрекъсваемост на протичащите в тях процеси. Превантивното определяне на евентуалните заплахи, пред които ще бъде изправена организацията, създава предпоставки за изработване на ефикасен отговор и постигане на устойчивост в развитието и функционирането. Оценяването на бизнес рисковете изисква подходяща компетентност на лицата, занимаващи се с това. Глобализирането на процесите в световен аспект води до необходимостта от уеднаквяване на действията, свързани с анализирането, оценяването и интерпретирането на различните неблагоприятни фактори, нарушаващи нормалното протичане на процесите. Поради това през 2012 г. Международната организация по стандартизация (МОС) публикува специален стандарт под наименованието ISO 22301:2012 Сигурност и устойчивост – Системи за управление на непрекъсваемостта на бизнеса². В основата му стои идеята за постигане на социална сигурност при възникване на инциденти, които нарушават ежедневните дейности на организацията. В стандарта е заложена същността на управлението на непрекъсваемост на бизнеса, под което понятие следва да се разбира самия процес на внедряване и поддържане на капацитета за доставка на продуктите и услугите на организацията, за да не се допускат загуби и се минимизира ефекта от проявилите се прекъсвания в дейността.

Основните ползи, до които води внедряването на ISO 22301, се свързват с подготвеността на предприятията да работят в условията на извънредни ситуации. Най-общо те се свеждат до следните:

- постигане на оперативна устойчивост и стабилност на организацията;
- подобряване на рентабилността и ефективността на действията;
- предвидимост на реакциите при евентуално прекъсване на важни процеси;
- понижаване на разходите, свързани с последващо възстановяване на организацията;
- демонстриране на поведение, което съхранява активите и дейността на фирмата;
- формиране на конкурентни предимства при евентуална индустриална криза;

¹ BCMS – Business Continuity Management System

² ISO 22301: Security and resilience — Business continuity management systems

- запазване на пазарните позиции и подобряване на фирмения имидж.

Публикуваният през 2012 г. стандарт ISO 22301 претърпява ревизия и от октомври 2019 г. е заменен с нова версия – ISO 22301:2019, за преминаване към която сертифицираните организации по ISO 22301:2012 разполагат с три години.

Стандартът ISO 22301 има международен характер и може да се прилага от организации с различен предмет на дейност и големина. Счита се, че има голямо значение от внедряването му в предприятия, чиято дейност се характеризира с висока степен на риск или такъв е характерен за средата, в която следва да развива дейността си. В тази връзка се посочва, че ISO 22301 има особено значение за финансови и застрахователни структури, администрации, здравни институции, телекоми и други подобни. Предпоставка за прилагането на стандарта са прогресивно нарастващите природни аномалии (бури, наводнения, пожари, земетресения и пр.), терористични актове, кибератаки в различни направления, огнища на болести, предизвикващи пандемия и др. В същото време организацията трябва да продължат да осъществяват дейността си и в извънредните условия, в които са поставени. Това предполага предварително разработване на специален план за непрекъсваемост на бизнеса, който заедно с внедрената ISO 22301 ще създаде възможност организацията да се подготвят за реакция при поява на заплахи от различен характер. Основната цел следва да бъде минимизиране на негативното въздействие върху персонала, клиентите, доставчиците, обществото като цяло. Стандартът е свързан с подготвеност на организацията за бърза реакция в посока на възстановяване на нормалния ход на дейността, което изисква и предварителна подготовка на всички сътрудници за работа при форсмажорни условия. ISO 22301 позволява използване на добри международни практики при разработване на необходимите процедури, за да се гарантира и увеличи доверието към организацията.

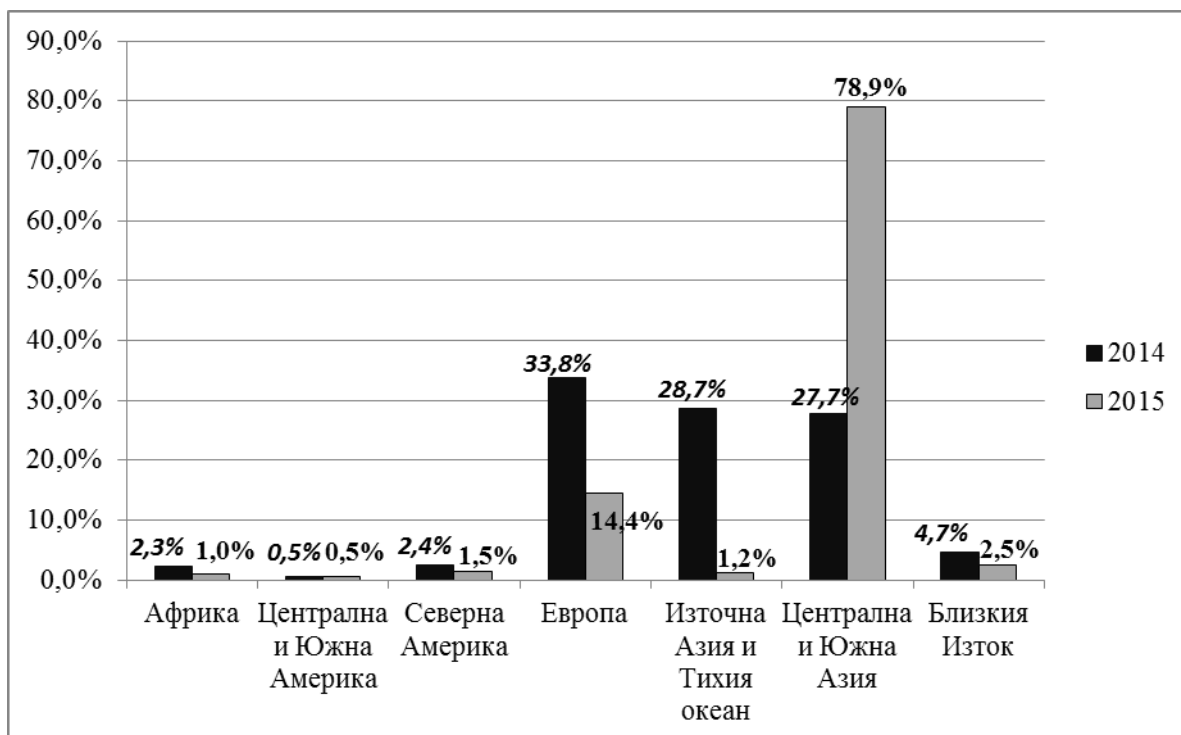
Всеки стопански субект се стреми към стабилност и непрекъсваемост на дейността си, както и към намаляване в максимална степен на риска от евентуални загуби от всякакъв характер. Поради това от особена важност днес е организацията да са подготвени за работа и в условията на кризисни ситуации. Самият план за управление при криза, в случая свеждащ се до план за непрекъсваемост на бизнеса, трябва да подготви персонала и ръководството да се справят възможно най-бързо с извънредната обстановка, като се гарантира социалната сигурност на хората. В своите документи, МОС разяснява контекста на социалната сигурност, като я обвързва с необходимостта от защитаване на обществото като цяло и реагиране при проявление на извънредни ситуации, бедствия, аварии, инциденти. Предвид мултидисциплинарността на социалната сигурност, при разработване на стратегиите за реакция трябва да вземат участие представители на всички сектори – публичен и частен. Самите стратегически решения могат да имат адаптивен, реактивен или проактивен характер, като основната им цел следва да бъде минимизиране на негативните последствия от кризата (<https://www.iso.org>).

ISO 22301, аналогично на останалите ISO стандарти, съдържа десет клаузи, а именно: обхват, нормативни справки, термини и дефиниции, контекст на организацията, лидерство, планиране, подкрепа, операции, оценка, подобряване. Стандартът поставя изисквания относно определянето на необходимостта от внедряването му в съответната организация, уточняване на обхвата на системата за управление, съобразяване със съществуващите нормативни разпоредби, дефиниране на изискванията на всички стейкхолдери. От изключителна важност е правилното определяне на ръководния екип, който ще осъществява управлението на непрекъсваемостта на бизнеса, за да може да обезпечи необходимите ресурси, политики и хора; да изведе рисковете, с които организацията е възможно да се сблъска, както и да дефинира адекватни цели и критерии за оценяването им. Успехът на управлението на бизнеса в извънредни ситуации зависи до голяма степен от компетентността на хората, ангажирани с осъществяването му. Това предполага тяхното предварително

обучение и запознаване на всеки с конкретната роля, която се очаква да изпълнява в подобни условия.

ISO 22301 изисква още предварителен анализ за влиянието, което биха имали различни кризисни ситуации върху бизнеса на съответната организация, за да се установи посоката на въздействие на смущенията и да се предвидят конкретни стъпки за недопускане или поне свеждане до минимум на вероятността от проявяване на извънредни ситуации, както и съответните действия, които трябва да се предприемат като реакция от страна на персонала при кризи. Като специфично изискване при този стандарт може да се определи необходимостта от разработване на план, който ще позволи възстановяване на нормалния ход на бизнеса. Счита се, че постигането на непрекъсваемост на дейността на организациите предполага провеждане на регулярни обучения и симулации, изграждащи определени умения и компетентности сред работниците, служителите, ръководителите и другите пряко заинтересовани страни (например доставчици и клиенти). Подобно на всички останали системи за управление на качеството и ISO 22301 подлежи на оценяване и определяне на коригиращи действия, за да се постигне усъвършенстване и подобряване на резултатите, до които води приложението ѝ.

Данните от проведено проучване от МОС за разпространението на ISO 22301 в световен аспект показват увеличаване на интереса към стандарта, като през 2015 г. са отчетени 88% повече регистрирани сертификати в сравнение с 2014 г. С най-малък относителен дял се отличава Централна и Южна Америка. През 2014 г. с най-много сертификати за внедрена ISO 22301 се характеризира Европа, следвана от Източна Азия. Заемащата трето място по разпространение на стандарта през 2014 г. Централна и Южна Азия успява бързо да разшири внедряването на ISO 22301, в резултат на което през 2015 г. излиза на първо място в световен аспект и то със 78,9% относителен дял, а Европа остава на втора позиция, със значително по-нисък дял (вж фиг. 1).

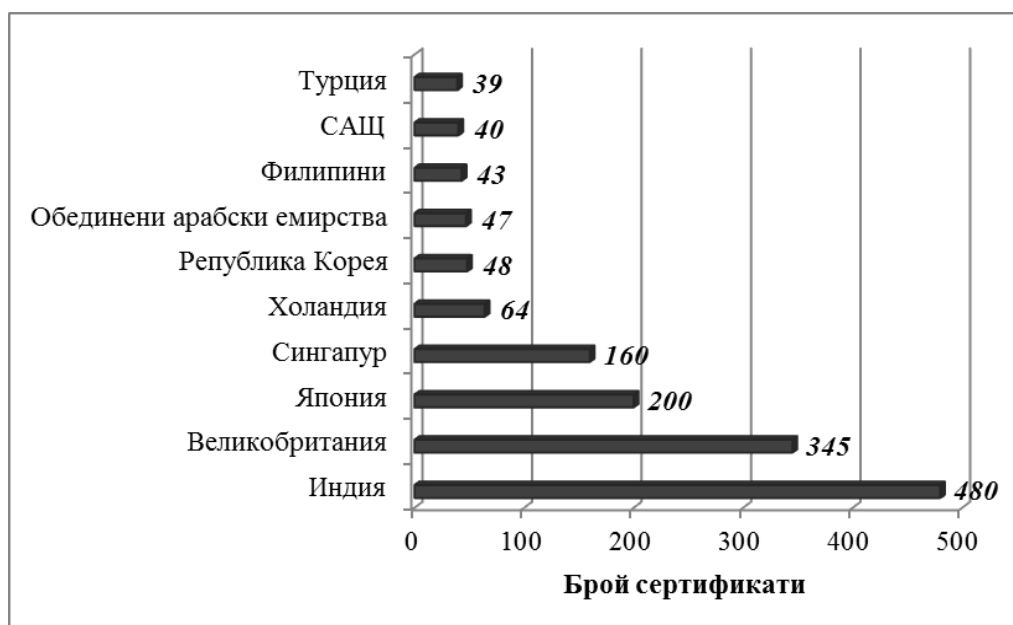


Фигура 1. Разпределение на сертификатите по ISO 22301 по региони за 2014г. и 2015г.

Разпределението на сертифицираните организации от гледна точка на отделните държави се характеризира с големи различия. Така например, данните сочат, че интерес към стандарта ISO 22301 в Централна и Южна Азия има основно от Индия, където са регистрирани 99,9% от сертификатите по ISO 22301, като абсолютният им размер бележи увеличение в размер на малко над три пъти през 2015 г. спрямо 2014 г.

В Европа с най-голям брой сертифицирани компании се отличава Великобритания (52%), следвана от Нидерландия (9,9%), Турция (7%) и Полша (6,8%). От страните от Източна Азия се отличава Япония (39%), следвана от Сингапур (27,9%) и Република Корея (14,8%). В Близкия Изток повече от половината сертификати по ISO 22301 са получени в Обединените арабски емирства (57%), следвани от Израел (18%) и Саудитска Арабия (12,8%). В Северна Америка разпределението на сертифицираните организации по ISO 22301 е както следва: САЩ (92%), Канада (5%) и Мексико (3%). В Африка най-много сертификати има регистрирани на остров Мавриций (53%), следван от Нигерия (29%). В Централна и Южна Америка 40% от внедрените стандарти са в Чили, а 33% - в Бразилия.

В световен аспект в групата на първите десет страни с най-много сертификати по ISO 22301 за 2015 г. се подреждат Индия, Великобритания, Япония, Сингапур, Холандия, Република Корея, Обединени арабски емирства, Филипини, САЩ, Турция (вж фиг. 2)³.



Фигура 2. Списък на десетте държави с най-голям брой сертификати по ISO 22301 за 2015 г.

В известна степен съсредоточаването на по-голям брой сертификати по ISO 22301 в посочените страни може да се обвърже с по-високия риск от проявяването на извънредни ситуации, включително причинени от природни стихии. Това предполага полагане на предварителни усилия за подготовка на персонала на организациите за реагиране, с цел по-бързо възстановяване на нормалния ритъм на работа и обезпечаване непрекъсваемостта на процесите.

За подпомагане на процеса по внедряване на ISO 22301:2019 през 2020 г. МОС публикува и ISO 22313:2020 Сигурност и устойчивост – Системи за управление на непрекъснатостта на бизнеса – Ръководство за използването на ISO 22301⁴. И този стандарт,

³ Използвани са данни от проучване на ISO: http://www.iso.org/iso/iso_22301_iso_survey2015.xls

⁴ ISO 22313:2020. Security and resilience – Business continuity management systems – Guidance on the use of ISO 22301

съответно, е приложим за всеки тип организации. Аналогично на ISO 22301, в неговата основа стоят добрите международни практики, въз основа на които са разработени насоки за постигане на по-високи резултати. Основното предназначение е фокусиране на вниманието върху повишаване на устойчивостта на организациите и постигане на непрекъсваемост на процесите. В резултат на това, използването му позволява на организациите да акумулират определени умения и компетентности, за да се справят по-лесно при възникване на кризисни ситуации.

Заклучение

Кризите се определят като принципно неизбежни събития, които биха могли да се регулират в известна степен (Georgiev, 2016). Кризата на практика представлява необичайна ситуация, характеризираща се с възможност да предизвика неблагоприятни последици, ако не предприемат подходящи, адекватни действия, за да се възстанови нормалния ход на дейността на организацията. Управлението на кризите представлява важен елемент от управлението на социално-икономическите системи както на макро, така и на микро ниво (Dimitrov, 2012:3). Характеризира се с висока степен на сложност, което предполага прецизност при избора на конкретни мерки и инструменти за справяне със създалата се извънредна ситуация. Предназначението на управлението на кризите е в посока на това да се предвидят дейности за предотвратяване на развитието на кризисни ситуации, както и предвиждане на конкретни режими за работа при възникване на такива (Barinov, 2002:17). Необходимо е създаване на система за управление на организацията, която ще обезпечи нейното ефективно функциониране при определено ниво на риск и в условията на криза. В това отношение ползи за организациите предоставя внедряването на ISO 22301:2019, което води до формиране на оперативна готовност на организациите да реагират при променени условия.

References

1. Antikrizisni metodi. [Online] Available from: <https://zhirafa-tut.ru/bg/zakrytie-ip/antikrizisnye-metody-antikrizisnyi-menedzhment-sushchnost.html> [Accessed 13/07/2020].
2. Barinov, V. (2002). Antikrizisnoye upravleniye. Moskva: ID FBK-PRESS.
3. Bundy, J., Pfarrer, M., Coombs, W. (2017) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. Vol. 43 No. 6, July, pp. 1661-1692.
4. Dimitrov, M. (2012). Krizi i tyahnoto upravlenie: Pogled otvatre. Sofia
5. Georgiev, R. (2006). Oorganizatsionni kpizi i oorganizatsionno pazvitie. [Online] Available from: <https://money.bg/archive/organizatsionni-krizi-i-organizatsionno-razvitie.html> [Accessed 14/07/2020].
6. Hamidovic, H. An Introduction to Crisis Management. *ISACA JOURNAL*. Volume 5, pp. 1-4
7. http://www.iso.org/iso/iso_22301_iso_survey2015.xls [Accessed 16/07/2020].
8. <https://www.iso.org/news/2012/06/Ref1602.html>
9. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
10. Kurteva, G. Behaviour of the Firm in Times of Crisis *Management and Sustainable Development*. 3-4 (24). pp. 36-41
11. Kuzmanova, M. (2011) Development of a Competitive Organizational Strategy in a Crisis. *Management and Sustainable Development*. 3 (30). pp. 52-56.
12. Marinov, R. Komunikatsiya i krizisen menidzhmant. *Retorika i komunikatsii*. [Online] Available from: <http://rhetoric.bg/коммуникация-и-кризисен-мениджмънт> [Accessed 14/06/2020].

13. Manzoni, A. (2015) Crisis Management. *Business Strategy and Innovation*, October [Online] Available from: https://www.researchgate.net/publication/282858333_Crisis_Management [Accessed 16/01/2019].
14. Mitroff, Ian. Mitroff Crisis Management. [Online] Available from: <http://mitroff.net> [Accessed 07/06/2020].
15. Nedkova, S., Atanasova, P. The Concept of “Crisis’ and the Young People – Understanding, Accepting, Conception. *Science & Technologies*. volume IX, Number 3: Technical Studies. pp. 7-13
16. Tekin, Ö. (2014). Importance of Crisis Management for Public Administration: the Practice in Turkish Public Administration. *The 2014 WEI International Academic Conference Proceedings*. Budapest, Hungary. pp. 163-171
17. Williams, A., Altieri, T., Vleeming, M. (2017) *Crisis Management. Operational guidelines for association executives*. International Congress and Convention Association
18. Zafirova, T. (2014). *Strategicheski aspekti v upravlението na organizatsionni krizi*. Varna: „Nauka i ikonomika“.
19. Zafirova, T., Bachvarova, M. (2019) Alternatives for Maintaining the Viability of the Enterprise in Post-Crisis Phase. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*. Varna: Union of Scientists - Varna. Vol. 8, Issue 3, pp. 72-80.