
DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF CHANGES IN ORGANIZATIONS

Marieta Goceva

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, marietagoceva@gmail.com

Vance Bojkov

University of Nis, Faculty of electronic engineering Nis, Serbia, vance.bojkov@elfak.ni.ac.rs

Abstract: In today's fierce competition and rapidly changing external environment, the organization must focus not only on its internal state, but also to develop an appropriate long-term strategy of behavior that will allow it to successfully adapt to changes in the environment and to fully realize its mission and goals. Working with change is not an exceptional cataclysm between longer periods of peace and quiet. This is the everyday reality. For change management, strategic planning promises to enable organizations to be more active in control, to achieve the change they want, according to a planned program, for a certain period of the future. Another approach that also serves us to work with change is strategic thinking. However, it is more focused on building a broad idea of organizational purpose and capacity in the organization to deal with the unpredictable at work.

The management of organizations by its nature and purpose is a comprehensive theoretical and applied tools aimed at the overall effectiveness of the organization and the corresponding modifications of organizational behavior. Based on a set of methodologies, theories and research results, specific recommendations and actions are proposed to manage the necessary changes in its structures and approaches. These changes cover not only the processes of external adaptation related to the modern dimensions of globalization, the development of information technology, integrated quality management or diversification of the workforce, but also the processes of internal integration in the organization, which must meet the requirements of the external environment. . New ideas are emerging, for example - management of knowledge, features and trends of learning organizations, or forms of behavior that shift accents, but also completely change our familiar paradigms for organizational management, human resource management, career management and more. In this context, governance is described as a holistic approach to improving the processes of organizational renewal, training, organizational culture, functioning and decision-making mechanisms, internal organizational relations, conflict management and stress, breaking to varying degrees: changes related to achieving of continuous or gradual improvements and improvements; changes affecting the strategy of the organization, the development of new products, the introduction of new technologies, systems, processes and directions; changes with transformational and radical changes, affecting the fundamental character of the organization, the system of components, the common goal, mission, values and attitudes; changes related to the agents of change, its leading figures - experts, managers or groups that lead this process, take responsibility and leadership to change existing patterns of behavior or social systems.

The dynamic complexity and turbulence in organizations - this is the generalized image of modern organizational life, which gradually displaces the aging image of organizations as machines and the idea of an orderly environment.

Keywords: organization, management, planning, change.

*"The secret of change is in focusing all the energy, not in maintaining the status quo, but in building the new."
Socrates*

РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Мариета Гоцева

Международно висше бизнес училище - Ботевград, България, marietagoceva@gmail.com

Ванче Бойков

Университет в Ниш, Електронски факултет – Ниш, Србија, vance.bojkov@elfak.ni.ac.rs

Резюме: В съвременните условия на ожесточена конкурентна борба и на бързо изменяща се външна среда организацията трябва да съсредоточава вниманието си не само към своето вътрешно състояние, но и да разработва подходяща дългосрочна стратегия на поведение, която да ѝ позволи успешно да се адаптира към промените на средата и да реализира в пълна степен мисията и целите си. Работата с промяната не е изключителен катаклизъм между по-дълги периоди на тишина и спокойствие. Това е ежедневната реалност. За управление на промяната стратегическото планиране обещава да даде възможност на организациите да бъдат по-активни в контрола, да постигат промяна, която те желаят, по планирана програма, за определен

период от бъдещето. Друг подход, който също ни служи да работим с промяната, е стратегическото мислене. То, обаче, е насочено повече към изграждане на широка представа за организационна цел и капацитет в организацията да се справя с непредсказуемостта в работата.

Управлението на организациите по своята същност и предназначение представлява цялостен теоретико-приложен инструментариум, насочен към общата ефективност на организацията и съответните модификации на организационното поведение. На основата на съвкупност от методики, теории и резултати от изследвания се предлагат конкретни препоръки и действия за управление на необходимите промени в нейните структури и подходи. Тези промени обхващат не само процесите на външната адаптация, свързани със съвременните измерения на глобализацията, развитието на информационните технологии, комплексното управление на качеството или диверсификацията на работната сила, но и процесите на вътрешната интеграция в организацията, която трябва да отговори на изискванията на външната среда. Възникват нови идеи, например – управление на знанията, особеностите и тенденциите на учещите се организации, или форми на поведение, които разместват акценти, но и изцяло променят познатите ни парадигми за управление на организациите, управление на човешките ресурси, управление на кариерата и др. В този контекст управлението се описва като цялостен подход за усъвършенстване на процесите на организационно обновление, обучение, организационна култура, механизмите за функциониране и вземане на решения, вътрешноорганизационните отношения, борбата с конфликтите и стреса, пречупващи в различна степен: промени, отнасящи се до постигане на непрекъснати или постепенни подобрения и усъвършенствания; промени, засягащи стратегията на организацията, разработването на нови продукти, въвеждането на нови технологии, системи, процеси и направления; промени с трансформационни и радикални изменения, засягащи фундаменталния характер за организацията, системата на компоненти, общата цел, мисията, ценностите и нагласите; промени, свързани с агентите на промяната, нейните водещи лица – експерти, мениджъри или групи, които оглавяват този процес, поемат отговорност и лидерство за изменение на съществуващите модели на поведение или социални системи.

Динамичната сложност и турбулентност в организациите – това е обобщения образ на съвременния организационен живот, който постепенно измества остаряващата представа за организациите като за машини и идеята за една подредена среда.

Ключови думи: организация, управление, планиране, промяна.

“Тайната на промяната е във фокусиране на цялата енергия не в запазване на статуквото, а в изграждането на новото.” Сократ

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Развитието на нашето общество зависи от състоянието на функциониращите организации и институции, произвеждащи стоки и предлагащи услуги, от които се нуждае всеки от нас. Мениджърските решения разпределят ресурсите на обществото за постигане на различни, но много често конкуриращи се цели. Успешното икономическо развитие на страната зависи от ефективното управление на организациите и от тяхната способност по-добре да се адаптират към бързо променящите се условия на вътрешната и на външната среда. Нарастващият брой на различните организации и все по-голямото им влияние върху жизнения стандарт на хората налага изучаването на въпросите, свързани с различните подходи в управлението на организациите.

Нестабилната и непоследователна природа на промяната, в условия на постоянен преход, е обусловена от множество причини – исторически, социално-икономически, геополитически. Понякога се чувстваме изправени срещу огромни и мощни други сили, „произвеждащи“ промяна. По-често изпитваме чувството, че промяната ни се случва и идва отвън, отколкото, че промяната е нещо, което ние инициираме и контролираме. Различните видове организации и институции са под натиск да се променят, следвайки повишаващите се изисквания как да работят по-ефективно. Отделно - самите организации са динамични сложни човешки системи.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

В последните десетилетия рязко нарасна значението на стратегическия мениджмънт на организацията. Това се дължи на цял ред причини, сред които могат да се открият следните:

- силните и дълбоки по своя обхват промени, които протичат във външната среда;
- все по-разгръщаща се интернационализация на бизнеса и появата на нови неочаквани възможности за бизнес, в резултат на научно-техническите постижения;
- нарастващата конкуренция за наличните ресурси;
- появата на нови интереси и изисквания у потребителите;

- високото развитие на технологиите и широката им достъпност;
- непрекъснатото повишаване на квалификационното равнище на човешките ресурси;
- развитието на информационните мрежи, позволяващи бързо получаване и отстраняване на информация и други.

Стратегическият мениджмънт на организацията ориентира основната ѝ дейност към изискванията на потребителите, осъществява своевременни подходящи изменения в нея, като отговор на предизвикателствата на средата, позволяващи ѝ да получи конкурентни предимства и всичко това, в своята съвкупност, ѝ дава възможност да оцелява в дългосрочна перспектива, реализирайки мисията и постигайки целите си. Той се опира на човешкия потенциал като основа на организацията. В процесът на ефективна комуникация, един от най-важните фактори, които допринасят за положителните резултати, е двупосочната комуникация между ръководители и служителите¹. Въпреки, че в много организации все още се практикува и използва предимно еднопосочна комуникация, включването на т. нар. „Two-way“ комуникация със сигурност е по-ефективния комуникационен подход за мотивация на персонала². Това е така, защото този тип комуникация позволява споделяне на идеи и подобряване на изпълнението. Контактите с външната среда също са изключително важни. Добрите и качествени връзки с медиите се създават с години и заради това е важно да се комуникира с тях постоянно, както в добри времена, така и в лоши. Политиката с медиите трябва да е прозрачна и честна.³

На стратегическия мениджмънт обаче, не бива да се гледа като на вълшебно средство, способно да осигурява спокойното съществуване на организацията. Като форма на нейното управление, той има някои особености, водещи до определени ограничения в използването му. Това показва, че и този вид управление не може в еднаква степен да се приложи за всякакви ситуации и задачи.

2.1. Особенности на стратегическия мениджмънт

- ✓ Стратегическият мениджмънт описва желаното бъдещо състояние на организацията, като не дава детайлна картина за нейното вътрешно състояние и на положението ѝ във външната среда, а по скоро е стремеж за това в какво състояние трябва да се намира организацията в бъдеще, каква позиция трябва да заеме на пазара и в бизнеса, каква организационна култура да има, в какви делови групи и алианси да влиза и т.н. И всичко това в своята съвкупност трябва да покаже дали организацията ще оцелее в конкурентната борба или не.
- ✓ Стратегическият мениджмънт на организацията не може да бъде сведен до набор от рутинни правила, процедури и схеми. Той не предписва какво и как да се прави при решаването на определени задачи или при конкретни ситуации. По-скоро е определена философия или идеология на бизнеса и мениджмънта. И от всеки отделен мениджър той се разбира в значителна степен по своему. Естествено, съществуват редица препоръки, правила и логически схеми на анализа на проблемите и на избора на стратегията, а също и за нейното практическо реализиране. Обаче, като цяло, на практика стратегическият мениджмънт е:
 - симбиоза на интуицията и изкуството на висшето ръководство да води организацията към стратегически цели;
 - висок професионализъм и творчество на специалистите (експертите), осигуряващи връзка на организацията със средата, на нейното обновяване, на разнообразяване на продукцията/услугите ѝ;
 - търсене на най-подходящи пътища за постигане на целите и задачите на организацията.
- ✓ Процесът на стратегическия мениджмънт в една организация изисква значителни усилия и големи разходи на време и ресурси. Необходимо е наличието на специални звена, които да следят промените и да осигуряват пълноценната интеграция на организацията в средата – маркетинг, връзки с обществеността и други. Добрата комуникация е задължителна, за да може организацията да оцелее и да запази своето конкурентно предимство. Вътрешната комуникация е призната като

¹ Dixon, C., et al. (2015). Interviewing adolescent females in qualitative research. *Qualitative Report*, 20(1), 2067-2077.

² Beck, C. (2016). Perceptions of thanks in the workplace: Use, effectiveness, and darksides of managerial gratitude. *Corporate Communications*, 21(1), 333-351.

³ Boykov, D. (2019). Communication as a strategy for risk management in crisis situations in tourism, *Proceedings of the Sixteenth International Scientific Conference "Innovation and Entrepreneurship in Education and Business"*, Sofia: International Business School, p. 315.

стратегически фокус, наред с проблеми като лидерството, управлението на промени, организационното поведение⁴.

- ✓ Доскоро, при осъществяването на стратегическия мениджмънт, акцентът се поставяше на стратегическото планиране и то се свеждаше едва ли не само до него. Заедно с планирането е нужно да се създаде определена гъвкавост в осъществяване на дейността на организацията, силна система на мотивация, действена организационна култура и редица други предпоставки, за да бъде стратегическото управление на организацията и ефикасно, и ефективно.

3. СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Стратегическото планиране е процес, в който участват управителният съвет, мениджмънтът, работещите в организацията, доброволците, както и представители на други организации и институции, имащи влияние върху организацията. Планира се бъдещето на организацията и се формулират условията, при които могат да бъдат постигнати целите ѝ. Включват се конкретни действия, които биха имали решаващ и дългосрочен ефект за общата посока на развитие на организацията. Процесът завършва с продукт – стратегически план. Прието е, че за изработване на такъв план организацията трябва да инвестира между 4 и 6 месеца, разбира се, с различна интензивност и брой участници. След одобрението му, стратегическият план се превръща в основния документ за стратегическото управление на организацията.

На гръцки „стратегия“ означава „вода армия“ от *stratos* - армия - вода. В теорията на игрите терминът се използва за обозначаване на план за действие, зависещ от постъпките на опонента в определена ситуация.

Основни характеристики на стратегическото планиране са:

- Прави се с оценка и отчитане на бъдещото въздействие на промените върху текущите решения. С други думи: сега решаваме какво ще правим, опитваме се да си дадем възможно най-точна сметка какви промени могат да се случат в средата и се стараем още сега да формулираме решението си, съобразно с тази прогноза;
- Насочено е към оцеляване и развитие на организацията чрез усвояване на потенциали, т.е. организацията да се развива целенасочено, като използва характеристиките и измененията на средата;
- Винаги е дългосрочно. Периодите варират от 3 до 10 години. Освен това е непрекъснат процес – за да е истински планът, организацията трябва постоянно да следи промените, да отчита резултатите и ако трябва – да коригира плана.

Няма един „правилен“ начин за съставяне на стратегически план – от появата на метода през 60-те години на XX век досега са се появили много модели и подходи, въз основа на опита на различни типове организации. Добрият план прилича на филмов сценарий. Колкото по-ясна е представата как ще се изиграе сценарият, толкова по-вероятно е осъществяването на плана⁵. Подходите за правене на стратегическо планиране постоянно се развиват. Това донякъде се дължи на прехода от традиционната методология, основаваща се на линейното мислене за промяната към мислене, което включва съзнанието за хаоса (при което е много по-трудно да се определи например какво е успех: днес успех не означава просто благоприятно финансово състояние!). При второто ударение пада върху методи, основаващи се на най-вече на интуицията. Стратегията не е нито само рационална, нито само интуитивна. Съществуват безкрайно много теории за стратегическото планиране. Всички те обаче се обединяват около разбирането, че етапът на изпълнението създава проблем при повечето стратегии. Ето защо, по време на процеса на планиране, трябва да се съблюдава за следното:

- Приемане на съществуващата несигурност, наблюдение на събитията, които се случват извън организацията и учене от собствените грешки и тези на другите;
- Използване на новаторски подходи;
- Доверие в собствената интуиция и работа в екип;
- Поглед към бъдещето;

Всеки стратегически план е уникален по свой собствен начин, тъй като произлиза от основните ценности на всяка отделна организация. Пътят, по който се върви при планиране, може да бъде сравнен с въже, по което трябва да се изкачиш. Не трябва да се изпуска от внимание фактът, че стратегическото планиране е начин да се мисли колективно в организацията, както и че стратегическият план никога няма да бъде съвършен или пълен. През цялото време трябва да фокусираме вниманието и енергията си повече върху творчеството, гъвкавостта и постоянното усъвършенстване, отколкото върху догматичното изпълнение на отделните етапи на процеса. По който и метод да се работи, най-важно е какво е изпълнението на плана, след като бъде

⁴ Eckhaus, E. (2017). A shift in leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 19-31.

⁵ Далио, Р. (2018). *Принципи*, С., Изток-Запад, с. 496.

одобрен. Работата обаче изобщо не свършва дотук. Нужно е да се оцени какво е постигнато и да се продължи следването на спиралата в създаването на нов план с по-високо ниво на качеството. При правенето на стратегически план има три основни въпроса. Много организации се втурват веднага да планират дейности, без да са определили предварително къде всъщност искат да „отидат“ или къде са в момента. Нужно е да се отговори на въпросите -1. Къде сме? 2. Къде искаме да стигнем? 3. Как можем да стигнем там?

3.1. Разлика между стратегическо планиране и стратегическо мислене

Стратегическото планиране стъпва на допускането, че е възможно да се планира доста точно за 2 до 5 години напред. Следователно този подход допуска, че има достатъчна степен на предсказуемост за средата и влиянието на организацията върху нея. Допуска също така, че ще има пряка и проста връзка между причина (стратегии и дейности, планирани за изпълнение) и ефекта (планираното влияние, което ще имат тези действия).

При стратегическото мислене имаме друг набор от допускания. Едно от тях е, че нормалното е средата да е бързо променяща се, турбулентна, а не да е повече или по-малко спокойна и стабилна. Следователно този метод е много по-предпазлив относно възможностите да се познава бъдещето. Също така се взема предвид как промяната в организациите има склонност да се „появява“ по неочаквани начини, често като „непредвидени последици“ на дейности, които са имали една цел, но са довели до други резултати. Стратегическото мислене се отнася много повече до това, да се помогне на организациите да се подготвят за пътешествие в неизвестността. При този метод се поставя голямо ударение върху изграждането на солидна платформа, включваща: целта на организацията, доверието между хората, ценностите.

Предполага се, че при стратегическото мислене лидерът/лидерите на организацията трябва да умеят да наблюдават признаците на промяната и нуждата от адаптиране на стратегията, да отчитат всеки знак, който показва нуждата от преосмисляне на стратегията. Необходимо е да работят с хората в посока да градят добър и творчески настроен екип, който може да работи открито и задълбочено с промяната, за да може организацията да отговори на промяната бързо и ефективно.

4. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНЕТЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

За същността на понятието управление се дават редица определения. Според Питър Дракър, „управлението е особен вид дейност, която превръща неорганизираната тълпа в ефективна, целенасочена и производителна група“⁶. Според вижданията на М. Х. Мескон и др. „управлението е процес на планиране, организация, мотивация и контрол, необходим за формулиране и постигане на целите на организацията“⁷. Когато обаче говорим за управление на промените в организациите трябва да се имат предвид следните принципи за анализ:

- *Организационен анализ* – организацията да се разглежда като система от взаимосвързани части, при което всяка една част от нея неизбежно засяга и останалите ѝ части;
- *Групов анализ* – групите (екипите) се разглеждат като фактор за позитивно влияние, както върху отделния индивид, така и върху организацията;
- *Индивидуален анализ* – необходимост от зачитане на индивидуалните потребности и способности, тяхното удовлетворение и развитие, което стимулира поемането на лична отговорност за конкретните действия и допринася за общата позитивна насоченост и ефективност на организацията.

Всичко това се постига при следните условия:

- Създаване на атмосфера на откритост при решаване на проблеми в рамките на цялата организация;
- Съчетаване на формалната власт с авторитета на знанията и компетенциите;
- Процесът на вземането на решения да е на съответното ниво на анализ – там, където има необходимата информация;
- Създаване на атмосфера на доверие и сътрудничество между хората и групите, което да развива самоуправление и самоконтрол в организацията.

Управлението на промяната може да се разглежда като един систематичен процес, в който могат да се открият отделни етапи. Ако се приеме, че промяната представлява една ситуация, породила се от действията на външни и вътрешни за фирмата фактори, може да се извърши следното структуриране на процеса на

⁶ Druker, P, (1989), A New Disciplineq p.18.

⁷ Мескон, М. Х. и др., (1992) Основы менеджмента, М., „Дело“, с.38.

промяна: установяване на необходимостта от промяна и разпознаване на силите за промяна; диагностициране и анализиране на проблема; разработване на алтернативни методи за промяна⁸.

*Кои са трите стъпки при процеса на промяната?*⁹

Първа стъпка: *Размразяване (unfreezing)* – мениджърите подготвят екипите и организацията, като цяло, за необходимостта от промяна; разполагат с наблюдения и първоначални данни за разминаване на планирани и постигнати резултати; стимулират и убеждават сътрудниците си да изоставят старите форми на поведение и предпочитани действия да излязат от статуквото на познатите неща. Успешното участие на мениджърите в комуникацията изисква значителни познания за езика на общуване, както и правилното използване на правилните думи за изразяване към публиките.¹⁰ На този етап лидерите на промяната трябва да преодолеят евентуалните съпротиви, които най-често се изразяват в:

- *Логически, рационални възражения* – недостиг на информация, ресурси или време за адаптация, дезориентация от „изсипването“ на много гледни точки, съмнения за финансови разходи и тяхната целесъобразност, опасения за продължителни и безкрайни реорганизации;
- *Психологични, емоционални нагласи* – страх от неопределеност, тежък динамичен стереотип (темперамент) или неумение за адаптиране към новите условия, загуба на чувство за сигурност, статус, власт или влияние, антипатия или недоверие към мениджмънта или агентите на промяната;
- *Социални, културни, групови фактори* – възможности за стълкновения на разнообразни политически коалиции, профсъюзи и общности, законни основания, културни ритуали и обичаи в организацията, които се смятат обикновено непроменяеми във времето или неприкосновени, тъй като се възприемат като своеобразно „табу“ в съответната компания.

Втора стъпка: *движение (moving)* – експериментират се нови форми на поведение, нагласи и ценности, като се сформират работни групи, екипи за диагностика на текущото състояние, коалиции от единомишленици; на основата на обратната връзка се формира виждане за бъдещето състояние и се разработват планове и стратегии за действие по прехода към желаното състояние. Тук водещи изисквания за агентите (лидерите) на промяната са:

- *Способността за интерпретация* на получените данни по инструментариум от въпросници, анализ на анкетни проучвания;
- *Конструктивните планове за развитие* да засягат не само подчинените, но и топ-мениджърите, като се водят ролеви преговори за конкретно изясняване на задълженията на всеки един за постигането на организационните цели;
- *Създаване на паралелни групи* за творческо обсъждане и решаване на проблемите, използване на разнообразни форми на обучение и комуникация, методи за съучастие и активен диалог, емпатия и въвличане в дейности за постигане на консенсус, групова ефективност и формулиране на съвместна оценка за получените данни.

Трета стъпка: *замразяване (refreezing)* – стадий на закрепването и стабилизирането на постигнатите изменения:

- Новите ценности и поведение, които се превръщат в новото статукво, за което се дава постоянно информация и доказателства за постиженията;
- Прогресивните изменения и положените усилия на индивидуално, групово и организационно ниво, като получените предимства от промените се институционализират в организационна култура;
- Нагласите към иновации започват да се възприемат от персонала за норма на поведение.

На този последен етап излизат на преден план следните задачи:

- Изграждане на стратегии и култура за непрекъснато обновление и иновации в организацията;
- Изграждане на организационни структури, които да оказват подкрепа за цялостния процес на иновация – раждане на идеи, тяхното обсъждане, експериментирание и приложение в конкретна сфера;

⁸ Пенчев, П. (2013), Основи на управлението, Велико Търново.

⁹ Панайотов, Д., (2013), Организационно поведение. Новите парадигми на човешкото развитие. НБУ, С., с. 389.

¹⁰ Boykov, D., S. Djordjevic (2020). Lakon speech in business communications, Macedonian International Journal of Marketing “Marketing”, No 11, Skopje, p. 12.

- Изграждане на управленски стил, насочен към високо равнище на креативност, екипност, интеграция, делегиране на пълномощия, при който стратегиите и политиките за управление на човешките ресурси започват да се обвързват по-категорично с привличането на хора, способни да генерират идеи, с потенциал на ръководители на проекти и лидери за промяна.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съществува динамично взаимодействие между стратегическите планове, структурата и външната среда на организацията, в зависимост от което се избира процеса за реализация на стратегията. Формирането на външната структура на организацията, под влиянието на стратегията, е най-важният стадий за успешна реализация на стратегическите планове. Мениджърите, ангажирани с реализацията на стратегията на организацията, трябва да решат какви изменения в организационната култура, в разстановката на човешките ресурси, в осигуряването на паричните средства и в усъвършенстването на организационната структура е необходимо да се направят, с цел успешно осъществяване на стратегията.

Управлението е човешка дейност, насочена към ефективно използване на ресурсите, с които разполага организацията, за постигане на нейните цели. Ефективното и печелившо управление означава оптимално използване на ресурсите, перфектна организация на управленския процес, използване на иновативни технологии и високо производителни машини. Управлението на промените е динамичен процес, включващ и отговорността за ефективно изпълнение на определени дейности. Тази отговорност налага използването и осъществяването на процедури, които да доведат до изпълнение на целите на организацията.

ЛИТЕРАТУРА

- Beck, C. (2016). Perceptions of thanks in the workplace: Use, effectiveness, and darksides of managerial gratitude. *Corporate Communications*, 21(1), 333-351.
- Boykov, D. (2019). Communication as a strategy for risk management in crisis situations in tourism, *Proceedings of the Sixteenth International Scientific Conference "Innovation and Entrepreneurship in Education and Business"*, Sofia: International Business School, p. 315.
- Boykov, D., & Djordjevic, S. (2020). Lakon speech in business communications, *Macedonian International Journal of Marketing "Marketing"*, No 11, Skopje, p. 12.
- Dixon, C., et al. (2015). Interviewing adolescent females in qualitative research. *Qualitative Report*, 20(1), 2067-2077.
- Druker, P. (1989). *A New Discipline* p.18.
- Eckhaus, E. (2017). A shift in leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 19-31.
- Далио, Р. (2018). Принципи, С., Изток-Запад, с. 496.
- Мескон, М. Х. и др. (1992) Основы менеджмента, М., „Дело”, с.38.
- Панайотов, Д. (2013). Организационно поведение. Новите парадигми на човешкото развитие. НБУ, С., с. 389.
- Пенчев, П. (2013). Основи на управлението, Велико Търново.