

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
Факултет: „Управление“
Катедра „Управление и администрация“

ДЕСИСЛАВА ПАВЛОВА ПАВЛОВА

**УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В
ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОРТИРАНЕ И
ТЪРГОВИЯ С УПОТРЕБЯВАН
ТЕКСТИЛ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. Управление и администрация,
научна специалност „Социално управление“

Научен ръководител: доц. д-р Радка Петрова Иванова

ВАРНА

2025 г.

Дисертационният труд е с общ обем от 204 страници. Той съдържа въведение, три глави и заключение, в размер на: 187 страници, 11 стр. използвана литература и 6 стр. приложения. Дисертацията включва 31 фигури, 12 таблици и 1 приложение. Използваната литература е в размер на 111 източника, от които 24 на български език и 87 източника на английски език.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на г. от часа в зала на Икономически университет – Варна на заседание на Научното жури, назначено със Заповед № г. на Ректора на Икономически университет – Варна.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на Интернет страницата на Икономически университет – Варна, www.ue-varna.bg.

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
Факултет: „Управление“
Катедра „Управление и администрация“

ДЕСИСЛАВА ПАВЛОВА ПАВЛОВА

**УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА
СОРТИРАНЕ И ТЪРГОВИЯ С УПОТРЕБЯВАН
ТЕКСТИЛ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. Управление и администрация,
научна специалност „Социално управление“

НАУЧНО ЖУРИ:

1. проф. д-р Цвета Зафирова, ИУ – Варна
2. доц. д-р Десислава Серафимова, ИУ – Варна
3. проф. д-р Светлана Димитракиева, ТУ – Варна
4. доц. д-р Людмила Михайлова, РУ „Ангел Кънчев“
5. доц. д-р Емил Папазов, УНСС

РЕЗЕРВНИ ЧЛЕНОВЕ:

1. доц. д-р Свилен Иванов, ИУ – Варна
2. доц. д-р Даниела Йорданова, РУ „Ангел Кънчев“

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1.
2.

ВАРНА
2025 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание в разширен състав от катедра „Управление и администрация” при Икономически университет – Варна на г.

Автор: Десислава Павлова Павлова

Заглавие: „Управление на кризи в организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил“

Тираж: броя

Отпечатан в Печатна база на Икономически университет – Варна.

СЪДЪРЖАНИЕ

I.	ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	6
1.1.	Актуалност и значимост на проблема	6
1.2.	Степен на изследване на проблема	7
1.3.	Цел и задачи на дисертационния труд	9
1.4.	Предмет и обект на изследването	10
1.5.	Основна теза и изследователски хипотези	10
1.6.	Изследователски подход и методи на изследване	11
1.7.	Ограничения на изследването	11
II.	СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
2.1.	Структура на дисертационния труд	12
2.2.	Съдържание на дисертационния труд	12
III.	КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	13
3.1.	Въведение	13
3.2.	Първа глава. Теоретико-методологични аспекти на кризисното управление	14
3.3.	Втора глава. Анализ на сектора на организациите за сортиране и търговия на употребяван текстил в България.	28
3.4.	Трета глава. Насоки за усъвършенстване на кризисното управление в организациите за сортиране и търговия на употребяван текстил в България.	36
3.5.	Заключение	43
IV.	СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	46
V.	ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	47
	ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ	48

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1. Актуалност и значимост на проблема

Кризите представляват сериозни промени във вътрешната и външната среда на всяка организация, които я поставят пред изпитание за нейното оцеляване в дългосрочен план. Глобализацията, бурното развитие и зависимост на личния и обществения живот от технологиите, светкавичният обмен на информация и усложняването на чисто човешките и корпоративни връзки и отношения, създават изключително динамична среда за съществуване на съвременните организации. Това налага постоянно инвестиране на усилия и ресурси за бърза адаптация и превенция на потенциални кризи.

Ефективното кризисно управление, измеримо с успешен изход и обръщане на заплахите във възможности, зависи от доброто познаване на тяхната същност, причините за възникването им, факторите, които им влияят и избора на подходяща стратегия за превенция, справяне и възстановяване. Кризисните явления, както и тяхното управление, са процеси, преминаващи през няколко етапа със специфични характеристики и подходящи методи за преодоляване. Значимостта на фазата преди същинската криза е свързана както с превенцията, така и с подготовката, включваща разработване на антикризисен план, който в значителната си част обхваща предвиждане на комуникационните нужди, комуникационен план, идентифициране и обучение на говорители и системи за известяване и наблюдение. Кризисната комуникация е основен стълб в осъществяването на избраните стратегии, както във фазата на същинската криза, така и в следкризисния период. При реализиране на стратегиите за справяне с кризисните явления във всички етапи на тяхното развитие, организациите трябва да осъществяват активна кризисна комуникация със заинтересовани страни – както вътрешни, така и външни. В този смисъл тя е ключов инструмент за успешния изход от кризата и ще бъде разгледана по-задълбочено в дисертационния труд.

Кризисното управление придобива особена важност поради специфичните предизвикателства, с които съвременните организации се сблъскват. Променящите се регулации, глобализацията, нарастващата конкуренция, появата на нови устойчиви бизнес модели, свързани с нарастващото потребителско търсене на устойчиви продукти, изискват от компаниите да бъдат подготвени за справяне с кризи, за да осигурят своята устойчивост и конкурентоспособност.

Актуалността на темата е допълнително подчертавана от нарастващото значение на кръговата икономика и необходимостта от иновативни решения за управление на отпадъците. Предстоящите нормативни промени предлагат нови възможности за развитие на бизнеса чрез повторна употреба на материали, намаляване на отпадъците и удължаване на жизнения цикъл на продуктите, както и ще наложат нови изисквания, които организациите трябва да изпълнят, за да упражняват дейността си, да останат конкурентноспособни и да осигурят своята устойчивост и оцеляване в дългосрочен план. Според Бокън и кол. преминаването към модел на кръгова икономика е пример за радикална промяна, която ще изисква нов начин на мислене и правене на бизнес¹. Колкото по-радикална е техническата или продуктовата иновация, според автора, толкова по-голямо е предизвикателството и толкова по-голяма е вероятността да са необходими промени в традиционния бизнес модел. В този контекст компаниите, които не успеят да адаптират своите бизнес модели към нарастващите изисквания за устойчиво развитие, са изправени пред риск от сериозни кризи, свързани с репутацията, нормативното съответствие и финансовата стабилност. В светлината на нарастващия натиск върху компаниите да отговорят на глобалните екологични предизвикателства, освен нови възможности за развитие, е необходима подготовка за посрещане на несигурността свързана с управление на ресурсите, законодателни изисквания и комуникация със заинтересованите страни. Устойчивото развитие и кръговата икономика изискват по-високо ниво на стратегическо управление на риска от възникване на потенциални кризи и на самите кризи, тъй като организациите трябва да осъществят сложен баланс между икономическите си интереси, екологичните регулации и социалните очаквания.

Кризисното управление в сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил е от съществено значение не само за стабилността и развитието на самия сектор, но и за постигането на глобалните цели за устойчивото развитие и опазване на околната среда.

1.2. Степен на изследване на проблема

В глобален мащаб кризисното управление в различни икономически сектори е обект на значително внимание. В научната литература присъстват огромен брой

¹ Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., van der Grinten, B. (2016) Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. [Online] <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681015.2016.1172124#d1e263> [Accessed on 15.10.2024].

изследвания, фокусирани както върху отделни негови елементи, така и в контекста на определен пазар или сегмент. Понятието „криза“ в неговия медицински контекст е използвано за първи път още през XV век. През 1891 г. Хенри Лидъл и Робърт Скот свързват термина с опасна и нестабилна ситуация, отнасяща се до различни съвкупности от хора. Първите сериозни научни изследвания в областта на кризисното управление датират от 60-те години на XX век. Съществен принос в изясняване на същността организационните кризи и кризисното управление имат Финк (1986), Шривастава (1987, 1988, 1993), Митроф (1987, 1993), Паучант (1988), Пиърсън (1993), Гонзалес-Ереро, Прат (1996), Кумбс (2007), Пиърсън и Клер (2007), Мацей и Равацани (2015) и др. Едни от най-популярните авторските модели за кризисно управление са тези на Литълдъжон (1893), Петак (1985), Финк (1986), Митроф, Шривастава и Ъдуейдия (1987), Кумбс (2010) и Жак (2007), които са широко дискутирани и е натрупана значителна практика в прилагането им в Западна Европа и САЩ. Съществува общо разбиране сред изследователите за същността на кризисните явления като процес, техния жизнен цикъл и необходимостта от подготовка и превенция. В българската литература значителен принос за изследване на кризисното управление имат автори като Панайотов (1995), Джонев (2004), Маринов (2004), Емилова (2012), Зафирова (2014) и др.

В България изследванията, свързани със сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил, са в начален етап. Съществуват научни изследвания и теории за управление на кризи в контекста на устойчивото развитие и кръговата икономика, но тяхното приложение в сектора на употребяван текстил е слабо изследвано и специфично. Организацията в изследвания сектор все още развиват системен и интегриран подход към управлението на кризисните явления. Голяма част от тях не разполагат с добре структурирани кризисни и комуникационни планове и стратегии, а фокусът е основно върху оперативни въпроси и по-слабо върху стратегическото управление на рискове и кризи, което прави сектора уязвим на външни заплахи като репутационни и икономически кризи, промени в законодателството или глобални екологични предизвикателства. В допълнение липсва интерес на правителствени и други държавни органи, ангажирани с темите на устойчивостта и кръговата икономика, които да публикуват детайлни изследвания или официални доклади, насочени към спецификите на сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил.

Въпреки множеството теоретични модели и стратегии за кризисно управление, приложението им в конкретния български контекст и в сектора за употребяван текстил

не е достатъчно добре разгледано. За да се повиши ефективността на кризисното управление, е необходимо провеждането на по-задълбочени емпирични изследвания и разработване на специализирани подходи и стратегии за този сектор.

1.3. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е да се анализират кризите и тяхното управление в компании, осъществяващи сортиране и търговия с употребяван текстил в България, с акцент върху значението на антикризисния план, както и на комуникационния план като негов съществен елемент, за предотвратяване и ефективно управление на кризи. Чрез изследването ще бъде проучена подготовката на сектора за справяне с потенциални кризи в три насоки:

- дали разполагат с разработен, приложен и регулярно поддържан антикризисен план и включените в него елементи, включително комуникационен план;
- дали прилагат конкретен модел за кризисно управление;
- какви са основните причини, които ги възпрепятстват при разработването, прилагането и поддържането на такива планове и модели.

За постигане на поставената цел са формулирани следните изследователски задачи:

- да се разкрият характеристиките на кризите и утвърдените разбирания в научната литература за тяхното ефективно управление²;
- да се анализират съществуващите модели за кризисно управление и да се изследва необходимостта от разработване, прилагане и поддържане на антикризисен план и неговите елементи, включително комуникационен план;
- да се проучи и оцени състоянието на сектора за сортиране и продажба на употребяван текстил в България по отношение на неговата готовност за превенция и справяне с потенциални кризи;

² За целите на дисертацията под „ефективно кризисно управление“ ще разбираме способността на организацията да реагира навременно, координирано и целенасочено преди, по време и след настъпване на криза, така че, въз основа на наличните ресурси, плана за реакция и предприетите действия, да предотврати потенциални кризи, да минимизира негативните последици от възникнали кризи като запази доверието на заинтересованите страни и възстанови нормалното си функциониране в най-кратки срокове. В по-общ план, можем да възприемем кризисното управление като ефективно, ако краткосрочните и дългосрочните въздействия от кризите надвишават провалите в справянето с тях.

- да се сравни подготвеността на организациите в изследвания сектор за превенция и справяне с потенциални кризи с глобалните тенденции;
- да се идентифицират основните причини, които възпрепятстват организациите в сектора за сортиране и продажба на употребяван текстил в България за успешно разработване и поддържане на антикризисен план, включващ комуникационен план;
- да се изведат насоки за постигане на ефективно кризисно управление в организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България и да се предложи концептуална рамка за разработването и поддържането на антикризисен план и комуникационния план като негов основен елемент.

1.4. Предмет и обект на изследването

Предмет на изследването в дисертационния труд е кризисното управление в контекста на разработването и поддържането на антикризисен план, включително план за кризисна комуникация като основополагащи и необходими инструменти за ефективно управление в условията на криза.

Обект на изследването са организациите от сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил в България. Тези компании е характеризират с динамична среда, зависимост от международни пазарни условия и висока степен на оперативни рискове, свързани с логистиката, регулациите и екологични стандарти.

1.5. Основна теза и изследователски хипотези

Основната изследователска теза на дисертационния труд е, че антикризисният план, включително план за кризисни комуникации като негов елемент, е базов инструментариум за превенция и успешен изход от възникнала криза. Компаниите от сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил са изправени пред редица предизвикателства, произтичащи от специфичния характер на предлаганите стоки, тясно обвързан с променящата се законодателна рамка и нестабилната среда, в която трябва да оперират и да се развиват. Кризисните ситуации, произтичащи от несигурността на доставките, вариращото качество на стоките, променящите се потребителски предпочитания, глобализацията и регулациите в сектора влияят неблагоприятно върху бизнес операциите и финансовите резултати на компаниите. В тази връзка

разработването, прилагането и поддържането на антикризисен план, включително план за кризисни комуникации, подпомагат организацията, включени в обекта на изследване, в успешната превенция и посрещане на всяка криза.

Изследователски хипотези

- *Хипотеза 1:* Преодоляването на факторите, възпрепятстващи успешното кризисно управление в сектора за употребяван текстил в България, се обуславя от степента, в която ръководството възприема кризисното управление като стратегически приоритет.
- *Хипотеза 2:* Наличието на имплементиран, регулярно актуализиран и тестван антикризисен план, с включен план за кризисни комуникации, повишава способността на организацията в сектора за употребяван текстил в България за успешно справяне с потенциални кризи.
- *Хипотеза 3:* Съществува пряка зависимост между комуникационната подготвеност на организацията за превенция и справяне с кризисни явления и наличието на разработен и използван модел за кризисно управление.

1.6. Изследователски подход и методи на изследване

За нуждите на изследването се използва исторически, системно-диференциращ, системно-интегриращ, стратегически подход.

За постигане на целта и изследователските задачи в дисертационния труд се прилагат традиционни научно-изследователски методи, сред които са: методът на теоретичен анализ и синтез, сравнителен анализ, качествен анализ, методи и техники на стратегическия анализ. Проведено е емпирично изследване сред компаниите, работещи в сектора.

1.7. Ограничения на изследването

Изследването в дисертационния труд е ограничено до антикризисния план с фокус върху кризисните комуникации, които също изискват предварително планиране. Антикризисният план ще бъде разгледан като сбор от инструменти за превенция и успешен изход от потенциални кризи във всяка организация, от които кризисните комуникации са съществен елемент, имащ първостепенно значение. .

Дисертационният труд ще предложи концептуална рамка за разработване на антикризисен план, включително комуникационен план, приложими за обекта на изследване. Концептуалната рамка ще включва всички задължителни елементи, изведени при прегледа на научната литература. Без да претендира за изчерпателност, тя ще зададе основа, върху която както отделните организации в изследвания сектор, така и други компании със сходни обем на дейността и бизнес процеси да надграждат и адаптират включените елементи.

Разработването на антикризисен план в същността си е предварителна проучвателна и аналитична дейност във връзка с вземането на стратегически решения преди разгръщането на кризата, както и след това в периода на справяне и възстановяване. Той включва конкретни, измерими и приложими в практиката стъпки, които трябва да се предприемат през различните етапи от развитието на кризисните явления. Комуникационният план, като елемент на антикризисния план, е също толкова ключов елемент от концепцията за предотвратяването и управлението на всяка криза, тъй като тя е както инструмент за ефективно кризисно управление, така и фактор, който може да предизвика или задълбочи вече възникнала криза.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

2.1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е с общ обем от 204 страници. Той съдържа въведение, три глави и заключение, в размер на: 184 страници, 12 стр. използвана литература и 6 стр. приложения. Дисертацията включва 31 фигури, 12 таблици и 1 приложение.

2.2. Съдържание на дисертационния труд

ВЪВЕДЕНИЕ

Първа глава ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ НА КРИЗИСНОТО УПРАВЛЕНИЕ

- 1.1. Същност, особености и типология на кризисните явления.
- 1.2. Процес на управление на кризи в организациите.
- 1.3. Модели за кризисно управление.
- 1.4. Антикризисен план и комуникация със заинтересованите страни.

1.5. Аспекти при изследване и разработване на концептуална рамка за управление на кризи.

Втора глава АНАЛИЗ НА СЕКТОРА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОРТИРАНЕ И ТЪРГОВИЯ НА УПОТРЕБЯВАН ТЕКСТИЛ В БЪЛГАРИЯ

2.1. Особености на сектора на организациите, извършващи сортиране и търговия на употребяван текстил в България.

2.1.1. Специфични характеристики на сектора.

2.1.2. Ресурсна обезпеченост, правна рамка и стратегически приоритети.

2.1.3. Уязвимост на сектора и потенциални кризи.

2.2. Емпирично изследване на сектора на организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България.

2.2.1. Обхват, цел и задачи на емпиричното изследване.

2.2.2. Информационни източници и методология на емпиричното изследване.

2.2.3. Структура и съдържание на анкетата.

2.3. Аprobация на изследователските хипотези.

Трета глава НАСОКИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЕФЕКТИВНО КРИЗИСНО УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА СОРТИРАНЕ И ТЪРГОВИЯ НА УПОТРЕБЯВАН ТЕКСТИЛ В БЪЛГАРИЯ

3.1. Насоки за усъвършенстване на кризисното управление в организациите за сортиране и търговия на употребяван текстил в България.

3.2. Концептуална рамка за изготвяне на антикризисен план.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ – Анкетна карта във връзка с провеждане на емпирично изследване за дисертация на тема "Управление на кризи в организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил".

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

3.1. Въведение

Във въведението се аргументира актуалността на темата на дисертационния труд и значимостта на кризисното управление поради специфичните предизвикателства, пред които са изправени съвременните организации. Дефинира се изследователска теза и свързани

с нея три хипотези. Посочени са обектът и предметът на научното изследване. На тази основа са формулирани целта на дисертационния труд и задачите за нейното постигане. Представят се изследователските подходи и методи, информационните източници на данни за нуждите на анализа, както и ограниченията на разработката.

3.2. Първа глава. Теоретико-методологични аспекти на кризисното управление

В *параграф 1 Същност, особености и типология на кризисните явления* се съпоставят различни гледни точки относно същността, особеностите и типологията на кризисните явления. Обосновава се разбирането за тях като за процес, който има ясно разграничени фази на развитие и който може да бъде управляван за успешен изход. Направен е преглед на известни модели за кризисно управление и разбиранията на авторите за фазите на тяхното развитие.

Изследвана е етимологията на понятието „криза“, което има доста широк смисъл в ежедневието на хората и организациите, което се дължи на субективното усещане на засегнатите за спешност, критичност на ситуацията, усещането за заплахата и тревожност. В източници като Тълковен речник на българския език, Merriam-Webster, Cambridge English Dictionary, Britannica Dictionary, Biannual scientific review и Online Etymology Dictionary доминира значението за трудна или опасна ситуация, която се нуждае от сериозно внимание и повратна точка за рязка промяна, обикновено към по-лошо, в състоянието, развитието на нещо, която има решителни, важни последици. Разгледана е перспективата за кризата като възможност за промяна, която надхвърля разбирането за изход и добавя акцента за възможна промяна, която да разшири и увеличи дейността на една организация.

Направен е изводът, че редица изследователи коментират значението на понятието „криза“ като засягат най-общо шест аспекта, включени в определенията частично и в различни комбинации – неочаквана, нова или безпрецедентна ситуация, предизвикана от промяна в средата, оказваща силно негативно въздействие или представляваща сериозна заплахата, ограничено време за реакция, висока степен на неопределеност за причините, последствията и средствата за разрешаване и явление с двойствен характер. Специално внимание е отделено и на разбирането на Финк, който се фокусира върху риска като по този начин всяка криза може да се свърже с игнорирани или неидентифицирани рискове,

които могат да доведат до възникване на криза или да я задълбочат, което е важна отправна точка в превенцията и подготовката за справяне с кризисните явления.

Направен е и изводът, че някои автори се опитват да дадат комплексно определение на понятието „криза“, като Р. Маринов, според когото кризата е духовен, човешки, технологичен и природен феномен, при който е налице срив в адаптационните възможности на една система с два възможни изхода - смърт на системата или успешен отговор и възникване на нова структура, с променен модел на поведение. От друга страна Пиърсън и Клеър интегрират кризите през психологическия, социално-политическия и технологично-структурния аспект на понятието.

В резултат на изследването в дисертационния труд се обобщава като общовалидно схващане за *кризата*, че *тя представлява нова, неочаквана или трудно прогнозируема ситуация, застрашаваща съществуването на организацията, която изисква незабавна реакция в посока разрешаване и ограничаване на нейното негативно въздействие..* В допълнение кризите притежават *двойствен характер* като могат да доведат до прекратяване на съществуването на организацията, както и до позитивен изход, в резултат на което се осъществява внезапна или развиваща се промяна.

Изхождайки от факта, че съществуват редица понятия като *инцидент, криза, катастрофа, бедствие и извънредна ситуация*, които имат близко, но по своята същност различно значение, е направено обобщението, че въпреки това всяко едно от тях би могло да доведе до най-тежки последици за всяка организация.

Внимание е отделено на класифицирането на кризите, като резултатите от проучването показват наличие на огромен брой предложения от изследователи и практики за типологизиране на кризите на база различни критерии. В дисертационния труд са разгледани типологизациите на Митроф, Шривастава и Ъдуейдия; Базаров; Зафирова; Гундел; Бьорк; Брамър; Майър, Джеймс и Мулър; Джеймс и Грейнър. На база изложените разсъждения на авторите са направени няколко извода: (1) разнообразието от класификации на кризите в науката и практиката е огромно поради тяхната сложност и многобройни характеристики и форми; (2) класифицирането на кризите е изключително важно за вземането на правилни управленски решения; (3) определянето на характеристиките и формите на проявление на кризите са основополагащи стъпки в типологизацията, която може да бъде направена на базата на една, две, четири и повече дименсии; (4) интердисциплинарният подход е изключително ефективен в днешно време,

когато организациите оперират в среда на глобализация и сложни процеси и взаимовръзки.

В *параграф 2 Процес на управление на кризи в организациите* е направен преглед на научните разбирания за понятието „кризисно управление“ и „управление на кризи“, които за целите на дисертационния труд са приети за синоними. В обобщение различните източници представят определения за кризисно управление със следните аспекти: (1) умение/способност за идентифициране на потенциални застрашаващи въздействия; (2) планиране на последващи действия за смекчаване и елиминиране на рисковете и вземане на решения; (3) процес за справяне с необичайно трудна или опасна ситуация; (4) осигуряване на непрекъснатост на процесите; (5) възстановяване, обучение и анализ, за да се гарантира бъдеща готовност.

В допълнение е представено обобщението на В. Вашичкова за дефиниция на кризисното управление като „процес със свързани по между си стъпки и процедури, които водят до ранно прогнозиране на потенциална криза, идентифициране (откриване) на естеството на кризисната ситуация и успешно разрешаване навреме и не на последно място подпомагане на предотвратяването на кризата³. В своя анализ авторът извежда характеристиките на кризисното управление, които са представени в изложението.

За разбиране на *кризата като процес*, изследването се позовава на причинно-следствената верига „*причини – симптоми – фактори – протичане на кризата (стадии) – последствия*“ на Ц. Зафирова. Уточнено е, че в научните изследвания се срещат различни варианти на тази верига или отделни нейни елементи, като в някои случаи част от звената са обединени или по-детайлно представени, но разбирането за кризисното управление е сходно. В анализа са разгледани отделните елементи на тази верига и разбиранята на различни автори за всеки елемент.

Направен е изводът, че началото на етапа на същинската криза настъпва след задействащото събитие. Това е моментът, в който организацията започва да забелязва първите признаци на разгръщаща се криза. Известна още като остра фаза, това е точката, от която няма връщане назад и е невъзможно предотвратяването на възникването на кризата. В този момент фокусът следва да се насочи към оценка на риска и бърза реакция за смекчаване на въздействието на събитието.

³ Vašíčková, V. (2019) Crisis management process: A literature review and a conceptual integration. [Online] <https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2019/03/05.pdf> [Accessed on 05.02.2023]. p. 64

Изследването представя вижданията на Финк, Гозалес-Хереро и Прат и Богданов за процеса на развитие на кризисните явления, във връзка с които е обобщено, че голяма част от възгледите на авторите за етапите на кризите са базирани на концепцията за жизнения цикъл, която е залегнала в основата на много от моделите за кризисно управление. В края на параграфа е направен извода, че кризите са процес, който преминава през различни етапи на развитие и интензитет, като важният аспект на кризисните явления, който трябва да привлича вниманието на ръководството на всяка една организация, е улавянето на симптомите и управлението на разнообразието от фактори, които влияят на процеса на разгръщане на кризите с цел намаляване на негативните последици за организациите.

В *параграф 3 Модели за кризисно управление* са разгледани по-подробно моделите за кризисно управление на Петак (1985), Митрофф, Пиърсън и Харингтън (1986), Финк (1986), Митроф, Щривастава и Ъдудейдия (1987), Жак (2007), Пиърсън и Клер (2007), Чонг (2008), Кумбс (2010), и Димитров (2012). Направен е извода, че съществува общо разбиране за трите ясно разграничени етапа за развитие на кризисните явления и за необходимостта от подготовка и превенция. Направен е сравнителен анализ, който показва, че всички разгледани модели акцентират на превенцията, като разликите между тях се състоят в това доколко детайлно стъпките са разделени на подетапи (вж. табл. 1).

Табл. 1

Сравнителен анализ на по-известни модели за кризисно управление ⁴

Модел \ Етап	Предкризисен	Кризисен	Следкризисен
Петак (Petak, 1985)	Смекчаване на кризата Подготовка	Отговор на кризата	Възстановяване
Митрофф, Пиърсън и Харингтън (Mitroff et al., 1986)	Откриване на сигнал Профилактика/ подготовка /проучване	Ограничаване на щетите	Възстановяване Обучение
Финк (Fink, 1986)	Продромален	Остър етап Хроничен етап	Етап на разрешаване
Митроф, Щривастава и Ъдудейдия (Mitroff et al., 1987)	Откриване	Криза	Възстановяване Оценка

⁴ Таблицата е разработена от автора.

Т. Жак (Jaques, 2007)	Планиране Системи и ръководства Обучения и симулации Ранно предупреждение и сканиране Управление на проблемите и риска Реагиране при извънредни ситуации	Разпознаване на кризи Системи и отговор Управление на кризи	Възстановяване, възобновяване на бизнеса Въздействие на кризата след нейното разрешаване Оценка и модификация
Пиърсън и Клер (Pearson et al., 2007)	Възприятие на мениджмънта относно риска Прилагане на подготвителни мерки	Планиран и непланиран отговор	
Дж. Чонг (Janson et al., 2008)	Усещане за сигнали Бърза намеса Проучване на рисковете Предприемане на действия	Управление на кризата Подготовка за поемане на удара Справяне с проблема Ограничаване на щетите	Организационни промени Преосмисляне Подготовка Ограничаване на рецидиви
Кумбс (Coombs et al., 2010)	Идентифициране на сигнали Предотвратяване и подготовка Разработване на план Антикризисен екип	Разпознаване на задействащото събитие Първоначална реакция Възстановяване на репутацията	Предоставяне на информация на стейкхолдърите Сътрудничество Извеждане на поуки
М. Димитров (Dimitrov, 2012)	Формиране на екип Анализ на рискове Разработване на вероятностни сценарии, стратегии и планове Обучение и поддържане на групи за реагиране Превантивни мерки за отстраняване на уязвимости	Активиране на каналите за обмен на информация Задействане на кризисния екип Активиране на плана за управление на кризи	Рехабилитация Реконструкция

Като важен елемент на ефективното кризисно управление, на който акцентира изследването, се посочва избора на стратегия в смисъл на хармонизиране на вътрешните силни и слаби страни с външните възможности и заплахи, което да направи организацията способна да постигне поставени цели, а в контекста на кризисното управление - предприето действие за смекчаване и предотвратяване на кризите, когато е възможно, както и за бързото и пълно възстановяване на организацията.

Изведени са основните характеристика на трите фази на кризисните явления – предкризисна, същинска фаза и следкризисен период и са идентифицирани приложимите стратегии за всеки етап. Направен е извода, че изборът на най-ефективна стратегия минава през управление с визия за бъдещето, която отчита изключително добре спецификите на самата организация, бизнес процесите, макро-средата, добре управлява различните видове рискове и която залага на добро планиране и превенция.

В изследването е обърнато внимание, че дори и да не са подготвени за кризисните явления, организациите не са безпомощни, тъй като според Дж. Чонг не е възможно да се подготвят за всички видове кризи. Чонг предлага подход в шест стъпки, приложими и в ситуации на неподготвеност, като акцентира на необходимостта от антикризисен план, който да бъде непрекъснато развиван⁵.

В обобщение е посочено, че кризисното управление като процес включва три етапа – предкризисен, проявление и отговор на същинската криза и следкризисен етап, всеки от които се характеризира със свои особености.

Подчертано е, че моделът за кризисно управление е преди всичко основа, която може да бъде укрепвана и надградена и рамка за мерки и действия, които пестят време, усилия и ресурси в ситуации на неотложност. В този смисъл организациите могат да възприемат готов модел, който да адаптират за своите нужди или да разработят свой собствен, който ще им гарантира в максимална степен тяхната подготвеност, бърза реакция, минимизиране на щетите и успешен изход от кризата.

В **параграф 4 Антикризисен план и комуникация със заинтересованите страни** вниманието е насочено върху ключовия характер на предкризисния етап за превенция и планиране на отговора на потенциални кризи. Според голяма част от разгледаните модели за кризисно управление тази стъпка се реализира чрез изготвяне на антикризисен план, сформирание на кризисен екип и оценка на рисковете, наличните ресурси, необходимост от обучение и др. Комуникационният план е важна съставна част от антикризисния план и изяснява значението на комуникациите за запазване на вътрешната и външна репутация на организацията. Според Балтес и Бирсан, планът в своята същност не е стъпка по стъпка „как да“. Той трябва систематично да се занимава с всички роли, отговорности и ресурси, които са необходими във връзка с предоставянето

⁵ Chong, J.K. (2004) Six steps to better crisis management. Journal of Business Strategy, 25, 43-46. [Online] <https://www.scribd.com/document/381801179/Chong-2004-Six-Steps-to-Better-Crisis-Mgmt> [Accessed on 23.02.2024].

на информация на обществеността, медиите и партньорите по време на извънредна ситуация.

В резултат на анализа на научната литература са обобщени елементите, определени като задължителен минимум на плана за кризисни комуникации: (1) цел на кризисната комуникация; (2) система за уведомяване и мониторинг при кризи, (3) осъществяване на плана и екип за кризисна комуникация; (4) информирание и ключови послания; (5) целеви групи на кризисната комуникация; (5) комуникационни канали; (6) време и честота на осъществяване на кризисната комуникация; (7) бариери и (8) оценка на ефективността, подобрения и отчитане на грешки. Всеки един от тези елементи е разгледан подробно като са обобщени възгледите на авторите в конкретната област.

Разгледана е Теорията за ситуационната кризисна комуникация (ТСКК), която се явява модел за разбиране на комуникацията при кризи на стратегическо ниво и се основава на отговорността за причиняването на кризата и значимостта на заплахата за репутацията на организацията. Разгледани са четири комуникационни стратегии на Теорията за ситуационната кризисна комуникация – *стратегията на възстановяване/приспособяване, стратегия на смаляване, стратегията на отричане и стратегията на укрепване*, две допълващи стратегии на Кумбс – *напомняне и приобщаване*, както и комуникационните стратегии като „*изпреварване на бурята*“ или от англ. „*Stealing thunder*“⁶, „*гръм*“ или от англ. „*Thunder*“, *просто опровержение, фактологично уточнение* и четири форми на корективната комуникационна стратегия – *просто опровержение с подкрепа от служител, просто опровержение без подкрепа от служител, фактологично уточнение с подкрепа от служител и фактологично уточнение без подкрепа от служител.*⁷ Направен е извода, че подбрана информация с факти и подкрепа от служител, включително говорител от първо лице, могат да увеличат ефективността при прилагане на корективните комуникационни стратегии.

В хода на изследването се поставя акцент на признаването на служителите като ключова заинтересована страна, като го определя като една от първите, но основни

⁶ „Изпреварване на бурята“ или “Stealing thunder” (директен превод от английски „откраднат гръм“) е комуникационна стратегия, при която цялата негативна информация и всички факти, които могат да бъдат използвани срещу организацията, се оповестяват преди да бъдат обявени в общественото пространство от други заинтересовани страни.

⁷ Jin, Y., Meer, T., Lee, Y., Lu X. (2020) The effects of corrective communication and employee backup on the effectiveness of fighting crisis misinformation. [Online] <https://instituteforpr.org/the-effects-of-corrective-communication-and-employee-backup-on-the-effectiveness-of-fighting-crisis-misinformation/> [Accessed on 18.06.2023].

стъпки за успешното преодоляване на кризите. Именно служителите могат да функционират като комуникационни съюзници, които не само укрепват основните послания вътрешно, но и ги пренасят в общността. Затова в зависимост от спецификата на кризата или промяната, ръководството следва да определи най-подходящия начин за комуникиране със служителите. В тази връзка в дисертационния труд са разгледани няколко различни стратегии за вътрешна комуникация.

Направен е изводът, че организациите могат да използват отделна стратегия или комбинация от стратегии за комуникация със служителите, като разликите се състоят в това доколко последните получават необходимата информация и насоки за промяната и се чувстват като част от процеса на промяна. Специално внимание е отделено на обратната връзка и конструктивния диалог.

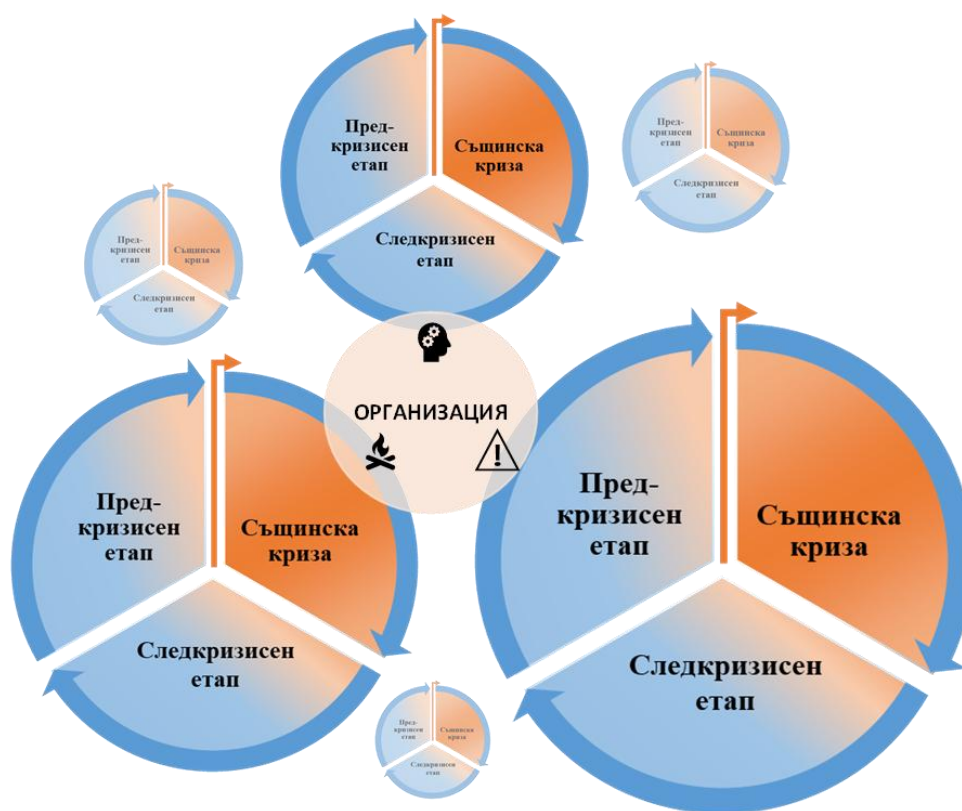
Кризисната комуникация представлява много значим елемент от предотвратяването и управлението на всяка криза. Това, което се изисква от всяка организация е да прояви бърза реакция, да скъси времето за отговор, да присъства там, където се развива действието, да упражнява контрол на информацията и да работи за намаляване на социалното напрежение по време на кризата. Не на последно място е необходимо да проявява откритост и точност, да се уверят заинтересованите страни, че ръководството няма какво да крие и е в готовност да отговори на всякакви въпроси и да предоставя точна информация по всяко време.

Планът способства за анализ и идентифициране на най-често срещаните грешки в кризисната комуникация, като чрез приемане на включените в него правила за комуникация и вътрешни процедури, негативните последици могат да бъдат избегнати или значително редуцирани. Най-често срещани грешки са мълчанието на организацията и нейното отсъствие в публичното пространство, колебание и/или липса на комуникация, което би било възприето като непрофесионално поведение и слабо лидерство.

В параграф 5 Аспекти при изследване и разработване на концептуална рамка за управление на кризи е представена концептуална рамка за управление на кризи.

Комплексността на кризисната среда и мястото на организацията в нея спрямо зараждането на различни по своя характер и интензитет кризисни явления са представени на Фиг. 1. Направен е изводът, че предвид цикличността на кризисните явления и техните три основни фази, ръководството може да бъде изправено едновременно пред ситуация на подготовка, справяне с разгръщаща се криза или период на отшумяване и

възстановяване на щетите на вече отминаваща такава. Това изисква насочване на всички усилия и ресурси към справяне с разгръщащата се криза и овладяване на кризата в остра фаза (🔥). Предстоящата криза изисква особено внимание и подготовка за справяне, като от ръководството се очаква да направи всичко възможно да ограничи силата на въздействие и обхвата на щетите (⚠️). Независимо от това, че е отминала, кризата, намираща се в третия етап, изисква анализ на резултатите от справянето, актуализиране на антикризисния план и прилагане на организационни промени, което да гарантира избягването ѝ или значително намаляване на нейното въздействие при възникване на следващо задействащо събитие (🧠).



Фиг. 1. Взаимодействие на организацията с кризисната среда ⁸

Степента на въздействие и обхват, както и моментът на възникване на всяка кризисна ситуация, са различни. Отговорност на ръководството е да определи степента на важност на проявилите се кризисни ситуации и да стартира управлението им в зависимост от тяхната приоритетност.

⁸ Фигурата е разработена от автора.

Изборът и прилагането на модел за кризисно управление изразява структурирано разбиране на организацията за кризисните явления и целят постигане на навременен и ефективен отговор за превенция и справяне с тях. Представената концептуална рамка е базирана на цикличния характер на кризисните явления, преминаващи през три основни етапа, които биха могли да бъдат разделени и по-детайлно на подетапи (вж. Фиг. 2):



Фиг. 2. Концептуална рамка за кризисно управление⁹

Направено е уточнението, че началната предкризисна фаза е свързана с превенция и подготовка. Превенцията включва проучване и профилактика на рискове и уязвимости чрез тяхното идентифициране и отслабване на потенциала им да доведат до възникване на криза, което е част от програмата за управление на риска на организацията. Следващият етап на подготовка и създаване на антикризисен план включва и

⁹ Фигурата е разработена от автора.

предвиждане на комуникационните нужди, комуникационен план, подбор и обучение на кризисен екип, идентифициране и обучение на говорители; създаване на системи за ранно известяване и наблюдение; идентифициране на най-важните заинтересовани страни; както и регулярно тестване на плана и екипа за управление на кризи, което да води до неговата регулярна актуализация.

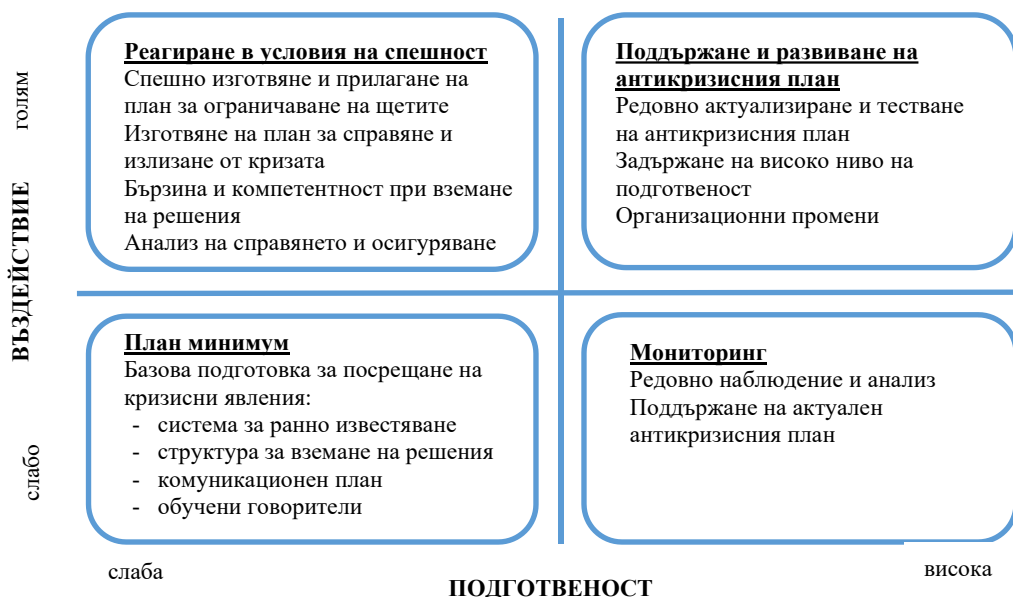
В резултат на анализа е направено заключението, че кризисните явления се пораждат от задействащо събитие, което е възможно да възникне както преди разгръщането на същинската криза в предкризисния етап, така и неговата поява да е последвана веднага от мигновено развитие на кризисната ситуация. Това се определя от възможността дали то може да бъде ясно идентифицирано или е възможно да остане невидимо поради ограничен достъп до информация за съществуването му. В Концептуална рамка за кризисно управление задействащото събитие условно е означено между предкризисния етап и периода на същинската криза илюстрирайки факта, че то предхожда същинската криза.

Разгръщането на същинската криза е втория етап, в който много често при липса на подготовка и превенция или ограниченост в достъпа до информация, организацията тепърва идентифицира кризисното явление и/или разпознава задействащото събитие. В този момент ръководството трябва да активира плана за антикризисно управление и да отговори с подходящи действия и мерки в ситуация на спешност/неотложност на развиващата се криза. Отговорът може да се раздели на два подетапа - първоначална реакция при криза, която изисква бързина, точност и последователност в действията и възстановяване на репутацията. В зависимост от спецификите на кризисното явление, то може да се превърне в хронично и да удължи значително периода за изход от кризата или да го направи невъзможен.

Следкризисната фаза е етап на възстановяване, през който ръководството трябва да се заеме с изпълнение на ангажиментите, поети по време на кризата. В този етап е необходимо да се направи оценка на справянето с преодоляната криза и да се извърши подготовка за следваща чрез актуализация на антикризисния план, допълнително обучение и идентифициране на области за подобрене. Усилията за постигане на подобрене трябва да са насочени към областите с дефицити и да целят ограничаване на рецидивите чрез предприемане на необходими организационни преди следващо задействащо събитие.

Съществено въздействие върху резултата от всяко кризисно управление упражняват външната и вътрешната среда на организацията. В този смисъл представената концептуална рамка за кризисно управление отчита тяхното влияние в две посоки – от една страна факторите на външната среда и вътрешните причини могат да ускорят развитието на кризата, да увеличат силата на въздействие ѝ и обхвата на последствията от нея, а от друга - да забавят или намалят силата на въздействие на кризите, както и свият обхвата на въздействието им.

В реалността организациите разполагат с ограничени човешки, финансови и други ресурси и не са в състояние да се подготвят за всички видове кризи в еднаква степен. Налага се приоритизиране на кризисните явления, което да оптимизира тяхното управление и да увеличи неговата ефективност. В тази връзка е предложена матрицата за категоризиране на кризите, която е сравнително лесно приложим, последователен и ясен метод за тяхната класификация в подготвителната фаза и за определяне на следващите стъпки в посока преодоляването им. Отчитайки степента на въздействие на кризисните явления и подготвеността на организацията за справяне, методът е особено полезен както при анализ на хипотези за потенциални кризи, така и при позиционирането на организацията в кризисната среда по отношение на конкретното кризисно явление. (вж. Фиг. 3).



Фиг. 3. Матрица за сегментиране на кризите и приложими стъпки за кризисно управление¹⁰

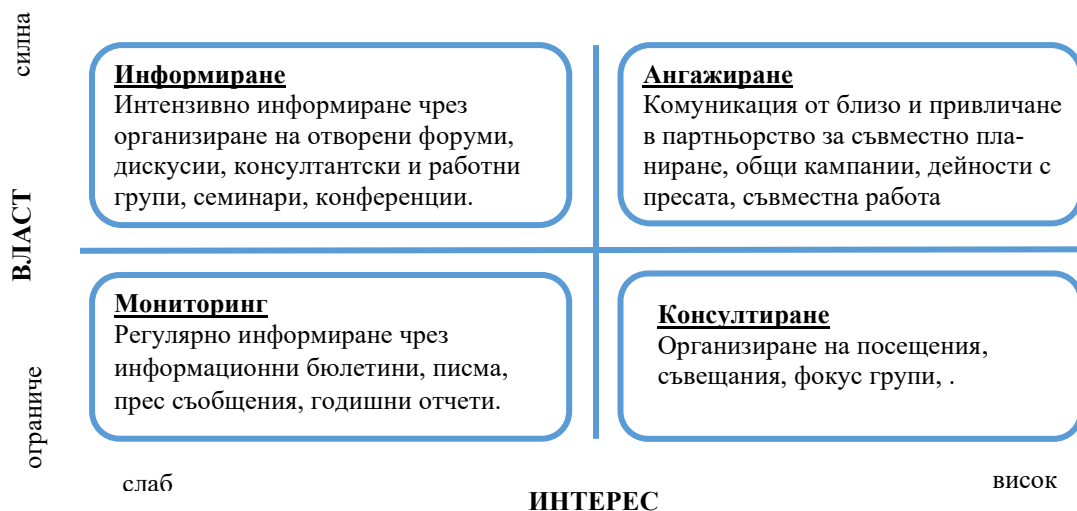
¹⁰ Фигурата е разработена от автора.

При категоризирането на кризите, са възможни четири различни комбинации на стойностите на двата фактора - въздействие и подготвеност, които формират четири сегмента със съответно приложими подходи за управление и изход.

Като друг съществен елемент на кризисната среда, изследването определя заинтересованите страни (стейкхолдъри), които притежават и се стремят да реализират собствени интереси, не винаги кореспондиращи със стратегическите цели на организацията и които притежават различна степен на влияние върху нейната дейност. В дисертационния труд те са разгледани като съюзници, които да подпомогнат организацията в превенцията и успешното справяне, но и способни да повлияят негативно в посока задълбочаване на ефекта от кризата и увеличаване на щетите. Това е илюстрирано в представената концептуална рамка за кризисно управление (вж. Фиг. 3), чрез представянето им заедно с факторите на средата като елементи, които възпират или засилват интензитета на кризата.

Направен е важен извод, че взаимодействието на организацията с нейните вътрешни и външни стейкхолдъри е определящо за превенцията, справянето и успешния изход от всяко кризисно явление, пред което е изправена. Различията в техните характеристики като степен на влияние, интереси и позициониране във и извън организацията изискват целенасочена и подходяща комуникация за управление на това взаимодействие, която е също толкова важен инструмент, колкото и избраната стратегия за превенция и справяне.

В тази връзка е представена матрица за категоризиране на заинтересованите страни, базирана на две дименсии – власт/интерес, която е лесен за прилагане подход в комуникацията с различните целеви групи. Тя идентифицира и категоризира заинтересованите страни по последователен и ясен начин, съобразно тяхната власт в контекста на притежаваната потенциална сила да въздействат и влияят на организацията, както и степента на тяхната заинтересованост към информацията, която се обменя чрез комуникацията и резултата от евентуално последващо действие. Веднъж категоризирани, заинтересованите страни могат да бъдат включени в комуникационния процес със съответния подход за избор на вид комуникация и избор на канал (вж. Фиг. 4).



Фиг. 4. Матрица на за управление на стейкхолдърите¹¹

Направеният анализ на Модела на значимостта (Saliance model) на Мичъл и кол., показва, че авторите разглеждат заинтересованите страни и тяхното сегментиране като динамична величина и веднъж категоризирани, те могат да бъдат включени в комуникационния процес с избор на вид комуникация и съответен канал. Динамиката в техните характеристики изисква класификацията им и избраната комуникационна стратегия да бъде преразглеждана регулярно и задължително при задействащо събитие, след което предстои въвеждане на антикризисния план в действие. Като приоритетни групи са изведени опасните, зависимите, доминиращите и най-вече твърдите стейкхолдъри, чиито искания и действия могат да имат сериозни последици, особено в момент, когато организацията е в най-слаба позиция.

Разработената концептуална рамка за кризисно управление, заедно с позиционирането на организацията в кризисната среда, матриците за сегментиране на кризисните явления и за управление на стейкхолдърите, отчитат основните принципи на известните модели в научната литература, а именно - жизнения цикъл и етапите на развитие на кризисните явления. Концептуалната рамка се базира на разбирането за цикличността на кризите и факторите на средата, които могат да влияят върху силата на тяхното въздействие и обхвата на последствията за организацията. В допълнение изграждането на система за ранно известяване, структура за вземане на решения, изработване на основа за комуникационен план, обучение на говорители, както и

¹¹ Фигурата е разработена от автора.

изграждане на екип от професионалисти, способни да анализират и вземат бързи и компетентни решения представляват ключов инструментариум на базовата подготовка за превенция и справяне с всички видове кризи.

В края на първа глава е направено обобщението, че предвид сложната среда, в която съвременните организации оперират и ограничените ресурси, с които разполагат, е изключително трудно да бъде изградена всеобхватна универсална система за подготовка и превенция, а известните модели в научната литература, поради различни причини, могат да бъдат трудно приложими. Изследването достига до извода, че моделите дават рамка, но не и универсално средство за успешно кризисно управление. Ръководството на всяка организация има стратегическата задача да избере и адаптира възможно най-ефективен модел с оглед структурата, средата и дейността на самата организация.

3.3. Втора глава. Анализ на сектора на организациите за сортиране и търговия на употребяван текстил в България.

Във втора глава на дисертационния труд са представен сектора на организациите, извършващи сортиране и търговия на употребяван текстил в България чрез неговите специфични характеристики, ресурсна обезпеченост, правна рамка, стратегически приоритети и уязвимост от потенциални кризи. В тази глава е включено емпиричното изследване и е направена апробация на изследователските хипотези.

В параграф 1 **Особености на сектора на организациите, извършващи сортиране и търговия на употребяван текстил в България** се изяснява обхвата на дейността на изследвания сектор, а именно: *дейности, свързани с разделното събиране и оползотворяване на отпадъци от текстилни продукти, подготовката им за повторна употреба и тяхната пазарна реализация*. Отпадъците от текстилни продукти включват „употребявани облекла, в това число обувки, както и одеяла, килими, кувертюри, пердета, завеси, покривки, спално бельо и хавлиени кърпи, които са годни за по-нататъшна употреба и които след допълнителна обработка могат да се използват по предназначението, за което са създадени“. Уточнено е, че за целите на дисертационния труд, всички тези продукти ще бъдат означавани обобщено с „*употребяван текстил*“. Важно уточнение е, че приоритетната цел на дейността на сектора е освен пазарната реализация в максимален обем и стойност на произвежданите продукти, но и намаляване

до минимум реалния отпадък изпращан за депониране и инсинерация¹², което кореспондира с втория по ред приоритет в Йерархията на отпадъците на ЕС за повторната употреба след предотвратяването, следван от рециклиране, оползотворяване и обезвреждане.

В България, реално извършващи едновременно сортиране и търговия на употребяван текстил са девет компании, които реализират готови продукти, както на местния, така и на международния пазар. Седем от тях членуват в най-голямата организация на компании, ангажирани със сортиране и търговия на употребяван текстил - Българска Асоциация Кръгов Текстил (БАКТ). Представена е статистика за периода 2019-2021 относно количества събран и са сортиран текстилен отпадък, процент на пренасочени количества за повторна употреба, рециклиране, енергийно оползотворяване и за депониране.

В подкрепа на анализа за значимостта на сектора, дисертационният труд се позовава на изводите на Оксфорд Икономикс в доклад от 2023 г. за значителното социално-икономическо въздействие на индустрията в Африка и ЕС. На базата на други изследвания, са представени нагласите на българските потребители към употребяваните стоки свързани с по-ниската цена, еко-осъзнатост и тенденциите за устойчиво потребление. Това осигурява стабилно търсене на употребяван текстил и устойчива среда за развитие на организациите в сектора. Друга важна тенденция в потребителското поведение, на която е обърнато внимание е нарастващото влияние на поколението Z, както и ключовите фактори за успеха за потребителското изживяване.

За извеждане на основните характеристики на сектора е направен анализ на неговата ресурсна обезпеченост, правна рамка и стратегически приоритети. Като част от ресурсната обезпеченост на сектора са разгледани необходимите материални и нематериални ресурси за осигуряване на ефективно и устойчиво управление на дейността. Направен е извода, че ресурсната обезпеченост на организациите, които сортират и търгуват с употребяван текстил, включва комплексна координация на материали, човешки ресурси, финансови инвестиции и технологични решения. Всички

¹² Инсинерацията е метод за обезвреждане на отпадъци, който включва изгаряне на отпадъци. Методът може да се извършва на сушата или в морето. Инсинерацията с възстановяване на енергията е изгаряне, при което генерираната енергията в резултат на горенето, се използва за повторна употреба, например за производство на електроенергия. Изгарянето без оползотворяване на енергия означава, че топлината, генерирана от горенето, се разсейва в околната среда. Източник: Евростат [Онлайн] <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Incineration> [Прегледан на 01.12.2024].

тези елементи трябва да бъдат правилно съчетани и балансирани, за да се постигне ефективност, устойчивост и конкурентоспособност на пазара.

Дисертационният труд разглежда основните нормативни актове, свързани с управление на отпадъците на национално ниво и ниво ЕС, които имат отношение към дейността на изследвания сектор и произтичащите от тях ограничения. Особено внимание е отделено на правната рамка свързана с всички видове дейности с отпадъци поради тяхната строга регулираност. Направен е извода, че в други европейски държави отсъстват голяма част от разгледаните ограничения, което представлява предизвикателство за процеса на сортиране, който трябва да произведе аналогични продукти за местен и външен пазар. В допълнение практиката в различните държави-членки варира по отношение на изискванията за почистване, пране и дезинфекция като в България са едни от най-рестриктивните. В същото време правните норми съдържат понятия, които могат да бъдат тълкувани субективно, без да са създадени допълнителни разпоредби, правила и тълкуване, което затруднява организациите в сектора в баланса между изпълнение на стратегическите цели за намаляване на общия текстилен отпадък и нормативното съответствие, предвид огромните количества употребяван текстил, който се сортира и реализира на местния и международния пазар.

По отношение на трудовото законодателство, в контекста на изследвания сектор изследването обръща внимание на минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд при ръчна работа с тежести, запрашеност, осветеност и използването на биоциди и други дезинфектанти, които могат да бъдат увреждащи здравето на служителите и които са важни за спазване и създават известни ограничения за дейността. Други анализирани нормативни предизвикателства са Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта и Директивата за мрежова и информационна сигурност (NIS).

Изследването идентифицира решаващото значение на взаимовръзката между нормативното съответствие в сектора за осигуряване на устойчиво функциониране и положителната репутация от гледна точка както на конкурентно предимство, така и във взаимоотношенията с други стейкхолдъри – служители, контрагенти, държавни контролни органи и институции, инвеститори и медии.

Изведени са стратегическите приоритети на сектора за сортиране и търговия на употребяван текстил в България и са анализирани редица рискове, произхождащи както от външната, така и от вътрешната среда, които, ако не бъдат управлявани правилно, могат да доведат до сериозни кризи или при най-лошия сценарий и до фалит. Чрез анализ

на вътрешната и външната среда са изведени силни и слаби страни, възможности и заплахи на средата, в която оперират организациите от изследвания сектор и свързаните с тях потенциални кризи. Направен е извода, че характеристиките на самия бизнес модел на организациите в сектора, сами по себе си могат да предизвикат или да задълбочат потенциални кризи. Други анализирани рискове са свързани с трудоемкия ръчен процес и ползите от въвеждането на продуктова такса за новия текстил и формиране на фондове за субсидиране на дейностите свързани с разделно събиране, сортиране, рециклиране и др. на употребявания текстил по примера на Франция и Холандия.

Направено е уточнението, че поради своя зависимост от вноса и износа характер, организациите в изследвания сектор са уязвими от всякакви глобални политически и икономически промени, прекъсвания във веригата за доставки. Други идентифицирани рискове от потенциални кризи са свързани с регулаторни изисквания и нормативни промени, технологични промени, екологични, социални, трудови и етични въпроси, конкурентния натиск и загуба на конкурентно предимство поради недостатъчна информираност от страна на потребителите, твърде силна конкуренция, нелоялни практики и прекомерна специализация. В съответствие с резултатите от анализа на изследването се прави извода, че ефективното кризисно управление в този сектор преминава през добра методическа подготовка във връзка с разбирането за кризата като процес, избор или разработване на собствен модел за кризисно управление, разработване и поддържане на план за справяне с потенциални кризи и необходимостта от по-гъвкави оперативни стратегии.

В *параграф 2 Емпирично изследване на сектора на организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България* е представен обхватът на емпиричното изследване, което включва девет компании, с местно и чуждестранно участие с дългогодишно утвърдено присъствие на пазара. Анализът показва, че повече от половината от представителите на изследвания сектор са стартирали своята дейност преди 2010 г., т.е. присъстват повече от 15 години на българския и международен пазар. По данни на БАКТ са представени основните показатели общо за сектора за периода 2019-2021 свързани с количество на сортирания оригинал, изнесени стоки, брой на персонала и търговските обекти, количество на събран текстил в България, годишен оборот и платени данъци и осигуровки. От представените данните за 2020 г. спрямо 2019 г. е направен извода, че ковид кризата е повлияла негативно върху обема на сортиране и

е довела до свиване на търговската мрежа на дребно, както за големите компании в сектора, така и при по-малките търговци, членове на Асоциацията.

Информационните източници на емпиричното проучване обхващат първични и вторични източници на данни, както и литературни източници.

Първичните данни включват:

- Провеждане на допитване чрез анонимни анкети в Google Forms на девет български компании, представители на сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил. На анкетата са се отзовавали седем от тях или 77,78% от общия брой анкетирани.
- Директни наблюдения на процеса на сортиране и търговия с употребяван текстил, които да позволят събиране на данни за практическите предизвикателства и съществуващите практики в сектора.

Използваните *вторични източници на данни* представляват проучвания на консултантски компании проведени от 2015 г. до 2023 г. за тенденциите в световен мащаб свързани с нагласите на ръководителите по отношение предварителната подготовка и превенцията на кризи. Този метод допринася за идентифицирането на глобалните и тенденции и сравнение с резултатите от количественото изследване на сектора.

Направено е уточнението, че емпиричното изследване обхваща само организациите, които сортират и търгуват с употребяван текстил в България, но не и търговските фирми, които извършват разделно събиране, търговия на едро и дребно, внос и износ на употребяван текстил, когато предметът на дейност изключва сортиране. Изследването не обхваща събиране и анализ на финансова и друга икономическа информация, свързана с дейността, освен за целите и анализа на групирането на респондентите на базата на различни признаци. Конкретизирано е, че поради изключителното разнообразие от правна форма и собственост, както и комбинациите на сортиране, търговия и други дейности като рециклиране и/или разделно събиране в предмета на дейност на отделните дружества, анализът на избрани финансови показатели не би бил релевантен и не би подкрепил надеждни изводи. За целите на такъв анализ са необходими и консолидирани отчети, както и детайлна финансова информация за приходи, разходи и балансови пера по вид дейност, които са конфиденциални за дружествата и не са достъпни за ползване.

В структурно отношение анкетната карта включва 25 въпроса, разпределение в 3 секции – обща информация за дружеството, превенция и преодоляване на кризи и

трудности, които срещат дружествата при изготвяне, поддържане и развиване на антикризисен план. В *първата секция* „Обща информация за дружеството“ са включени 8 затворени въпроса насочени към събиране на обща информация за дейността, която да позволи анализ в разрез като правна форма, краен собственик, година на учредяване, брой на служителите, вид предприятие, пазар, обем на дейността и брой нива в йерархичната структура за вземане на оперативни и стратегически решения. *Вторият раздел* включва 16 въпроса в 3 под-раздела фокусирани върху досегашен опит в справянето с кризисни явления, наличие или липса на антикризисен и комуникационен планове.

Разработени са два отделни под-раздела за респондентите, които разполагат или не разполагат с разработен антикризисен план и план за кризисни комуникации. Към тези, които разполагат с разработен антикризисен план, се адресират въпроси свързани с избегнати рискове, идентифицирани необходими промени на антикризисния план при анализа на справянето с кризите, елементи на антикризисния план, включително комуникационен план, извършва ли се периодично тестване, приложен модел за кризисно управление на кризи и определяне на ползите от наличие на разработен и регулярно поддържан и развиван антикризисен план.

Към респондентите, които не разполагат с антикризисен план, са зададени 4 въпроса, които целят да определят нагласите им към ползата и регулярното поддържане на антикризисен план, кои елементи биха включили в антикризисния план и плана за кризисни комуникации и с каква честота на регулярно тестване.

Анкетната карта завършва с *трети раздел*, който включва един въпрос към всички участници в изследването, който има за задача да определи кои са основните трудности, които срещат за/при изготвяне, поддържане и развиване на антикризисен план, включително комуникационен план.

В *параграф 3 Аprobация на изследователските хипотези* е направен анализ на резултатите от глобалните проучвания сред компании от различни сектори в периода 2015-2024 г., които показват ясно промяна в нагласите на респондентите в периода преди, по време и след ковид кризата. Формулиран е извода, че колкото повече датата на проучването преди кризата се доближава до нея, толкова повече е налице спад в интереса към антикризисното управление. В същото време в периода след 2019 г. нараства процента на компаниите инвестиращи в антикризисно управление и мерки за устойчивост.

Анализът на основните изводи от данните в глобалните изследвания показват положителна оценка за ефективността на разработените и имплементирани антикризисни план при повече от половината от компаниите, сходство в разбиранията за основните елементи на антикризисния план и ако има различия, те са по-скоро свързани с тежестта на всеки от елементите и включения инструментариум. Посочено е, че всички глобални изследвания акцентират на комуникацията със заинтересованите страни като основно средство, както за превенция, така и за справяне с възникнали кризисни явления като е налице по-голяма увереност във вътрешната комуникация отколкото с инвеститори, регулатори, доставчици и медии. Единно е разбирането за необходимостта от разширяване на отговорността за кризисното управление на повече управленски нива и осигуряване на необходимата експертиза, ресурси и инфраструктурата на една комплексна програма за устойчивост. В своята съвкупност така направените изводи кореспондират с изводите, направени в Глава I.

В емпиричното изследване са апробирани и потвърдени следните три хипотези:

- *Хипотеза 1:* Преодоляването на факторите, възпрепятстващи успешното кризисно управление в сектора за употребяван текстил в България, се обуславя от степента, в която ръководството възприема кризисното управление като стратегически приоритет.
- *Хипотеза 2:* Наличието на имплементиран, регулярно актуализиран и тестван антикризисен план, с включен план за кризисни комуникации, повишава способността на организациите в сектора за употребяван текстил в България за успешно справяне с потенциални кризи.
- *Хипотеза 3:* Съществува пряка зависимост между комуникационната подготвеност на организациите за превенция и справяне с кризисни явления и наличието на разработен и използван модел за кризисно управление.

При апробацията на хипотезите са изведени няколко по-важни изводи за състоянието на изследвания сектор. По-големите компании, разполагащи с повече човешки и финансови ресурси за превенция, са разработили антикризисен план и преценяват своето представяне при управлението на кризите като много добро, за разлика от тези с по-малък обем на дейността, които не разполагат с такъв. Факторите, които възпрепятстват разработването, прилагането и тестването на антикризисния план, са

пряко свързани с недостатъчните ресурси за подготовка и превенция, а именно – динамиката на външната и вътрешната среда амортизира такъв план много бързо и ограничен административен капацитет.

За постигането на устойчивост, организациите имат нужда както от експертиза, така и от отделяне на необходимите финансови и човешки ресурси за ефективно кризисно управление. Изпълнението на тази задача е възможно, само ако ръководството е пряко въввлечено в избора на стратегия за превенция и справяне в различните етапи на възникналите кризи. Направеното заключение, че ръководството на организациите в изследвания сектор не възприема кризисното управление като свой стратегически приоритет на практика ограничава възможностите за инвестиции в образование и професионално развитие на ръководен и експертен екип, който да се справя с кризисните предизвикателства.

Анализът на данните от емпиричното проучване потвърждава, че имплементирането, редовното актуализиране и тестване на антикризисен план значително подобрява подготовката на организациите за справяне с кризисни ситуации. Общите нагласи на сектора показват, че превенцията повишава увереността на ръководството и на оперативните екипи относно необходимите стъпки, отговорностите, сроковете и методите за осигуряване на устойчивост и безопасност. Това изгражда доверие вътре в организацията и извън нея относно способността ѝ да се справи с предизвикателствата. Резултатите от глобалните проучвания подкрепят положителните ефекти от наличието на антикризисен план, като показват, че организации, които разполагат с такъв, са успели да управляват по-успешно възникналите кризи.

Обобщено е, че компаниите в сектора, които прилагат модел на кризисно управление, разполагат с разработен комуникационен план включващ по-широк набор от елементи, което ги прави по-подготвени в комуникационно отношение. Този извод потвърждава заключението, че съществува пряка зависимост между комуникационната подготвеност на организациите за превенция и справяне с кризисни явления и наличието на разработен и приложен модел за кризисно управление.

3.4. Трета глава. Насоки за усъвършенстване на кризисното управление в организациите за сортиране и търговия на употребяван текстил в България.

В трета глава са обобщени изводите от емпиричното изследване и доказаните хипотези във втора глава и са изведени препоръки във връзка с повишаване на ефективността на кризисното управление в изследвания сектор. Кризисните явления и рисковете за тяхната поява винаги ще бъдат част от живота на хората и организациите, което се потвърждава от глобалните изследвания. Почти всички респонденти (95%) на глобалното проучване на PwC, включително тези, които не са съобщили за преживяна криза, очакват да бъдат засегнати от такава в бъдеще. Самите кризи се случват във всякакви форми и обхват и никоя компания или регион не са имунизирани срещу проявяването им.

В параграф 1 Насоки за усъвършенстване на кризисното управление в организациите за сортиране и търговия на употребяван текстил в България е направено заключението, че за своето над 15 годишно присъствие в икономическия и социалния живот на страната, организациите от изследвания сектор потвърждават, че са преминали през различни видове вътрешни кризи с икономически, политически, технологичен, екологичен, социален и организационен характер. Секторът се е справял и с външни икономически, здравни, политически и социални кризи. Това голямо разнообразие от кризисни явления е тясно свързано с динамичната среда, в която оперират организациите и множеството външни фактори и вътрешни причини, които влияят на дейността им. Респондентите се обединяват в позицията, че голяма част от вътрешните кризи са предотвратими или е възможно да се намали въздействието върху дейността им, противоположно като тенденция по отношение на външните кризи и вътрешните кризи с технологичен и екологичен характер.

В същото време направеното емпирично проучване идентифицира няколко основни причини, които възпрепятстват изследвания сектор в разработването и поддържането на антикризисен план, а именно - недостатъчни ресурси за подготовка и превенция поради факта, че кризисното управление е извън стратегическите приоритети на ръководството; сложност на темата за кризисното управление и необходимост от допълнителна експертиза, времеемкост на процеса, което затруднява пълното интегриране на антикризисния план. Респондентите отчитат необходимостта от имплементиране, регулярно актуализиране и тестване на антикризисния план,

включително комуникационен план като негов съществен елемент и виждат в тях базови инструменти за подготовка на организациите за справяне с потенциални кризи. Представените резултати потвърждават пряката зависимост между комуникационната подготвеност на организациите за превенция и справяне с кризисни явления и наличието на разработен и използван модел за кризисно управление.

Чрез резултатите от емпиричното изследване е обосновано твърдението, организациите в сектора сами формулират своя потенциал за превенция и справяне с вътрешните кризи, вероятно защото имат пълната информация за дейността, как оперира вътрешната среда и защото сами създават и променят правилата за осъществяване на дейността. За да се изгради същата увереност по отношение на външната среда, до голяма степен са необходими повече управленски фокус, теоретична подготовка и експертиза, осигуряване на ресурси за превенция, системи за мониторинг и контрол, аналитична работа свързана с рисковете, произхождащи от външната и вътрешната среда, стратегии за управление на тези рискове и анализ на пропуските (gap analysis) – какво още е необходимо да се направи за по-добра превенция. Важен въпрос, който могат да си зададат организациите в сектора, е как да бъдат превърнати кризите във възможности. Кризисното управление трябва да бъде отговорност на всички управленски нива и да е припознато за обща цел от цялата организация, включително от служителите, които могат да бъдат изключително силен съюзник в постигането ѝ.

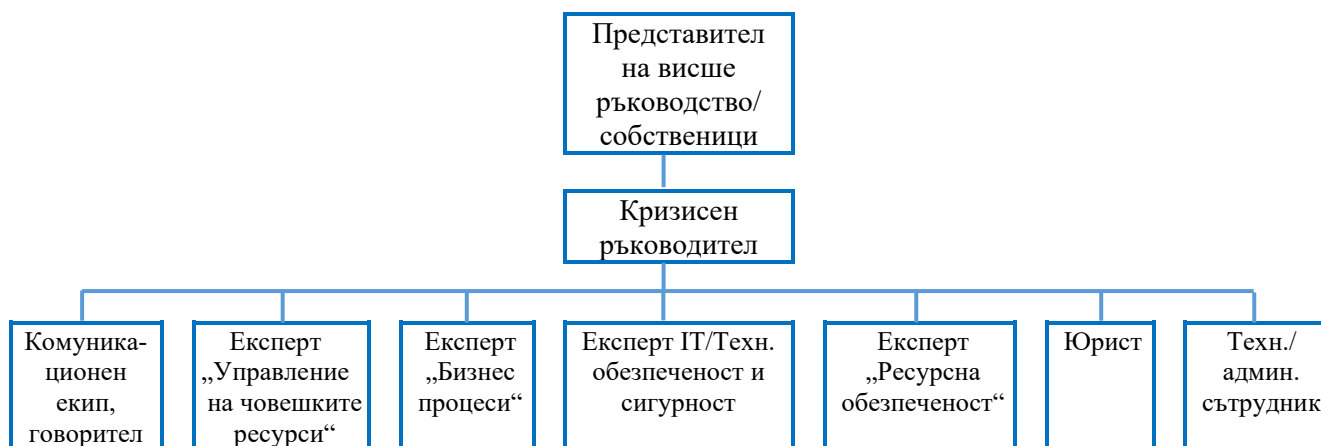
Изведени да показателни, които могат да служат за определянето на нивото на устойчивост на потенциални кризи в сектора за сортиране и търговия с употребяван текстил в България - успеваемост в предвиждането и идентифицирането на задействащи събития, бързина на реакция при управление на рисковете и при възникване на задействащи събития, яснота на ролите и адаптивност на антикризисния план и плана за кризисни комуникации, припознаване на стратегическата цел за постигане на устойчивост на кризи от цялата организация, високо доверие на заинтересованите страни и способност на организацията да излезе по-силна от кризата или да я превърне във възможност.

Препоръките към изследвания сектор включват и перспективата за сдружаване и съвместни действия чрез БАКТ за постигане на ефективното кризисно управление. Чрез асоциации или други форми на съвместни действия, организациите в сектора могат да получат представителна роля пред институции и международни организации, активно да участват в законодателния процес, да влияят положително на въвеждането на иновации

и добри практики в сектора и повишат осведомеността на обществеността, както за тяхната мисия и ценности, така и за приноса им към постигане на целите за кръгова икономика и устойчиво развитие. В допълнение, БАКТ може да подпомогне организациите ангажирани със сортиране и търговия на употребяван текстил в България с теоретична и методическа подготовка и обучение като по този начин осигури по-голяма достъпност до такива ресурси с оглед оптимизирането на разходите и споделянето им между членовете.

В параграф 2 Концептуална рамка за изготвяне на антикризисен план е представена разработената от автора Концептуална рамка за изготвяне на антикризисен план адаптирана за нуждите на организациите в сектора за сортиране и търговия на употребяван текстил в България. Тя включва структура, разписани процеси, чеклисти и помощни класификации за всеки един от етапите и елементите, които могат да подпомогнат организациите в изготвянето на антикризисен и комуникационен план.

По отношение мерките за подготовка и превенция на потенциални кризи, рамката включва структурата на кризисното звено (вж. фиг. 5), роли и задачи на кризисния екип, анализ на рисковете (вж. фиг. 6), анализ на подготвеността, определяне на сериозността на инцидента или риск от инцидент (вж. фиг. 7), система за наблюдение и известяване за риск от възникване на кризи и оценка на организационната подготвеност за превенция и справяне с потенциални кризи.



Фиг. 5 Структурата на кризисното звено¹³

¹³ Фигурата е разработена от автора.

За всяко едно от звената в структура на кризисното звено, концептуалната рамка включва подробно описание на неговите роли и отговорности.

Потенциалните рискове за конкретната организация се идентифицират чрез анализ на външната и вътрешната среда с негативно влияние върху дейността, определяне на слаби страни, дефекти в бизнес процесите и изпълняването на контролите като се разработват модели за симулация. Посочва се, че *оценката на риска* се извършва в следните стъпки – идентифициране, анализ и класификация на риска, план за превенция и въвеждане на контроли, проследяване на ефективността на контролите и въвеждане на подобрения за повишаване на ефективността.

Всеки един от рисковите фактори се анализира от гледна точка на вероятност за възникване и степен на въздействие върху дейността на организацията (вж. Фиг. 6). Извършва се сравнителен анализ на необходимите и реално отделените ресурси за превенция. При идентифициране на дефицити, кризисният ръководител взема решение за оптимизиране на наличните ресурси и обезпечаване на дейността по превенция отчитайки рейтинга на съответния риск. От първостепенно значение за обезпечаване са рисковете с рейтинг 1, следвани в последователност от 2, 3, 4 и 5.

Вероятност	Въздействие		
	Силно ¹	Средно ²	Слабо ³
Голяма (70-100%)	1	2	3
Средна (50-60%)	2	3	4
Ниска (под 50%)	3	4	5

¹ Засягане на здравето и безопасността на служители и клиенти, негативно явление с голям обхват върху дейности и звена, нормативен риск застрашаващ осъществяването на дейността, значително негативно влияние във финансово изражение, значително негативно въздействие върху репутацията.

² Изолирано негативно явление с обхват върху няколко дейности и звена, по-слабо негативно влияние във финансово изражение, средно негативно въздействие върху репутацията.

³ Негативно явление с обхват върху отделна дейност или звено, с незначително негативно влияние във финансово изражение, слабо негативно въздействие върху репутацията.

Фиг. 6 Рейтинг на рисковите фактори¹⁴

На база извършения анализ на потенциалните рискове, кризисният екип изготвя концепция и въвежда система за наблюдение и известяване за възникване на риск от инциденти или потенциални кризи, която включва индикатори за идентифициране на рискове, допустими граници на тези индикатори, отговорни лица и честота за

¹⁴ Фигурата е разработена от автора.

проследяването им. При наличие на отклонения, отговорните служители ескалират проблема съгласно предварително изготвен протокол за ескалация на рисковете от инциденти и кризи.

За преценка доколко организацията е подготвена в постигането на стратегическата цел за превенция и успешно преодоляване на кризисните явления, се прилага Матрица за оценка на организационната подготвеност, която отчита етапите на изпълнение на всеки един от включените показатели свързани с правна и институционална подготовка, идентифициране и мониторинг на рисковете, ресурсна обезпеченост, готовност за първичен отговор и система за навременно идентифициране и отстраняване на дефекти. Организацията се счита за добре подготвена за справяне с потенциални кризи при 100% изпълнение на всички показатели.

Рамката основава стратегията за реагиране при кризи на базата на три принципа за реакция – отговорност, обезпеченост и сътрудничество. При възникване на криза или извънредна ситуация, включваща активи или персонал, от първостепенно значение е спазването на следните приоритети на защита – (1) хора; (2) активи; (3) репутация. При реакция на възникнала криза се прилага *Матрица за определяне на сериозността на инцидента или риск от инцидент* (вж. Фиг. 7):

Спешност	Въздействие		
	Силно ¹	Средно ²	Слабо ³
Висока ⁴	1	2	3
Средна ⁵	2	3	4
Ниска ⁶	3	4	5

¹ Засягане на здравето и безопасността на служители и клиенти, негативно явление с голям обхват върху дейности и звена, нормативен риск застрашаващ осъществяването на дейността, значително негативно влияние във финансово изражение, значително негативно въздействие върху репутацията.

² Изолирано негативно явление с обхват върху няколко дейности и звена, по-слабо негативно влияние във финансово изражение, средно негативно въздействие върху репутацията.

³ Негативно явление с обхват върху отделна дейност или звено, с незначително негативно влияние във финансово изражение, слабо негативно въздействие върху репутацията.

⁴ Бързо нарастващ интензитет извън контрола на отговорните служители.

⁵ Средно нарастващ интензитет, който може да бъде контролиран.

⁶ Слаб интензитет, под контрол.

Фиг. 7 Матрица за определяне на сериозността на инцидента или риск от инцидент¹⁵

¹⁵ Фигурата е разработена от автора.

Посочено е, че времето за реакция се определя съобразно пет степени на сериозност на инцидента, които варират от много ниско, ниско, средно, високо до критично (вж. Фиг. 8).

Ниво на сериозност	Описание	Време за реакция
1	Критично	Незабавно
2	Високо	3 часа
3	Средно	24 часа
4	Ниско	48 часа
5	Много ниско	До 5 дни

Фиг.. 8. Време за реакция съобразно сериозността на инцидента или риск от инцидент

Организацията на действията за реагиране при кризи и извънредни ситуации е разделена на три нива, всяко от които има дефинирани задачи за изпълнение. В Концептуалната рамка е предложена структура на нивата и разпределение на стратегическите, тактическите и оперативните задачи между тях.

Конкретизирано е, че кризисният екип, под ръководството на кризисния ръководител, има задача да изготви и приложи конкретен план за справяне с възникнало кризисно явление като извърши следните дейности в последователност - анализ и избор на стратегия за справяне и в съответствие с изготвения кризисен план, кризисният екип изпраща до засегнатите звена/екипи инструкции за справяне с конкретната кризисна ситуация като транспонира плана в конкретни стъпки, роли и отговорности. Кризисният екип адресира към отдел „Човешки ресурси“ задачите, за които е необходима неговата намеса. Задейства и реализира предвидените дейности в комуникационния план, приложими за конкретната ситуация. При идентифициране на инцидент или кризисно явление, следва да се приложи Матрицата за сегментиране на кризите¹⁶, която класифицира кризите в четири сегмента със съответно приложими подходи за управление и изход, които са подробно описани в дисертационния труд.

След анализа на информацията за възникналото кризисно явление, кризисният екип следва да реши какви мерки или стратегии ще приложи за справяне. В табличен вид са представени *набор от стратегии, подходящи за прилагане в периода преди същинска*

¹⁶ Фигурата е на стр. 26.

криза и след нейното приключване, за всяка от които са идентифицирани конкретни рискове в контекста на изследвания сектор.

Кризисният екип изготвя периодичен анализ за ръководството за извършвания мониторинг на идентифицираните рискове, степента на подготвеност на организацията и подходящи стратегии за прилагане в периода на превенция и след излизане от кризата.

В отделна секция е описана рамката на *комуникационния план* като съществен елемент на антикризисния план, който следва да предвиди стъпките, които трябва да бъдат предприети за ефективен отговор за превенция и справяне чрез минимизиране на щетите, осигуряване на необходимите ресурси, оценка на уязвимостите, определяне на ролите и отговорностите, необходими за изпълнението му. Посочено е, че основна отговорност за осигуряване на актуален и работещ комуникационен план преди възникването на кризисна ситуация носи кризисният ръководител. Предварителната подготовка за изработка на такъв план включва формиране на комуникационен екип, изготвяне на информация за всички контакти на отговорните лица за комуникация, актуализирани на тримесечна база, идентифициране и обучение на говорители, ключови съобщения и изявления въз основа на идентифицираните уязвимости, политика за социални медии и цифрови комуникации за служителите, разработване на съобщения за отговаряне на телефонни обаждания или имейл по време на кризисния период, план за актуализиране на уебсайта информация за медии и ключови аудитории, обучение на комуникационния екип и ангажиране на външни експерти и идентифициране на лица и техните контакти, които а бъдат уведомени в случай на криза. Посочените елементи на комуникационния план са минимално необходимите като по преценка на ръководството те могат да бъдат развивани и допълвани в зависимост от конюнктурата на средата, структурата и нуждите на организацията.

Направено е заключението, че описаните роли и отговорности на членовете на кризисния комуникационен екип могат да бъдат групирани при възлагането им на конкретни ръководители и служители и един човек да е отговорен за повече от една роля, в зависимост от структурата на организацията. Важен аспект е планирането на необходимия ресурс от време и експертиза за изпълнението на съответните отговорности в пълнота и с необходимото качество.

Концептуалната рамка за изготвяне на антикризисен план включва предложение за анализ на най-важните *заинтересовани страни* по примера на Матрицата за управление на стейкхолдърите на база критериите *власт* и *интерес*. Изведени са

основните групи заинтересовани страни за сектора ангажиран със сортиране и продажба на уподобяван текстил в България и са предложени подходящи стратегии за прилагане в различните фази на развитие на кризата.

Посочено е, че в зависимост от сериозността на инцидента или риск от инцидент и взетите решения за управление на кризисната ситуация, комуникационният екип прилага общ протокол за комуникация, подробно описан в Концептуалната рамка, който определя действия, които да бъдат извършени до 1 час, до 24 часа, до 48 часа и до 5 дни от възникването на инцидент/криза. През целия период на прилагане на антикризисния план и плана за кризисни комуникации, кризисният екип осигурява документирането на всичко случилото се – специфики, време и място, степен на наранявания и други негативни последствия, сигурни факти и спекулации.

Концептуалната рамка отделя внимание и на периода на възстановяване, когато кризата вече е отминала. В този етап комуникационният екип продължава да следи за изпълнение на ангажиментите, поети по време на кризата и комуникирането му със заинтересованите страни. Кризисният екип извършва оценка на справянето с кризисната ситуация, анализ на ключови действия и послания, кои от тях са били ефективни и кои не са дали желаните резултати, какво би могло да бъде направено по-добре при следващи потенциални кризи. Резултатите се обобщават в доклад до ръководството, което взема решение за промени в антикризисния план и всички негови елементи, важно място сред които заема плана за кризисни комуникации.

3.5. Заключение

Темата на дисертационния труд се отличава с висока степен на актуалност, произтичаща от динамичната и несигурна среда, в която функционират организациите, извършващи сортиране и търговия с употребяван текстил в България, високата степен на обществен интерес към темата с отпадъците и екологичната осъзнатост, както и от високите изисквания на институционалните политики за устойчиво развитие и кръговата икономика. Проведеното изследване в неговата цялост, потвърждава, че успешното кризисно управление е свързано с наличието и поддържането на антикризисен план, чийто ключов компонент е планът за кризисни комуникации.

За постигане на основната цел на дисертационния труд е приложен комплексен подход - анализ на научната литература, сравнително изследване и емпирична проверка

на заложените хипотези. На тази основа са очертани специфичните характеристики на сектора, неговата ресурсна обезпеченост, правна рамка, стратегически приоритети и неговата уязвимост към различни видове кризи. Предложени са концептуален модел за кризисно управление и рамка за изготвяне на антикризисен план и план за кризисни комуникации, които са съобразени със спецификите на изследвания сектор и са насочени към повишаване на неговата устойчивост.

Анализът на специализираната литература показва, че независимо от различното значение на понятията инцидент, криза, катастрофа, бедствие и извънредна ситуация, всички те могат да породят тежки последици за всяка организация. Кризите се характеризират с двойствен характер – от една страна застрашават стабилността и изискват незабавни мерки, но от друга могат да провокират позитивна промяна и организационно развитие.

Научната литература определя фазата преди кризата като ключова за превенция и подготовка за идентифициране и намаляване на рисковете чрез създаване и прилагане на план за кризисно управление, който включва и комуникационен план. Следкризисната фаза трябва да води до изпълнение на ангажиментите, поети по време на кризата, оценка на справянето с преодоляната криза и последваща подготовка чрез актуализиране на антикризисния план и плана за кризисни комуникации. В този смисъл изследването успешно аргументира антикризисният и комуникационният план като ключови инструменти за реализация на стратегическите цели на кризисното управление, които осигуряват структурираност и координация на действията, ясна комуникация със заинтересованите страни, навременна реакция и запазване на репутацията.

Проведеното емпирично изследване на организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България представя оценка за тяхната подготвеност за превенция и управление на кризи. Формулираните три изследователски хипотези, бяха потвърдени. Съпоставянето на резултатите от емпиричното изследване и глобалните изследвания позволи да се очертае сходна тенденция за подготвеност при справяне с кризи, въпреки че изследваният сектор е все още в изоставаща позиция спрямо глобалните тенденции. Основните предизвикателства пред организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България са липса или недостатъчна формализиран антикризисен и комуникационен план като инструменти на кризисното управление, необходимост от системен подход за идентифициране и оценка на рискове и по-голям управленски фокус върху темата за кризисното управление, теоретична подготовка и експертиза,

осигуряване на ресурси за превенция, системи за мониторинг и контрол, аналитична работа свързана с рисковете, произхождащи от външната и вътрешната среда, стратегии за управление на тези рискове и анализ на пропуските. Въпреки тези ограничения, е налице нарастваща осъзнатост на сектора относно необходимостта от въвеждане на системи за управление на кризи и готовност да адаптират добри международни практики.

Проведеното изследване очертава няколко направления за бъдещо развитие: задълбочаване на институционалното сътрудничество с публични и неправителствени структури за изграждане на обща рамка за превенция; проучване на възможностите за внедряване на нови технологии в логистиката, сортирането и дистрибуцията; и анализ на комуникационната подготвеност с оглед рисковете, свързани с бързото разпространение на информация и фалшиви новини.

В заключение, кризисното управление в организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил представлява ключов фактор за тяхната устойчивост, конкурентоспособност и запазване на общественото доверие. В условията на нарастващи екологични и социални изисквания, способността да се предвиждат, предотвратяват и управляват кризи се превръща в стратегическо предимство, което позволява трансформиране на заплахите във възможности за развитие и укрепване на позициите в рамките на устойчивата и кръговата икономика в България.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Извършено е допълнение и конкретизиране на съществуващата теоретична и приложна терминология и методология за кризисното управление. В този контекст антикризисният план и неговият съществен елемент – комуникационният план са представени като основа на ефективното кризисно управление.
2. На базата на емпиричното изследване и сравнение с глобалните проучвания относно практиките в кризисното управление, са идентифицирани основните причини, които възпрепятстват организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България в успешното разработване, внедряване и поддържане на антикризисен план и план за кризисна комуникация. Обоснована е необходимостта от структуриран модел за кризисно управление.
3. Предложена е концептуална рамка за кризисно управление и за разработване, прилагане и поддържане на антикризисен и комуникационен план, съобразени със спецификата на организациите за сортиране и търговия с употребяван текстил в България. Тя представлява практически приложим модел за повишаване на ефективността на кризисното управление и може да послужи като методологическа основа за внедряване на добри практики и в други организации със сходен профил.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Статии

1. Pavlova, D. (2022) Crisis Communication Plan. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*, 11 (2), pp. 215-225. ISSN (print) 1314-7390 (online) 2603-4085 <https://www.su-varna.org/journal/IJUSV-ESS/2022.11.2/?article=215-225.pdf>; <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1092392>.
2. Pavlova, D. (2023) Crisis Management Models - Implementation Issues and Steps to Overcome. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*, 12 (3), pp. 157-168. ISSN (print) 1314-7390 (online) 2603-4085 <https://www.su-varna.org/journal/IJUSV-ESS/2023.12.3/?article=157-168.pdf.html>.

Доклади

3. Павлова, Д. (2022). Комуникации в организацията по време на криза. *Сб. с доклади от Международна научно-практическа конференция „Управление на човешките ресурси“ 30.09.2022г. Варна: „Наука и икономика“, ИУ-Варна, с. 330-335. ISBN 978-954-21-1138-2 <http://conference.ue-varna.bg/hrm/wp-content/uploads/Proceedings/HRMConfProceeding2022.pdf>; <https://ideas.repec.org/a/vra/journal/v11y2022i2p215-225.html>.*
4. Павлова, Д. (2024). Стратегии за комуникация със служителите в условия на организационна криза. *Сб. с доклади от Международна научно-практическа конференция „Управление на човешките ресурси“ 06.10.2024г. Варна: „Наука и икономика“, ИУ-Варна, с. 161-170. ISBN 978-954-21-1138-2 https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2023/Conference_HR_ISPC-2023.pdf; <https://ideas.repec.org/a/vrn/hrmsnr/y2024i1p161-170.html>.*

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и при нейното разработване не са ползвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.