

СОФИЙСКИ  
УНИВЕРСИТЕТ



„СВ. КЛИМЕНТ  
ОХРИДСКИ“  
ОСНОВАН 1888 Г.

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

---

ФАКУЛТЕТ ПО ЖУРНАЛИСТИКА И МАСОВА КОМУНИКАЦИЯ  
КАТЕДРА „КОМУНИКАЦИЯ И АУДИОВИЗУАЛНА ПРОДУКЦИЯ“

Богомила Василева Колева

**„Управление на бизнес-репутацията при кризи с пандемичен характер (2020-2023 г.)“**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА**

**ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“  
по научната специалност 3.5 Обществени комуникации и информационни науки  
(Медии и комуникации – Управление на репутационни кризи)

Научен ръководител:  
проф. д-р Николай Михайлов

Рецензенти:

СОФИЯ 2023

Авторефератът се състои от увод, три глави, заключение, библиография, справка за научните приноси и списък на публикациите, свързани с темата на дисертационния труд.

*Заглавие на английски език: „Business reputation management in pandemic crises (2020-2023)“*

*Ключови думи: кризи, репутация, репутационна криза, институционална криза, управление на кризи, медии, медийно влияние,*

*Key words: crisis, reputation, reputational crisis, institutional crisis, crisis management, media, media influence, PR*

**Съдържание:**

<b>УВОД.....</b>	<b>6</b>
<b>1.Кризата като социален феномен и кризисният мениджмънт</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Репутация, бизнес организации, мениджмънт на риска- дефиниции на понятията и развитие на научното поле</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.1 Управление на репутацията.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Мениджмънт на риска- превенция от възникването на кризи.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.3 Скала за измерване на риска.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.4 Примери за успешни и неуспешни подходи в справянето с риска.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Кризисен мениджмънт- изготвяне на антикризисен план за действие.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1 Сформиране на кризисен щаб- условие за ефективно управление на кризи.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 Комуникационен мениджмънт- действие и комуникация по време на криза</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4.1 Изготвяне на комуникационен кризисен план.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2 Избиране на публичен говорител на организацията.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Убеждаване и влияние на медиите.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.1 Изграждане на връзка с медиите.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.2 Журналистът и говорителят.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5.3 Подготвяне за пресконференция.....</b>	<b>23</b>

<i>1.6 Разрешаване на кризата</i> .....	23
<i>1.7 РАБОТНИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ</i>	
.....	24
<i>2. Въздействието на кризата от COVID-19 върху новата социална реалност</i> .....	24
<i>2.1 Управление на кризи-особености в ситуации на пандемии</i> .....	25
<i>2.2 Икономически последици в следствие на пандемията от COVID- 19</i> .....	25
<i>2.3. Специфики, свързани с прилагането на антикризисните стратегии от страна на организациите</i> .....	26
<i>2.4 Примери за успешни бизнес модели на управление, в следствие на кризата от COVID-19</i> .....	27
<i>2.5 Измерване на кризата в сектор Хотелиерство и ресторантьорство</i> .....	28
<i>2.5.1 Протестни действия от страна на ресторанти (2020- 2022г.)</i> .....	29
<i>2.5.2 Протестни действия от страна на хотелиерския бранш (2020- 2022г.)</i> .....	30
<i>2.5.3 Протестни действия от страна на туроператори (2020- 2022г.)</i> .....	30
<i>3. Бизнес мениджмънт в условия на криза- Анкетно проучване</i> .....	32
<i>3.1 Сравнение на резултатите с представителни изследвания</i> .....	34
<i>4. Заключение</i> .....	35
<i>5.Справка за основните приноси</i> .....	37

<i>5.1 Публикации по темата на дисертационния труд.....</i>	<i>38</i>
<i>5.2 Участия в научни конференции и международни форуми.....</i>	<i>38</i>
<i>5.3 Библиография.....</i>	<i>39</i>

## УВОД:

В съвременния свят възникват непрекъснато кризисни събития, които променят начина, по който функционират икономиките на страните и в частност този на бизнес организациите. Пандемията от COVID-19 постави пред сериозно изпитание икономиката на света като парализира цели сектори, фалира бизнеси, нанесе огромни финансови загуби и увеличи нивата на безработица драстично. Повечето държави затварят своите граници и налагат ограничения за свободното движение на населението, както и за трафика на стоки, за да сведат до минимум рисковете от разпространение на вируса. Тези мерки, насочени главно към защита на здравето и живота на населението, имат негативни последици за икономиката. Част от тях включват временно прекъсване на бизнес комуникациите, липса на мобилност на работната сила, намаляване на търсенето на услуги поради необходимостта от поддържане на социална дистанция, водят до нарастване на безработицата и намаляване на доходите на населението. Тези проблеми са от глобален характер и на този етап най-общо определят световните икономически тенденции.

В нашата страна, а и не само, винаги са се наблюдавали периоди на забавяне на икономическата активност и настъпване на сериозни спадове, но сегашната криза се отличава от тези естествени процеси по две причини<sup>1</sup>. Първата е свързана с това, че дисбалансите са предизвикани от външни за икономиката фактори, свързани с възникването на здравна криза от световен мащаб, която може да окаже сериозен натиск върху нормалното протичане на организационната дейност. Втората е, че заради приетите от правителствата мерки за ограничаване на разпространението на вируса, дейността в някои от различните бизнес сектори е засегната драстично, като този на услугите отчита най-големи спадове, което може да има трайно негативни последици за финансовото състояние на организациите, да доведе до свиване на инвестициите и поява на безработица.

В тази връзка дори в условията на една гладко функционираща икономика антикризисните методи на управление са необходимо условие за успешното развитие и финансов просперитет на всяка организация. Антикризисният мениджмънт може да предотвратява настъпването на кризи, а ако това не е напълно възможно, да минимизира негативните

---

<sup>1</sup> БАН. Институт за икономически изследвания. Макроикономически последици от борбата с COVID-19: Експертни оценки, изводи и прогнози към 14.04.2020г., [цитирано на 20.12.2020].

последници за компанията, така че тя безпроблемно да започне нов цикъл на развитие. В противен случай има сериозен риск от фалит, излизане от пазара или ликвидация. Следователно управлението на всяка организация винаги е антикризисно до известна степен.

Поради особената специфика на пандемичните кризи и опасността, която създават за здравето на хората, последиците за всички останали сфери на социалния, политическия и икономическия живот се оказват неизбежни. Затова в този научен труд ще обърнем особено внимание на начините, по които бизнеса да се справи с негативните ефекти, предизвикани от тях.

Пандемията от COVID-19 постави бизнес корпорациите пред сериозно изпитание да преодолеят многобройните негативни последици, свързани с нарушаване на веригите на доставки и спиране на дейността в различните сектори, което би могло да доведе до тяхното пълно унищожение. Компаниите са изправени пред сериозни изпитания в осигуряването на непрекъснатост на производствения процес и предоставянето на услуги. Тези нови предизвикателства изискват бърз и ефективен отговор от страна на мениджмънта, който безспорно се базира на предварителната подготовка в изграждането и успешното реализиране на анти-кризисната стратегия.

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 (например 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 умения за вземане на ефективни решения във високорискова среда.

**Темата на дисертационния труд е избрана поради значително нарастващия брой реални кризи в различните бизнес сектори, в следствие на пандемията от COVID-19. Тя е свързана с мотивацията на автора за предаването на ценни теоретични и практически насоки, за ефективното справяне от страна на засегнатите организации с тях, като запазят доверието**

на ключовите си публики, което е изключително важно за поддържането на добра репутация. В този смисъл мениджърите трябва да положат значителни усилия освен за кризисното овладяване, което изисква координиран, бърз отговор, но и осъществяването на по-дългосрочни стратегии, свързани с изповядваните ценности от страна на компаниите, тяхната експертиза при вземането на решения, адекватното им представяне, и споделянето на ресурси, ценни за общността. Ролята на комуникаторите и останалите кризисни специалисти е основополагаща за извеждането на негативните последици от кризата в благоприятна за организацията посока. В тази връзка натрупаното доверие в нейния експертен потенциал и непрестанната работа в тази посока, водят до подкрепа и лоялност от страна на общността, които са ценен ресурс за справянето в най-критичните моменти и задържането на лидерска позиция. Организациите, които приемат репутацията за ключов фактор при вземане на антикризисни решения имат целия потенциал да преминат успешно през кризата. Тъй като медиите са основен посредник между бизнес, държава и общество тяхната роля преди, по време и след криза е от ключово значение за нейното преодоляване. Това изправя организациите пред голямо предизвикателство да управляват информацията, която изпращат, така че да достигне до ключовите им публики коректно, без изкривяване. В този двупосочен процес на комуникация, медиите имат ключова роля освен в отразяването, но и в трансформирането на кризи на доверието в репутационни.

**Актуалността на темата на дисертационния труд** се определя от необходимостта за изследването на ефектите от пандемията от COVID-19 върху бизнес репутацията на организациите и изграждането на нови модели за справяне с негативните последици от нея. Целта е да проверим по какъв начин компаниите се пренастройват спрямо новата кризисна реалност. Авторът поставя своя фокус върху успешните практики, тъй като те са обвързани с неговия личен изследователски принос в изграждането на полезни управленски решения по отношение на справянето с кризи и поддържането на добра репутация, които биха могли да бъдат от полза за всички мениджъри и кризисни специалисти в тяхната бъдеща практика. Към това ще прибавим и необходимостта от провеждането на повече изследователски проучвания в тази посока, тъй като за сега преобладават тези, които акцентират по-скоро върху разрушителните последици от кризата. От това следва и извода тя да не бъде



възприемана само в негативна светлина, а и като нова възможност за промяна на старите модели и заместването им с нови, които биха могли да доведат до по-добри, качествени промени.

Предвид изложеното до тук следва да отчетем, авторите, които работят усилено в полето на кризисния мениджмънт, репутацията и доверието, кризисните комуникации и влиянието на медиите, в ролята им на важен посредник за осъществяването на публичния диалог между бизнеса и държавата. Липсват анализи, базирани на цялостното медийно отразяване на двете гледни точки, тази на най-засегнатите от кризата бизнеси и тази на управляващите, които трябва да предприемат антикризисни действия и да поемат отговорността за овладяване на кризата, което е определящо за актуалността на настоящия дисертационен труд.

**Практико-приложната стойност на настоящия труд** е, свързан с това, че две години след възникването на пандемията все още научните разработки за това как бизнес организациите се справят с възникналата пандемична криза са малко. Същото се отнася и за резултатите по отношение на тяхната репутация, чието опазване бива отчитано, но не и начините, по които да стане това в новата кризисна реалност. В този смисъл натрупаното знание в комуникационния процес по отношение на нейното овладяване е основополагащо за цялостното преодоляване на негативните кризисни последици. Необходимо е задълбочено знание относно методите, по които бизнеса се справя и приобщава към новата кризисна реалност. В тази връзка е нужен поглед „отвътре“ върху тези процеси чрез помощта на качествени методи, които са подходящия инструмент за достигане до съществени нюанси от цялата картина, свързана с начините на осъществяване на антикризисната дейност.

Личните мотиви за избора на темата са свързани с интереса на автора към кризите и начините на тяхното овладяване, тъй като случването им в някакъв момент е неизбежно. Само изключително опитни и хладнокръвни специалисти биха устояли на предизвикателствата, свързани с интензивността на събитията и негативните последици за организацията от тяхното случване. В тази връзка авторът се възхищава на комуникационните умения и смелостта за вземане на решения, които мениджърите, а в това число и всички експерти около тях проявяват в една напълно непозната кризисна среда.

**Теоретичната потребност** от изследването е свързана с отсъствието на задълбочени и актуални трудове по въпросите за осъществяването на кризисния мениджмънт в новата пандемична среда, свързана с вируса от COVID-19.

**Изследователският подход** е да проследи как бизнес-организациите реагират на кризата, с която се сблъскват и преодоляват новите предизвикателства, породени от нея, чрез прилагането на антикризисни стратегии. Факт е, че пандемията като масово явление има своята особена специфика, което ги разграничава от всеки друг тип кризи, за които мениджърите на компаниите трябва да бъдат подготвени. Интересно е да се проследят новите бизнес модели за управление в различните сфери, начините за тяхното приспособяване и промените, които произтичат от тях. Заради мерките за предпазване на населението от разпространението на вируса от COVID-19 здравните органи изпращат към всички национално представителни работодателски организации препоръки за организиране на работния процес, чието спазване се следи от органите на властта. За да се осъществи този процес работодателите предприемат различни практически действия, като гъвкаво работно време и дистанционен труд. Всичко това носи съответните рискове по отношение на нивото на организираност на трудовия процес и качеството на свършената работа. Поради спазването на карантинните мерки и принудителното затваряне на граници, много бизнеси са изложени на висок риск от сериозни финансови загуби и дори фалити. Това определя важността на кризисния и комуникационния мениджмънт за изграждането на бързи, адекватни, и гъвкави решения за справяне с кризата от страна на компаниите, които трябва да бъдат съобразени със сферата към която принадлежат.

**Целта на дисертацията** е разкриване на ролята или спецификата на кризисния мениджмънт за изграждането на бързи, адекватни и релевантни решения за справяне в условия на кризата от страна на компаниите, съобразени със сферата, към която принадлежат.

**Периодът на изследването** обхваща годините 2020-2023 г., като определящо за него са предупредителните сигнали за приближаващата криза, избухването, разпространението и развитието на кризата от COVID-19 в различните бизнес сектори.

**Водещата изследователска теза е,** че управлението на бизнес-репутацията при кризи с пандемичен характер трябва да се основава на изграждането на ефективни комуникационни стратегии и процедури на кризисния мениджмънт, както за справяне с тях, така и за превенция на риска от повторното им възникване. Ако компаниите не изпробват и актуализират антикризисните си подходи, кризисните последици могат да се отразят негативно върху дейността и цялостното представяне на компанията, като в най-лошия случай да нарушат нейната репутация.

**Настоящият дисертационен труд си поставя следните задачи:**

1. Да установи дали компаниите, представители на малкия, среден и голям бизнес в България разполагат с комуникационен и антикризисен план и каква е ролята на репутацията в изграждането на антикризисен отговор от страна на бизнес организациите.
2. Да анализираме кои са новите, успешни бизнес модели за справяне с кризата, чрез анализ на медийни публикации относно реакциите на бизнеса в условията на пандемична криза.
3. Проследяване на диалога между държавата и бизнес представители на сектор хотелиерство и ресторантьорство. Определяне на ролята на медиите в процеса на изграждане на публичната репутация на организациите преди, по време и след кризата.

**Предмет** на изследването е бизнес-репутацията и различните подходи за нейното управление в условия на кризи с пандемичен характер и по-специално тази, породена от COVID-19.

**Обект** на изследването са бизнес организациите и начина, по който функционират в условия на кризи.

**Изследователските ограничения на изследването са следните:**

- **Времеви-** обхванат е периода от 2020 до началото на 2023 г.
- **На второ място-** разгледани са отделни примери от практиката, които са свързани с изграждането на предимно успешни бизнес модели.
- **На трето място-** анализирани са медийните публикации, публикувани на интернет сайтовете на три национални телевизии, а именно Българската национална телевизия (БНТ), Нова телевизия (Nova TV), ВТВ, свързани със съответната кризисна ситуация и протестите, в следствие на нея на хотелиери, ресторантьори и туроператори в сектора хотелиерство и ресторантьорство.
- **На четвърто място-** анкетното проучване си има своето времево ограничение по отношение на валидността на резултатите и няма претенции за представителност.

**Методите и изследователските процедури**, приложени в настоящия дисертационен труд са:

1. Анализ на специализирана литература в областта на кризисния и комуникационния мениджмънт, управление на репутация в условия на криза, медиите и ПР-а.
2. Провеждане на дълбочинни интервюта, свързани с проследяване на вътрешната динамика на компаниите за справяне с кризата.
3. Анализ на медийни публикации относно реакциите на бизнеса в условия на пандемична криза. В тази част търсим позитивни практики, свързани с тяхната репутация.
4. Анализ на медийни публикации, посветени на кризата в един от най-засегнатите сектори хотелиерство и ресторантьорство.
5. Изследване на случаи (case studies) на реални кризи, превърнали се в репутационни.
6. Измерване на кризите, посредством броя медийни публикации
7. Провеждане на анкетно проучване в google forms, анализ на резултатите, изготвяне на графики, представяне на изводи.

**Изследването прави опит да провери следните три хипотези:**

**Първата хипотеза е,** кризата води до промяна в социалния ред в обществото по отношение на всички сфери и това предизвиква промяна в начина на функциониране на организациите.

**Втората хипотеза е,** че резултатите от проучванията ще покажат, че само най-големите компании в България провеждат експертно ниво на комуникация и високо ниво на антикризисна подготовка.

**Третата хипотеза е,** че кризата ще доведе организациите, които проявят високи нива на адаптивност, гъвкавост и иновативност до нови трансформации, свързани с оптимизация и дигитализация на процесите.

**Методите,** които се използват в настоящето изследване, са качествени и включват: съставяне на въпросник и провеждане на дълбочинни интервюта, съставяне на анкетна карта, прецизиране на извадката, съобразена с профила на респондентите, провеждане на „case study“ по метода на линейния модел, който поставя фокус върху причинно-следствените връзки, които се формират при последователното разглеждане на етапите, през които преминава кризисното събитие (Бондинов, 2014: 254). Те са свързани с дефиниране на изследователски проблем, описание на процедурите и инструментариумът, събиране на информацията чрез създаване на файлова библиотека с позоваване на източниците, анализ на резултатите и формулиране на изводи (Бондинов, 2014: 255).

**Основните работни понятия** са дефинирани и описани в подглава 1.7 от дисертацията, и са следните: организация, криза, репутационна криза, кризисен мениджмънт, комуникационен мениджмънт, управление на репутацията, медийно въздействие.

**Информационните източници са:** специализирана литература в областта на кризисния мениджмънт, кризисните комуникации, управление на репутацията, влияние на медиите, интернет сайтовете на БНТ, Nova TV, bTV; други онлайн информационни агенции; доклади на Световната здравна организация, доклади на Световната и Европейската централна банка, интервюта с бизнес представители в сп. Капитал, сп. Есоному и др.

**Специални благодарности** за проф. д-р Чавдар Христов и неговия ценен принос за написването на този дисертационен труд и за проф. д-р Николай Михайлов за предадените ценни знания, напътствия и мотивация, която ми вдъхна сила да продължа напред.

### ***1. Кризата като социален феномен и кризисният мениджмънт***

*В първа глава е направен преглед на научната литература, свързан с изясняване на понятия като „криза“, „управление на репутацията“, „кризисен мениджмънт“, „комуникационен мениджмънт“ и „медийно влияние“. Разгледани са научните подходи по отношение на кризисния мениджмънт, като целта е да се дадат някои практически насоки за подобряването на този процес. Също така са разгледани класификациите на различните типове кризи. В първа глава са разгледани също така принципите на антикризисната комуникация и конкретните комуникационни дейности.*

### **1. Кризата като социален феномен и кризисният мениджмънт**

*Въпреки, че едно определение за „криза“, около което авторите да се обединят единодушно все още няма, то почти всички смятат, че тя може да има както разрушителни, така и благоприятни последици за организациите и зависи до голяма степен от начина, по който се управлява. Учените правят и заключението, че с помощта на ефективния мениджмънт и комуникация кризите могат да бъдат преодоленни, така че да не нарушат добрата репутация на организациите. (Fearn-Banks)*

Някои автори (Fink: 2002, Shirvastava & Siomkos, 1989) очертават четири фази, през които се преминава, за да бъде овладяна една криза – продромален (предупредителен) етап, възникване на кризата, хронична фаза и етап на справяне, разрешаване на кризата.

Първият е продромален, при който в повечето случаи обикновено има предупредителни сигнали за приближаващата криза. Ако те не бъдат уловени навреме тя връхлита с пълна сила, заварвайки организацията напълно неподготвена (Fink, 2002: 20-21). В някои случаи потенциалните опасности могат да бъдат много очевидни, а в други да са доста по-трудни и специфични за откриване, затова усетът и уменията на кризисния екип ще бъдат от ключово значение.

Вторият етап е свързан с възникването на самата криза (*Fink, 2002: 22-23*). В много отношения в тази фаза се стига до нанасяне на сериозни щети, които няма как да бъдат възстановени. Едно от сериозните предизвикателства при управлението на криза по време на острата фаза е високата скорост и интензитет, с които протича. Скоростта се определя от вида на кризата, докато интензивността зависи от тежестта на конкретния резултат. Ако тези две променливи са изчислени още на предварителния етап, организацията би била изключително напред в подготовката за превенция и контрол на кризата.

Третият е свързан с хроничния кризисен етап (*Fink, 2002: 23-25*). През тази фаза се наблюдава възстановяване от кризата и анализ на това, което се е случило и как точно е станало. И тук колко точно ще продължи самият стадий зависи от управляващите мениджъри и техния подход.

Последният етап е разрешаване на самата криза (*Fink, 2002: 25-28*). Това може да стане успешно ако управлението на кризисното събитие е било основна цел през предходните фази. Това, което затруднява откриването на истинската причина за възникването на криза е свързано с процеса на цикличност, при който се наблюдава ефект на възникващи и взаимно усилващи се кризи, при които обикновено една води до следваща.

Научните трудове, свързани с факторите, които оказват влияние за възникване на кризите и решенията за тяхното овладяване се различават значително. Някои автори (*Fink, Shirvastava & Siomkos, 1989*) използват типологията, която прави разграничение между кризите, предизвикани от човешка дейност и тези причинени от природните стихии (*Чутуркова, 2012: 253*). Има още опити за класификация, които характеризират кризите по един общ признак. Например разделянето по обхват на национални или международни кризи, по продължителност, епизодични или дълго протичащи във времето, корпоративни или обществени. Други автори обръщат специално внимание на кризисни събития, предизвикани от преднамерено действие, какъвто е примера за терористичните актове, което ги поставя в отделна графа от нормалните аварии, предизвикани от неизправни технологични съоръжения, не добра комуникация, човешка грешка или природни стихии. Някои ПР експерти разделят кризите на три основни вида според тяхната продължителност.

Други автори включват в концепциите си начините на управление на кризи и ефектите, които се предизвикват от тях.

Широко разпространено е типологизирането на кризите според продължителността им, като изследователските заключения тук се припокриват значително. Първият тип са внезапните кризи. Те възникват неочаквано и при тях липсва достатъчно време за анализ и планиране. Например такива са природните бедствия- пожари, земетресения, наводнения, бомбени експлозии, стрелба на работното място, включително предизвикана и от служители, внезапна смърт на някои от управляващите мениджъри на високо ниво и т.н.

Вторият вид кризи според продължителността са възникващите кризи. При тях кризисните стратегии разполагат с повече време за анализ и планиране на ситуацията, но на този етап тя все още може много лесно да се изостри след продължителни периоди на относително спокойствие. Например неудовлетворени служители, непристойно поведение на работното място, упражняване на сексуален тормоз, злоупотреба с материални активи, неизпълнение на условия по държавни договори. Всичко това прави намесата на висшия мениджмънт належаща, а предприетите от тях мерки навременни, преди кризата да е достигнала най-високо ниво на критичност.

Третият вид са устойчивите кризи, които се появяват периодично (всеки месец или всяка година), въпреки положените усилия от страна на управляващия мениджмънт.

## **1.2 Репутация, бизнес организации, мениджмънт на риска- дефиниции на понятията и развитие на научното поле**

*Подглава 1.2 има за цел да очертае изследователското поле на репутацията и да го разграничи от това на имиджа и корпоративния бранд. Тази подглава е включена в настоящата научна разработка, за да даде представа за значението на репутацията при управлението на кризисни ситуации, поради което е разгледана научната литература и публикации в тази област.*

Изследователите обръщат специално внимание на трите основни компонента, които трябва да съдържа репутацията, а именно представяне, поведение и комуникация. Прави впечатление, че говорейки за репутация повечето автори обръщат внимание и на имиджа, доверието и легитимността, чрез които организациите трябва да демонстрират своите намерения да отговорят на очакванията на ключовите публики. В обобщение на това имиджът и корпоративният бранд не се припокриват с понятието за репутация, а са



съществени части от нея. Те спомагат за формирането на индивидуалност и достигането до по-голям кръг от публики.

Авторите обръщат внимание, че по време на криза организациите демонстрират и налагат още повече ключовите си ценности, което става благодарение на репутационния капитал, който са натрупали в миналото (*Fombrun, 1996:5-10*). Репутацията е онзи ключов фактор, който предпазва компаниите от критики и обществено недоверие. Постигането на тази така желана позиция изисква навременни действия в процеса на изграждането на имиджа (*Gable et.al,2008: 377-395*). В основата на този тип научни изследвания се разглежда и ролята на доверието като жизненоважен елемент за осъществяването на връзките на организациите с техните публики.

Авторите, работещи в областта твърдят, че репутацията се състои от три съществено важни компонента- представяне, поведение и комуникация. За да притежава добра репутация организацията трябва да демонстрира пред широката аудитория своето намерение и готовност да отговори на нейните нужди. Тези намерения трябва да бъдат доказани чрез адекватно предприети действия. Тази връзка между намерения и дела трябва да бъде отстоявана с постоянство и честност пред обществото. Когато тези три съставки са в единство организацията ще има добра репутация. Когато едната от тях е в противовес с останалите, тогава организацията е изправена пред репутационна криза.

Не на последно място като основен фактор за формирането на добра репутация изследователите споменават корпоративната социална отговорност, която се оказва ключова за постигането на организационните цели, особено във времена на кризи. (*Coombs, 2000; Coombs & Holladay, 2001*)

### **1.2.1 Управление на репутацията**

Специфичен момент в управлението на репутацията е кризисния мениджмънт. По отношение на бизнеса всяка криза представлява заплаха за репутацията, което може да застраши цялостното съществуване на организацията, затова има определени сходства в подходите на авторите към изграждането на успешно кризисно управление. Първото се състои в анализ, предсказване и управление на разнообразни рискове от възникването на кризи. Следващата цел е да се развие ефективен план, чрез който биха могли да се

преодолеят различни кризисни ситуации. За да бъде осъществен той е свързан с използването на големи вътрешни и външни за корпорацията ресурси. Авторите обръщат внимание, че кризисният план сам по себе си не е достатъчен за справянето с кризата, а по-скоро усилията трябва да бъдат насочени към постоянни действия за превенция и подобряване на стратегиите за реакция към различни кризи чрез провеждането на практически обучения и симулации. Друго сходство се наблюдава в разделянето на антикризисните дейности според кризисните етапи- предкризисен, възникване на кризата, хроничен и следкризисен. По отношение предупредителните сигнали, които идват преди възникването на кризата авторите акцентират върху нуждата от задълбочен вътрешен и външен мониторинг, който е свързан със стратегическото планиране. Според преобладаващото схващане то е определящо за антикризисната подготовка и е свързано с нивото на кризисна култура на организациите. (Bronn & Olson, 1999).

При разрешаване на рискови и кризисни проблеми съвременният ПР се придържа към двустепенния симетричен модел за комуникации, който е дефиниран от американските професори Джеймс Груниг и Тод Хънт. Двустранната асиметрична комуникация е фокусирана върху научните методи за убеждаващо въздействие, а двустранният симетричен модел се базира на диалогични отношения между организациите и техните публики. В основата на отношенията според авторите е „разговора“ между двете страни, който не бива да бъде нарушаван. (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Fearn-Banks, 2010).

### **1.2.2 Мениджмънт на риска- превенция от възникването на кризи**

В основата на правилната превенция е разделението на репутационните рискове, породени от инциденти или от проблеми. Това е първото деление, което авторите правят. Второто деление е свързано с въпроса от къде идват тези заплахи за репутацията и от какво са причинени- от вътрешни или от външни за организацията проблеми.

Това е изключително важно разграничение, защото вътрешните проблеми са свързани с наличието на някаква неизправност в работния процес, който идва от самата организация. Външните инциденти и проблеми са предизвикани от фактори, които се намират извън пределите на организацията, а именно от субект или сила. Тези две деления поставят основите на теоретичен модел с четири категории. (Shirvastava, Siomkos, 1989: 26-29) Първата категория е свързана с външни проблеми, които произлизат от политиките или

противоречия с външни публики, които предизвикват гнева на обществото. Тук изследванията в областта започват да обръщат специално внимание на взаимодействието на организацията с вътрешните и външните публики, като фокусът е изместен върху изграждането на позитивни връзки с различни групи засегнати от кризата страни. (Caponigro, 2000; Coombs, 2000; Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995). Основният извод на някои автори е, че репутационните кризи не са резултат от причините за възникването им, а от неспособността на корпорациите да управляват процеса на комуникация с ключовите публики на високо ниво. Това възприятие до някъде е оспорвано, тъй като според това схващане резултата от кризисното събитие и решенията на кризисните специалисти зависят от много повече променливи.

Изследователите се фокусират върху втората категория репутационни рискове, които са свързани с вътрешните проблеми. Те могат да включват: непрофесионално отношение, проблем с доставките, провал на стока или услуга, сексуално посегателство на работно място, загуба на професионални кадри, загуба на работни места, лоши финансови резултати и др.

Третата категория са външни инциденти. Те се случват внезапно и са породени от външна сила, която е извън обсега на контрол на организацията. Те изискват незабавни действия за защита на човешкия живот, околната среда и репутацията на организацията. Външно възникващите инциденти могат да бъдат както физически (предизвикани от човека), така и нефизически (предизвикани от човека чрез кибератака), или да са резултат от природна сила. (*Кърджиров, 2017: 83*) За справянето с тях се изискват оперативна, комуникационна и стратегическа реакция. Тук авторите обръщат специално внимание на необходимостта кризисният мениджмънт да бъде внедрен към редовната управленска практика, като дейностите по превенция и управление на кризи трябва да бъдат част от цялостното бизнес планиране.

Според авторите четвъртата категория рискове се дължат на вътрешни инциденти, които се смята, че са под прекия надзор на организацията. Те включват загубата на човешки живот или сериозно вредно екологично въздействие. Авторите постепенно стигат до заключението, че най-важното е организациите да излязат от кризата с непокътната

репутация, като се минимизират негативните последици, което създава връзката между антикризисните действия и комуникацията като част един и същи процес.

Понякога кризите са по-сложни да бъдат рамкирани само в тези 4 категории. Има случаи , при които кризата от една категория създава и ескалира друга.

### **1.2.3 Скала за измерване на риска**

Чрез помощта на скала за прогнозиране на риска всяка организация може да разбере колко близо или далеч се намира от възникването на криза. Основната задача на кризисния мениджмънт е да направи тези изчисления преди кризата да удари, като по този начин ще има достатъчно време за изготвяне на стратегии за минимизиране на щетите.

### **1.2.4 Примери за успешни и неуспешни подходи в справянето с риска.**

*Тази подглава е включена в дисертацията, за да изведе конкретни примери от практиката за успешна и неуспешна превенция на рисковете от възникването на кризи.* Представени са два примера: единият с повредата на АЕЦ „Three Mile Island“, щата Пенсилвания, в САЩ, която е една от най-големите аварии в историята на ядрената енергетика. И успешния процес на управление на риска на американската авиокомпания “United Airlines”.

## **1.3 Кризисен мениджмънт - изготвяне на антикризисен план за действие**

Изготвянето на антикризисен план включва дейности по локализиране на конкретните проблеми и евентуалните щети, които могат да бъдат нанесени на организацията. Стремешът на всеки кризисен мениджмънт е да изгради ясна представа за това до каква степен дейността на организацията е засегната от кризисното събитие и да си постави главната цел да сведе до минимум негативния ефект, който би могъл да има върху цялостния производствен процес.

### **1.3.1 Сформиране на кризисен щаб- условие за ефективно управление на кризи**

Едно от задължителните условия в процеса на справяне с кризата е формирането на корпоративен кризисен щаб. Изборът на отделните представители и ролите, 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 дейност чрез

провеждането на стрес-тестове и симулативни обучения (*Fink, 2002 :57*). 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 поява. Наличието на подобна структура е показател за нивото на кризисна култура на компанията и поемането на корпоративна социална отговорност към обществото.

#### **1.4 Комуникационен мениджмънт- действие и комуникация по време на криза**

Кризисната комуникация е свързана с изграждането на съобщения за възстановяване на взаимоотношенията с всички, засегнати от кризисното събитие страни и опазването на репутацията. Една от ключовите теории е, че организациите могат да контролират това, което публиките казват или мислят за тях, като един от начините е чрез модела на двупосочна комуникация, чрез който съвсем не става въпрос за изпращането на убеждаващи съобщения към пасивен реципиент, а по-скоро за споделянето на идеи и обмен на равни начала. (*Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Fearn-Banks, 2010*). Изследователите смятат, че именно това взаимодействие е ключово за улавяне на предупредителни сигнали за приближаващата криза.

##### **1.4.1 Изготвяне на комуникационен кризисен план**

Комуникационният кризисен план задава основната рамка на инструментариума, който се използва за решаване на кризисни ситуации и включва следните елементи: анализиране на конкретната ситуация, определяне на комуникационна цел, селектиране на целевите публики и подбиране на конкретни техники от сферата на връзките с обществеността за комуникация както с вътрешните, така и с външните за организацията целеви групи (*Блек, 1988: 227*).

##### **1.4.2 Избиране на публичен говорител на организацията**

Едно от най-важните условия след разработването на комуникационен кризисен план е избора на публичен говорител на организацията. В повечето случаи това обикновено е главният изпълнителен директор, но може да бъде придружен от друг утвърден лидер, особено в случаите когато се касае до определени специализирани технически въпроси, които изискват нужната квалификация и познания в конкретната област. Определянето на

един основен говорител намалява риска от някакви сериозни противоречия в изказванията по отношение на представената информация, свързана с кризата и организационните ценности (*Fearn-Banks, 2010:37*).

### ***1.5 Убеждаване и влияние на медиите***

За целта е разгледана еволюцията на теорията в тази сфера и начините на влияние от страна на медиите върху формирането на обществени мнения и нагласи. „Всъщност не отделните новини, а акумулираният ефект от много еднопосочни истории в различни медии за продължителен период от месеци, години или повече време формира желано обществено мнение“. При това няма съмнение, че целия този процес се използва за осъществяване на пропагандни цели. Дали пропагандата ще бъде добра или лоша зависи от това какви идеи стоят зад отправените послания и до колко информацията, която се разпространява е истинна. (*Bernaays, 1928: 153*) *Когато биват разпространени еднопосочни послания във всички или в повечето медии се постига акумулиран пропаганден ефект с помощта, на който се изграждат трайни предразсъдъци и стереотипи.*

#### ***1.5.1 Изграждане на връзка с медиите***

Добре управляваните организации (*Doorley, 2010: 96*) установяват ясни правила за това кой може да говори с репортери и по какви теми, поддържат писмена история за проследяване на изговореното в пресата, така че да продължат с последващите действия по овладяване на кризисното събитие. За да се работи ефективно с медиите е необходимо да се познава тяхната същност, особености и начини на функциониране (*Серафимова, 2020: 57*). Медиите в цял свят работят във високо конкурентна среда, обуславяща се от технологичния прогрес, който създава съвсем ново ниво на мрежова комуникация, осъществявана чрез сателитни технологии и пренасянните от тях със светкавична бързина информационни потоци до милиони хора на планетата. Този процес създава нови предизвикателства за комуникационните мениджъри в техните взаимоотношения с репортерите и появата на новите медийни канали за разпространение на информация. В основата си журналистическият продукт е с двойствена природа (*Серафимова, 2020: 58*). От една страна той е свързан с изграждането на журналистически принципи, а от друга с пазарния подход при управлението на медийния продукт. Изводите, че медиите са комерсиални и с

тях е трудно да се работи в името на обществения интерес са неверни, тъй като професионалната етика се базира на изразяване на независимо мнение, търсене на истината и справедливост, което означава и поемане на отговорност пред публичността.

### **1.5.2 Журналистът и говорителят**

В много отношения репортерите (Doorley, 2010: 101) и официалните говорители на компанията си приличат, тъй като посещават едни и същи събития и конференции. Те често имат един и същи професионален опит, тъй като много от комуникационните експерти по външни комуникации започват кариерата си именно от журналистиката. И двамата в ситуация на криза говорят или пишат за една и съща тема, но работата им е коренно различна. Работата на журналиста е да пише истории, които да създадат интерес и гледаемост от неговите читатели или зрители. Работата на специалиста по връзки с обществеността е да управлява комуникацията с журналиста по начини, които в крайна сметка да са в полза на компанията.

### **1.5.3 Подготовка за пресконференция**

Едно от задълженията на служителя по връзки с обществеността е да информира подробно експерта за неговите задължения, но и да го обучи на определени комуникационни похвати, които ще му помогнат да се справи успешно на пресконференцията (*Серафимова, 2020: 185-186*). Това включва репетиране на кратко и ясно изявление. Максимално ясно обяснение на инцидента или събитието, като се очертаят няколко опорни точки. Проява на емпатия и съпричастност, изказване на съболезнования, ако се налага. Необходимо е основните послания заедно с останалата информация да бъдат предадени внимателно и с увереност. Разбира се, говорителят трябва да показва компетентност и да излъчва загриженост.

## **1.6 Разрешаване на кризата**

Според много автори голяма част от компаниите изразходват неимоверни усилия за планиране и реализиране на анти-кризисната стратегия за действие, но отделят твърде малко време за анализ на цялостната кризисна ситуация и усвояване на уроците от нея. (*Gilpin, Dawn, 2008: 146*) Задължително трябва да бъде изготвен анализ на свършеното към

момента , за да се осъществят промени в кризисната подготовка (структура и процеси), така че организацията да бъде по-подготвена при управлението на бъдещи кризи. Основните въпроси, на които мениджмънта трябва да отговори са: Кои от задачите са изпълнени и кои не са? В каква степен кризисният екип е подготвен да посрещне кризата? Разполагат ли с установен кризисен план или по-скоро кризата ги е заварила неподготвени? Кое от стратегията би могло да се подобри в бъдеще и как? (*Fearn-Banks, 2010:8*)

### **1.7 Работни определения**

Първата глава на дисертационния труд завършва с подглава 1.6, в която са изготвени работни дефиниции на понятията за „Бизнес“, „организация“, „репутация“, управление на риска, Криза (реална криза), Репутационна криза (криза на доверието), управление на кризи, като целта е да се улесни разбирането на смисъла на понятията, който се влага в дисертацията, с което се цели улесняване на смисъла на понятията, който се влага в дисертацията.

## **2. Въздействието на кризата от COVID-19 върху новата социална реалност**

Темата за COVID-19 доминира във всички медии в продължение на месеци, като през нейния контекст се представят и останалите събития и процеси, обвързани с политическия, обществен и икономически живот<sup>2</sup>. Създава се нова, невиджана до този момент комуникационна среда, в която всички медии и политически лидери на страните по света ангажират общественото внимание с действията си за справяне с кризата. Създадената, в резултат на пандемията нова комуникационна среда е това, което отличава тази криза от други, а именно налагането на една- единствена тема в медиите по целия свят, превръщайки се в неизменна част от формирането на техния дневен ред. Не по-малък проблем са растящите нива на дезинформация и недоверие в медиите, които възпрепятстват цялостния процес на ваксиниране и съответно възстановяване от кризата. Същото проучване през май 2021 отбелязва рекордно ниски нива на доверие към: частните медии (41%), традиционните медии, при които се наблюдава и най-сериозния спад в доверието (53%) и социални мрежи (35%)<sup>3</sup>. Според доцент Симеон Василев в следствие на глобализацията и дигитализацията

---

<sup>2</sup> Пак там.

<sup>3</sup> Пак там.



се появява и инфодемията. Когато медиите, в това число и социалните мрежи се фокусират върху отразяването на една и съща тема, каквато е тази с коронавируса, и интернет пространството прелива от информация от неограничен брой източници, всичко това може да заработи срещу хората, точно както самия вирус. За по-малко от 2 месеца след възникването на пандемията от няколко престижни сайтове, оскъдни на информация, стигнахме до епидемия от масово разпространение, в това число и фалшиви новини, които пораждат трайно недоверие.

## **2.1 Управление на кризи- особености в ситуации на пандемии.**

Етапите на управление могат да бъдат обобщени в няколко основни стъпки. Първата е подготвянето на стратегия за управление, която да се базира на високи нива на информираност по отношение на икономическите и социални мерки, които се предприемат в конкретната страна и задължителното им проследяване в световен мащаб.

Следващата стъпка е свързана с реализирането на самата стратегия. Подготвянето на специалисти, които да се заемат с управление на кризата.

Третата фаза е дейност по локализиране и неутрализиране на последствията, които кризата може да нанесе върху организацията. Съсредоточаване на вниманието върху конкретните мерки за намаляване на риска.

## **2.2 Икономически последици в следствие на пандемията от COVID-19**

На макрониво пандемията от COVID-19 се отразява на българската икономика по няколко различни начини. На първо място се наблюдава процес по спиране дейността на цели отрасли на икономиката, което оказва негативен ефект върху предлагането и е сериозна предпоставка за покачване на безработицата в страната. Глобалният обхват на тази криза допълнително оказва външен натиск върху икономиката като прекъсва веригите на доставки със страните от Европейски съюз и извън него. И тук се поражда една икономическа несигурност, породена от неясния ход и продължителността на пандемията, което води до свиване на вътрешния пазар и потребление на стоки предимно от първа необходимост, както и местно производство, поради наложените ограничения за внос. Процесите на глобализация, урбанизация и промените в околната среда превръщат инфекциозните заболявания и епидемиите в глобални заплахи, изискващи колективен

отговор. Международното колективно действие между правителства, неправителствени организации и частни компании би могло да спомогне за създаване и финансиране на технологични платформи, чрез които да се ускорят изследванията и разработването на ваксини срещу нови патогени.

### ***2.3. Специфики, свързани с прилагането на антикризисните стратегии от страна на организациите***

Целта на този анализ е да свърже теоретичното и емпирично знание относно изграждането на цялостния процес на управление на кризи. Чрез представяне на конкретни примери от практиката ще проверим как и до колко кризисните специалисти следват комуникационните и организационни правила, представени от авторите и разгледани по-подробно в първа глава от дисертационния труд. Методите за събиране на информация на този етап от изследването е чрез провеждането на дълбочинни интервюта с мениджъри и изпълнителни директори на някои от най-големите компании в България.

#### ***Изводи от проведените дълбочинни интервюта:***

- *И двете компании разполагат с предварително сформирани щаб, който се активира, в момента, в който настъпи криза, през останалото време следят за рискове и проверяват дейността на отделните звена.*
- *Компаниите много бързо успяват да адаптират своите антикризисни планове към спецификите на конкретната кризисна ситуация*
- *От изключително значение според интервюираните е отправените послания от всички представители, които имат правото да се занимават със комуникациите е да бъдат еднакви към всички медии.*
- *По отношение на работата с медиите има само един отдел- корпоративни комуникации, който има право да говори с репортери, така че компанията да не бъде привлечена в някакъв скандал, който да придобие обществен характер. При възникването на някакъв подобен тип конфликти комуникационните експерти се придържат към кратко, точно и ясно представяне на истината, без навлизане в излишни подробности.*
- *Повечето препоръки от кризисните специалисти и автори се изпълняват успешно в практиката на тези две компании.*

## **2.4 Примери за успешни бизнес модели на управление, в следствие на кризата от COVID-19**

*В настоящата част от дисертационния труд ще проследим някои практики за справянето на бизнеса с кризата от COVID-19. Изследвани са отделни примери от бизнес практиката на следните компании: „Олива“, „TravelPerk“, „H&M- Hennes & Mauritz“, „Orion High Speed Logistics“, „FedEx“, „Ocado“, „Glovo“, „Nike“, „Бади“, „ГЛАВБОЛГАРСТРОЙ ХОЛДИНГ“, „Интер карс България“, „eMAG БЪЛГАРИЯ“, „YETTEL БЪЛГАРИЯ“, „Аурубис България“, „Зора“, „BT Development Services“, „LANCOM Bulgaria“, „Орбико България“, „Ardes“, „dm БЪЛГАРИЯ“.*

### Изводи от анализа на примерите:

- Общите приходи на всички представени компании отчитат съществен спад през 2020 година. Спадът е естествена последица от икономическата криза, в следствие на пандемията от COVID-19, което рефлектира върху повечето сектори, но това е само общата картина. Ако погледнем по-детайлно отделните примери ще видим, че всяка компания е преминала през кризата благодарение на бързото адаптиране на бизнеса към новата реалност и успешно внедрените антикризисни стратегии в процеса на управление от страна на мениджърите.
- Бизнесът преминава през няколко различни етапа на стратегически отговор към кризи, които са свързани със съкращаване на разходи, постигане на стабилност, прекратяване на някаква част от дейността и въвеждане на иновации.
- Краткосрочните бизнес цели са свързани със свиване на дейностите на фирмата чрез намаляване на разходите, активите и продуктите на пазарите, в които организацията участва. Същевременно не всяка компания ги преживява в тази последователност, което е свързано с разликата в нивата на комуникация по отношение на прилагането на самите стратегии, както и от външната реалност.
- В следствие на пандемията компаниите разсрочват своите инвестиционни планове.
- Фирмите, които разполагат с антикризисна подготовка и имат отработена стратегия за улавяне на рискове имат значително по-високи шансове да оцелеят в новата кризисна среда, а представените случаи са примери за това.

- Компаниите успяват да възвърнат бързо нормалната си организационна дейност в острия кризисен етап, чрез прилагане на гъвкави и иновативни управленски решения.
- Завръщането към нормална организационна дейност е по-бавно през хроничния кризисен етап поради необходимостта повечето бизнеси да подновят веригата на доставките си в момент, в който другите държави все още са в криза, чрез реструктуриране на процесите и системите<sup>4</sup>.
- Последната фаза е свързана с преразглеждането на бизнес модела, адаптирането към нов стил на работа и внедряването на дигитални решения.
- Някои от компаниите инвестират в технологични решения, които целят по-висока прецизност в прогнозиране на търсене и използване на ресурсите.
- 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.
- Управленският фактор е определящ в справянето с кризата, което до някъде доказва защо фирми от една и съща индустрия със сходен ресурсен потенциал могат да реагират различно на променящата се външна среда.

#### Обобщение и изводи:

*Хипотезата, която си поставихме в началото е потвърдена, тъй като от представените примери за бизнес практики се наблюдава, че кризата и нейното силно въздействие върху социалния ред в обществото във всяка една сфера на икономическия, социалния, политически и обществен живот както в България, така и в Европа, предизвиква съществени промени в начина на организиране и реализиране на бизнес дейностите от страна на организациите.*

## **2.5 Измерване на кризата в сектор Хотелиерство и ресторантьорство**

---

<sup>4</sup>Иванова, Зорница. Търговските вериги- отвъд заразата. Ритейлът ще работи по нови правила: на доставки, маркетинг, регулации. В: Капитал: Ритейл, 3.04. 2020г., [4.01.2021].

Тази част от втора глава съдържа описание за развитието на съответните кризи, посредством измерването на медийните публикации по дата, брой и жанр и представянето на тези данни графично, така че да се открият етапите, през които кризисните събития преминават. Измерването ще бъде направено чрез теорията за разграничението между реални и медийно отразени кризи, следвайки алгоритъма на проф. д-р Чавдар Христов за анализ на репутационни кризи, представен в неговата статия „Измерване на кризи“ (Христов, 2010). Кризисните ситуации са изследвани посредством определянето на публиките на въздействие и ролята на медиите в отразяването на кризата и по-конкретно в запазване/нарушаване на общественото доверие в съответната организация. Главата завършва с изводи, позоваващи се на анализа.

За тази цел се позоваваме на общо 467 публикации, през 2-годишния период публикувани в трите телевизии- Нова Тв, БТВ и БНТ. Протестните действия са представени в графичен вид, в разбивка по общия им брой и дата, за всяка отделна телевизия на годишна база, и по общия брой на публикациите в трите медии на годишна база.

Протестите на хотелиери, ресторантьори, туроператори и честата смяна на министри на туризма през периода (2020-2022г.) Тук се проследява детайлно развитието на отношенията между представителите на бранша и държавните органи на властта, както и ключовите за сектора публики – работодатели и синдикати. Потърсени са причините за недоволството от страна на съответните публики и комуникационните стратегии и действията, които министерството предприема, за да удовлетвори техните очаквания и да се справи с кризата.

### **2.5.1 Протестни действия от страна на ресторантьори (2020-2022 г.):**

В тази част на изследването се позовавам на общо 153 медийни публикации, свързани с протестните действия от страна на ресторантьорите.

Медийните публикации са представени в графичен вид в разбивка по общия им брой и дата, в трите медии в рамките на изследвания период (март 2020 до 12 декември 2022 година). Протестните действия в този сектор преминават през различни върхови етапи, които най-общо казано са свързани с изразяване на масово недоволство от страна на

бизнеса към предприетите антикризисни мерки и недоверие в експертния потенциал на ресорните институции за справяне с кризата.

### **2.5.2 Протестни действия от страна на хотелиерския бранш за периода 2020-2022 година**

В тази част на изследването се позовавам на общо 169 медийни публикации, свързани с протестните действия от страна на хотелиерите във връзка с антикризисните действия от страна на правителството. Медийните публикации са представени в графичен вид в разбивка по общия им брой и дата, в трите медии в рамките на изследвания период (март 2020 до 17 ноември 2022 година).

### **2.5.3 Протестни действия от страна на туроператори в периода март 2020-август 2022 г.**

В тази част на изследването се позовавам на общо 129 медийни публикации, свързани с протестните действия от страна на туроператорите във връзка с антикризисните мерки от страна на правителството. Медийните публикации са представени в графичен вид в разбивка по общия им брой и дата, в трите медии в рамките на изследвания период (март 2020 до август 2022 година).

Основните изводи от анализирания криза в сектора на Хотелиерство и ресторантьорство са:

- *Както се вижда от графичното представяне, всяка от кризите преминава през три етапа- начален, върхов и хроничен. Във върховите етапи натрупаното от началната фаза недоволство, прераства в протести, които водят до загуба на доверие в експертния потенциал на ресорните институции, което е сериозна заплаха за тяхната репутация.*
- *Трябва да отбележим, че разделението на туроператори, хотелиери и ресторантьори е само условно за целите на изследването и за постигането на по-голяма прегледност на представените резултати. Сходствата се дължат на едни и същи грешки, допускани от представителите на властта в хода на комуникация с бизнеса. Те са свързани с: липсата на рисков мениджмънт и предварителна подготовка за посрещане на кризи, negliжиране на предупредителните сигнали за*

*наближаваща криза, неефективен диалог със засегнатите публики, който най-общо е свързан с negliжиране на проблемите, отричане на обвиненията, предлаганите от отговорните лица и институции промени се въвеждат междуременно, без да бъдат обсъдени публично, което създава недоволството на ключовите публики и нарушава връзката с тях.*

- *Проблемът е, че когато няма единен, целенасочен подход към кризата, тя поражда нови, които заедно се преплитат и усилват от недоволството на засегнатите публики, което създава трайно обществено недоверие.*
- *Въпреки първоначалните адекватни действия на правителството, свързани със сформирването на кризисен щаб и предприемането на спешни мерки за подпомагане на сектора, в хода на развитие на самия публичен диалог, започват да се появява недоверие към експертния потенциал на управляващите ресорни институции за справяне с негативните ефекти от кризата. В следствие на което репутацията им е поставена под съмнение.*
- *Трябва да отбележим на този етап съществената роля на медиите в процеса на отразяване на кризите и формирането на обществените нагласи. Тяхното въздействие не се дължи толкова на ефекта от отделните публикации, а на акумулирания медиен ефект от натрупването на съдържание за съответните кризи във времето.*
- *Прави впечатление погрешната практика да се пристъпва към антикризисни мерки, едва след като кризата вече е настъпила, което намалява възможността за нейното качествено управление.*
- *Именно засегнатите от кризата публики предизвикват вниманието и задействат предприемането на действия от отговорните за овладяването на кризата институции, което поражда и допълнителен медиен интерес.*
- *Медиите имат съществена роля в превръщането на една криза в репутационна. Но също така имат и определяща роля в осъществяването на публичния диалог между бизнеса и властта, осигурявайки единственият възможен демократичен път, по който кризите в сектора да бъдат преодоленни.*

### **3. Бизнес мениджмънт в условия на криза- Анкетно проучване**

*Настоящото емпирично изследване има за цел да проследи методите, по които бизнес организациите се справят с кризата от COVID-19 в България. Хипотезите, които ще проверят чрез емпиричното проучване в трета глава са : че само най-големите компании в България провеждат експертно ниво на комуникация и високо ниво на антикризисна подготовка, и втората, че кризата ще доведе организациите, които проявят високи нива на адаптивност, гъвкавост и иновативност до нови трансформации, свързани с оптимизация и дигитализация на процесите.*

За тази цел ще бъдат представени резултати от собствено анкетно проучване с общо 50 изпълнителни директори и мениджъри на водещи компании в България от 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, сектор хотелиерство и ресторантьорство, здравеопазване, финансов сектор, ИТ 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 1 септември до 26 ноември 2022 година.

#### Дискусия на резултатите:

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 научния труд 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.

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.

Кризата предизвиква сериозни ръстове в електронната търговия, което води до промяна в потребителските навици, а от там повишава усилията за подобряване на клиентското изживяване там.

В резултат на пандемията големите организации задълбочават своите усилия за подобряване на добре познатите от миналото ESG (Environmental, Social, and Governance) стратегии за екологично, социално и корпоративно управление.

Най-сериозните трудности и предизвикателства в следствие на кризата от COVID-19, с които организациите са се справили успешно са: да съхранят здравето на своите служители и клиенти, при случаи на заразен персонал да преразпределят дейността, така че бизнеса да не страда, ефективността на комуникацията в дигитална среда и запазване на нивата на доверие и принадлежност към екипа (това става чрез използване на услугите на външен корпоративен консултант в две направления-индивидуално и групово, липсата на доказана научна информация, която да даде някакъв хоризонт за справяне с пандемията, отпадане на проекти, запазване на мотивацията на служителите в трудно предвидима и променлива среда, многото отсъстващи служители поради болнични и карантини, особено на тези с деца, запазване на работните места на служителите.

Общ извод: С помощта на резултатите от изследването на анкетирания мениджъри и изпълнителни директори на над 50 водещи компании в България са представени не просто стратегиите, но и конкретни специфики по отношение на тяхното прилагане, като потвърждение на тезата, че зле планираната, организирана и осъществена анти-кризисна дейност, която не се основава на ясно дефинирани правила, може да нанесе на организациите по-големи загуби, отколкото реалната криза.

От всичко изписано до тук е редно да сравним резултатите от анкетното проучване с поставените хипотези в края на втора глава. Относно първата, свързана с това, че само най-големите компании в България провеждат експертно ниво на комуникация и антикризисна

подготовка, се потвърждава напълно от изводите. От проведеното анкетно проучване става ясно, че големите компании за разлика от малките и средни, разполагат с предварително изработен анти-кризисен план за действие и имат собствен кризисен щаб, който се активира, в момента, в който настъпи криза, а през останалото време следят за рискове и проверяват дейността на отделните звена.

Втората хипотеза, че кризата ще доведе организациите, които проявят високи нива на адаптивност, гъвкавост и иновативност до нови трансформации, свързани с оптимизация и дигитализация на процесите се потвърждава напълно. Респондентите определено посочват необходимостта от въвеждането и увеличаване на използването на бързи и гъвкави решения, с помощта на които да променят стратегиите и процесите си своевременно. 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.

### 3.1 Сравнение на някои от тези изводи с резултати от представителни изследвания:

Преди да преминем към същинската част е важно да отбележим, че сравнения с други проучвания, особено с международни не могат да се правят, тъй като са с различна методика спрямо проведеното авторско непредставително изследване, но са повод за намиране на някои прилики и спомагат за осъществяването на нови изследователски търсения.

*Интересен извод от това проучване е свързан с дефицита на кадри, който се потвърждава и от по-мощабни проучвания в Европа. Въпреки, че милиони остават без работа в следствие на пандемията, бизнесът в развитите страни страда все повече от недостиг на работна ръка. Икономиките в Централна Европа се възстановяват по-бързо*

*от очакваното след пандемията, но хроничният недостиг на работна ръка, причинен от миграцията към Западна Европа още преди кризата създава сериозни проблеми- като повишаване на заплатите и инфлация.*

*Компаниите особено в сферата на промишлеността изостават и около 45% от фирмите на българския пазар не използват дигитални технологии, в сравнение с под 40% за компаниите в ЕС . Според проучвания на малкия и среден бизнес в страната ни с под 250 наети, 35% от мениджърите са на мнение, че няма как да дигитализират процесите си.*

*Според проучване на Българската стопанска камара, проведено сред 810 микро, малки, средни и големи фирми от 10 ноември до 10 декември 2020 година, повечето фирми не одобряват и не използват правителствените антикризисни мерки . Тези, които ги използват, се оплакват от бавно изпълнение и бюрокрация. За сметка на това анкетираниите одобряват кризисните и карантинни мерки. Изводите от това изследване се припокриват напълно с проведеното анкетно проучване в трета глава от дисертацията.*

*Увеличаването на броя на заразените и/или карантинирани работници натоварва сериозно останалите служители, това е мнението на 47% от анкетираниите работодатели, но това не създава сериозни пречки за бизнеса, което се припокрива с резултатите от собственото анкетно проучване.*

*Според проучване на Colliers International за възприятията на служителите относно хибридният модел на работа (Flexible Workspace Report 2020), което анкетира 5000 души по целия свят в 18 различни индустрии, 71% от служителите, които се връщат към офиса са доволни заради нуждата от комуникация и срещи на живо, но те са комбинирани и с работа от разстояние, което от тук нататък ще бъде обичайна тенденция. Този извод се припокрива с представеното проучване.*

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Пандемията от COVID-19 оказва съществено влияние върху начините, по които функционира бизнеса и икономиката в България. В резултат от наложените здравни и ограничителни мерки, както в страната, така и в глобален план се наблюдават значителни спадове в международната търговия и съществени промени в глобалните вериги за доставки на стоки и услуги. Нещо повече, пандемията оказва различно влияние върху държавите от ЕС и отделните сектори. Рязкото разклащане на световната икономика се дължи главно на значителния спад на дейността в сектора на услугите, който е силно засегнат от мерките за ограничаване на пандемията, и на свиването на търговията и инвестициите.

На второ място практиките в споделяне на решения за справяне с кризата от външни за организацията източници е силно ограничено поради ниските нива на информираност и високите нива на конкуренция в отделните бизнес отрасли<sup>5</sup>. Това означава, че пандемията изправя пред нови предизвикателства бизнес организациите в повечето индустрии да разработят устойчиви и гъвкави бизнес модели, които да им позволят да се справят с негативните последици от кризата. Поради доминиращата роля на информационните медии в съвременното общество кризата от COVID-19 придобива широк отзвук, което всъщност я превръща в реална. Тя сама по себе си не представлява директна опасност за репутацията на бизнес организациите, ако техните кризисни и комуникационни екипи, ангажирани за овладяването ѝ, предприемат адекватни, навременни и професионални действия. Ако този процес не протече достатъчно ефективно кризата представлява сериозна заплаха за репутацията на организацията.

Този научен труд 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.

Дейностите по превенция включват приемането на репутацията за ключов фактор при вземане на важни решения и разработване на нови бизнес стратегии, чрез които да се овладеят подобни рискове.

Твърдението, че бизнесът няма нужда да планира кризи, тъй като това е невъзможно, разрушава цялостната стратегия за ефективно управление и излага компаниите на сериозен риск от загуби и фалит. В основата на всяка успешно управлявана компания са личните

---

<sup>5</sup> Caloghirou, Yannis. Industry-university knowledge flows and product innovation: How do knowledge stocks and crisis matter? Research Policy Volume 50, Issue 3. In: Science Direct, April 2021, [29.12.2022].

качества и умения на лидерите да си служат ефективно с външната информация, и да реагират адекватно, само чрез предварително изготвен кризисен план и опит в миналото, свързан с превенцията на рисковете.

По отношение на въздействието на реалната криза от COVID-19 върху сектора на услугите, медиите са основен посредник за осъществяването на диалога между бизнеса, държавата и обществото. В този двупосочен модел на комуникация, те имат ключова роля освен в отразяването, но и във формирането на негативни обществени нагласи, свързани със загубата на доверие и трансформирането на кризата в репутационна. В хода на приемане и налагане на самите мерки се наблюдава прибързаност и липса на комуникация с отрасъла, което води до още недоволство. В самия публичен диалог се улавя противоречие между отправените обещания и предприетите действия, което създава още недоверие към управляващите ресорни институции, което в крайна сметка се усилва и трансформира в репутационна криза, която прераста и в политическа.

Трябва да отбележим на този етап съществената роля на медиите в процеса на отразяване на кризите и формиране на обществени нагласи. Тяхното въздействие не се дължи толкова на ефекта от отделните публикации, а на акумулирания медиен ефект от натрупването на съдържание за съответните кризи във времето. Медиите обаче имат и определяща роля в осъществяването на публичния диалог между бизнеса и властта, като единствения възможен начин кризите в сектора да бъдат преодолени. От изписаното до тук следва, че се наблюдава погрешната практика да се пристъпва към антикризисни действия, едва след като кризата вече е настъпила, което изключва възможността за нейното качествено управление.

В обобщение на всички изводи до тук следва да обърнем внимание, че в научния труд са представени не просто успешни бизнес стратегии, но и конкретни специфики по отношение на тяхното прилагане, свързани с ясно дефинирани антикризисни правила, които ако са обединени с добре планирана и организирана дейност водят компаниите към заслужен успех.

## ПРИНОСИ И ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### ПРИНОСИ:

1. В резултат на анализ на медийни публикации относно реакциите на бизнеса в условията на пандемична криза, са изведени най- разпространените успешни управленски стратегии за справяне с негативните последици от COVID-19. Посочените управленски модели зависят от спецификата на конкретния бизнес и са съобразени със сферата, към която принадлежи.
2. Проведено е самостоятелно анкетно проучване, което има за цел да установи нивото на антикризисна култура на организациите в България, както и е аргументирана необходимостта от изготвянето на антикризисни стратегии, които трябва да са част от редовната управленска практика. Последното предвид постоянно възникващите реални кризи, прерастващи в институционални или политически кризи на доверието, водещи до разрушаване на репутацията.
3. Чрез анализ на над 460 медийни публикации е представена кризата в един от най-засегнатите от COVID-19 бизнес сектори- този на услугите- Хотелиерство и ресторантьорство. Изследвано е взаимодействието между медиите, бизнеса и институциите, в справянето им с негативните кризисни последици. Анализът спомага за тяхното разбиране и доказва функцията на медиите като ключов посредник в протичането на комуникацията. Приносният момент е свързан и с проучване на отговора на кризата, причинена от COVID-19 от различни браншове и използването на протестните действия като средство за комуникация с правителството, здравните органи и местната власт.

### ПУБЛИКАЦИИ

#### ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

#### Научни статии

1. Колева, Богомила. Методи за справяне с рисковете от възникването на кризи в бизнеса. Статия за онлайн изданието за изследвания, анализ и критика- Newmedia21. Достъпно от: <https://www.newmedia21.eu/izsledvaniq/metodi-za-spravyane-s-riskovete-ot-vaznikvaneto-na-krizi-v-biznesa/>
2. Колева, Богомила. Стратегии за управление на бизнес организацията в условия на криза. В: Медии и комуникации- том 2/2022. Научен сборник на докторанти от ФЖМК, София: УИ Св. Климент Охридски, 2022, с. 89.
3. Колева, Богомила. Методи за справяне на бизнеса с кризата от COVID-19. В: Том 3 "Пътища към устойчивото развитие: подходи и приноси на социалните науки" Сборник Доклади на Националната школа за докторанти и млади изследователи в социалните науки. Достъпно от: <https://www.iphs.eu/n/images/journals/SBOR-DOKL3-FF.pdf>

4. Медийно отразяване на протестите в бизнес сектора във връзка с кризата от COVID-19. Статия за докторантския семинар „Медии и комуникации, проведен на 12 и 13 декември 2022 година.
5. Колева, Богомила." Методи за справяне на бизнеса с кризата от COVID-19". Статия за сборника на Международната научна конференция "Комуникацията и медиите на XXI век: образователни и професионални предизвикателства", проведена на 27-28 октомври 2022 г. Преминала е през процедурата за двойно научно рецензиране и обсъждане в Редакцияния съвет без забележки и препоръки и предстои да бъде публикуван в сборника.
6. Участие с доклад на тема: „Методи за справяне на бизнеса с кризата от COVID-19“ в обем от 14 стр. на Юбилейната международна научна конференция „Комуникацията и медиите на XXI век: образователни и професионални предизвикателства“, организирана от Факултета по журналистика и масова комуникация на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ 27-28 октомври 2022 г.
7. Участие с доклад в Научно-образователния докторантски семинар „Медии и комуникации“ на Факултета по журналистика и масова комуникация, проведен на 26 ноември 2021 г. в рамките на Климентовите дни 2021 г. на Софийския университет „Св. Климент Охридски“.
8. Участие с доклад на XIII Национална школа за докторанти и млади изследователи в социалните науки към БАН. "Пътища към устойчивото развитие: подходи и приноси на социалните науки" . Място: Институт за изследване на населението и човека. БАН, на 27.05.22г., с доклад на тема: "Методи за справяне на бизнеса с кризата от COVID-19"
9. Участие с доклад на Научно-образователния докторантски семинар на ФЖМК „Медии и комуникации“, който се проведе на 12 и 13 декември 2022 г.

**Библиография:**

- 1 Калинов, Калин. Ефективност на правителствената риск комуникация преди пандемията от COVID-19 в България. В: Newmedia21.eu: Медиите на 21 век. Онлайн издание за изследвания, анализи, критика, 21.02. 2022, [19.10.2022].
- 2 Кърджилов, Петър. Управление на репутация, рискове и кризи. Четирите категории репутационни рискове и насоки за управлението им. В: Управление на репутационни кризи. София: ФЖМК, 2017, 73-89.
- 3 Маринов, Руси. Кризисен мениджмънт. София: Нов български университет, 1999, с. 15-18.
- 4 Петранов, Стефан. Икономическите последствия от кризата с COVID-19 и мерки за предотвратяването им, 20.04.2020 година, с.4. Материалът е разработен от екип на катедра „Икономика“ на Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“.
- 5 Серафимова, Мила. PR теоретични основи и историческо развитие. София: Ентусиаст, 2020, с.55-66.

- 6 Христов, Ч. (2002). Как да победим кризата. Сиела, София.
- 7 Христов, Чавдар. Управление на репутационни кризи. София: СУ Св. Климент Охридски- ФЖМК, 2017.
- 8 Чугуркова, Маргарита. Кризисен PR- Типология на кризите: глава 7, София: Сиела, 2012, с. 34-
- 9 Bernays, E. L. (1928). Propaganda.
- 10 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.
- 11 Caponigro, J. R. (2000). *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books.
- 12 Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4): 321–340.
- 13 Doorley, John. Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication. Third Edition: Reputation management, chapter 1, London, 2010, Routledge, p. 4-7.  
Doorley, John. Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication. Third Edition: Reputation management, chapter 1, London, 2010, Routledge, p. 95-102.
- 14 Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 15 Fink, Steven. Crisis Management: Planning for the Inevitable:chapter "Anatomy of a Crisis. USA. iUniverse,Inc., 2002, p.20-45.  
Fink, Steven. Crisis Management: Planning for the Inevitable:chapter "Anatomy of a Crisis. USA. iUniverse,Inc., 2002, p.20-45.  
Fink,Steven. Crisis Management: Planning for the Inevitable:chapter "Anatomy of a Crisis. USA. iUniverse,Inc.,2002, p.103.  
Fink, Steven. Crisis Management: Planning for the Inevitable:chapter "Anatomy of a Crisis. USA. I Universe, Inc., 2002, p. 9.
- 16 Fearn-Banks. Crisis communications. *Crisis Communications Theory. A casebook approach*. London, Routledge, 2010, p.37.
- 17 Fombrun, C.J., & V. Rindova (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. New York University, Stern School of Business, Working Paper, 5-13.
- 18 Gable, G.G., Sedera, D. and Chan, T. (2008). Re-conceptualizing information system success: the IS-impact measurement model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7), 377-408.
- 19 Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. How to manage a crisis before or whenever it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 1995, 25–29.
- 20 Gilpin, Dawn, Murphy, Priscilla. *Crisis management in a complex world*. Oxford, 2008, p.146.
- 21 Siomkos, Shrivastava, P., (1989). Disaster containment strategies. *The Journal of Business Strategies*, 10(4), 26–30



