



AKTUÁLNE PROBLÉMY TYPOLOGIZÁCIE KRÍZ

CURRENT PROBLEMS OF CRISES TYPOLOGY

Vladimír MÍKA¹, Miloš ONDRUŠEK²

SUMMARY:

This paper deals with current problems of crises typology. There are outlined the basic factors responsible for the increasing of the importance and influence of this issue within the introduction. Moreover, there are the key approaches to the crises classification characterized. As well as there are identified the key issues in the crises classifying. Finally there is proposed a new approach to the crises classification criteria.

KEYWORDS: Crises Typology, Crisis Management, Criteria for Classification, Crises

ÚVOD

Súčasný turbulentný vývoj svetového spoločenstva poznačený najmä:

- negatívnymi dôsledkami svetovej hospodárskej krízy,
 - dlhovej krízy Európskej Únie,
 - viacerými bezpečnostnými rizikami, ktoré vyplývajú z prebiehajúceho procesu preusporiadávania, mocenského vplyvu kľúčových aktérov medzinárodných vzťahov, ako i zo silnejšieho interkultúrneho konfliktu v rámci svetovej politiky,
 - rozvojom multipolarity vo svetovom ekonomickom a politickom ale i bezpečnostnom systéme
 - účinkami demografickej implózie,
- vzbudzuje viaceré otázky a obavy svetovej odbornej i laickej verejnosti. Tie vedú k nárastu významu otázok spojených s preventívno-reaktívnym protikrízovým pôsobením krízového manažmentu vo všetkých oblastiach života svetového spoločenstva.

Fenomén kríz a ich predchádzania či riešenia sa v súčasnosti jednoznačne dostáva do popredia laickej i odbornej diskusie naprieč celou ľudskou spoločnosťou. Táto diskusia má oproti minulosti významne širokospektrálnejší charakter.

Význam i potreba viacrozmerného chápania a priebehu diskusie o fenoméne krízy, ako i o relevantných krízotvorných faktoroch a nástrojoch na predchádzanie a riešenie kríz sú dané najmä objektívno-subjektívnym vplyvom každodennej reality, v rámci ktorej sa krízy, priamo či sprostredkovane prejavujú na výsledkoch hospodárenia, sociálnej stability, úrovni bezpečnosti, či prístupe k základným ľudským právam a vyhovujúcemu životnému prostrediu štátov, podnikov, ale i jednotlivých ľudí.

Za základné faktory podporujúce narastanie významu vplyvu kríz na ľudskej spoločnosti ako takej možno považovať nasledovné:

- zrýchlený vedecko-technický pokrok,
- rozvoj dopravy,
- nárast prepojenosti a závislosti medzi jednotlivými aktérmi svetového hospodárstva,
- zvyšovanie nerovnosti v rozdeľovaní svetového HDP,
- zhoršujúci sa stav životného prostredia a znižovanie zásob nerastného bohatstva,
- disproporcie v raste štruktúre a počte populácie v jednotlivých štátoch,
- vznik a rozvoj multipolarity vo svetovej ekonomike, politike a bezpečnosti,
- globalizáciu.

¹ Vladimír Míka, doc. RSDr. Mgr., PhD., Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Ul. 1. mája 32, 01026 Žilina, tel.: 041/513 67 14, e-mail: Vladimír.Míka@fsi.uniza.sk

² Miloš Ondrušek, Ing., PhD., Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Ul. 1. mája 32, 01026 Žilina, tel.: 041/513 67 05, e-mail: milos.ondrusek@fsi.uniza.sk

Na základe spomenutého možno konštatovať, že za podstatné otázky zmieňovanej diskusie, ktoré si vďaka dynamickému charakteru rozvoja súčasného sveta zasluhujú našu pozornosť možno označiť nasledovné:

- Čo v sebe fenomén krízy naozaj obsahuje?
- Aké sú podstatné znaky krízy?
- Ktoré faktory pôsobia na jej vznik a riešenie.
- Čo v skutočnosti kríza je a aký je jej vzťah k fungovaniu a rozvoju svetového spoločenstva?
- Či a ako ju možno ovplyvňovať, ako jej možno predchádzať, prípadne ako ju možno riešiť?

1. NIEKTORÉ PROBLÉMY DOTERAJŠEJ KLASIFIKÁCIE KRÍZ

Kľúčovým východiskom pre klasifikáciu kríz je vymedzenie pojmu kríza. Jeho mnohoznačnosť a šírka využívania v spoločenskej praxi neumožňuje formulovať jednoznačne prijateľnú definíciu.

Všeobecne môžeme krízu systému definovať ako vonkajšími alebo vnútornými faktormi prostredia spôsobený hraničný stav, alebo ako k tomuto stavu vedúci proces v danom systéme, keď je vážne narušené fungovanie systému v celej jeho štruktúre, a ktorý postupne vedie k zániku systému i keď v neho nemusí vyústiť.

Takéto vymedzenie rešpektuje predpoklad, že kríza označuje javy a procesy spoločenského života alebo vzťahy sociálneho systému a jeho prostredia, rešpektuje jej subjektovo-objektový charakter z hľadiska jej vnímania i hodnotenia daným subjektom. Umožňuje tak označiť krízy, ktoré sú vyvolané zámerne ako nástroj riešenia sociálnych, ekonomických alebo vojensko-politických konfliktov.

Vyššie uvedená definícia krízy nebráni chápať krízu aj ako hraničný stav, ktorého úspešným prekonaním môže dôjsť k obnove systému, alebo jeho transformácii na novú úroveň.

Jedno z najbežnejších členení kríz a krízových javov je podľa ich pôvodu, podľa príčin vzniku. Podľa tohto kritéria sa potom rozlišujú krízy spôsobené alebo vyvolané nepriaznivými prírodnými javmi a krízy, na vzniku ktorých sa viac či menej podieľal človek (Šimák, 2001, s. 48). Mnohé z kríz však môžu vzniknúť na základe kombinácie jednotlivých krízových faktorov, alebo môžu byť naštartované sekundárne ako dôsledok nezvládnutia predchádzajúcej krízy. No treba vidieť, že

označenie sekundárnych kríz, nevystihuje ich podstatu, len naznačuje, že jednotlivé typy kríz môžu za určitých podmienok naštartovať procesy vedúce k ďalším krízam.

Krízy a krízové javy môžeme členiť podľa ďalších rozmanitých kritérií. Nie všetky krízy zasahujú rovnaký sociálny alebo geografický priestor. Zatiaľ čo dôsledky priemyselnej havárie v Košiciach v roku 1995, výbuch vo VOP Nováky v roku 2007, alebo tragédie v handlovských baniach v roku 2009 boli krízou miestneho až regionálneho charakteru, aj keď so širšími dopadmi, záplavy v Českej republike v rokoch 1997 a 2002 zďaleka presahovali regionálny charakter. Teroristický útok na WTC v New Yorku, katastrofy v Indonézii a Japonsku v posledných rokoch predstavujú krízy s celosvetovým dopadom

Podobne i veľké krízy v životnom prostredí majú tendenciu prerásť do globálnej krízy. Podľa týchto ukazovateľov môžeme krízy členiť na:

- miestne,
- regionálne,
- národné,
- nadnárodné, medzinárodné,
- celosvetové, globálne.

Iné členenie vychádza z toho, aký objekt alebo aká oblasť života spoločnosti je krízou postihnutá, v ktorej sfére sa krízy a ich následky prejavujú. Podľa tohto kritéria je možné krízy a krízové situácie členiť na:

- krízy v hospodárstve (na štátnej, rezortnej i podnikovej úrovni),
- krízy v bezpečnostnom systéme krajiny,
- krízy vo verejnom sektore (školsko, zdravotníctvo, atď.),
- krízy sociálnych mikro- a makrosystémov (kríza rodiny, kríza organizácie, kríza spoločenského systému),
- kríza vedy, kultúry, politiky, morálky, náboženstva a i.

Šimák (2004, s. 50) člení krízy a krízové javy okrem iného aj podľa úrovne ohrozenia na:

- krízy nižšej úrovne, t. j. krízy, ktoré predstavujú menšie ohrozenie, alebo poskytujú dostatok času na prijatie adekvátnych opatrení,
- krízy vyššej úrovne, ktorých prejavy sú rozsiahle a okamžité,
- krízy katastrofické, keď krízu nie je možné odvrátiť a dôsledkom je zánik systému.

Dôležité je aj rozdelenie kríz podľa množstva ľudí, ktorých postihuje, alebo ktorí sú ňou

negatívne ovplyvnení. Potom je možné krízy členiť na:

- krízy jednotlivca a malých skupín,
- malé krízy (10 – 100 postihnutých),
- stredné krízy (100 – 1000 postihnutých),
- veľké krízy (nad 1000 postihnutých).

Svetová zdravotnícka organizácia (WHO), sleduje a posudzuje krízové javy z hľadiska rozsahu možného ničenia a nárokov na zabezpečenie nevyhnutných zdravotníckych služieb. Za základ však berie členenie podľa príčin na prírodno-klimatické katastrofy a katastrofy antropogénne. Z pochopiteľných dôvodov sú riziká a krízy stále viac v centre pozornosti poisťovacích spoločností, ktoré v posledných rokoch pozornejšie sledujú vývoj rôznych typov rizík a kríz.

Členenie rizík a kríz na poistiteľné a nepoistiteľné sa im javia ako nedostatočné a pridávajú aj iné kritériá. Príkladom môže byť prístup mníchovskej spoločnosti Munich Re. Jeden z predstaviteľov spoločnosti, Ch. Lahnstein, odvolávajúc sa na výsledky rokovaní konferencie „Insurance and Liability after September 11“ ako aj na názory z European Centre of Tort and Insurance Law, zdôrazňuje, že je treba vidieť rozdiely medzi krátkodobými krízami a krízovými javmi dlhodobého charakteru. Okrem toho diferencuje medzi technologickými haváriami, politickými krízami a krízovými javmi, spôsobenými interakciou technológie s prírodou (Lahnstein, 2003).

Väčšina prístupov ku klasifikácii kríz nemá jasné kritériá členenia, nie vždy sa rešpektujú zásady typologizácie. Jedno z najčastejších kritérií je charakter príčin vzniku krízy. Podľa toho, či prvotná príčina krízy je vnútri podniku, alebo je mimo neho a je spôsobená vplyvom vonkajších faktorov, sa krízy môžu členiť na krízy spôsobené zlyhaním manažmentu alebo na krízy spôsobené vonkajšími silami (Cutlip, 2000).

Medzi krízy spôsobené zlyhaním manažmentu je možno zaradiť:

- konfrontačné krízy,
- krízy spôsobené zdeformovanými manažérskymi hodnotami,
- krízy v dôsledku podvodov,
- krízy vyvolané neprimeraným správaním manažmentu.

Za krízy spôsobené vonkajšími silami považujeme najmä:

- dôsledky vonkajších negatívnych ekonomických vplyvov,

- dôsledky prírodných katastrof,
- teroristický útok a jeho dôsledky.

Podobne člení organizačné krízy i Němec (1999, s. 46), ktorý však tak v prípade vonkajších ako aj v prípade vnútorných príčin zdôrazňuje ich sociálny aspekt. Zosilňuje sa význam takých faktorov, akými sú vnútorné sociálne konflikty, konflikty podniku so sociálnym prostredím, fámy, dezinformácie, skreslené informácie, ktorých živnou pôdou sú však vo väčšine prípadov reálne problémy organizácií. Ľudia ich pociťujú buď bezprostredne, alebo prostredníctvom médií.

Aj keď poznanie príčin krízy môže podstatne oddialiť vznik alebo ovplyvniť priebeh podobnej krízy v budúcnosti, v skutočnosti pre prax krízového manažmentu to má len obmedzený význam. V posledných 10 až 15 rokoch sa postupne presadzuje aj členenie kríz podľa miesta vo vývoji a podľa zmien charakteru a následkov na:

- tradičné krízy,
- moderné (súčasnú) krízy a
- budúce krízy (Boin - Lagadec, 2000).

Všetky vyššie uvedené prístupy k typológii kríz sú poznamenané jednak snahou o zovšeobecnenie, jednak potrebou účelnosti z hľadiska možnej regulácie priebehu kríz a obmedzenia ich dôsledkov. Väčšina týchto typológií však rešpektuje iba niektoré charakteristické znaky, takže v skutočnosti zjednodušujú skutočnú rozmanitosť, dynamickosť, multiplicitu a komplexnosť pôsobenia mnohých súčasných krízových faktorov.

Pokiaľ ide o tvorbu všeobecne platnej typológie kríz, je možné súhlasiť s myšlienkou, že klasifikovať krízy je ako strieľať na pohyblivý cieľ (Gundel, 2005). Pretože jednotlivé krízové faktory a príčiny kríz, tak aj ich priebeh a dôsledky sa v priebehu času menia a vzájomne ovplyvňujú. Krízy z uvedených dôvodov v budúcnosti pravdepodobne nebudú komplexne opísateľné tými istými znakmi ako krízy v minulosti. V súvislosti s podstatou a cieľmi typologizácie musíme pripustiť, že výber klasifikácie (a tým aj výber kritérií) je treba podriaďovať účelu, ktorému zvolená typológia bude slúžiť. Preto by sa mali rešpektovať tieto základné východiská či predpoklady:

- zdôvodniť, prečo sú súčasné klasifikácie kríz a krízových javov nedostačujúce,
- stanoviť účel, vyžadujúci potrebu vymedziť rozdiely medzi rôznymi krízami,

- vymedziť znaky, ktoré by mala upravená alebo nová typológia sledovať, aby bola použiteľná na súčasné i v budúcnosti vzniknuté krízy,
- zväžiť význam, aký by mala mať zvolená, upravená alebo nová typológia pre ten účel, pre ktorý sa vyberá alebo novo vytvára (účel sa bude líšiť podľa vedného odboru, podľa obsahu a zamerania vzdelávacej činnosti, podľa praktického využitia napr. v procese krízového riadenia a pod.).
- jednotlivé triedy typov kríz sa musia vzájomne vylučovať,
- zvolená typológia musí byť schopná postihnúť všetky existujúce a predpokladané typy kríz,
- typológia musí sledovať podstatné znaky a musí byť všeobecne použiteľná,
- vytváranie jednotlivých podskupín v triedach musí sledovať účelnosť, pragmatickosť, a musí postihnúť ich dostatočnú rôznorodosť.

Význam členenia jednotlivých typov kríz podľa rôznych kritérií či ukazovateľov je v tom, že umožňuje špecifikovať zvláštnosti a odlišnosti ich príčin, priebehu, rozsahu ako aj dôsledkov pre ľudí a sociálne systémy. Klasifikácia krízy je prvým krokom k tomu, aby sme boli schopní kontrolovať jej priebeh. Lebo určenie o aký typ krízy ide, jej pomenovanie, nám pomôže analyzovať podstatu krízy, ako aj jej niektoré súvislosti (ako príklad nedôslednosti tohto kroku môže slúžiť vnímanie prvých prejavov hypotekárnej krízy v USA).

2. MOŽNÝ PRÍSTUP K URČENIU KLASIFIKAČNÝCH KRITÉRIÍ

Zvolená klasifikácia a správne určený typ krízy umožňuje určiť aj spôsob, sily a prostriedky pre jej riešenie. Súčasne umožňuje efektívnejšiu komunikáciu medzi tými, ktorí spracovávajú opatrenia na zabránenie vzniku alebo na zníženie negatívnych dôsledkov krízy na jednotlivých úrovniach riadenia spoločnosti.

Vo väčšine odborných prameňov sa ako zásadné kritéria pre typologizáciu kríz prioritizujú predvídateľnosť a ovládateľnosť krízy. Práve v súvislosti s významom a úlohami krízového manažmentu vystupujú do popredia také požiadavky na typologizáciu kríz, ktoré by umožnili pregnantnejšie určiť charakter vzniknutej krízy už v jej zárodkoch, ktoré by umožnili analyzovať jej atribúty a zvoliť optimálnu možnosť jej zvládania – od fázy prípravy po fázu obnovy systému a pomoc postihnutým. Preto navrhujeme rozšíriť kľúčové kritériá pre typologizáciu kríz

o kritérium rozsahu škody a nákladov na obnovu systému.

Z tohto hľadiska je možné za najvhodnejší spôsob klasifikácie kríz považovať kombináciu prístupov C. Reinhardtovej (Žáry, 1997) a S. Gendela (2005) upravenú a doplnenú o niektoré ďalšie znaky, potrebné na vyhodnotenie účelnosti vybraných nástrojov krízového riadenia, na voľbu vhodnej proaktívnej i reaktívnej krízovej stratégie, na prípravu určených subjektov a na výber relatívne optimálnych rozhodnutí subjektov krízového manažmentu.

Za **základné kritéria klasifikácie krízy** pre tieto účely je preto vhodné považovať:

- **predvídateľnosť**,
- **ovládateľnosť** (ovplyvniteľnosť priebehu),
- **rozsah škôd a predpokladané náklady na obnovu**.

Kritérium predvídateľnosti v sebe obsahuje možnosť odhadnúť, kde (v akej časti systému) môže dôjsť ku krízovej situácii, v aký čas a akom časovom rozsahu, prípadne v akej podobe. Minimálnym predpokladom je, že aspoň u jedného čiastkového znaku je možno stanoviť pravdepodobnosť výskytu. Predvídateľnosť krízy umožňuje prijať opatrenia na posilnenie odolnosti ohrozeného systému.

Ovládateľnosť alebo ovplyvniteľnosť predstavuje možnosť včas prijať opatrenia na obmedzenie či redukciu zdrojov krízy a na zmiernenie jej priebehu a následkov. Predpokladom je, že tieto opatrenia sú pripravené alebo aspoň známe a že je možné ich použiť. Súčasťou tohto kritéria je teda aj posúdenie pripravenosti konkrétneho subjektu tieto opatrenia realizovať.

Odhad následkov a rozsahu možnej škody je zrejme najproblematickejším kritériom, lebo najmä u nepredvídateľných kríz je irelevantné. Napr. celkový rozsah škôd po katastrofe v Japonsku v roku 2012 nie je ani po roku presne vyčísliteľný. No z hľadiska možného posúdenia potrebných nákladov na aktívne či pasívne protikrízové opatrenia ako aj nákladov na záchrannú činnosť, na likvidáciu škôd a na obnovu či rekonštrukciu poškodeného systému je toto kritérium veľmi dôležité. Ako príklad môže slúžiť odhad nákladov na protipovodňové opatrenia v určitých regiónoch, alebo odhad možných škôd spôsobených technologickou haváriou a nákladov na opravu

a uvedenie poškodeného systému do prevádzky.

V prípade, že uvažujeme hypotetický krízový jav (napr. dôsledky budúcich možných prívalových dažďov pre občanov, organizácie a infraštruktúru vo vybranej lokalite či regióne), je treba zvažovať nie len štatistickú, ale aj „teoretickú“ pravdepodobnosť výskytu takejto udalosti. Potom môžeme vymedziť štyri základné typy:

1. Bežné, konvenčné krízy - krízy dobre predvídateľné, prejavujúce sa relatívne včas rozpoznateľnými symptómami, s riešením ktorých majú príslušné subjekty skúsenosti. Je možné zmierniť ich priebeh a dôsledky dobrou pripravenosťou, pružnými krízovými plánmi a dobre organizovanou koordináciou činností.
2. Neočakávané ale dobre ovládateľné krízy – ide o udalosti, ktoré sú svojim charakterom v podstate známe, ale miesto, čas a reálny priebeh sa dá ťažko predvídať. Medzi tieto krízové javy patrí väčšina dopravných nehôd, požiarov, technologických havárií.
3. Predvídateľné ale ťažko ovládateľné krízy – sú krízy spôsobené relatívne pravidelne sa vyskytujúcimi príčinami a faktormi, najčastejšie prírodného charakteru. Na redukcii dôsledkov je dôležitá pripravenosť a pasívna ochrana (hurikány, tornáda, letecké katastrofy, rozsiahle požiare v období dlhotrvajúceho sucha, záplavy).
4. Zásadné, ťažko predvídateľné a takmer neovládateľné krízy – sú krízy zvyčajne s komplikovaným nekontrolovateľným priebehom a s katastrofickými následkami.

Prakticky každú krízu môžeme charakterizovať takými znakmi, ktoré odpovedajú niektorým z uvedených štyroch kritérií. Uvedené štyri typy kríz môžu mať ešte podskupiny, ktoré budú súvisieť s už uvedenými rozdielmi v rozsahu škôd a nákladov potrebných na obnovu. Väčšinu konvenčných kríz, teda predvídateľných a do určitej miery ovládateľných je možné zaradiť medzi krízy s relatívne nízkym rozsahom škôd, keď poškodený systém má dostatok vlastných zdrojov na ich náhradu, prípadne na obnovu či rekonštrukciu systému. To platí i pre prípady s vyššími stratami a škodami, pokiaľ sú tieto udalosti chránené včasným aktívnym alebo pasívnym protirizikovým opatrením, napr. poistením.

Naopak, rozsah škôd nepredvídateľných a neovládateľných kríz je obrovský, a dopad väčšiny z nich svojimi katastrofálnymi následkami ďaleko presahuje geografický a sociálny priestor zasiahnutého systému. Na ich riešenie spravidla nie je možné využiť žiadne z doteraz známych stratégií a postupov. Efektívne riešenie takýchto krízových javov je závislé od intuitívneho a kreatívneho rozhodovania a odvahy riešiteľov.

I keď uvedené členenie všeobecne naznačuje aj rozsah škôd, pri analýze určitého konkrétneho krízového javu, najmä pri krízach 1. a 2. typu, je vhodné vzájomne porovnať predpokladaný rozsah škôd v prípade:

- a) **že sa nebudú robiť** špeciálne opatrenia na zníženie dôsledkov krízy a predpokladané náklady na obnovu či rekonštrukciu,
- b) **realizácie** zásadných opatrení na obmedzenie priebehu a zníženie dôsledkov krízy.

Aj keď ide o zložitý problém a existuje vysoká miera nepresnosti, je treba i v takých prípadoch (najmä keď nejde o straty na životoch a zdraví ľudí) zvažovať, kedy sú náklady na investície do opatrení na ochranu a na zmiernenie dôsledkov krízy adekvátne rozsahu škôd a následným investíciám do obnovy alebo rekonštrukcie poškodených systémov. K uvedeným znakom či črtám a ich posudzovaniu je treba priradiť ďalšie súvislosti – tieto znaky totiž nemôžu postihnúť jednu dôležitú stránku súčasných a budúcich kríz – ich dynamiku, zmeny a najmä schopnosť spôsobiť reťazovú reakciu sekundárnych kríz v rôznych sférach spoločenského života.

ZÁVER

Nejednotnosť v typológiách kríz ako i v prístupoch k ich tvorbe môže spôsobovať rad teoretických i praktických problémov. Na základe vyššie načrtnutých argumentov je vhodné doplniť rámcové kritéria typologizácie kríz o kritérium rozsahu škôd a nákladov na obnovu, ktoré nemusia vždy predstavovať rovnaký objem finančných prostriedkov.

Zrozumiteľná typológia a správne určenie charakteru možnej krízy podstatne ovplyvňuje proces jej zvládania. Na základe toho sa môžu stanoviť normatívne pravidlá, ktoré charakterizujú a presnejšie vymedzujú udalosti, ku ktorým je treba prijať potrebné opatrenia ako aj obsah týchto opatrení, stanovujú zodpovednosť a právomoci pre ich realizáciu.

LITERATÚRA

- [1] ANTUŠÁK, E. 2009. *Krizový management*. Praha : Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] BOIN, A. – LAGADEC, P. 2002. *Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management*. In Journal of Contingencies and Crisis Management. ISSN: 1468-5973. Vol. 8, No. 4, 2002, p. 185-191.
- [3] BUZALKA, J. 2008. *Krizový manažment vo verejnej správe*. Bratislava : Vydavateľstvo APZ, 2008. ISBN 978-80-8054-440-9.
- [4] GOZORA, V. 2000. *Krizový manažment*. Nitra : SPU, 2000. ISBN 80-7137-802-x.
- [5] LAHNSTEIN, Ch. L. 2003. *Liability Insurance for Acts of Terrorism?* In KOCH, B. A. ABRAHAM, K. S. 2003. *Terrorism, Tort Law and Insurance*. Wienn : Springer, 2004. s. 253-256. ISBN 3-211-01867-0.
- [6] MÍKA, V. 2005. *Poňatie krízy a krízovej situácie*. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“. Žilina : FŠI ŽU, 2005, s. 425-430. ISBN 80-8070-425-2.
- [7] MÍKA, V.T. – ONDRUŠEK, M. 2010. *Actual Problems of Crisis Management Theory*. In International Scientific Conference „Management 2010“. Union University Belgrade, Faculty of Industrial Management, Kruševac, Serbia, on March 17th - 18th. ISBN 978-86-84909-69-7.
- [8] MILAŠINOVIČ, S. – KEŠETOVIČ, Ž. – NADIČ, D. 2000. *The Power and Impotence of Crisis Management in Facing Modern Crisis*. In Megatrend Review/Megatrend revija. ISSN 1820-3159. Vol. 7 (2), 2000, p. 273-290.
- [9] ŠIMÁK, L. 2004. *Krizový manažment vo verejnej správe*. Žilina : Fakulta špeciálneho inžinierstva, 2004. ISBN 80-88829-30-5.
- [10] GUNDEL, S. 2005. *Towards a New Typology of Crisis*. In Journal of Contingencies and Crisis Management. ISSN 1468-5973. Vol. 3, No. 13, 2005, p. 106-115.
- [11] ŽÁRY, I. 1997. *Public relations*. Bratislava : 1997 – dodnes. [on-line]. Živá internetová publikácia. [cit. 2002-11-08]. Dostupné na: http://www.pppr.sk/virtualna_kniha.html.