

МЕТОДИ ЗА СПРАВЯНЕ НА БИЗНЕСА С КРИЗАТА ОТ COVID-19

БОГОМИЛА КОЛЕВА

Факултет по журналистика и масова комуникация

ingot@abv.bg

Bogomila Koleva. Methods for Businesses to Deal with the COVID-19 Crisis

Abstract: The COVID-19 pandemic has put business organizations in front of a severe test to overcome the many negative consequences of the crisis, related to disruption of supply chains and suspension of activity in various sectors, which could lead to their destruction. Companies face severe challenges in ensuring the continuity of the production process and the provision of services. These new challenges require a quick and efficient response from management, which is undoubtedly based on the construction and implementation of an effective anti-crisis strategy. The purpose of this report is to build a link between theoretical and empirical knowledge about this process and to contribute to the improvement of the overall management activity in crisis conditions. The report's central thesis is that every business needs to be prepared to overcome crises long before they occur, as practice, unfortunately, shows that at some stage, their occurrence is inevitable. For this purpose, a methodology is presented that can significantly facilitate managers in their crisis management process. In order to check to what extent business organizations, have an anti-crisis strategy and successful practices for dealing with the crisis of COVID-19, we surveyed 50 company owners from 13 different sectors. Its results are interpreted and compared with other representative studies. The survey shows that the small and medium-sized companies most affected by the crisis still need a pre-prepared anti-crisis action plan. This is a worrying finding because if managers need good tools to prevent and control external and internal threats and work towards constantly testing and updating them, it could have enormous consequences for their business. The situation can be critical, especially for unprepared organizations with no protective tools in reserve.

Keywords: crisis, reputation, crisis management, managers, crisis culture, COVID-19

Увод

Пандемията от COVID-19 постави пред сериозно изпитание бизнес организациите да преодолеят последиците от кризата, чрез укрепване на политиките си за корпоративна социална отговорност, в отговор на засиления интерес и бързо нарастващите очаквания на всички заинтересовани страни.

Спецификата на този управленски процес е свързан с разрешаването на проблеми от различно естество социални (например свързани с риска от заразяване, защита на здравето на служителите и клиентите, прилагането на здравни мерки), икономически (напр. намаляване на дейността, риск от фалити, негативни ефекти върху развитието на пазара в световен мащаб) и екологични последици, свързани със замърсяването на въздуха и околната среда в следствие на фирмени дейности (напр. производство и разпространение на продукти и услуги). Безспорен факт е, че разрешаването на тези проблеми зависят от предварителната анти-кризисна подготовка и лидерските способности за вземане на ефективни решения във високорискова среда. И накрая очакванията на заинтересованите публики са свързани с проява на проактивно поведение от страна на организациите в защита на техните интереси и предотвратяване на разпространение на заболяването сред служители, клиенти, акционери, възложители и др., запазване на работните места, справяне с многобройните прекъсвания в доставката на основни стоки и услуги.

Ефективните подходи за справяне с кризи се базират много на предварителната подготовка, която е част от цялостния процес на стратегическо планиране и би могла да бъде критерий за оценка на лидерските качества и умения^{1 2}. Основната теза на доклада е, че ако компаниите не притежават никакви защитни механизми за улавяне на проблеми и за ранна диагностика на риска, това би забавило значително процеса по изграждането на ефективен стратегически отговор от страна на организациите, което може да доведе до загуба на значителна част от техните позиции и да застраши цялостната им репутация. В условията на криза репутацията на една организация придобива особено съществено значение³. Тя е резултат от положителното взаимодействие на организацията с всички заинтересовани страни и разпространението на позитивна информация, свързана с нейната публична дейност. Обратният процес, а именно не добро или слабо взаимодействие и негативна информация по време на криза би застрашило натрупаните до този момент репутационни активи. Благоприятната репутация създава условия за привличане на нови клиенти, разполагане с високо квалифицирани професионални кадри, висока мотивация за труд от страна на служителите, положително ме-

¹ FISHMAN, D. A. ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4), 1999, p. 75.

² SMALLMAN, C., & Weir, D. Communication and cultural distortion during crises. *Disaster Prevention and Management*, 8(1), 1999, 33–41.

³ ХРИСТОВ, Чавдар. Управление на репутационни кризи. София, СУ Св. Климент Охридски-ФЖМК, 2017, с.24.

дийно отразяване и подкрепа от страна на финансови анализатори или други авторитетни представители⁴.

По отношение на методите за управление на криза. На първо място е добре да бъде отчетено влиянието на външните фактори, които имат силно въздействие върху организацията и създават необходимостта от непрестанен анализ на политическата, социална и икономическа обстановка в страната⁵. След възникването на криза, поне в началото се наблюдават периоди на нарастващо медийно отразяване и липсата на достоверна информация. Празното информационно поле създава възможност за разпространение на слухове и спекулации, което в крайна сметка може да доведе до масова дезинформираност. Задачата на бизнес лидерите е да пресеят слуховете, да отстранят ненужната информация и да достигнат до истината⁶. Това може да стане само чрез използване на достоверни източници на информация, вслушване както във вътрешни, така и във външни за организацията експертни страни и постоянна проверка на реалността. За тази цел е необходимо всекидневно проследяване на развоя на събитията. На този етап справянето с непълната информация е непрестанното събиране на факти, свързани с кризата и тъй като това предполага разкриване на лоши новини е необходимо те да бъдат представени наведнъж с максимална точност пред ключови за компанията фигури като акционери, клиенти, доставчици, служители и др.⁷ След представяне на новините лидерът трябва да покаже на своите публики, че е поел отговорност и ще направи всичко необходимо за разрешаването на кризисната ситуация. Той трябва да демонстрира сила, увереност и решителност пред своите публики, но и емпатия, така че да може да обединява и сплотява хората от екипа. Лидерът трябва да притежава необходимата емоционална зрялост, за да намали нивата на стрес и да успокои служителите чрез избягване на прекалено негативни или оптимистични твърдения за развоя на ситуацията. Един от смислените подходи в тази посока се отнася до изслушването на мненията на различните заинтересовани страни относно кризата и последиците от нея. Необходимо е ръководителите да демонстрират солидарност особено към онези страни, които са най-засегнати от кризата. Например ръководителите на Sodexo, Disney, Marriott Hotels, Boeing, Columbia Sportswear и др. намаля-

⁴ SAMPLE, Levitt. Ongoing Crisis Communication. A Need for More Crisis Management Knowledge. Chapter 1. Sage publication, Inc., p.14.

⁵ BRONN, P. S., & Olson, E. L. Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation: An illustrative example using conjoint analysis. Public Relations Review, 25(3), 1999, p.68.

⁶ ЛЮКИ, Ричард. Управление на кризи. Прогнозиране и планиране. София: Класика и стил, 2006, с.114

⁷ ЛЮКИ, Ричард. Управление на кризи. Прогнозиране и планиране. София: Класика и стил, 2006, с. 106

ват значително своите заплати, за да финансират заплатите на служителите си, които няма как да се върнат на работните си места, поради ограничаването на значителна част от дейността на някои от най-засегнатите сектори в следствие на пандемията. По този начин ролята на лидера се свързва с добронамерено и съпричастно отношение, което освен в етичен аспект е важно и за задържането и мотивирането на служителите в дългосрочен план.

Масовите възприятия за една организация са положителни до момента, в който не настъпят негативни промени в действията и системно повтарящи се грешки в отправените послания. Масовото мислене е склонно да поеме в посока на изразяване на диаметрално противоположни емоции и да обяви компанията за непочтена, неморална, безотговорна, неетична, с което се слага край на общественото доверие към нея. Затова компаниите се стремят да отговорят максимално на очакванията на своите публики, които могат да оказват сериозен външен натиск. Например критики, които се разпространяват бързо, че служители на Amazon са изложени на висок риск от заразяване с COVID-19 мотивира компанията да инвестира в създаването на собствена лаборатория за безплатно тестване на служителите си. Същата поредица от събития се случва и с компанията Uber, и недоволството отстрана на шофьори относно несигурността по отношение на трудовата им заетост и риска от съкращения, особено по време на локдауните, чиито мениджмънт поема инициативата за преквалифициране на тази част от персонала. Мениджърите на компаниите имат и съществената задача да върнат хората към техните рутинни задължения, като им създадат усещането, че са част от решаването на проблема и подобряването на ситуацията⁸. В тази връзка репутацията на една организация се гради на нейната експертност, върху адекватното изпълнение на поетите ангажменти и споделянето на ресурси, ценни за общността. Тези три компонента са от изключително значение за подхранване на доверието и натрупване на ценни ресурси от подкрепа и лоялност, които помагат на организацията да се справи в критични моменти и да задържи своята лидерска позиция. Това от своя страна означава, че репутацията е в непрестанен процес на изграждане и носи високи стойностни позитиви.

В обобщение на изписаното до тук безспорен факт е, че в кризисни времена, служителите се нуждаят най-много от своите ръководители. Тяхната роля е ключова и определяща за личното представяне на служителите и тяхното желание да поемат инициативи, което би им създавало необходимата мотивация да останат и да бъдат част от екипа в най-трудните кризисни времена.

Методите за справяне с кризата от COVID-19 са обвързани със следните управленски стратегии: сформирание на кризисен щаб, изготвяне на ан-

⁸ ЛЮКИ, Ричард. Управление на кризи. Прогнозиране и планиране. София: Класика и стил, 2006, с. 115

тикризисен план за действие и планиране на отговор, съобразен с мащаба на кризата и начина, по който засяга дейността на компанията и сектора, към който принадлежи.

Сформиране на кризисен щаб

Едно от задължителните условия в процеса на справяне с кризата е формирането на корпоративен кризисен щаб. Изборът на отделните представители и ролята, които трябва да изпълняват е добре да бъдат разпределени преди възникването на кризисното събитие, така че да се разполага с достатъчно време за проверка и анализ на неговата дейност⁹. За тази цел е необходимо хората да бъдат обучени да реагират бързо и да работят в екип. Това може да се постигне само чрез трениране на практически умения за овладяване на кризи преди тяхната поява¹⁰.

Основната задача на щаба е следването на предварително зададени процедури по изготвяне на антикризисен план за действие. Освен ключови фигури на компанията е добре към екипа да бъдат привлечени и външни експерти. По този начин кризисният комитет ще има по-мащабен поглед върху ситуацията, което ще създаде и по-голяма легитимност по отношение на взетите решения. Например някои организации като Standard Industries създават специално звено от външни експерти, представители на научната, медицинската и правителствената общност, така че да подпомогнат лидерите да взимат по-информирани решения. На този етап се разработват различни сценарии по отношение на това как кризисната ситуация би могла да се развие, извършва се анализ на риска, който включва дейности по локализиране на конкретните проблеми и конкретните щети, които могат да бъдат нанесени на организацията. Освен изготвянето на по-общата картина, тези планове могат да се фокусират и върху решаването на конкретни проблеми, като например доброволни напускания от страна на служителите, събиране на информация за нов инвестиционен проект, обучение на персонала на първа линия, реструктуриране на дейността и др. Част от тези стратегии са свързани с предприемането на бързи действия за намаляване на разходите и пренасочване към основната дейност на компанията или адаптиране на бизнеса спрямо новите нужди на потребителите, породени от пандемията.

Дейността на кризисния щаб е насочена в три отделни направления. Първото е свързано с превенция и контрол на риска преди възникването на

⁹ ПАЧЕВА, Валерия. Кризата под контрол. София: М-8-М, 2009, с.82

¹⁰ ЛЮКИ, Ричард. Управление на кризи. Прогнозиране и планиране. София: Класика и стил, 2006, с.66

кризи. Второто е справяне с негативните последици от кризисното събитие. И не на последно място оценка на резултатите и анализ на опита, който компанията придобива след справянето с него. Всички добри комуникатори биха изразили мнението, че управлението на кризисна ситуация се базира много на предварителната подготовка.

Анализът на Тиери Поучант и Ян Митроф се фокусира върху изграждането на основната структура на кризисния щаб. Разбира се, тук трябва да се има предвид, че този модел може да послужи само като ориентир, тъй като всяка организация формира собствения си кризисен екип на базата на конкретните цели, спрямо съответните нужди¹¹. В най-общ план неговите основни членове са: главният изпълнителен директор, главния юрист на компанията, директорът по комуникациите и връзките с обществеността, директорът по сигурността и техническия надзор, началник отдел човешки ресурси, финансов и маркетингов директор, външни експерти и др. Кризисният екип трябва да се справи с проблеми от разнообразно естество и за тази цел е необходимо: непрестанно събиране и обработка на информация, регистриране на най-силно засегнатите от кризата страни и съответно оказване на помощ, цялостен анализ на ситуацията и координация на дейността, осъществяване на комуникация както с външните за организацията (медии, държавни институции и др.), така и с вътрешните-заинтересовани страни (служители/работници, клиенти, акционери, доставчици и др.). Представителите на висшето ръководство обикновено не участват в реализацията на отделните стъпки от кризисния план, но внимателно проследяват цялостната логика на процесите и събитията¹². Според мащаба на самата криза се определя и броят на членовете на щаба, но той не трябва да надвишава повече от петнадесет човека, за да не се попречи върху процеса на вземане на решения. Кризисният мениджмънт се упражнява на почти всички корпоративни нива. След овладяване на кризата не бива да се прибързва в разформирание на екипа. На този етап трябва да се изготви обща оценка на цялата ситуация, анализ на предприетите действия, да бъдат идентифицирани слаби страни, пропуски и грешки, които биха послужили като коректив за промяна в структурата и методите на работа на кризисния щаб¹³.

¹¹ ПАЧЕВА, Валерия. Кризата под контрол. София: М-8-М, 2009, с.83

¹² Пак там, с. 87

¹³ Пак там, с. 95

Стратегически отговор от страна на организациите

Бизнесът преминава през няколко етапа на стратегически отговор към кризи. Те са групирани в четири отделни категории: съкращаване на разходи, постигане на стабилност, прекратяване на някаква част от дейността и въвеждане на иновации.

Съкращаването на разходи включва свиване на дейностите на фирмата чрез намаляване на разходите, активите и продуктите на пазарите, в които тя участва. Фирмите, които успеят да си възвърнат стабилността чрез прилагането на ефективни анти-кризисни стратегии са изложени на по-малък риск от провал и имат значително по-висок шанс да оцелеят в новата кризисна среда. Тук основната цел е да се възвърне бързо нормалната организационна дейност, чрез прилагане на гъвкави и иновативни управленски решения за справяне с кризата.

Важно е да отбележим, че не всяка компания задължително ги преживява в тази последователност, защото те зависят до голяма степен от посоката, в която пандемията се движи и от етапите, през които отделните страни и индустрии преминават. Спирането на дейността може да се дължи на самата криза, например заради мерките, за ограничаване на разпространението на вируса или защото мениджърите не вярват, че могат да устоят на кризата. Въпреки, че всяко прекратяване на дейност е негативно, то има и някои плюсове, като например избягване на риска от фалит, запазване на определени ресурси и т.н.

Последната фаза е свързана с промените и по-скоро с онези, които водят до нови възможности. Тази фаза е насочена към иновациите – преразглеждането на бизнес модела, адаптирането към нов стил на работа и внедряването на дигитални решения. Това е възможност за излизане от кризата с повече хъс и предприемчивост. И накрая въвеждането на иновации в опит на бизнеса да се справи с възникналата криза може да се окаже успешна стратегия, макар да носи повече рискове и да е свързано с по-големи финансови инвестиции.

Методи на изследване

За да представя успешните бизнес стратегии в справянето с негативните ефекти от кризата от COVID-19 ще акцентирам върху резултатите от проведено собствено анкетно проучване с общо 50 изпълнителни директори и мениджъри на водещи компании в България от различните сектори. Едно от задължителните условия за профила на респондентите е те да заемат високи управленски позиции, тъй като по този начин, освен, че ще имат поглед над конкретните анти-кризисни стратегии, разполагат и с конкретните резултати

от тях. По отношение на методите за подбор на самите компании, условието е да бъдат включени представители на различните сектори. Предприятията, които са взели участие в анкетата са от сектора на: услуги, търговия, селско стопанство, строителство, добивна промишленост, преработваща промишленост, транспорт и логистика, туризъм- хотелиерство, ресторантьорство, турагентство, здравеопазване, финансов сектор, IT сектор. По отношение на големината на изследваните компании, те са разделени в следните три категории: малки (10-49 наети), средни (50-249 наети) и големи (над 250 наети). Представителите на малките компании са общо 20, на средните са 9, а на големите са 21. Изследването е проведено в периода от 10 март до 11 май 2022 г.

Основните въпроси, на които респондентите отговарят са свързани с това как бизнесът реагира на кризисна ситуация от подобен характер – има или подготвя кризисни планове, какво е отношението към служителите, какви са лидерските умения, които трябва да включва едно добро управление, какви са добрите практики за управление на кризи, каква е нагласата им към „хоум офиса“.

Изследователската цел е да се уловят мнения, мотивации и нагласи на респондентите за справяне с кризата и изграждането на нови и ефективни бизнес модели.

Резултати

Общите изводи от проведеното анкетно проучване са, че големите компании разполагат с предварително разработена анти-кризисна стратегия, която заема важно място в процеса им на управление. Нещата не стоят така при средния и малкия бизнес, които не разполагат с инструменти за превенция и контрол на риска. Интересното е, че мениджърите не изразяват необходимост от тяхното прилагане, тъй като твърдят, че кризисните събития по-скоро изискват моментни и гъвкави решения, които не се базират на предварително изготвени стратегии.

Според респондентите, за да се възвърне бързо нормалната организационна дейност трябва да се прилагат гъвкави и иновативни управленски решения, които са свързани с: оптимизиране на разходите, прекратяване на някаква част от дейността, стартиране на някакъв нов проект, въвеждането на частична дистанционна работа, редуциране на разходите. Други са свързани със затваряне на физическите работни пространства за сметка на онлайн присъствието, промяна във функциите на някои длъжности и възлагане на определени дейности на външни изпълнители.

Пандемията е ускорила процеса на дигитализация на бизнеса във всички сектори. Мнозинството от анкетирания обаче са единодушни, че кри-

зата от COVID-19 само ускорява процеса на дигитализация, но той е започнал много преди това, особено за бизнесите, при които дигиталната трансформация вече е наложена като модел.

В следствие на пандемията се въвежда нов хибриден модел на работа, който съчетава интеракцията на живо (лице в лице) и от разстояние (онлайн).

В следствие на изискванията на новата дигитална среда лидерите инвестират в обучения на служителите и подобряването на тяхната квалификация, така че да бъдат подготвени за новата работна среда.

Нагласите на респондентите към „хоум офиса“ като управленско решение в резултат на кризата като цяло е положителна. Преобладаващото мнение на мениджърите е, че намаляването на работното време практически не засяга фирмената продуктивност, а всички останали навременно предприети мерки облекчават и оптимизират работните процеси. Според тях „хоум офиса“ не води до намаляване на работоспособността и не се отразява върху качеството на работния процес.

Пандемията от COVID-19 според мениджърите е повишила бързината и ефективността на работния процес. Има промяна в начините на осъществяване на бизнес комуникацията, което е свързано с използването на нови онлайн платформи за видео срещи и конферентни разговори.

Като част от стратегиите на компаниите е да поставят на преден план опазването на здравето на служителите си пред дългосрочните икономически цели. Това включва както инвестиране в необходимо предпазно оборудване, така и следене за спазване на правилата за социална дистанция. Част от конкретните действия в тази насока са свързани със закупуване на необходимите предпазни прегради, дезинфекция на работното пространство, носене на предпазни маски, спазване на 14 дневна карантина. Повече от половината респонденти споделят, че заедно с грижата за здравето на хората, основен приоритет за компаниите е да запазят работните места на своите служители. За сметка на това те предпочитат да оптимизират някои разходи и временно да „замразят“ отделни проекти, за да избегнат негативния ефект от липсата на заетост.

В следствие на пандемията респондентите отбелязват ръст на електронната търговия, затова влагат сериозни усилия за подобряване на клиентското изживяване онлайн.

Според анкетираните пандемията е извела на преден план необходимостта от изработването на ESG (Environmental, Social, and Governance) стратегии за екологично, социално и корпоративно управление.

Ето и обобщение на отговорите на лидерите относно уменията и компетенциите, с които трябва да разполагат мениджърите при управление на криза. Те са свързани със способността за бързо вземане на решения, гъвка-

вост, адаптивност, умения за мотивация на екипа, проява на емпатия, увереност и готовност за съдействие и помощ.

Дискусия

От проведеното анкетно проучване става ясно, че малките и средни компании, за разлика от големите не разполагат с предварително изработен анти-кризисен план за действие. Те твърдят, че „външните събития са непредсказуеми и затова тяхната стратегия е да предприемат решения и действия след настъпването на кризата.

Това е изключително тревожен факт, тъй като основната теза на доклада е, че ако компаниите не разполагат с добри инструменти за превенция и контрол на външни, а и вътрешни заплахи, и не работят в посока на това да ги изпробват и актуализират постоянно, това би ги поставило в една доста неблагоприятна позиция. Положението може да бъде критично, особено за неподготвените организации, при които отсъства психологическа и практическа подготовка за прогнозиране на кризи. Такива са най-тежките случаи, при които организациите не успяват да устоят на силния натиск, защото в резерва си не притежават никакви защитни инструменти. За разлика от тях големите компании разполагат с много подробни планове, в които са описани рисковете от възникването на различни кризисни сценарии, както и необходимите действия от страна на екипа за ефективното справяне с тях. Изготвени са шаблони за съобщения до медиите, разписани са процедури, дейности, правила и информация за това как трябва да действа кризисният щаб.

По отношение на „хоум офиса“ според мениджърите работата от разстояние определено създава редица предизвикателства, които са свързани с: изоставане по отношение на интеграцията на новите служители към фирмената култура, трудности в координирането на съвместната работа между екипите, пречки в отчитане на дейността и начина на управление на служителите от преките им ръководители и др. Работата от разстояние обаче предоставя и много ползи за работниците като повишава ИТ уменията, спестява излишно време за пътуване до работното място и създава условия за по-ефективно постигане на работните цели. Всички мениджъри обаче посочват тази практика като задължителен ефект от подобна криза, тъй като здравето и безопасността на служителите в подобни ситуации са на първо място.

Примери за успешни стратегии за дигитализация на бизнеса

В резултат на този процес мениджърите въвеждат по-дигитални и гъвкави управленски решения като внедряват редица приложения за дистанционен достъп до предлаганите от тях продукти и услуги, онлайн платформи за продажби, оптимизация на ERP системите, нови софтуери за управление, автоматизация на процесите, електронен обмен на данни, онлайн платформи за видео уроци, и обучения и инвестиции в киберсигурността. Мнозинството от анкетираните обаче са единодушни, че пандемията само ускорява процеса на дигитализация, но той е започнал много преди това, особено за бизнесите, при които дигиталната трансформация вече е наложена като модел. За тези компании дистанционно предоставяне на услуги са основен фокус от години, просто някои от промените са изпълнени с приоритет заради кризата.

На въпросът какви нови възможности е създала кризата за бизнеса, респондентите отговарят, че тя дава необходимият тласък за оптимизация на вътрешните процеси на компаниите по отношение на дистанционното предоставяне на услуги. Кризата поставя много важен акцент върху ефективността и бързината, с която трябва да бъдат извършени тези промени, което е свързано с вътрешната мотивация на лидерите да управляват ефективно тези процеси.

В обобщение на представеното до тук може да изтъкнем, че практиките в изграждането на нови бизнес модели са свързани с дигитализация на услугите. Този процес се използва за оптимизиране на онлайн маркетинга и продажбите чрез планиране на ресурсите на предприятието. Използват се софтуери, които да управляват финансите на компанията, веригата за доставки, операциите, търговията, отчитането, производството и човешките ресурси. Фокусът на лидерите е да се създаде една хибридна среда чрез смесено ръководене на живо и дигитално. Да се въведат гъвкави организационни методи на управление чрез наблюдаване върху повишаването на уменията на служителите чрез повече виртуални и дигитални обучения, използване на нововъзникващи технологии като изкуствен интелект, виртуална реалност, обогатена реалност и блокчейн в управлението на човешките ресурси.

Представените изводи от проведеното изследване са сравнени с резултатите от две други анкетни проучвания по конкретните изследвани показатели, това на Leaderships Support сред 250 български компании от 13 сектора, проведено в края на 2020 г., и това на IBN Institute for Business Value сред 3450 компании от 20 държави, сред които и България, проведено през 2022 г. Общите изводи от тях са че: пандемията само ускорява процеса на дигитализация, но той е започнал много преди това. Същевременно ефективната дигитализация се случва не само в посока към външни услуги, но и към вътрешни процеси. След обявяването на извънредното положение компа-

ниите, които успяват по-бързо да преминат към новия дистанционен режим на работа разполагат с разписани процедури по отношение на работата с ИТ системи и са провеждали обучение на служителите си в миналото. В резултат на пандемията има промяна в поведението на потребителите и на бизнеса като цяло. Например има тенденция за нарастване на дела на безконтактните и онлайн плащания, което е показател за безпрецедентното навлизане на дигиталните технологии в сферата на търговията и услугите. Най-сериозни затруднения имат малките компании, чиято дейност преди възникването на пандемията, се развива предимно във физическа среда. Наложеният натиск върху тях налага необходимостта да адаптират бизнеса си към новия дигитален модел.

Респондентите твърдят, че преди пандемията не е имало възможност за установяването на цялостен дистанционен режим на работа, както и гъвкаво работно време. Заради пандемията се въвеждат нови регламентирани условия, при които този процес да протича безпроблемно. Като цяло според мениджърите „хоум офисът“ може да бъде ефективна мярка, макар да изисква определен период на адаптация, но между самите служители се усеща липсата от директното общуване.

Като цяло респондентите споделят мнението, че лидерските стратегии за справяне с кризата трябва да включват гъвкави, сигурни и устойчиви решения.

Заключение

Неоспорим факт е, че всяка криза е сериозна заплаха за репутацията на една организация. Репутацията се гради на доверието в експертния потенциал на лидерите да вземат най-ефикасните решения и да предприемат най-ефективните анти-кризисни действия. Този доклад изтъква необходимостта от изготвянето на конкретни политики за превенция и контрол на кризисните събития много преди тяхното възникване, което би подобрило значително управленския процес и би допринесло за неговата устойчивост. Справянето с кризата изисква от мениджърите адекватно изпълнение на поетите ангажменти и споделянето на ресурси, ценни за общността в преодоляване на негативните последици от кризата. За да отговорят ефективно на новите кризисни условия мениджърите трябва да включат към редовната управленска практика анти-кризисният мениджмънт. Твърдението, че бизнесът няма нужда да планира кризи, тъй като това е невъзможно, разрушава цялостната стратегия за ефективно управление на кризисния процес.

Неоспорим факт е, че няма как всички видове кризи да бъдат предотвратени, но с правилната реакция щетите, причинени от тях могат да бъдат

ограничени, а времето за възстановяване на нормалната организационна дейност да бъде значително съкратено. Това би се случило само ако компанията разполага с предварително изготвен кризисен план и има опит в превенцията много преди възникването на кризисното събитие.

От разгледаните до тук управленски практики за справянето с кризата от COVID-19 най-съществената е свързана с внедряването на анти-кризисната стратегия към процеса на управление на големите организации. Компаниите, които са по-гъвкави и адаптивни към новата кризисна реалност са тези, които вече разполагат с предварително изградени защитни механизми. Знанията и опита, с които вече разполагат в процеса на превенция и контрол на риска са в основата на по-доброто им представяне. Правилното идентифициране на проблемите е условие за изграждането на по-ефективни стратегии и осъществяването на по-добра комуникация, което е от ключово значение за цялостната репутация на организацията.

В обобщение на представеното до тук може да изтъкнем, че практиките в изграждането на нови бизнес модели са свързани с дигитализация на услугите и автоматизация на процесите, въвеждането на хибриден работен модел, инвестиране в посока на подобряването на компетентността на служителите. Новите кризисни условия създават необходимостта от изграждане на бързи, ефективни и гъвкави подходи за справяне с негативните последици от COVID-19.

БИБЛИОГРАФИЯ

- ЛЮКИ, Ричард. Управление на кризи. Прогнозиране и планиране. София: Класика и стил, 2006
- ПАЧЕВА, Валерия. Кризата под контрол. София: М-8-М, 2009
- ЧУТУРКОВА, Маргарита. Кризисен PR- Типология на кризите. София: Сиела, 2012
- BURNETT, J. J. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 1998, 475–88.
- BRONN, P. S., & Olson, E. L. Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation: An illustrative example using conjoint analysis. *Public Relations Review*, 25(3), 1999, 351–68.
- FISHMAN, D. A. ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4), 1999, 345–75.
- GONZALEZ-HERRERO, A., & Pratt, C. B. How to manage a crisis before or whenever it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 1995, 25–29.
- MAYFIELD, Sharbrough et al. Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level *International Journal of Business Communication*, 52 (1) (2015), p. 97-121.
- NYBLOOM, S. E. Understanding crisis management: Risk assessment and planning are key to effective response. *Professional Safety*, 48(3), 2003, 18–25.
- SMALLMAN, C., & Weir, D. Communication and cultural distortion during crises. *Disaster Prevention and Management*, 8(1), 1999, 33–41.

Интернет източници:

- COVID-19 and the future of business. Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities In: IBM Institute for Business Value. Available from: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>
- Как се справя Вашата организация с предизвикателствата на Корона пандемията? Резултати от проучване на Leadership Support – [cited 5 May 2022]. Available from: <https://ls-s.com/wp-content/uploads/sites/12/2021/03/LSS-Report-New-Normal.pdf>
- Как бизнесът реагира на кризата?: Мениджмънт. Бизнес истории. В: Economy.bg, [19 май, 2020]. Available from: <https://m.economy.bg/article/view/39726>
- Unmasking the Impact of COVID-19 on Businesses: Firm Level Evidence from across the World. In: ResearchGate, [cited October 20, 2020]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/346871666_Unmasking_the_Impact_of_COVID-19_on_Businesses_Firm_Level_Evidence_from_across_the_World
- ECB Economic Bulletin. The long-term effects of the pandemic: insights from a survey of leading companies. In: European Central Bank, [cited April 5,2020]. Available from: https://www.ecb.europa.eu/pub/economicbulletin/focus/2021/html/ecb.ebbox202008_06~bad87fcf9b.bg.html