СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ

„Димитър А. Ценов" - Свищов

KreativEU
Knowledge & Creativity European University

Международна научно-практическа конференция

90 години дарителство, знание, иновации и устойчиво развитие в СА „Д. А. Ценов" – Свищов

Том II



5-7 ноември 2026 г.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКА КОНФЕРЕНЦИЯ

90 ГОДИНИ ДАРИТЕЛСТВО, ЗНАНИЕ, ИНОВАЦИИ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В СА „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Свищов, 5-7 ноември 2026 г.

Посветена на 90 години от създаването на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“

Сборник с доклади

ТОМ II

Международната научно-практическа конференция е организирана при изпълнение на Административен договор № КП-06-МНФ/23 от 18.08.2026 г. (BNSF-1.010-0023-C01) на Фонд „Научни изследвания“ при МОН по Процедура за подкрепа на международни научни форуми, провеждани в Република България

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ПРОГРАМЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Марин Маринов
Ректор на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – председател
Проф. д-р Красимир Шишманов
Проф. д. н. Божидар Божинов
Проф. д-р Любчо Варамезов
Доц. д-р Маргарита Шопова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Румен Ерусалимов
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Драгомир Илиев
Доц. д-р Иван Марчевски
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Сергей Найденов
Доц. д-р Катя Личева
Проф. д-р Пенка Шишманова
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Теодора Филипова
Ст. преп. Елка Узунова
Ст. преп. д-р Радослав Николов

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ
Доц. д-р Здравко Любенов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Атанас Атанасов
Доц. д-р Галина Чиприянова
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Красимира Славева
Гл. ас. д-р Асен Божиков
Ст. преп. д-р Венцислав Диков

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ
Проф. д-р Атанас Атанасов – *председател*
Проф. д-р Светослав Илийчовски
Проф. д-р Красимир Шишманов
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Танер Исмаилов
Доц. д-р Здравко Любенов
Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова
Доц. д-р Ирена Емилова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Елена Йорданова
Доц. д-р Любка Илиева
Доц. д-р Валентин Милинов
Доц. д-р Красимира Славева
Доц. д-р Маруся Смокова-Стефанова
Доц. д-р Венцислав Василев
Доц. д-р Зорница Петкова

Публикуваните материали са рецензирани по метода на двойно сляпо рецензиране. Авторите носят отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници и езиковото оформление на текстовете. Фонд „Научни изследвания“ не носи отговорност за съдържанието на докладите, представени на научния форум, както и за съдържанието на рекламните и други материали за него.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

90 YEARS OF CHARITY, KNOWLEDGE, INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

Svishtov, 5th - 7th November 2026

Dedicated to the 90th anniversary since the establishment of D. A. Tsenov Academy of Economics

Conference Proceedings

VOLUME II

The International Scientific and Practical Conference was organized in the implementation of Administrative Contract № КП-06-МНФ/23 of August 18, 2026 (BNSF-1.010-0023-C01), awarded by the Bulgarian National Science Fund at the Ministry of Education and Science under the Procedure for Support of International Scientific Forums Held in the Republic of Bulgaria

Tsenov Academic Publishing House
Svishtov
2026

PROGRAM COMMITTEE
Assoc. Prof. Marin Marinov, PhD
Rector of D. A. Tsenov Academy of Economics
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Prof. Bozhidar Bozhinov, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD
Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD
Assoc. Prof. Rumen Jerusalemov, PhD
Assoc. Prof. Plamen Yordanov, PhD
Assoc. Prof. Dragomir Iliev, PhD
Assoc. Prof. Ivan Marchevski, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Katya Licheva, PhD
Prof. Penka Shishmanova, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Plamen Petkov, PhD
Assoc. Prof. Pepa Stoykova, PhD
Assoc. Prof. Mihail Chipriyanov, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Teodora Filipova, PhD
Senior Lecturer Elka Uzunova
Senior Lecturer Radoslav Nikolov, PhD

ORGANIZING COMMITTEE
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov. PhD, Chairman
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Ch. Assist. Prof. Asen Bozhikov, PhD
Sen. Lect. Ventsislav Dikov

EDITORIAL BOARD
Prof. Atanas Atanasov, PhD – Chair
Prof. Svetoslav Iliychovski, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Prof. Krasimir Shishmanov, PhD
Assoc. Prof. Taner Ismailov, PhD
Assoc. Prof. Zdravko Lyubenov, PhD
Assoc. Prof. Galya Ivanova-Kuzmanova, PhD
Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
Assoc. Prof. Hristo Sirashki, PhD
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD
Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD
Assoc. Prof. Krasimira Slaveva, PhD
Assoc. Prof. Marusya Smokova-Stefanova, PhD
Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD
Assoc. Prof. Zornitsa Petkova, PhD

The published materials have been peer-reviewed using the double-blind review method. The authors are solely responsible for the content of the materials, the opinions expressed, the data used, the cited sources, and the linguistic formatting of the texts. The Bulgarian National Science Fund bears no responsibility for the content of the papers presented at the scientific forum, nor for the content of its promotional or other materials.

ISBN 978-954-23-2688-5 (print)
ISBN 978-954-23-2689-2 (online)

СЪДЪРЖАНИЕ

ТОМ II
МЕНИДЖМЪНТ, МАРКЕТИНГ, ПЛАНИРАНЕ, МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА, БИЗНЕС ИНФОРМАТИКА

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ГОТОВНОСТТА, НАГЛАСИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛИТЕ ОТ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Проф. д.н. Борислав Борисов, гл. ас. д-р Юлиян Господинов..... 9

THE PLACE AND ROLE OF UKRAINE IN ENSURING THE EU'S EXTERNAL ECONOMIC SECURITY
Prof. D.Sc. (Economics) Illya Khadzhynov..... 18

SHADOW DIGITAL ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Prof. DSC Serghei Ohrimenco, Prof. DSC Dinara Orlova, Prof. PhD Tatiana Manasterska, Valeriu Cernei, Partner, IT Audit&Advisory..... 24

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗНАНИЕТО КАТО МЕХАНИЗЪМ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ИНОВАЦИОННА СПОСОБНОСТ И ИНОВАЦИОННО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО (ТЕОРЕТИЧЕН ПРЕГЛЕД И КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА)
Проф. д-р Любчо Варамезов, докторант Стела Маринова..... 32

СТРАТЕГИЧЕСКАТА ДЪЛБОЧИНА (ВЪЗХОДЪТ) И НЕСТРАТЕГИЧЕСКАТА ПЛИТКОСТ (УПАДЪКЪТ) – КАЗУСЪТ НА СВИЩОВСКАТА АКАДЕМИЯ
Проф. д-р Никола Янков..... 40

LEAN MARKETING – СЪВРЕМЕНЕН ПОДХОД ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ
Доц. д-р Ваня Григорова..... 48

ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ТЪРГОВСКА МАРКА В ДИГИТАЛНА СРЕДА
Доц. д-р Ваня Григорова, Александра Иванова, студент..... 56

СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ ЗА ПРОДУКТОВА ИНОВАЦИЯ В КОЗМЕТИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Ваня Григорова, Марая Драганова, студент..... 64

ДЕТЕРМИНАНТИ НА ТЪРСЕНЕТО НА ЗАСТРАХОВКИ СРЕЩУ ТЪРГОВСКИ РИСК
Доц. д-р Ваня Григорова, докторант Николай Марков,..... 71

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИЯ БЪРНАУТ ВЪРХУ ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ПОВЕДЕНИЕ
Доц. д-р Ваня Григорова, Пламена Жекова, студент..... 79

INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND STRUCTURAL RESILIENCE
Assoc. Prof., PhD Giga Abuseridze, Assoc. Prof. PhD Anatoliy Asenov..... 87

ПАРТИСИПАТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ИНОВАЦИОННИТЕ МРЕЖИ
Доц. д-р Евелина Парашкевова, проф. д-р Маргарита Богданова, доц. д-р Александра Пенишевич, проф. д-р Бранислав Санчанин" 93

ОСОБЕНОСТИ НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕЖДУНАРОДЕН БИЗНЕС
Доц. д-р Здравко Любенов 101

CONVERGENCE OR DIVERGENCE? DIGITAL TRANSFORMATION AND EMERGING INTERNATIONAL MARKETING TRENDS IN ROMANIA AND BULGARIA
Assoc. Prof. Cătălin Deatcu-Gavril PhD, assoc. Prof. Alexander Ganchev PhD, Ivaylo Marinov PhD, Vlad-Mihai Panait PhD, Ec. Elena Deatcu-Gavril 108

CYBERSECURITY AND OPERATIONAL RISK IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Caminschi Olga, PhD student, Assistant Lecturer 122

MANAGING ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHANGES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT
Assoc. Prof. Habilitated Doctor Dorogaia Irina, Coval Anastasia, Assistant Lecturer 129

ДИГИТАЛНОТО РАВЕНСТВО КАТО ФАКТОР В ПРОЦЕСА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ
Доц. д-р Кремена Маринова-Костова 139

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ И МЕЖДУФИРМЕНО СЪТРУДНИЧЕСТВО: ФАКТОРИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАЗВИТИЕ
Доц. д-р Любомир Тодоров, проф. д-р Дариуш Новак 146

СОЦИАЛНОМРЕЖОВИ ПОДХОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАМКИТЕ НА ИНИЦИАТИВАТА „ЕВРОПЕЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ“: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ ПО ПОКАНИ ЗА КАНДИДАТСТВАНЕ
Доц. д-р Маруся Смокова, гл. ас. д-р Галин Стефанов 155

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ КАТО ФАКТОР ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА УСТОЙЧИВОСТ
Доц. д-р Милен Динков 166

ESG ПОЛИТИКИ И РЕШЕНИЯ В СТРОИТЕЛНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Михаил Чиприянов 172

ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА АГЕНТИТЕ С ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ СВЕТОВНАТА МРЕЖА
Доц. д-р Наталия Маринова 176

ASSESSING FACTORS AFFECTING AN ORGANIZATION’S INFORMATION SECURITY
Assoc. Prof. Olga Pugacheva, PhD 184

СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА ПАЗАРА НА ЧУЖДОЕЗИКОВИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ УСЛУГИ
Доц. д-р Пенка Горанова..... 192

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РИСКОВЕ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И АНАЛИЗ НА ГОЛЕМИ ДАННИ ЗА УСТОЙЧИВИ ВЕРИГИ ЗА ДОСТАВКИ
Доц. д-р Петя Емилова, доц. д-р Веселин Попов 198

MANAGING RESEARCH–EDUCATION SYNERGIES FOR ENGINEERING AND SCIENCE CAREER DEVELOPMENT IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT: THE CASE OF VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
Assoc. Prof. Dr. Eng., Sălișteanu I.C., Professor, Dr. Eng., Dunea D.E.C. , Professor, Dr. Eng., Coandă H.G. , Assoc. Prof., Dr. Eng., Udroiu I.N. , Professor, Dr. Croitoru G., Senior Research Scientist, Dr. Eng., Nicolescu C.M., Assoc. Prof., Dr. Bumbac M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Alexandrescu D.C., University Lecturer Dr., Hossu A.M., Assoc. Prof., Dr. Eng., Angelescu N., Assoc. Prof., Dr. Eng., Popa I.F., University Lecturer Dr., Catangiu A. 207

УПРАВЛЕНКСИ ИЗМЕРЕНИЯ НА КОНТИНУУМА „ПРОДУКТ – УСЛУГА“: ОПЕРАЦИОННА СИСТЕМА И ТРАНСФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ
Доц. д-р Силвия Благоева, доц. д-р Ирена Емилова 217

АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Доц. д-р Христо Сирашки..... 224

НАУЧНАТА ПОЛИТИКА НА СТРАНИТЕ ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ВЛИЯНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА
доц. д-р Цветан Дилков..... 230

ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ ЗА ПОКУПКА В СРЕДА НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ
Гл. ас. д-р Атанаска Решеткова..... 238

ОСОБЕНОСТИ В АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ
Гл. ас. д-р Валентин Панайотов 246

КОНВЕРГЕНЦИЯ НА ДОХОДИТЕ В РАМКИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ: ДЕКОМПОЗИРАНЕ НА НАЦИОНАЛНО И РЕГИОНАЛНО НИВО
Гл. ас. д-р Галин Стефанов..... 253

АДМИНИСТРАТИВНИ РЕШЕНИЯ ЗА УСТОЙЧИВИ СОЦИАЛНИ ИНВЕСТИЦИ
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева..... 262

ВАЛУТНА ЕКСПОЗИЦИЯ И ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАУЧНАТА ЛИТЕРАТУРА
Гл. ас. д-р Димитър Костов 268

СТРАТЕГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА СВИВАЩИТЕ СЕ ГРАДОВЕ
Гл. ас. д-р Елица Лазарова, Chrysostomos Roditis..... 281

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЯТ РИСК КАТО ФАКТОР ПРИ ИЗБОРА НА ЛОКАЦИЯ ЗА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ
Гл. ас. д-р Иван Ангелов 288

ПЕРИФЕРНИ ИЗЧИСЛЕНИЯ И ИНТЕРНЕТ НА НЕЩАТА: БЪДЕЩЕТО НА СВЪРЗАНИТЕ УСТРОЙСТВА
Гл. ас. д-р Искрен Таиров 296

ЕВРИСТИЧНИ СТРАТЕГИИ ЗА РЕДУКЦИЯ НА СЛОЖНОСТТА В ИКОНОМИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ ПРИ ОГРАНИЧЕНА ИНФОРМАЦИЯ
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова 302

КАЧЕСТВО НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОВЕДЕНЧЕСКИ АСПЕКТИ
Гл. ас. д-р Надежда Стефанова 310

АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОНЛАЙН МАРКЕТИНГА И KPI ПОКАЗАТЕЛИ
Гл. ас. д-р Пламен Петров 317

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА: ФАКТОРИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ОТ СТУДЕНТИ ПО МАРКЕТИНГ
Гл. ас. д-р Светла Атанасова 325

ДОБРИ ПРАКТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ ОТ ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
Гл. ас. д-р Юлиян Господинов 334

RETHINKING PLACE BRANDING: STRATEGIC FRAMEWORKS AND EXECUTION TOOLS
Senior Lecturer, PhD, Aliya Turganovna Baigarina, PhD student Anar Aliyeva, Head Assist.Prof., PhD Stanislava Stoyanova-Asenova, Assoc.prof. PhD Anatoliy Asenov ... 345

ЕЗИКОВА БЛИЗОСТ И ИНСТИТУЦИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ В МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ: КОНЦЕПТУАЛЕН ПОДХОД
Ст. преп. д-р Маргарита Михайлова, доц. д-р Драгомир Илиев 350

ОТ КОНЦЕПЦИЯТА ДО ВЪЗДЕЙСТВИЕТО: ДИЗАЙН И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УСПЕШНИ ПРОЕКТИ ПО ПРОГРАМА „ИНТЕРРЕГ РУМЪНИЯ–БЪЛГАРИЯ“
Лектор, д-р Михаела Тинка Удриштиойу; професор, д-р Нику Джордже Биздоака 356

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ ПЛАНИРАНЕ НА ЕКОЛОГИЧНИ ПРОЕКТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИ
Ас. д-р Димчо Шопов 362

MANAGERIAL STRATEGIES FOR MOTIVATING THE EMPLOYEES FROM ROMANIAN PUBLIC INSTITUTIONS
Assistant Professor, Ph.D, Miruna Angela Mutu, Senior Lecturer, Ph.D, Andreea Anamaria Panagoret, Senior Lecturer, Ph.D, Dragos Mihai Panagoret, Lecturer, Ph.D, Sorina Cernat 371

MAPPING AND MITIGATING CHILDREN'S DIGITAL FOOTPRINTS IN EGYPT
Assistant Professor Nehal Lotfy H. Khalil, PhD..... 384

ЕКСПЕРТНОТО ИНТЕРВЮ В ИЗСЛЕДВАНИЯТА ПО ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ: МЕТОДОЛОГИЧНИ НАСОКИ
Ас. д-р Спасимир Цветанов..... 392

МАРКЕТИНГ, ВОДЕН ОТ НОСТАЛГИЯТА В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ – ВЪЗМОЖНОСТИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ТЕНДЕНЦИИ
Ас. д-р Стелиана Василева 400

AI В ПОМОЩ НА СЕЛЕКЦИОНЕРИТЕ В ЖИВОТНОВЪДСТВОТО: ПРОТОТИП НА ИНТЕЛИГЕНТНА СИСТЕМА ЗА АНАЛИЗ НА РОДОСЛОВИЯ И ПОДПОМАГАНЕ НА РАЗВЪДНАТА ДЕЙНОСТ
Д-р инж. Пенка Чернаева, д-р инж. Петър Чернаев..... 411

АНАЛИЗ НА ПОТЕНЦИАЛА НА ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЕКТИ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА БЕДНОСТТА В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ БЪЛГАРИЯ
Д-р Таня Минкова Николова..... 418

УЧАСТИЕТО В ИНИЦИАТИВАТА ЗА НАСОЧЕНА ТЪРГОВИЯ И ВИЗОВАТА ОТВОРЕНОСТ В АФРИКА
Докторант Анита Йорданова 424

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА РАБОТНАТА СИЛА В ЗДРАВНАТА СИСТЕМА НА ГЪРЦИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ДИСБАЛАНСИ И РЕГИОНАЛНИТЕ НЕРАВЕНСТВА
Докторант Анна Коллару 432

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В АДМИНИСТРИРАНЕТО НА ОБЩЕСТВЕНОТО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ
Докторант Анна Коллару, докторант Алексиос Антониос Колларос..... 439

МОДЕЛИ НА ПУБЛИЧНО-ЧАСТНО ПАРТНЬОРСТВО ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА ОБЩИНСКАТА ТРАНСПОРТНА ИНФРАСТРУКТУРА
Докторант Атанаска Василева 447

ИНТЕГРИРАН ПОДХОД ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛНИТЕ АУТСОРСИНГ СТРУКТУРИ
Докторант Веселин Василев Михайлов..... 451

СВЪРЗВАЩИТЕ СТРУКТУРИ В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ – МЯСТО И РОЛЯ
Докторант Галина Гатева-Христова..... 462

МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ И ИКОНОМИЧЕСКИ БАРИЕРИ
Докторант Георги Спасов Витков 467

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КЛИЕНТСКАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ В ЗАСТРАХОВАНЕТО – ПОВЕДЕНЧЕСКИ И ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ
Докторант Десислава Кайрякова..... 474

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИНТЕГРАЦИЯТА НА НЕСТРУКТУРИРАНИ И ПОЛУСТРУКТУРИРАНИ ДАННИ ВЪВ ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНИТЕ СИСТЕМИ
Докторант Диян Николаев 482

WHO: TRANSFORMING ORGANIZATIONS THROUGH ESG CULTURE
PhD student Elton Rodrigo Titon 488

ВРЪЗКА МЕЖДУ ИНТЕГРИРАНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИТЕ И КРЪГОВИТЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ
докторант Емил Найденов 496

ПРОГРАМНОТО БЮДЖЕТИРАНЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ОБЩИНСКИЯ ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ: МОДЕЛ ЗА ФИНАНСОВА УСТОЙЧИВОСТ
Докторант Емилия Върбанова 504

ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС МОДЕЛИТЕ В СЕКТОРА НА ВЪЗОБНОВЯЕМАТА ЕНЕРГИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В УСЛОВИЯТА НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД
Докторант Жени Антонова 508

ИЗБОР МЕЖДУ ЛОКАЛЕН И ОБЛАЧНО БАЗИРАН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СЪВРЕМЕННИТЕ БИЗНЕС ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ
Докторант Зорница Иванова 516

ОТ ТЕОРИЯ КЪМ ПРАКТИКА: ИНТЕГРИРАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА
Докторант Ивелина Станева 523

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО
докторант Йоан Парашкевов Денев 528

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Йоанна Иванова Бакалова 536

ИНФОРМАЦИОННА СИГУРНОСТ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОБУЧИТЕЛНИ ПЛАТФОРМИ
Докторант Лора Първанова 551

ДЕФИНИРАНЕ НА БЛОКЧЕЙН: ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛЮЧОВИ КОМПОНЕНТИ
Докторант Любен Кирев 551

ФАКТОРИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Мария Савова 557

УПРАВЛЕНИЕ НА НЕФИНАНСОВИЯ РИСК ЧРЕЗ КСО В БЪЛГАРИЯ
Докторант Мария Цветанова 565

СРАВНИТЕЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ ПО ИКОНОМИКА
Докторант Милена Димитрова..... 569

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ДИГИТАЛНИ ПЛАТФОРМИ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР ЧРЕЗ ИНДЕКС НА ПАЗАРНАТА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ (MAS): NETFLIX, TRENDYOL И TEMU
Докторант Невин Ангелова..... 573

СТЕЙБЪЛКОЙНИТЕ В ТРАНСГРАНИЧНИТЕ РАЗПЛАЩАНИЯ: ПАЗАРНА КОНЦЕНТРАЦИЯ И РЕГУЛАТОРНИ ЕФЕКТИ ОТ MICA
Докторант Пенко Ангелов Бяливанов..... 580

ДЕТЕРМИНАНТИ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ ЗА БИЗНЕС УСЛУГИ
Докторант Петьо Божинов..... 588

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР
Докторант Радослав Асенов..... 596

УПРАВЛЕНСКИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ
Докторант Сание Иса..... 604

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FOCUSED NARRATIVE REVIEW
PhD student Slagjana Cvetkovska Mousa..... 611

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПРОПАСТТА В ЕКОЛОГИЧНИЯ ИНТЕГРИТЕТ: СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РЕГУЛАТОРНАТА СТРОГОСТ НА СИСТЕМАТА ЗА ТЪРГОВИЯ С ЕМИСИИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ДОБРОВОЛНИТЕ ВЪГЛЕРОДНИ ПАЗАРИ
Докторант Стефани Георгиева, Докторант, Антони Георгиев..... 618

ВНЕДРЯВАНЕ НА ГЕНЕРАТИВЕН ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И ИНТЕЛИГЕНТНИ АГЕНТИ В БИЗНЕС АНАЛИЗА: ТЕХНИЧЕСКИ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОНЕН ПРОБЛЕМ
Докторант Таньо Георгиев Георгиев..... 626

РЕШЕНИЯ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА МОБИЛНОСТ В СМАРТ ГРАДОВЕТЕ В БЪЛГАРИЯ
Докторант инж. Тихомир Панов..... 634

ГЕОГРАФСКА ЕКСПАНЗИЯ ЧРЕЗ МРЕЖОВИ СТРАТЕГИИ В СЕЛСКОСТОПАНСКАТА ТЪРГОВИЯ
Докторант Тотю Иванов..... 639

ПРИЛАГАНЕ НА АРХИТЕКТУРИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ СЪБИТИЯ, И МИКРОСЪРВИСИ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА АВТОМАТИЗАЦИЯ В ИНДУСТРИЯ 5.0
Докторант Яница Димитрова..... 643

ГЕНЕРАТИВНИЯТ ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ КАТО КАТАЛИЗАТОР НА ПЛАТФОРМЕНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Докторант Юксела Шефкетева Брахимбашева..... 648

УЧИЛИЩЕТО КАТО СПЕЦИФИЧНА СРЕДА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНАТА ДЕЙНОСТ
Магистър Лора Николова 656

PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MARKETING INFLUENCE ON CONSUMER BEHAVIOR
Anna Grigorova, student 663

DIGITAL TRANSFORMATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SMES: A COMPARATIVE STUDY OF ROMANIA AND BULGARIA
Student Elena Deatcu – Gavril, Student Adriana – Daniela Urucu, Student Diana – Marina Vasile, Student Angelo – Patrick – Cosmin Baicu..... 670

СЪВРЕМЕННОТО ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯ
Студент Милена Христова 679

ОСОБЕНОСТИ В АНТИКРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Гл. ас. д-р. Валентин Панайотов[1]

Резюме: *Настоящият доклад разглежда антикризисното управление като система от превантивни и реактивни управленски действия. Анализират се особеностите на кризата, подготовката, вземането на решения, лидерството, комуникацията и организационното учене.*

Ключови думи: *антикризисно управление; организационна криза; управление на риска; кризисна комуникация; лидерство*

JEL: M10; M12; M14

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT

Head assist. prof. Valentin Panayotov, PhD

Abstract: *The paper examines crisis management as a system of preventive and reactive managerial actions. It focuses on crisis characteristics, preparedness, decision-making, leadership, communication and organizational learning.*

Key words*: crisis management; organizational crisis; risk management; crisis communication; leadership*

JEL: M10; M12; M14

1. Въведение

Кризисните ситуации са сред най-сложните изпитания пред съвременните организации, тъй като съчетават заплаха за значими цели, висока неопределеност и ограничено време за реакция. В такава среда традиционните управленски механизми често се оказват недостатъчни. Решенията трябва да бъдат вземани при непълна информация, а последствията от забавянето могат да се разпространят върху финансите, човешките ресурси, отношенията със заинтересованите страни и репутацията на организацията. (Pearson & Clair, 1998) подчертават именно многомерния характер на организационната криза и необходимостта тя да бъде изследвана едновременно от психологическа, социално-политическа и технологично-структурна гледна точка.

Целта на доклада е да се систематизират основните особености на антикризисното управление и да се изведат управленските условия, които определят способността на организацията да предотвратява, ограничава и преодолява кризисни ситуации. Акцентът е поставен върху превенцията,

[1] v.panayotov@uni-svishtov.bg, СА „Димитър А. Ценов“ - Свищов

ранното разпознаване, вземането на решения, лидерството, комуникацията и организационното учене. Подходът е теоретичен и се основава на подбрана българска и чуждестранна научна литература

2. Същност и особености на организационната криза

Организационната криза не представлява просто наличие на проблем. Обикновеният управленски проблем може да бъде решен чрез познати процедури и при сравнително предвидими условия. Кризата изцяло променя условията на управление: тя може да постави под заплаха основни цели, ресурси или легитимност на организацията и да изисква за своето преодоляване действия, които предварително не са били напълно разработени. (Pearson & Clair, 1998) определят кризата чрез съчетанието от заплаха, несигурност и необходимост от бърза реакция.

Съществена черта на кризисния процес е неговият динамичен характер. (Fink, 1986) разглежда кризата като процес, който преминава през последователни фази. Това разбиране има практическо значение, защото възможностите за въздействие се променят във времето. В началния етап управлението разполага с по-голям потенциал за предотвратяване или ограничаване на проблема. При задълбочаване на кризата фокусът постепенно се измества към стабилизиране и ограничаване на последствията.

В българската литература управлението на кризи е идентифицирано като самостоятелна област на управленската теория и практика (Емилова, 2012). Актуалността на тематиката се дължи на необходимостта организациите да разпознават кризисните състояния и да изграждат подходящи механизми за реакция. От своя страна (Илиев, Й. и колектив, 2011) поставят акцент върху антикризисното управление на индустриалните фирми и върху необходимостта управленските решения да бъдат съобразени със специфичните източници на кризисни отклонения.

3. Антикризисното управление като управленски процес

Когато се говори за антикризисно управление, е необходимо да се отиде по-далеч и то да се разглежда като цялостен процес, а не само като реакция след настъпването на кризата. (Pearson & Mitroff, 1993) свързват ефективната кризисна готовност с идентифициране на възможните кризисни сценарии, анализ на организационните системи и подготовка за действия. Антикризисното управление следва да се разглежда като непрекъснат процес, който обхваща подготовката за потенциални кризи, разпознаването на кризисните сигнали, реакцията при настъпване на кризата и действията след нейното овладяване (Coombs, 2015)

Отличителна черта на този процес е неговият проактивен характер: организацията трябва да следи сигналите от обкръжаващата среда и собствените си показатели, да оценява слабостите и да подготвя алтернативи. Това сближава антикризисното управление с управлението на риска, но двете

понятия не са идентични. Последното се фокусира върху идентифицирането и контрола на потенциални заплахи, докато антикризисното управление обхваща целия спектър от превенцията до реакцията и включва и анализ на натрупания опит.

4. Превенция, подготовка и ранно предупреждение

Превенцията е водеща черта на зрелия антикризисен подход. Макар организацията да не може да предвиди всички кризи, тя може да идентифицира потенциалните проблеми и да разработи механизми за реакция. (Pearson & Mitroff, 1993) разглеждат подготовката като систематичен процес, който включва определяне на кризите, за които организацията трябва да бъде подготвена, и изграждане на организационни способности за справяне с тях.

Подготовката не се изчерпва с изработването на формален кризисен план. Документът трябва да бъде познат на всички служители и да се актуализира в контекста на организационните промени. В него трябва да се определят отговорностите, каналите за комуникация, процедурите за ескалация и критичните функции, които трябва да продължат да работят.

Важно място в целия процес има ранното предупреждение. Организациите често разполагат с информация за възникващи проблеми, но не винаги я интерпретират правилно или не реагират своевременно като сигнал за по-дълбока криза. Едни от причините за това може да бъдат организационна инерция, оптимистични очаквания или страх от признаване на проблем. (Зафирова, 2016) разглежда жизнения цикъл на организационните кризи и показва значението на разграничаването на отделните етапи на развитие на кризисния процес.

Ефективната система за ранно предупреждение трябва да се основава на количествени и качествени показатели. Финансовите резултати, ликвидността, производителността и текучеството са показатели, които изискват внимание при криза. В същото време обратната връзка от клиенти, служители и партньори също представлява ценна информация. Следователно антикризисното управление изисква създаването на организационна среда, в която негативната информация може да достига до ръководството своевременно.

5. Вземане на решения в условия на криза

Кризата променя правилата за вземане на управленски решения: времето за анализ е ограничено, информацията е непълна, а последствията от грешка могат да бъдат значителни. Това не означава, че решенията трябва да бъдат произволни или импулсивни. Необходимо е да се определи коя информация е критична, кои действия са необратими и кои могат да бъдат коригирани при получаване на нови данни.

Сценарийното планиране придобива по-голямо значение по време на

криза. То предполага разработване на сценарии за развитието на събитията и определяне на дейности в техния контекст. По този начин антикризисният мениджър се стреми да балансира между скоростта и качеството на решенията.

6. Лидерство и организационна координация

Лидерството придобива особено значение в кризисни условия, тъй като ръководителите трябва едновременно да осигурят посока на действие, да управляват неопределеността и да поддържат доверието в организацията (Wu & al., 2021). Кризата обаче не позволява неограничено централизиране на решенията - ако всяко действие зависи от един управленски център, то реакцията може да се забави.

Координирането на работата в организацията е не по-малко важно. Кризата рядко засяга само една функция. Финансовият проблем може да има отражение върху човешките ресурси и отношенията с клиентите; а технологичният инцидент може да породи репутационни и правни последици. Затова антикризисният екип трябва да работи междуфункционално и да разполага с достатъчно правомощия за бърза реакция.

7. Кризисна комуникация и заинтересовани страни

Кризата почти винаги има комуникационен компонент. Вътрешните и външните заинтересовани страни се нуждаят от информация за причините, последствията и предприеманите действия. Липсата на информация може да засили несигурността и да създаде пространство за слухове. Кризисната комуникация трябва да бъде неразделна част от кризисния план, а не просто реакция на вече разгръщащата се криза. (Coombs, 2015) разглежда кризисната комуникация като неразделна част от управлението на кризата, която включва действия преди, по време и след кризисното събитие.

Съвременната дигитална среда коренно промени скоростта на разпространение на информацията. Организацията вече не контролира изцяло комуникационния поток и трябва да отчита реакциите на клиенти, служители, медии и други групи. Това увеличава значението на предварително изградена репутация и доверие, тъй като комуникационните действия по време на кризата се оценяват в контекста на предходното поведение на организацията

8. Човешки фактор и организационна култура

Кризата оказва влияние върху поведението на служителите. Несигурността, натоварването и страхът от негативни последици могат да намалят концентрацията и готовността за поемане на отговорност. Следователно антикризисното управление трябва да включва не само материални и финансови мерки, но и механизми за подкрепа, информиране и координация на персонала.

Организационната култура е от съществено значение още преди кризата. Култура, която насърчава откритото споделяне на проблеми, увеличава

вероятността за ранно откриване на негативни тенденции. Обратно, среда, в която грешките се наказват автоматично и проблемите се прикриват, може да създаде условия кризата да бъде установена твърде късно. Затова антикризисната готовност е свързана с изграждането на доверие и отговорност.

Кризата може да изведе на явен план организационни слабости, които са съществували преди нейното настъпване. Например неясното разпределение на отговорностите, липсата на резервни ресурси или прекомерната зависимост от един доставчик могат да се окажат критични при неблагоприятно развитие. В този смисъл кризата е и диагностичен механизъм, чрез който организацията идентифицира пропуски в системата за управление.

9. Възстановяване, устойчивост и организационно учене

Преодоляването на непосредствената заплаха не означава приключване на антикризисното управление. След кризата е необходимо организацията да възстанови нормалните си функции и да оцени последствията върху финансовото състояние, репутацията, човешките ресурси и взаимоотношенията със заинтересованите страни. В този контекст (Williams & al., 2017) разглеждат организационната устойчивост като свързана не само със способността да реагира при сериозни нарушения, но и с възможността организацията да се адаптира и да използва натрупания опит за бъдещи кризисни ситуации. Възстановяването може да изисква промени в структурата, процесите и разпределението на ресурсите.

Организационното учене е неразделна част от антикризисното управление. Ако след кризата организацията механично се върне към предходния режим, без да анализира причините и собствените си действия, натрупаният опит няма да бъде трансформиран в устойчиво знание. (Antonacopoulou & Sheaffer, 2014) обръщат внимание на необходимостта ученето да се разглежда не само като резултат от кризата, а и като процес, който може да протича в условията на самата криза чрез практикуване, експериментиране и преосмисляне на съществуващите управленски подходи. От решаващо значение е да се преразгледат кои предположения са били неправилни, кои процедури са работили и кои са създали забавяне или конфликт.

10.Стратегически измерения на антикризисното управление

Антикризисното управление има стратегическо измерение, защото причините за кризата често се натрупват във времето. Липсата на инвестиции, неподходящата бизнес стратегия, зависимостта от ограничен брой пазари или доставчици и неспособността за адаптация могат да ерозират организационната устойчивост. Следователно преодоляването на кризата може да изисква преразглеждане на стратегическите насоки.

(Зафирова, 2021) разглежда влиянието на промените в средата върху стратегическите аспекти на кризисното управление. От тази гледна точка кризата не е изолирано събитие, а резултат от взаимодействието между

външни промени и вътрешната способност на организацията да се адаптира. Това поставя акцент върху стратегическия анализ и необходимостта ръководството да следи не само текущите резултати, но и тенденциите в средата.

В условия на криза организацията често трябва да взема краткосрочни решения, но прекомерната ориентация към тях може да създаде нови проблеми. Намаляването на разходите например може да стабилизира ликвидността, но ако бъде извършено без приоритети, може да отслаби критични компетентности и бъдещи възможности. Стратегическото антикризисно управление предполага диференциран подход: мениджърът трябва да разграничи разходите и ресурсите, от които може временно да се откаже, от тези, които са от първостепенно значение.

11.Ограничения и предпоставки за ефективност

Организационната инерция може да бъде пречка пред антикризисното управление. Установените процедури могат да улесняват нормалната работа, но да затрудняват реакцията при нестандартна ситуация. Друг проблем е информационното претоварване: в кризисна ситуация количеството информация нараства, но това не означава автоматично подобряване на решенията. Необходимо е да се отделят критичните данни от второстепенните.

Ефективността зависи и от това доколко е реалистичен кризисният план. Документ, който не е проверяван и не е познат на служителите, има ограничена практическа стойност. Следователно подготовката за кризи изисква обучения, кризисни симулации и оценка на критичните процедури. След всяка значима промяна в организацията или средата планът трябва да бъде актуализиран.

12.Заключение

Антикризисното управление е комплексен управленски процес, който надхвърля рамките на обикновената реакция на кризата. Неговите ключови елементи са превенция, подготовка, ранно предупреждение, адекватна реакция, ограничаване на последствията, възстановяване и организационно учене. Последователността на тези стъпки подчертава три основни идеи: подготовката за криза е непрекъснат процес, реакцията изисква балансирано и навременно решение, а организацията трябва да използва кризисния опит в своя полза.

Основната особеност на антикризисното управление е необходимостта да се действа при висока неопределеност и ограничено време. Тези фактори изискват отговор на въпроса кое е по-важно: скоростта или качеството на вземане на решения. Ефективното решение не е непременно най-изчерпателното, а онова, което позволява на организацията да защити критичните си функции и едновременно да запази възможността за адаптация при нова информация.

Лидерството и комуникацията са друг централен компонент. При криза организационните структури и процедурите са важни, но тяхната ефективност зависи от способността на персонала да ги прилагат. Ясното разпределение на отговорностите, доверието, навременната информация и координацията между функциите намаляват риска от противоречиви действия. В този контекст човешкият фактор не е допълнение към антикризисното управление, а негов основен ресурс.

Българската научна литература осигурява основата за изучаване на антикризисното управление както в общ контекст, така и в специфични организационни и индустриални аспекти. (Емилова, 2012), (Илиев, Й. и колектив, 2011) и (Зафирова, 2016) (Зафирова, 2021) насочват вниманието към различни аспекти на кризисните процеси и тяхното управление. Международната литература допълва тази перспектива с мултидисциплинарни модели и концепции за организационна готовност.

Способността на дадена организация да се подготвя за неблагоприятни ситуации, запазвайки своята адаптивност, е все по-важна за нейната конкурентоспособност и устойчивост, затова антикризисното управление трябва да бъде интегрирано в стратегическото управление, управлението на риска, управлението на човешките ресурси и организационната комуникация. Най-устойчивата организация не е тази, която предполага, че няма да бъде засегната от криза, а тази, която е способна своевременно да разпознае заплахата, да мобилизира ресурсите си и да превърне натрупания опит в подобри управленски способности.

Използвани източници

Емилова, И. (2012). *Управление на кризи.* Варна: Ико-консулт.

Зафирова, Ц. (2016). Жизнен цикъл на организационните кризи: концепции и подходи в изследването им. *Научни трудове на Русенския университет*, 151–156.

Зафирова, Ц. (2021). Impact of changes in the environment on the strategic aspects of crisis management. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series, 10*, 184–192.

Илиев, Й. и колектив. (2011). *Антикризисно управление на индустриалните фирми.* София: Авангард Прима.

Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. *Journal of Management Inquiry*, 5–21.

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed. изд.). SAGE Publications.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable.* New York, NY: American Management Association (AMACOM).

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, стр. 59-76. doi:10.5465/AMR.1998.192960

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 48–59.

Williams, T. A., & al. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 733–769.

Wu, Y. L., & al. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly,*.