

# ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА КАТО СРЕДСТВО ЗА СПРАВЯНЕ С ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КРИЗИ В УСЛОВИЯТА НА И СЛЕД ПАНДЕМИЯ

*Доц. д-р Радка П. Иванова*  
*Икономически университет – Варна*

## DIGITALIZATION AS A TOOL FOR DEALING WITH- ORGANIZATIONAL CRISES DURING AND POST-PANDEMIC

*Assoc. Prof. Radka P. Ivanova, PhD*  
*University of Economics Varna, Bulgaria*

**Резюме:** *В продължение на повече от две години организациите са изправени пред глобална криза – пандемията Covid-19. Тя наложи търсенето на нови начини за правене на нещата. В тази връзка целта на настоящия доклад е да се анализира кризата, пред която се изправят организациите по време на пандемията Covid-19, и да се изведат възможностите, предоставяни от дигитализацията на процесите за справяне с голяма част от нейните предизвикателства. Предпоставка за това е и развитието на информационните технологии и всеобхватното разпространение на интернет.*

**Ключови думи:** *дигитализация, дигитална трансформация, кризи, организационни кризи*

**Abstract:** *For more than two years, organizations have been facing a global crisis – the Covid-19 pandemic. It forced the search for new ways of doing things. In this regard, the aim of this report is to analyze the crisis faced by organizations during the Covid-19 pandemic and to highlight the opportunities provided by the digitization of processes to address many of its challenges. A prerequisite for this is the development of information technologies and the widespread spread of the Internet.*

**Key words:** *digitization, digital transformation, crises, organizational crises*

**Doi:** <https://doi.org/10.36997/LBCS2022.45>

## Въведение

В хода на дейността си всяка една организация среща различни трудности и препятствия, които трябва да преодолее, за да продължи да съществува и да се развива. Те могат да бъдат разглеждани като кризисни ситуации, оставящи различен отпечатък върху ежедневните процеси. Последствията могат да имат различен характер, степен и продължителност на въздействие. Ръководителите обаче трябва да имат готовност да реагират своевременно, да напътстват служителите и работниците си, за да се излезе по-бързо и с най-малко сътресения от възникналата криза. Най-общо кризите могат да се представят като особено състояние на една комплексна система (Зафирова 2014: 34). В същото време кризите се определят и като явление, проявяващо се в различни етапи от жизнения цикъл на организациите. Важен момент, на който се обръща внимание, е разбирането, че една криза може да има както опустошителен характер, така и може да бъде успешно управлявана (Zafirova 2020: 100). Във висока степен това зависи от уменията и опита на ръководителите.

Кризисните явления през последните десетилетия сериозно се увеличили и то в световен мащаб, а глобализацията на света предопределя те да имат широк периметър на въздействие, с възможност да се разпрострат на практика върху всички. Множество природни бедствия, катастрофи, инциденти, пожари, експлозии, терористични атаки и пр. правят необходимо предвиждане на начини, с които организациите да противодействат при подобни ситуации. И независимо от постигането на висока степен на готовност на компаниите, не е възможно да бъдат предвидени всички евентуални кризисни проявления.

### 1. Организациите в условията на кризата Covid-19

Кризисните ситуации, с които трябва да се справят организациите днес, са много и имат разнороден характер. Като цяло следва да обърнем внимание на разбирането, от гледна точка на което кризите представляват неизбежно явление, съпътстващо съществуването, функционирането и развитието на съвременните организации (Зафирова 2020: 100). Техният обхват е изключител-

но широк и включва различни природни, социални, икономически и други процеси, в резултат на което кризите се дефинират като политически, икономически, финансови, морални, здравни, криза на ценностите, бежанска криза, замърсяване на околната среда и др. (Зафирова 2014).

Редица изследователи в областта коментират, че от гледна точка на своя етимологичен произход, понятието „криза“ произлиза от старогръцки „κρίσις“ и най-общо означава промяна, избор, решение или събитие, изискващо вземане на решение (Павлов 2009: 2; Liddell, H. Scott 1940). Същевременно трябва да посочим, че за понятието „криза“, независимо от широкото му използване, няма еднозначно определение. Най-общо днес можем да го обвържем с промяна в установения ред на хората, организациите, обществото като цяло. От гледна точка на управленската наука, както посочва Цв. Зафирова (2014: 36), организационната криза представлява процес, поставящ под заплаха съществуването на организацията. В контекста на това авторът посочва, че кризата може да се дефинира като всяко събитие, което е или се очаква да предизвика нестабилна и опасна ситуация, изискваща да се направи избор и да се вземат неотложни решения (Зафирова 2014: 37). Също така трябва да посочим, че понятието „криза“ в ежедневието на хората има по-скоро негативен смисъл, тъй като обикновено се свързва с неприятни ситуации, много често трудни и опасни, създаващи проблеми. От друга страна обаче изследователите в областта насочват вниманието към факта, че всяка една криза може да се разглежда и като ново начало, т.е. тя прави необходимо вземането на решения за промяна и в този смисъл следва да се възприема като обновяване.

Обща за всички организации, независимо от сферата на дейност, от 2020 г. насам се оказва пандемията Covid-19, с която все още светът не се е справил. Тя касае преди всичко здравето на хората, а последствията от нея имат различни измерения – можем да ги търсим в наложилите се промени в установения начин на живот и работа на хората, затрудняване на здравните системи, летален изход за не малка част от населението на планетата и др. В условията на пандемията Covid-19 организациите бяха поставени в условията на широкомащабна кризисна ситуация. Наложената необходимост от дистанция между хората доведе до реорганиза-

ция на установилия се в продължение на столетия начин на живот и работа. Можем да коментираме създалата се криза от различна гледна точка и по-точно:

- като здравна криза, засегнала здравето и живота на милиони хора по цял свят;
- като организационна криза, довела до временно или дори постоянно спиране на дейността на редица организации;
- като икономическа криза, предизвикала застой в световен аспект;
- като криза у индивидите, имаща различни проявления за всеки човек.

Това потвърждава разбирането, че кризите обхващат едновременно няколко области във и извън организациите. Проявлението им има различна сила и продължителност. Разразилата се пандемия Covid-19 от началото на 2020 г. наложи пространствено дистанциране на хората, което породило необходимостта от търсенето на нови начини за осъществяване на процесите, след като светът се съвзе от първоначалния шок. Стана ясно, че е необходимо по-широко прилагане на дигиталните технологии, разработване на специализирани програми и платформи, които чрез създадената интернет инфраструктура да подпомагат работата и ученето от разстояние. Предимството на всички тях се свежда до създадената възможност процесите да продължат, макар и модифицирани, а не да се прекрати всякаква дейност. Компаниите, при които е възможно осъществяване на работните процеси от разстояние, като цяло се възползваха от това служителите им да работят от своите домове, като част от тях все още продължават тази практика. Отчетени са редица ползи, но и вреди върху обществото. Основният негативен момент днес се свежда до социалната дистанция и съответно отчуждаването между хората, които заради наложените ограничения известно време нямаха възможност да осъществяват лични контакти. От друга страна, работещите в сферата на информационните технологии, разработващи различни програми и платформи за комуникация, получиха възможност да покажат на какво са способни, намирайки нови сфери за дигитализиране на протичащите там процеси.

## 2. Дигитализация и дигитална трансформация

Дигитализацията и дигиталната трансформация представляват феномен, който някои автори сравняват с индустриалната революция, като фокусират вниманието си върху измененията в качествения аспект на икономическия и социалния живот на хората (Молхова-Владова 2019: 56). На практика те водят до промени във всички сфери и организации, независимо от големината и областта им на действие (Лазарова 2019: 97). В теорията и практиката и двете понятия са широко използвани днес. Трябва обаче да поясним, че дигитализацията се свежда до създаването, подобряването или трансформирането на протичащите бизнес процеси чрез приложение на дигитални технологии и цифровизирани данни. Свързва се тясно с начина, по който се съхраняват, анализират и управляват данни. За осъществяване на дигитализацията се използват съвременни дигитални технологии, които търпят постоянно развитие.

От своя страна, дигиталната трансформация се определя като промяна в различни направления – технически, на фирмената култура, в оперативен аспект, като цялостна промяна в начина на осъществяване на процесите в дадена организация. В същото време тя е тясно свързана с новостите в областта на дигиталните технологии, като обхваща всички сфери на бизнеса и внедряването ѝ води до цялостна промяна в начина на работа в компаниите. Дигиталната трансформация е тясно свързана с оптимизиране на дейностите, времето и разходите и представлява процес, в който са интегрирани множество дългосрочни, средносрочни и краткосрочни цели. Както посочват Й. З. Станкович, Й. Станкович, З. Томич (2020: 50) дигиталната трансформация може да се характеризира като разширено използване на съвременни информационни технологии под формата на аналитични инструменти, мобилни устройства, социални мрежи и интелигентни интегрирани устройства, както и интензивно използване на традиционните технологии. Реалното осъществяване на дигитална трансформация изисква на първо място нейното възприемане от лидерите и ръководителите на компаниите и превръщането ѝ в част от техните цели и нагласи, на следващо място – убеждаване на останалия персонал в нейната значимост и разбира се, определяне на системите, с чиято помощ ще се извърши дигитализацията. Наличието

на тези три компонента създава благоприятна инфраструктура за прилагане на дигитална трансформация. Двигател за успеха на организациите днес се оказват съвременните цифрови технологии и възможностите, създавани от тях.

Сред основните предимства, които осигурява дигитализацията, се открояват намаляване количеството на използваната хартия чрез преминаване към дигитални информационни източници, автоматизиране на процесите и създаване на предпоставки за по-ефективно използване на времето на служителите, осигуряване на отдалечен достъп до информацията, събиране на данните в реално време, съобразяване с нормативните изисквания, широко приложение на облачните услуги, сътрудничество между заинтересованите страни в хода на вземане на решения. Всичко това дава възможност за по-лесно споделяне на информация, улеснява се осигуряването ѝ, позволява да се работи и от места, различни от физическите офиси на компаниите, намалява част от разходите, създава по-гъвкаво работно време, както и възможност за по-пълноценното му използване, например без да се губи време за стигане до работното място и връщане обратно къщи и пр. От тази гледна точка дигитализацията и дигиталната трансформация се оказаха особено полезни от началото на 2020 г. насам в условията на пандемията Covid-19. Те се превърнаха в решение на основния проблем, а именно – как да продължи осъществяването на работните процеси без хората да се намират във фирмените офиси.

## **Заключение**

Всяка организация в хода на своето развитие се изправя пред различни кризисни ситуации. Някои от тях могат да бъдат предвидени в известна степен, но други, като пандемията Covid-19 например, възникват неочаквано. Справянето с появилата се криза позволява формиране на нови конкурентни преимущества, подобрява имиджа на организациите, прави ги по-силни. Нивото на развитие на технологиите, степента на тяхната достъпност и съвременното дигитализиране на голяма част от процесите позволи работа и обучение от разстояние чрез съответни платформи и приложения, работещи в глобалната интернет среда. Наложените ограничения в световен аспект, основно изразяващи се в необхо-

димостта от изолиране на всички и затваряне по домовете им, направи дигиталните технологии основно средство за комуникация и взаимодействия между хората и организациите. В тази връзка ще посочим, че основният недостатък на дигитализацията можем да свържем със социална дистанция, която по-скоро отдалечава хората един от друг, тъй като позволява работа от места, различни от офисите. Поради това ръководителите на компаниите, взели решение да използват дигиталните технологии за дистанционна работа трябва да намерят начини достатъчно добре да балансират ангажиментите и срещите както между служителите си, така и със своите клиенти. От друга страна, веднъж прилаган, този начин на работа може да претърпи промени, които да го усъвършенстват и всяка организация да има своя план за действие при криза, ако такава се появи.

### **Използвана литература:**

1. Зафирова, Цв. (2014). Стратегически аспекти в управлението на организационни кризи. Варна: Наука и икономика.

(Zafirova, Tsv. (2014). Strategicheski aspekti v upravlението na organizatsionni krizi. Varna: Nauka i ikonomika)

2. Лазарова, В. (2019). Дигитализация и дигитална трансформация в счетоводството. // Икономически и социални алтернативи, №2, с. 97-106з.

(Lazarova, V. (2019). Digitalizatsiya i digitalna transformatsiya v schetovodstvoto. Ikonomicheski i sotsialni alternativi, №2, s. 97-106)

3. Молхова-Владова, М. (2019). Интернационализация на предприятията в условията на дигитална трансформация на бизнеса. // Индустириални отношения и обществено развитие, №2, с. 56-64.

(Molhova-Vladova, M. (2019). Internatsionalizatsiya na predpriyatiyata v usloviyata na digitalna transformatsiya na biznesa. Industrialni otnosheniya i obshtestveno razvitie. br. 2, s. 56-64)

4. Павлов, Н. (2009). Теория и практика в управлението на кризи в България. София: Център на югоизточноевропейски изследвания ([https://nikipavlov.files.wordpress.com/2011/05/38-analiz\\_uk-bg.pdf](https://nikipavlov.files.wordpress.com/2011/05/38-analiz_uk-bg.pdf), 14.09.2021).

(Pavlov, N. (2009). Teoriya i praktika v upravlението na krizi v Balgariya. Sofiya: Tsentar na yugoiztochnoevropeyski izsledvaniya

([https://nikipavlov.files.wordpress.com/2011/05/38-analiz\\_uk-bg.pdf](https://nikipavlov.files.wordpress.com/2011/05/38-analiz_uk-bg.pdf), 14.09.2021)

5. Станкович, Й. З., Й. Станкович, З. Томич (2020). Дигитализация и усвойчивост – възможности и предизвикателства пред застрахователния сектор. // Народностопански архив. Книга 2/2020. Свищов: Акад. изд. „Ценов“, с. 48-64. (<https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/4343/5d0478d8d2c7c3e93f2ba295ce762dc5.pdf?sequence=1>, 04.10.2022).

(Stankovich, Y. Z., Y. Stankovich, Z. Tomich (2020). Digitalizatsiya i usvoychivost – vazmozhnosti i predizvikatelstva pred zastrahovatelniya sektor. // Narodnostopanski arhiv. Kniga 2/2020. Svishtov: Akad. izd. „Tsenov“, s. 48-64. (<https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/4343/5d0478d8d2c7c3e93f2ba295ce762dc5.pdf?sequence=1>, 04.10.2022)

6. Liddell, H., Scott, R. (1940). A Greek-English Lexicon. Oxford: Clarendon Press. (<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.04.0057%3Aentry%3Dkri%2Fsis>, 12.09.2021).

7. Zafirova, Tz. (2020). Strategic Decisions in the Crisis Stages of the Organization. Izvestia journal of the union of scientists – Varna. // Economic sciences series, Vol. 9, №1. pp. 100-108.

**За контакти:**

Доц. д-р Радка Иванова

Икономически университет – Варна

E-mail: [r.ivanova@ue-varna.bg](mailto:r.ivanova@ue-varna.bg)