

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Елена Ханзадян

ведущий преподаватель, Management Development Institute of Singapore in Tashkent (MDIS Tashkent)

Номер телефона: 998909402527

Электронная почта: ekhanzadyan@mdist.uz

Аннотация – В статье рассматриваются современные подходы к кризисному управлению организациями в условиях неопределенности и обосновывается необходимость сочетания традиционных процедур готовности с адаптивными управленческими механизмами. Актуальность исследования связана с тем, что классические модели кризисного цикла и вероятностного планирования остаются полезными для идентифицируемых угроз, однако их возможностей недостаточно при событиях, которые развиваются нелинейно, затрагивают взаимосвязанные подсистемы и выходят за пределы известных сценариев. Цель исследования состоит в концептуальном обобщении подходов к кризисному управлению и формировании модели, разграничивающей управление известными рисками и действия в условиях радикальной неопределенности. Методологическую основу составили сравнительный анализ и теоретическое обобщение двадцати научных и нормативных источников по кризисному менеджменту, организационной устойчивости, динамическим способностям, стратегическому управлению и неопределенности. В результате выявлено, что эффективная система кризисного управления должна включать два взаимодополняющих контура. Первый основан на профилактике, подготовке, реагировании и восстановлении и обеспечивает управляемость при прогнозируемых нарушениях. Второй ориентирован на слабые сигналы, пересмотр исходных допущений, гибкое распределение полномочий и ресурсов, межфункциональную координацию, организационное обучение и реконфигурацию управленческих механизмов. Показано, что организационная устойчивость формируется не только за счет способности противостоять кризису и восстанавливать деятельность, но и через адаптацию к изменившимся условиям. Научная новизна статьи заключается в представлении кризисного управления как двухконтурной системы, объединяющей дисциплину классической готовности и адаптивность. Практическая значимость состоит в возможности использовать предложенную модель для оценки управленческих механизмов организации и определения направлений их совершенствования в условиях высокой неопределенности. Такая логика позволяет рассматривать кризис не как чрезвычайное событие, а как проверку качества системы управления. Особое внимание уделяется информационным потокам, скорости корректировки решений и способности организации превращать кризисный опыт в изменения процедур и управленческих практик.

Ключевые слова: кризисное управление; неопределенность; организационная устойчивость; адаптивное управление; риск; кризисный цикл; динамические способности; организационное обучение; системный подход; управленческие механизмы.

ВВЕДЕНИЕ

Кризисы все чаще становятся для организаций не единичными чрезвычайными эпизодами, а частью среды, в которой принимаются обычные

управленческие решения. Киберинциденты, нарушения цепочек поставок, репутационные потрясения, технологические изменения, финансовая нестабильность и геополитические риски способны развиваться одновременно и усиливать друг друга. В такой ситуации традиционное понимание кризисного менеджмента как набора действий, активируемых после наступления события, становится слишком узким. Современная литература рассматривает кризисное управление как более широкий управленческий процесс, в котором предупреждение, подготовка, реагирование, коммуникация, восстановление и обучение должны быть связаны между собой [1; 8; 20].

Проблема заключается в том, что значительная часть классических инструментов кризисного управления создавалась для условий, в которых угрозу можно идентифицировать, описать и хотя бы приблизительно оценить. Именно для таких ситуаций эффективны планы непрерывности, сценарии, регламенты эскалации, резервирование ресурсов и распределение ролей. Вместе с тем различие между риском и неопределенностью показывает, что не все значимые события могут быть сведены к вероятностной оценке. Ф. Найт еще в начале XX века разграничил вычислимый риск и ситуации, в которых сама вероятностная структура неизвестна [9]. В современном менеджменте эта проблема получила развитие в работах о глубокой неопределенности, организационной гибкости и динамических способностях [16].

На уровне кризисного управления это создает принципиальный вопрос: достаточно ли организации совершенствовать прогнозирование и детализировать планы, или ей необходимы дополнительные механизмы, позволяющие действовать, когда исходные предположения планирования перестают соответствовать реальности? Н. Талеб, развивая идею «черного лебедя», показывает ограниченность подходов, полностью ориентированных на прошлые распределения и известные сценарии [14; 15]. Исследования организационной устойчивости, в свою очередь, подчеркивают значение не только сопротивления и восстановления, но и способности адаптироваться, учиться и перестраивать процессы после неблагоприятных событий [2; 5; 10; 20].

Научная проблема статьи состоит в том, что классическая кризисная готовность и современные подходы к адаптивности нередко рассматриваются как отдельные исследовательские линии. Кризис-менеджмент подробно описывает стадии и процедуры управления событиями, тогда как исследования организационной устойчивости и динамических способностей объясняют, каким образом организации сохраняют жизнеспособность и перестраиваются в изменившихся условиях [1; 2; 16; 20]. Недостаточно проработан именно механизм их соединения на уровне системы управления организации.

Цель исследования состоит в концептуальном обобщении современных подходов к кризисному управлению и разработке двухконтурной модели, объединяющей структурированную готовность к идентифицируемым угрозам и адаптивные механизмы действий в условиях радикальной неопределенности. Для достижения цели решались следующие задачи: сопоставить классические модели кризисного цикла с современными представлениями об организационной

устойчивости; уточнить различие между управлением риском и управлением в условиях неопределенности; определить управленческие механизмы, поддерживающие адаптацию; представить интегрированную модель и обозначить ее практическое применение. Объектом исследования выступает система кризисного управления современной организацией, предметом — сочетание формализованных и адаптивных управленческих механизмов, обеспечивающих устойчивость в условиях кризиса. Научная новизна состоит в представлении кризисного управления как двух взаимодополняющих контуров, различающихся по характеру неопределенности и логике управленческого действия.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Классическая теория кризисного управления формировалась вокруг идеи кризиса как процесса, проходящего определенные стадии. С. Финк выделял продромальный этап, острую фазу, хронический период и разрешение кризиса [3]. И. Митрофф развил более циклическое представление, включив обнаружение сигналов, профилактику и подготовку, ограничение ущерба, восстановление и организационное обучение [11]. Б. Тернер, анализируя организационные катастрофы, показал значение инкубационного периода, в течение которого ошибочные допущения, недостатки организационной информации и накопление незамеченных отклонений создают предпосылки будущего сбоя [17]. Эти подходы остаются важными, потому что позволяют связать каждую фазу кризиса с конкретными управленческими действиями.

В более поздних исследованиях кризис перестал трактоваться только как последовательность стадий. К. Пирсон и Дж. Клэр предложили междисциплинарную модель, объединяющую психологические, социально-политические и технологико-структурные аспекты кризиса [12]. Дж. Банди и соавторы систематизировали исследования, выделив внутреннюю динамику кризиса и управление отношениями с внешними заинтересованными сторонами [1]. Систематический обзор Я. Хазаа и соавторов показывает, что кризис-менеджмент развивается как междисциплинарное поле, где значение имеют стратегические, организационные, человеческие и коммуникационные факторы [4]. Это расширяет объект анализа: управлять необходимо не только самим событием, но и качеством управленческой системы, в которой оно развивается.

Отдельное направление современной литературы связано с организационной устойчивостью. М. Линненлюке показывает, что исследования resilience в бизнесе и менеджменте развивались по нескольким направлениям и использовали существенно различающиеся определения и способы измерения [10]. Дж. Хиллманн и Э. Гюнтер также отмечают концептуальную размытость понятия и необходимость четко разграничивать устойчивость, ресурсы устойчивости и реальные организационные реакции [5]. С. Дучек предлагает процессное понимание устойчивости как метаспособности, объединяющей предвосхищение угроз, совладание с неблагоприятным событием и последующую адаптацию [2]. Такое понимание особенно продуктивно для

кризисного управления, потому что связывает действия до, во время и после кризиса.

Исследование Т. Уильямса и соавторов непосредственно объединяет литературу по кризисному управлению и организационной устойчивости, показывая, что эти исследовательские потоки долгое время развивались параллельно, несмотря на общий интерес к реакции организаций на неблагоприятные события [20]. Более новые обзоры подтверждают движение в сторону интеграции. Например, М. Вебер, Б. Педелл и П. Рётцель анализируют связь систем управленческого контроля с организационной устойчивостью и подчеркивают, что устойчивость зависит от того, как формальные управленческие механизмы используются в условиях неблагоприятных событий [18]. Это особенно важно для настоящего исследования, поскольку переводит обсуждение устойчивости с уровня общей характеристики организации на уровень конкретных механизмов управления.

Динамические способности дают еще одно объяснение адаптивности. Д. Тис, М. Питераф и С. Лей связывают глубокую неопределенность с необходимостью более сильных динамических способностей и организационной гибкости [16]. В условиях кризиса данная логика означает способность замечать изменения, мобилизовать ресурсы и перестраивать организационные процессы быстрее, чем это позволяют обычные рутинные процедуры. В этом смысле динамические способности не заменяют кризисные планы, а компенсируют их ограничения там, где событие выходит за рамки предусмотренного сценария.

Важную роль играет и способность организации осмысливать неоднозначную ситуацию. К. Вейк на материале катастрофы Mann Gulch показал, что кризис может сопровождаться разрушением общего понимания происходящего, вследствие чего координация распадается даже при наличии подготовленных специалистов [19]. Для кризисного управления это означает, что качество информации само по себе недостаточно: необходимы механизмы интерпретации, передачи слабых сигналов, сопоставления разных версий событий и оперативного пересмотра решений.

Современные исследования стратегического кризисного менеджмента дополнительно подчеркивают роль подготовки управленческих команд к принятию решений в сложной и неопределенной среде. Систематический обзор Г. Сэтрэн, Й. Ваага и М. Лунда показывает, что важными объектами подготовки являются совместная работа, ситуационная осведомленность, принятие решений, обмен информацией и практическая координация [13]. Международные стандарты ISO 22316:2017 и ISO 22361:2022 также фиксируют широкий взгляд на устойчивость и кризисный менеджмент: речь идет не только о реагировании, но и о лидерстве, понимании изменяющегося контекста, принятии решений, коммуникации, обучении и постоянном совершенствовании [7; 8].

В совокупности литература позволяет выделить исследовательский пробел. С одной стороны, классический кризис-менеджмент дает ясную структуру подготовки и реагирования. С другой стороны, исследования

устойчивости, динамических способностей и sensemaking объясняют, почему организация должна уметь адаптироваться, пересматривать предположения и перестраивать механизмы управления. Однако эти подходы часто представлены как соседние, а не как элементы единой управленческой системы. Настоящая статья восполняет данный пробел через двухконтурную модель, в которой формализованная готовность и адаптивность рассматриваются не как альтернативы, а как взаимодополняющие режимы управления.

МЕТОДОЛОГИЯ

Исследование было выполнено в формате концептуально-аналитического обзора. Данный дизайн был выбран потому, что задача работы заключалась не в статистической оценке одного фактора, а в сопоставлении нескольких теоретических направлений и выявлении общего механизма, связывающего кризисное управление с организационной устойчивостью. В отличие от систематического обзора, работа не претендует на исчерпывающий охват всех публикаций по теме. Ее задача состояла в аналитическом синтезе фундаментальных и современных источников, непосредственно относящихся к исследовательскому вопросу.

Корпус анализа был сформирован из двадцати источников: рецензируемых научных статей, научных монографий и двух международных стандартов. При отборе использовались три критерия. Во-первых, источник должен был непосредственно раскрывать один из ключевых элементов исследовательской модели: кризисный цикл, риск и неопределенность, организационную устойчивость, динамические способности, sensemaking, обучение или стратегическую кризисную способность. Во-вторых, приоритет отдавался работам 2016–2024 годов, отражающим современное развитие литературы; более ранние источники включались только в тех случаях, когда они являлись фундаментальными для соответствующей концепции. В-третьих, библиографические сведения и DOI журнальных статей проверялись по страницам издателей или официальным источникам.

Анализ проводился в три последовательных этапа. На первом этапе источники были распределены по пяти тематическим блокам: классические модели кризисного управления; риск и радикальная неопределенность; организационная устойчивость; адаптивные управленческие механизмы; стандарты кризисной и организационной устойчивости. На втором этапе подходы сопоставлялись по четырем критериям: характер предполагаемой угрозы, роль прогнозирования, тип управленческого действия и механизм организационного обучения. На третьем этапе результаты сопоставления были интегрированы в двухконтурную модель, различающую управление идентифицируемыми рисками и управление при разрушении исходных сценарных предпосылок.

Воспроизводимость концептуального анализа обеспечивается тем, что все использованные источники перечислены в библиографии, критерии их включения определены явно, а логика сравнения представлена в таблице

результатов. Ограничением методологии является отсутствие эмпирической проверки предложенной модели на выборке организаций. Поэтому выводы статьи следует рассматривать как теоретически обоснованную основу для последующей эмпирической проверки, а не как доказательство универсальной эффективности одной конкретной организационной конфигурации.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В классической теории кризисного управления кризис обычно рассматривается как процесс, проходящий последовательные стадии жизненного цикла. Такой подход удобен прежде всего своей ясностью: каждому этапу можно сопоставить конкретные управленческие действия. Кризис при этом понимается как процесс, имеющий начало, развитие и завершение, а результат вмешательства оценивается по восстановлению нормального функционирования организации. Несмотря на ограничения линейного подхода, модели жизненного цикла остаются важной концептуальной основой для последующего перехода к адаптивным моделям кризисного управления.

Сопоставление литературы показало, что классические модели наиболее сильны там, где организация способна заранее определить тип угрозы, распределить роли и подготовить ресурсы. Их практическое преимущество заключается в структурировании деятельности: профилактика снижает вероятность или тяжесть события; подготовка сокращает время реакции; реагирование обеспечивает координацию и ограничение ущерба; восстановление возвращает основные функции и создает материал для обучения [3; 8; 11]. В этих условиях формализация не препятствует эффективности, а, наоборот, уменьшает неопределенность для участников.

При этом анализ современных источников выявляет пределы исключительно процедурной логики. Даже качественный план всегда основан на определенных предположениях о характере угрозы, последовательности событий, доступности информации и ресурсов. Если эти предположения нарушаются одновременно, регламент может перестать быть достаточным. Различие между риском и неопределенностью принципиально именно потому, что в первом случае известны или оцениваемы параметры возможных исходов, тогда как во втором сама структура возможного остается неполной [9; 16].

С системной точки зрения организация представляет собой открытую взаимозависимую систему, которая поддерживает функциональную устойчивость за счет обратной связи и корректирующих механизмов. Кризис возникает тогда, когда масштаб или скорость нарушения превышают возможности этих механизмов, а локальное отклонение начинает распространяться на другие взаимосвязанные элементы организации. Поэтому ключевой управленческой задачей становится не только устранение первоначального сбоя, но и предотвращение каскадного распространения его последствий.

Системная трактовка усиливает значение межфункциональной координации. Кризис редко остается внутри одного подразделения:

технологический сбой способен вызвать финансовые последствия, задержки поставок — репутационные потери, а ошибочная коммуникация — усилить уже существующее операционное нарушение. Поэтому результат анализа заключается в том, что современная кризисная система должна обеспечивать не только вертикальную эскалацию, но и горизонтальный обмен информацией между взаимозависимыми функциями. В этом отношении подход resilience engineering и современные стандарты кризисной устойчивости дополняют классические планы более широким требованием к способности системы сохранять функционирование и учиться [6–8].

Третий результат связан с организационной устойчивостью. Сравнение исследований показывает, что устойчивость не следует отождествлять со стабильностью. Стабильность ориентирована на сохранение существующих процессов, тогда как устойчивость проявляется именно в способности организации сохранить критические функции и одновременно изменить те элементы, которые перестали соответствовать новой среде [2; 5; 10]. Такая трактовка позволяет объяснить, почему возвращение к докризисному состоянию не всегда является оптимальной целью. Если сам кризис изменил рынок, технологию, требования клиентов или регуляторную среду, восстановление прежней конфигурации может воспроизвести уязвимость.

Аналитическая основа критики вероятностного планирования заключается в разграничении риска и неопределенности. Риск относится к ситуациям, в которых распределение вероятностей возможных исходов известно или может быть обоснованно оценено. Неопределенность представляет качественно иное состояние: вероятностное распределение само остается неизвестным, поскольку соответствующие события слишком редки, новы или структурно беспрецедентны для формирования надежной статистической базы. Следовательно, инструменты, эффективные для управления риском, не могут автоматически считаться достаточными для управления неопределенностью.

На этой основе была сформирована двухконтурная модель. Первый контур предназначен для идентифицируемых рисков. Он опирается на формальные процедуры, мониторинг известных индикаторов, сценарное планирование, закрепленные роли, резервирование и заранее определенные пороги эскалации. Второй контур активируется в ситуациях, когда событие развивается вне известных сценариев или быстро делает исходные планы неадекватными. Его ключевыми механизмами являются поиск и интерпретация слабых сигналов, возможность пересмотра допущений, гибкое перераспределение ресурсов и полномочий, межфункциональная координация и последующая реконфигурация управленческих механизмов [14–16; 19].

Четвертый результат состоит в том, что адаптивность не означает отказа от формализации. Исследования динамических способностей показывают необходимость sensing, seizing и reconfiguring: организация должна замечать изменения, мобилизовать ответ и перестраивать ресурсную базу [16]. Исследования стратегического кризисного менеджмента одновременно подчеркивают необходимость подготовки, ситуационной осведомленности и

практической координации [13]. Следовательно, наиболее продуктивна не противоположность «план или импровизация», а способность переходить от надежной процедуры к контролируемой адаптации в тот момент, когда процедура перестает соответствовать ситуации.

Пятый результат связан с обучением. Модель Митроффа и современные стандарты кризисного управления прямо включают обучение в кризисный цикл [8; 11]. Однако анализ resilience-литературы позволяет уточнить его содержание: простая фиксация уроков не равнозначна изменению управленческой способности. Устойчивость усиливается тогда, когда полученный опыт приводит к пересмотру критериев принятия решений, каналов информации, распределения полномочий, структуры резервов или способов координации [2; 18; 20].

Таблица 1.

Двухконтурная модель кризисного управления в условиях риска и неопределенности

Критерий	Контур 1: идентифицируемый риск	Контур 2: радикальная неопределенность
Основание управленческого действия	Известные угрозы, статистика, сценарии и пороговые индикаторы	Слабые сигналы, новые данные, пересмотр исходных предположений
Планирование	Регламенты, планы, резервирование, распределение ролей	Опциональность, альтернативные способы действия, временная реконфигурация
Информация	Заранее определенные каналы и контрольные показатели	Расширенный обмен, сопоставление разных интерпретаций, передача неблагоприятных сигналов
Принятие решений	Формальная иерархия и заранее заданные полномочия	Гибкое перераспределение полномочий в пределах легитимной ответственности
Координация	Плановая вертикальная эскалация	Усиленная межфункциональная и межуровневая координация
Обучение	Коррекция процедуры после отклонения	Пересмотр допущений, правил и конфигурации управленческого механизма
Цель	Снизить вероятность и ущерб, восстановить функционирование	Сохранить жизнеспособность и адаптировать организацию к изменившимся условиям

Теоретический подход к кризисному управлению организациями XXI века должен развиваться одновременно по двум направлениям: совершенствовать классические инструменты для широкого круга прогнозируемых и управляемых нарушений и формировать адаптивные организационные механизмы для ситуаций неопределенности, которые принципиально не сводятся к расчету вероятностей. Таким образом, современная способность организации управлять кризисами определяется не только качеством прогноза, но и умением сохранять

управляемость, учиться на кризисном опыте и перестраивать управленческие механизмы при столкновении с неожиданным.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты согласуются с современной тенденцией к сближению кризисного менеджмента и исследований организационной устойчивости. Банди и соавторы отмечают фрагментированность кризисной литературы [1], а Уильямс и соавторы прямо показывают недостаточную интеграцию кризисного менеджмента и resilience research [20]. Предложенная двухконтурная модель отвечает на эту проблему на уровне управленческой логики: первый контур сохраняет сильные стороны классической кризисной готовности, а второй объясняет, какие дополнительные механизмы необходимы при разрушении исходных сценарных предпосылок.

Модель также уточняет место организационной устойчивости. В работе Дучек устойчивость включает предвосхищение, совладание и адаптацию [2], тогда как Хиллманн и Гюнтер призывают к большей ясности конструкта и его измерения [5]. В предлагаемой логике устойчивость не используется как всеобъемлющее обозначение «хорошей организации». Она рассматривается как результат конкретных управленческих механизмов: своевременного получения информации, способности скорректировать решение, перераспределить ресурсы, сохранить критические функции и институционализировать полученный опыт. Это делает концепт более пригодным для последующей эмпирической операционализации.

С теорией динамических способностей модель согласуется в части необходимости sensing, seizing и reconfiguration [16]. Однако статья не приравнивает динамические способности к кризисному менеджменту. Их роль состоит в объяснении адаптивного контура, тогда как классические кризисные механизмы обеспечивают дисциплину, распределение ответственности и скорость реагирования на известные типы событий. Именно совместное использование двух логик представляется более реалистичным для управленческой практики.

Практически это означает, что аудит кризисной готовности не должен ограничиваться проверкой наличия плана. Организации целесообразно дополнительно оценивать, насколько быстро неблагоприятная информация достигает лиц, принимающих решения; допускается ли пересмотр ошибочных предположений; можно ли временно изменить распределение полномочий; существуют ли резервные каналы координации; приводит ли посткризисный разбор к реальным изменениям процедур. Такой подход соответствует широкому пониманию кризисной способности в ISO 22361:2022, где наряду с планированием рассматриваются лидерство, принятие решений, коммуникация, обучение и постоянное совершенствование [8].

Следует отметить ограничения исследования. Во-первых, работа носит концептуальный характер и не содержит эмпирической проверки предложенной модели. Во-вторых, сформированный корпус источников является

аналитическим, а не исчерпывающим систематическим обзором всей мировой литературы. В-третьих, эффективность конкретного сочетания формальных и адаптивных механизмов, вероятно, будет зависеть от отрасли, масштаба организации, характера регулирования и типа кризиса. Поэтому модель не предполагает одинакового распределения полномочий или одинаковой степени гибкости для всех организаций.

Дальнейшие исследования могут проверить предложенную модель на данных организаций разных отраслей и институциональных контекстов. Перспективным направлением является анализ того, как информационная доступность, доверие, стратегическая интерпретация, межфункциональная координация и автономия управленческих решений влияют на адаптивность и последующую операционную устойчивость. Такой эмпирический переход позволит оценить, какие элементы адаптивного контура имеют наибольшее значение и в каких условиях формализованная готовность должна уступать место более гибкому режиму управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный концептуальный анализ показывает, что современное кризисное управление целесообразно рассматривать как двухконтурную систему. Первый контур обеспечивает дисциплину управления известными рисками через профилактику, подготовку, реагирование и восстановление. Второй обеспечивает адаптивность тогда, когда событие выходит за пределы известных сценариев и требует пересмотра исходных предположений, перераспределения ресурсов, межфункциональной координации и реконфигурации управленческих механизмов.

Основной вклад статьи состоит в соединении классической кризисной готовности с современными представлениями об организационной устойчивости и динамических способностях. Для практики это означает, что качество кризисного управления следует оценивать не только по полноте планов, но и по способности организации замечать слабые сигналы, корректировать решения, сохранять критические функции и превращать кризисный опыт в изменения системы управления. Предложенная модель может использоваться как аналитическая основа для последующей диагностики и совершенствования управленческих механизмов в организациях, работающих в условиях высокой неопределенности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development // Journal of Management. — 2017. — Vol. 43, No. 6. — P. 1661–1692. — DOI: 10.1177/0149206316680030.
2. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization // Business Research. — 2020. — Vol. 13. — P. 215–246. — DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
3. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. — New York: American

Management Association, 1986. — 245 p.

4. Hazaa Y. M. H., Almaqtari F. A., Al-Swidi A. Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research // *Cogent Business & Management*. — 2021. — Vol. 8, No. 1. — Article 1878979. — DOI: 10.1080/23311975.2021.1878979.

5. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? // *International Journal of Management Reviews*. — 2021. — Vol. 23, No. 1. — P. 7–44. — DOI: 10.1111/ijmr.12239.

6. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. (eds.). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. — Aldershot: Ashgate, 2006.

7. ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. — Geneva: International Organization for Standardization, 2017. — 10 p.

8. ISO 22361:2022. Security and resilience — Crisis management — Guidelines. — Geneva: International Organization for Standardization, 2022.

9. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. — Boston; New York: Houghton Mifflin Company, 1921. — 381 p.

10. Linnenluecke M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda // *International Journal of Management Reviews*. — 2017. — Vol. 19, No. 1. — P. 4–30. — DOI: 10.1111/ijmr.12076.

11. Mitroff I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit // *California Management Review*. — 1994. — Vol. 36, No. 2. — P. 101–113. — DOI: 10.2307/41165747.

12. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing Crisis Management // *Academy of Management Review*. — 1998. — Vol. 23, No. 1. — P. 59–76. — DOI: 10.5465/amr.1998.192960.

13. Sætren G. B., Vaag J. R., Lund M. S. What and how to train for strategic crisis management: A systematic literature review // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. — 2024. — Vol. 32, No. 2. — e12568. — DOI: 10.1111/1468-5973.12568.

14. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. — New York: Random House, 2012.

15. Taleb N. N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. — 2nd ed. — New York: Random House, 2010.

16. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy // *California Management Review*. — 2016. — Vol. 58, No. 4. — P. 13–35. — DOI: 10.1525/cm.2016.58.4.13.

17. Turner B. A. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters // *Administrative Science Quarterly*. — 1976. — Vol. 21, No. 3. — P. 378–397. — DOI: 10.2307/2391850.

18. Weber M. M., Pedell B., Rötzel P. G. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems // *Journal of Management Control*. — 2024. — Vol. 35.

— P. 563–620. — DOI: 10.1007/s00187-024-00385-2.

19. Weick K. E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster // *Administrative Science Quarterly*. — 1993. — Vol. 38, No. 4. — P. 628–652. — DOI: 10.2307/2393339.

20. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams // *Academy of Management Annals*. — 2017. — Vol. 11, No. 2. — P. 733–769. — DOI: 10.5465/annals.2015.0134.