

Impact of Changes in the Environment on the Strategic Aspects of Crisis Management

Prof. Dr. Tzvetta Zafirova
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria
tzveta_zafirova@ue-varna.bg

Abstract

The aim of the article is to study the impact of changes in the environment leading to organizational crisis and their impact on its strategic aspects. The strategic crisis as a form of manifestation of organizational crises and the reasons for its occurrence are clarified. The impact of changes in the environment on the strategic aspects of crisis management has been studied and discussed. The main mistakes and problems in these processes are systematized. The thesis is accepted that the changes in the environment that have a negative effect on the activities of the organization lead to organizational crises and the reasons may be related to some mistakes in management, incl. and in the strategic, which lead to serious problems.

Keywords: changes in the environment, strategic crisis, strategic crisis management, sustainability of the organization, strategic mistakes and problems

JEL Code: M16, M19

Въведение

Промените в средата водят неизменно до промени и в дейността на организацията. Когато те са от основните фактори на нейната среда (външна и вътрешна), имат негативно действие. Тогава се създават условия за криза в организацията. В зависимост от това в каква област, с каква сила и какво влияние оказват върху нея, са и съответните стратегии, които се избират.

Без подходяща стратегия организацията може да стане неконкурентоспособна в рамките на своята среда и това води до нейната нерентабилност. Когато една организация не функционира в хармония с нейната среда и започва да се проваля, подходящата стратегия е начин да остане конкурентоспособна или средство да се принуди да направи стратегическа промяна.

Но отклонение от стратегията се получава, когато една организация, дори и тя да се радва на значителен успех, реагира твърде бавно на промените в средата и запазва стратегията си, ако тя се развива добре. Веднъж наложило своя успешен управленски модел, ръководството ѝ упорства да направи промени, въпреки че бъдещите му тенденции стават все по-неподходящи.

Проблемите на стратегическото кризисно управление произтичат от промените в средата и липсата на адекватна реакция от страна на ръководството на организацията. Доказано е, че е необходима специална диагностика, включваща задълбочен анализ и оценка, която да бъде извършена в кратко време и на специфични за организацията фактори и определящите ги показатели.

Практиката показва, че е необходимо всяка организация да познава симптомите на *стратегическата криза* като първи етап на организационната криза, за да съхрани своята стратегическа позиция, която има исторически корени. Това ще ѝ позволи да предотврати или намали пораженията от една евентуална криза. Ако организацията не успее да предвиди достатъчно рано някои промени, да реагира адекватно на тях и в следствие да промени курса си на развитие, дори и най-успешно прилаганите стратегии неизбежно ще се изхият и ще доведат до провал.

Целта на статията е да изследва влиянието на промените в средата, водещи до организационна криза и отражението им върху стратегическите ѝ аспекти.

Възприета е тезата, че промените в средата, които имат негативно действие върху дейността на организацията водят до организационни кризи като причините може да са свързани и с някои грешки в управлението, вкл. и в стратегическото, които водят до сериозни проблеми. Появата на т.нар. *стратегическа криза*, налага незабавни действия от страна на ръководството, за да бъдат предотвратени по-сериозни последствия. Организацията трябва да върне жизнеспособността си.

Изследването се основава на проучване на голям брой литературни източници, доказващи влиянието на промените в средата върху стратегическите аспекти на кризисното управление.

1. Промените в средата и жизнеспособността на организацията

Промените в средата водят неизменно до промени и в дейността на организацията. Когато те са от основните фактори на нейната среда (външна и вътрешна), имат негативно действие. Тогава се създават условия за криза в организацията. В зависимост от това в каква област, с каква сила и какво влияние оказват върху нея, са и съответните стратегии, които се избират.

Ansoff (1979) предлага **специфични системи за управление на организацията при различни нива на турбулентност на средата**. Според него, условия на висока турбулентност са налице, когато нестабилността на средата е четвърта или пета степен по така наречената скала на нестабилност (на турбулентност), създадена от него. В тези условия организацията могат да реагират, като се ориентират към една или няколко от следните системи за управление:

- система за управление по слаби сигнали;
- система за управление и ранжиране на стратегически задачи;
- система за управление на стратегически неочакваности.

Проблемите на променящата се среда, вкл. и вътрешната, и нейната връзка със стратегическото управление, са предмет на изследванията на различни учени. Теесе (1997) е пионер в проучването на **динамичните възможности на ресурсите на базата на стратегическото управление**. Той ги определя като „способността да се интегрират, изграждат и преконфигурират вътрешните и външните компетенции за справяне с бързо променящата се среда” (Теесе et al., 1997).

Moncrieff (1999) изследва един интересен феномен, свързан с промените в средата, водещи до кризи – **стратегическата динамика**. Той твърди, че стратегията е частично съзнателно и частично непланирано действие. Непланираният елемент идва от спешни стратегии, които са резултат от появата на възможностите и заплахите на средата и от „стратегии в действие” (специални действия в цялата организация). Като се основаваме на неговата теза, бихме могли да направим извода, че при кризисни ситуации се налагат именно такива спешни стратегии, които зависят от промените в средата и от други фактори, напр. етапа на жизнения цикъл на кризата, нейната форма и проявление и т.н.

Markides (1999) в свое изследване преразглежда естеството на стратегическото планиране. Той описва формирането и провеждането на *стратегията като текущ, безкраен, интегриран процес, който изисква преоценка и реформация*. А от там и **стратегическото управление като включващо спешно, динамично и интерактивно планиране**.

В специализираната литература Hamel (2002) дискутира **стратегическия разпад** – това е идеята, че ценността на всяка стратегия, без значение колко е брилянтна, „изгнива” с течение на времето. А Gladwell (2000) обсъжда значението на т.нар. **повратна точка** – мястото, където тенденция или някаква прищявка придобива критична маса и „сваля” текущата стратегия. Тази концепция за стратегическия разпад обосновава потребността от динамиката в стратегическото кризисно управление, за запазване жизнеспособността на организацията. Но това не означава непременно някаква стратегическа промяна, а точно

необходимата за дадената организация и кризисната ситуация, в която се намира.

Преди да дискутираме проблема с жизнеспособността на организацията и необходимостта от стратегическа промяна в условията на криза, е необходимо да обърнем внимание на нейната **устойчивост на промените**. Valikangas (2010), заедно с Hamel, като гости в различни корпорации в 2003 г., са се опитали да дефинират устойчивостта на организацията като „възможност да претърпи дълбока промяна, без или в случай на криза”.

Какво означава да бъде „устойчива” една организация? Това означава, че „тя не е затворник на минало изпълнение - добро или лошо, не разчита на правото си на лидер за успеха, но си е изградила способността да бъде устойчива. Персоналът постоянно репетира културата на очакване и в отговор на промените прави нововъведения, дори когато все още не са необходими. Целта е, не просто той (персоналът – бел.авт.) да оцелее, а да се развива сред предизвикателствата и възможностите” (Valikangas, 2010).

Проблемът за **устойчивостта на организацията** е обяснен детайлно и в изследване на Bankova (2013). Тя определя „устойчивостта като способност на системите, веднъж изведени от равновесно състояние от някакъв фактор и оставени сами на себе си впоследствие (с други думи, след като този фактор, причинил отклонението, престане да действа), да се връщат към равновесното състояние”. Bankova (2013) подчертава, че това може да става само в определени граници и в преследване на някаква цел. Свързвайки го със стратегическото поведение на организациите в кризи, можем да направим извода, че **основните цели в управлението на кризисни ситуации са свързани с връщане към равновесно състояние**. Необходимо е да се отбележи, че стратегиите могат да бъдат различни, като важен елемент в този процес е да се запази организационната жизнеспособност.

Известен експерт в глобалната стратегия на устойчивостта Valikangas (2010), в посоченото вече изследване, показва как организациите да бъдат находчиви за успеха и провала - „Организацията показва как да преосмислим настоящите си стратегии и да се възстановят основите ѝ чрез приложение на четири основни инструмента:

- иновации с висока степен на въздействие и ниски режийни;
- проектиране, което е здраво, устойчиво и еволюира;
- адаптивност към променящите се обстоятелства;
- сила в лицето на бедствието.”

2. Възникване на стратегическа криза: причини и идентифициране

Предложеният от Valikangas (2010) инструментариум би могъл да бъде приложен и в условията на криза. Тук отново се появява неизбежната релация със стратегическото управление. При това процесът се разглежда не в статика, а като динамичен във времето, както твърдят посочените вече учени-изследователи в тази област (Teese et al., 1997; Moncrieff, 1999; Markides, 1999 и др.). Остава открит въпросът с кризисната интервенция (намеса) в различните етапи на стратегическото кризисно управление. При нея трябва да се имат предвид следните две ситуации:

А. Кризата в организацията може да не бъде толкова очевидна и страшна. Ситуацията може към даден момент да е удовлетворителна, но потенциалът за бъдещ успех и защитните възможности да намаляват във времето, конкурентните предимства да губят постепенно своята сила поради различни причини. Наближава разрив между желаните и вероятните успехи от дейността на организацията. В такъв случай резултатът от диагностиката ще помогне кризата да бъде предотвратена като се премахнат слабостите и използват възможностите чрез напр. иновации, намиране на нови пазарни сегменти, друга ценова политика и др. Тези промени трябва да се предвидят в по-продължителен период от време и да имат стратегически характер.

Б. Кризата на ликвидността означава на практика организацията да загуби

платежоспособността си. В този случай се избират стратегии за оцеляване. Необходимо е да се стабилизира жизнеспособността ѝ, като се съхранят основните ресурси и се използват основните възможности, игнорирайки основните заплахи.

В резултат на изследване на многобройни източници и на направените разсъждения на основа на становището на много учени в областта, нашето твърдо убеждение е, че в основата на *управлението на кризи* (в т.ч. и на т.нар. антикризисното управление) е процесът на *стратегическото управление*. Когато обект на управлението е кризата или потенциалната криза, и при двата случая стратегическият подход е най-подходящият. Това, както вече посочихме, се потвърждава и от изследванията на различни учени и практики - както от западните школи на мениджмънта, така и от източните, вкл. и българските. Докато във всички етапи на моделите на кризисно управление е характерно приложението на стратегическата методология, една от формите на кризата, която е свързана изцяло със стратегическото управление е **стратегическата криза**. Тя се появява след **ранните предупредителни сигнали за промените в средата или паралелно с тях и предшества нарушаването на жизнеспособността на системата** – кризата на ликвидността, която води до негативни финансови резултати.

Значението на кризата за стратегическото развитие на организациите е изследвана първо от немския учен Krystek (1987). Vrečko & Mulej (2012) твърдят в тяхно изследване, че сравнително малко учени се занимават със стратегическата криза, като те обикновено се основават на дефиницията на Krystek. Той я разграничава на оперативна (отнася се за бизнес кризи) и стратегическа, като дава следното тълкуване „*Стратегическата криза се дефинира като грешки в откриването, идентифицирането и предвиждането на промени в средата, които имат пряко или косвено въздействие върху бъдещите дейности и конкурентоспособността на бизнес системите и на тази основа на неправилно определяне на стратегическата им насока и нейното изпълнение*” (Krystek, 1987). А *оперативната криза*, според него, най-често показва спад на индивидуалното изпълнение в показателите на системите (напр. спад на приходите от продажби, пазарен дял, печалби, или загуба на клиенти и т.н.). Ученият предлага тази класификация основно за бизнес организации. Тази класификация се приема и от други учени – Вречко и Муледж (2012).

Vrečko & Mulej (2012) посочват, основавайки се на неговата дефиниция, че има различни становища в тази област:

А) Стратегическата криза е неуспехът да се осигури дългосрочна потенциалната ефективност и постигането на стратегическите цели, което води до намаляване на конкурентоспособността на бизнес системите (бизнес екосистеми – Nikolaeva (2008) .

Б) Специална форма на кризата, в момента неразполагаща с пряко въздействие върху смущенията или мигновените явления, които е възможно да бъдат оперативни кризи, но имат последици в бъдеще.

В) Стратегическа криза е настъпила, когато системата е закъсняла с подготовката и изпълнението на необходимите корекции на стратегическите промени в организацията, в резултат на промени във външната и вътрешната среда.

Тези определения за стратегическата криза тясно корелират и се основават на предложеното от Krystek (1987), което се счита от учените за доста изчерпателно в съдържателно отношение.

Възприемаме напълно и становището на Richardson (1994), че възникване на стратегическа криза има, когато има промяна на средата. То представлява в синтезиран вид всички по-късно появили се дефиниции. Но тук трябва да направим едно уточнение – понякога промяната в средата не води до криза, а до стратегическа промяна в положителна посока – напр. промяната в потребителските предпочитания може да доведе до ново меню в заведение за хранене, което да увеличи рязко печалбата му. Промяната в средата може да бъде опасност – напр. поява на нов конкурент или продукт-заместител, но може да бъде и

възможност – фалит на конкурент, нова пазарна ниша, промени в държавната политика и т.н. Но независимо дали е опасност или възможност, липсата на адекватна реакция от страна на организацията, води до влошаване на стратегическата и конкурентната ѝ позиции, от което ще се възползват нейните конкуренти.

Както твърдят Shrivastava & Mitroff (1987) и Smith (1992), голяма част от кризите са причинени от предишни грешки в процеса на стратегическо управление. Изводът е, че **формирането на стратегическа криза често се дължи на липсата на цялостна визия и стратегия, както и на стратегическо мислене за бъдещето.**

При новите динамични условия и турбулентна среда, организациите са обект на стратегически кризи. Голяма част от учените се ограничават само с бизнес организациите, но публичните организации също са обект на организационни кризи и имат необходимост от управление (public crisis management). Но поради значителната промяна в средата, водеща до ограничаването на ресурсите им, все по-често наблюдаваме в практиката стратегически кризи в организациите от образованието, здравеопазването, културния сектор и т.н. Рано или по-късно в техния жизнен цикъл такива състояния са неизбежни. Това налага да се изведе нова дефиниция, която да е валидна за всички организации, без изключения в областта им на действие.

В резултат на тези изследвания и на нашите разсъждения можем да изведем следното **собствено определение за стратегическата криза** - *състояние, при което в резултат на грешни управленски, вкл. и стратегически, решения и/или промяна в средата, се появяват условия, които водят до нарушаване на устойчивостта на системата и засягат всички нейни елементи.*

Идентифицирането на стратегическите кризи, въз основа на съществуващите определения за тях, често е въпрос на субективно тълкуване, което прави трудно за разработване и прилагане на необходимите мерки за тяхното разрешаване. Към стратегическата криза води отсъствието или недостатъчното развитие на системата за стратегическо управление на организацията, в частност отсъствието на добра целева ориентация и липсата на разработена и реализирана стратегия, както и липсата на контрол и оценка на реализацията ѝ. На практика отново стигаме до лошото управление и проблемите, произтичащи от него.

На тази база, стратегическата криза в организацията се появява, когато ръководството загуби стратегическата посока – дългосрочната целева ориентация; не оценява и липсата на реакция на настъпилите промени в средата, които биха могли да доведат до кризисни ситуации и до загубване на нейната жизнеспособност.

3. Основни грешки и проблеми в стратегическите аспекти на кризисното управление

При стратегическите аспекти в управлението на кризи се допускат грешки, поради възникнали проблеми в осъществяването му. Причините за това могат да бъдат от различно естество. Понякога това се дължи и на прилагането директно на методи от класическото стратегическо управление.

Koumpouras (2006), изследвайки различни литературни източници, също прави опит да докаже връзката на *управлението на кризите със стратегическото управление*. Той намира значителни прилики в **стратегическия анализ и оценка на средата**, позовавайки се на много известни учени. Ние подкрепяме това становище с едно доуточнение – прилаганите методи и подходи в традиционното стратегическо управление не винаги могат да се използват в кризисни ситуации, тъй като при тях понякога се изискват бързи решения.

Не бива да се забравя, че организациите функционират в различна среда, притежават различни ресурси и работят с различни мащаби на дейност. Още Starbuck et al. (1978) предлагат концепция за кризите на организациите, като се позовават на **външни източници**

на промени (в технологиите или производството, на жизнения цикъл на индустрията или сектора, увеличаване на конкурентния натиск) и **вътрешни слабости** (организационни недостатъци, като напр. лошо управление, слаби информационни потоци, високи разходи, лоши маркетингови умения) (Starbuck et al., 1978), които стават по-лоши от бездействието на организацията (Smith & Sipika, 1993). Средата, като източник на промени, е важна част от диагностиката в процеса на управление на кризите, като този процес е и един от най-важните в стратегическото управление. Но **нашето становище** за разликата между тях е, **че времето в първия е много кратко за провеждане на цялостна диагностика, а освен това в нея се включват и негативно действащи фактори и процеси.**

A Mainiero & Tromley (1994) доказват тезата, че „бъдещето на организацията се определя **по-малко от действащите външни сили, отколкото от историята ѝ**”. Като се има предвид, че тя е част и от организационната култура и се включва в концепцията за жизнения цикъл, подкрепяме напълно тезата им.

Още в 1991 г. Makridakis (1991) постулира, че „**организационната артериосклероза**” или пък прекомерното доверие към **фиксираните програми и процедури**, които веднъж са довели до успех, но вече не отговарят на условията на кризата, се изтъкват като източници на вътрешна криза”. Съгласни сме, че е необходимо формализиране на процеса на т.нар. *стратегическо управление на кризите*, но това наистина изисква адаптация към промените в средата и спецификата на отделните кризи.

Koumpouras (2006) не случайно цитира становището на Augustine (1995), че организациите „...понякога **не идентифицират правилно проблема, акцентират върху техническите аспекти и игнорират проблемите на възприятието**”. Често срещано явление е те самите да са причина за кризите. При възникването на кризисни ситуации мениджмънтът започва трескаво да търси причините именно в техническите аспекти, за да игнорира отговорността си.

Възприемаме и изводите на Hengsen et al. (2003), които обобщават, че „**кризите са склонни да се появяват, когато заплахите от външната среда съвпадат с организационните слабости**”. В този аспект, припомняме становището на американските учени, които виждат в мениджмънта основната причина за кризи в организациите.

От теоретична гледна точка функционирането на дадена индустрия или бранш е засегнато от промените и на другите, дори когато няма дълбока взаимозависимост между тях. По този начин „**малки бъгове в една мрежа могат да направят каскада от мащабни повреди в други мрежи**” (Boin et al., 2003)

Някои учени (Pearson et al., 1997) добавят **психологически** (познавателни способности, психично здраве и др.) или **социални-политически фактори** (колективизъм при решения, отношения лидер-последовател). **Злонамерените слухове, нарушенията на сигурността и индустриалните отношения**, под формата на стачки или постоянно оплакване, отиващи до крайност (саботаж) също намират място в проблемите, водещи до кризи. Те са особено изяви в периоди на икономическа криза. Това на практика означава главният мениджър да бъде включен в тази концептуална рамка, в опит да се изследва ролята на индивидите в създаването на организационни кризи.

Makridakis (1991) посочва, че дори и **успехът** може да даде импулс за кризи, като възможности за **имитация, мотивиране на конкуренцията, стимулиране на по-високи фиксирани разходи и възможен консерватизъм в управлението**. Нашето становище, което е в резултат на наблюденията ни от практиката, потвърждава неговата теза. **Самочувствието от постигнат успех през годините самоуспокоява и води до загуба на стратегическата посока** и до липса на усет към сигналите от средата за приближаваща криза.

Поради тази причина подкрепяме изцяло тезата на Preble (1997), който посочва, че

организационната култура често играе важна роля в това дали усилията на ръководството по време на криза са достатъчни. Той посочва, че **организации с „организационна идентичност“**, които са **нарцистични, самостоятелно „напомпани“ и вътрешно фокусирани**, е вероятно да бъдат слаби в усилията им в управлението на кризи и могат да бъдат характеризирани като „кризисно податливи“ (Pauchant & Mitroff, 1992). Освен това, мениджърите на такива организации са склонни да предефинират реалността според собствените си фантазии и вярвания (Mitroff et al., 1989) и блокират действията, защото не разполагат с „емоционални“ ресурси, за да се справят с критичната ситуация реалистично (Pauchant & Mitroff, 1992). Освен това организации, които преследват или са постигнали това, което те възприемат като „организационно съвършенство“, също са по-малко склонни към разработване на планове за управление на кризи (Pauchant & Mitroff, 1992). Интегрирането на процеса на управление на кризи в стратегическото управление на организацията може да доведе до промяна в организационната култура (Preble, 1997), което считаме за най-успешния вариант за една организация.

Нашето становище е, че основните грешки, които водят до проблеми в управлението на организационни кризи, съпътстват и стратегическото управление и поради това в голямата си част се препокриват. Те се превръщат в причини за предизвикването на кризисни ситуации. Но всъщност трябва да посочим, че основните грешки са свързани както с лошото управление, така и с неправилното или неотчитането на ранните предупредителни сигнали от средата, което също се дължи на слаб мениджмънт.

Промените в средата, които е трудно да се предвидят и могат да създадат значителни проблеми, водещи до организационни кризи, можем да обобщим в следните области:

- иновации, които могат да доведат бизнеса до фалит;
- държавно регулиране;
- времето (климат) – освен, че може да провали и най-смелата стратегия или да отложи нейното внедряване във времето;
- природните бедствия и пожари (случайни или умишлени) – те винаги предизвикват организационни кризи;
- недостиг (дефицит) на суровини – дефицитът на суровини се появява внезапно в някои индустрии или сектори, вследствие на някои други непредсказуеми явления;
- предпочитания на потребителите, които са непредвидими, напр. модните тенденции в начина на хранене;
- производителски интереси към определен вид продукт, което да доведе до свръхпредлагане, а следователно и до силно снижение на цените и огромни загуби;
- свръх внос от определени продукти с по-ниски цени (напр. китайски), водещ до неконкурентоспособност на местните;
- нови конкуренти или промени в качествата на съществуващите – понякога на пазара се появяват нови конкуренти и обратно на логиката и на бариерите за навлизане в нов бизнес, много бързо намират пазарна ниша и т.н.

На практика прилаганите методи и подходи в традиционното стратегическо управление не винаги могат да се използват в кризисни ситуации, тъй като при тях се изискват бързи решения. Обратно, необходимостта от неотложни реакции в кризата игнорира понякога стратегическия подход. Резултатът от това са някои управленски грешки, които създават проблеми за бъдещото успешно развитие на организацията.

Като обобщение може да се посочи, че основните допускани грешки и произтичащите от това проблеми в стратегическия кризисен процес са свързани с лошия мениджмънт. Допускат ги предимно организации, които имат успех в развитието си и при тях е настъпило самоуспокоение от постигнатите резултати или се е появил т.нар. *нарцисизъм*. Като чести

грешки се посочват организационната култура и свързаните с нея история и традиции. Неправилното разчитане на сигналите и промените в средата също предизвикват често организационни кризи. Към тях трябва да се добавят и грешките, допускани в традиционното стратегическо управление.

Заклучение

Като **обобщение** от различните становища на учени и практики в областта, можем да посочим, че:

Първо, в новата реалност и турбулентна среда, организациите са обект на стратегически кризи, като те основно са следствие на промени в средата – както във външната, така и във вътрешната.

Второ, концепцията за стратегическия разпад обосновава потребността от динамиката в стратегическото кризисно управление, от нова подходяща кризисна стратегия за запазване жизнеспособността на организацията. Но това не означава непременно някаква стратегическа промяна, а точно необходимата за дадената организация и кризисната ситуация, в която се намира. Целта ѝ ще бъде да запази устойчивостта на организацията. Или стратегическото поведение на организациите в кризи е свързано с връщането ѝ към равновесно състояние.

Трето, Голяма част от кризите са причинени от предишни грешки в процеса на стратегическо управление. Стратегическите организационни кризи често се дължат на липсата на цялостна стратегия, както и на стратегическо мислене за бъдещето. На практика те се появяват, когато ръководството загуби стратегическата посока. Съществуват и такива промени, които е трудно да се предвидят, но могат да създадат значителни проблеми, водещи до организационни кризи. Те засягат и са предмет на традиционното стратегическо управление.

References

1. Ansoff, H. I. (1979) *Strategic Management*. John Wiley & Sons.
2. Augustine, N.R. (1995) Managing the Crisis You Tried to Prevent. *Harvard Business Review*, 75 (6), pp. 147-158.
3. Bankova, A. *Upravlenie na organizatsiite i organizatsionni mrezi*. Sofiya: UI „Sv. Kliment Ohridski”, 2013
4. Boin, A., Lagadec, P., Michel-Kerjan, E., W. Overdijk (2003) Critical Infrastructures under Threat: Learning from the Anthrax Scare. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11 (3), pp.105-107.
5. Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Differences*. N.Y.: Little Brown.
6. Hamel, G. (2002) *Leading the Revolution*. New York: Plume, Penguin Books.
7. Hengsen, T., Desouza, K.C., G.D. Kraft (2003) Games, Signal Detection and Processing in the Context of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11 (3), pp. 67-77.
8. Kounoupas, E. (2006) *A Six-step Process for Effective Crisis Management in the Port Industry. Shipping in the era of Social Responsibility*, Cephalonia, Greece: Argostoli, 14-16 September.
9. Krystek, U. (1987) *Unternehmungskrise: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Die Genante Quelle.
10. Mainiero, L., C. Tromley. (1994) *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings*. (2d. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
11. Makridakis, S. (1991) What We Can Learn from Corporate Failure. *Long Range Planning*, 24

- (4), pp.115-126.
12. Markides, C. (1999) A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*, 40, Spring, pp.55–63.
 13. Moncrieff, J. (1999) Is Strategy Making a Difference? *Long Range Planning Review*, 32 (2), pp. 273–276.
 14. Nikolaeva, V. (2018) Strategic Management of Business Organizations - Opportunities and Challenges. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*. Varna: Union of Scientists – Varna, 7 (3), pp.221-230.
 15. Pauchant, T.C., I. I. Mitroff (1992) *Transforming the crisis prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
 16. Pearson, C., Misra S. K., Clair J.A., I. I. Mitroff (1997) Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26, pp.51-64.
 17. Preble, J. F. Integrating the Crisis Management Perspective with the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34 (5), pp.769-791.
 18. Richardson, B. (1994) Crisis Management and Management Strategy-Time to “Loop the Loop”? *Disaster Prevention and Management*, 3 (3), pp.59 – 80.
 19. Shrivastava, P., I. I. Mitroff (1987) Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp.5-11.
 20. Smith, D., C. Sipika. (1993) Back from the Brink – Post Crisis Management. *Long Range Planning*, 26 (1), pp. 28-38.
 21. Smith, D. (1992) Commentary: on crisis management and strategic management. In Shrivastava, P. (ed.) *Advances in Strategic Management*, JM Press, 8, pp.261-269.
 22. Starbuck, W., Greve, A., B. Hedburg. (1978) Responding to Crises: Theory and the Experience of European Business, in: Smart, C., W. Stanbury (ed.) *Studies on Crisis Management*. Institute for Research on Public Policy. *Journal of Business Administration*, 9 (2), pp.111-178.
 23. Teece, D. J., Pisano, G., A. Shuen. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons), 18 (7), pp. 509–533.
 24. Valikangas, L. (2010) *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*. McGrawHill.
 25. Vrečko, I., M. Mulej. (2012) Mastering Systems Strategic Crises to Prevent Business Crises. *Naše gospodarstvo (Our Economy)*, 58 (5-6), pp.3-13.