

УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИОННИЯ ПОТЕНЦИАЛ ВЪВ ФИРМАТА

Доц. д-р Анатолий Асенов, СА „Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: Иновациите са важна част от процеса на глобализация и необходима предпоставка за създаване на конкурентно предимство за модерната стопанска единица. Същността на иновационната политика е максимизирането на социално-икономическия ефект от основната дейност на стопанските субекти. В обобщен вид иновационният процес представлява следването на стратегия, която позволява на организацията да постигне своята основна цел посредством структурно-последователни процеси. В хода на иновационния процес, на базата на основните принципи за развитие на иновационния потенциал във фирмата и съответното ресурсно осигуряване, се осъществява икономически растеж, базиран върху високи технологии.

Ключови думи: иновационен потенциал, управление, знание, икономически растеж, бизнес организация.

Иновационният потенциал на бизнес организацията се определя степента на нейната готовност за изпълнение на задачите, които водят до постигане на целите. С други думи – това е степента на готовност на организацията в проекта за изпълнение за въвеждането на иновации.

Потенциалът за иновации на всяко предприятие може да се увеличи само при разработването и управлението на неговите бизнес и други компетенции за развитие и икономическа активност. Ето защо е необходима оценка на съществуващия потенциал, придружаван от внимателен анализ и диагностика на вътрешната и външната среда на бизнес единицата.

Съвременната организация изгражда своята корпоративна стратегия въз основа на анализ на вътрешната и външната среда, на потенциалните пазари и по този начин определя пазарния сегмент, в който да извършва обичайната си дейност. Анализът на външната среда спомага да бъдат отчетени възможностите и заплахите пред бизнеса, а реалната оценка за наличните ресурси и начините за разкриване на фирмения потенциал допринася за нейната устойчивост спрямо

основните конкуренти. Успешното управление изисква разкриването на нови потенциали, които в съчетание с наличните ресурси изграждат организационния потенциал. Гъвкавият мениджмънт непрестанно търси иновативни средства за развитие на физическия и човешкия потенциал. Новите идеи са резултат от желанието за развитие на личността, на нови знания, разкриване на неразкрити способности у всеки член на организацията. Компетенциите на фирмата се изразяват в уникалното съчетание на нейните вътрешни ресурси, които могат да се категоризират като физически, човешки и организационен капитал.

Компетенциите в областта на дадена дейност се разглеждат като комплексно владение на специфични знания, умения и поведенчески модели в гъвкав план. Компетенцията е готовност на индивида ефективно да организира вътрешни и външни ресурси за постигане на целите и способността му да решава определен клас професионални задачи. В тази връзка компетентността в дадена област се разглежда като съвкупност от компетенции (знания, умения, отношения, опит), необходими за ефективна дейност.

Структурата на компетентността включва три елемента:¹

- ✓ *познавателен* – свързан със знанията и умения в дадена област;
- ✓ *рефлексивен* – включва вътрешното отражение на условията в дадена ситуация, представата за себе си и своите възможности и отношението между тях. От това съотношение се получават субективните критерии за ефективността на собствените действия (чувство за възможности, за собствена ценност, за ефективност);
- ✓ *стимулативен*, който е свързан с особеностите на осъществяваното действие, решение или поведение в конкретна ситуация.

Компетентността може да се определи като интегрално преносимо образование от знания, умения, нагласи и оценъчни отношения на личността, структурирани йерархично: ключови компетенции (базови, основни) и специфични, диференцирани компетенции.

Под *ключови компетенции* се разбират онези компетенции, от които всички хора се нуждаят: за личностно изразяване и развитие; за гражданско съзнание; за социалната интеграция и реализация. Ключовите компетенции (базови, основни) са знания и умения, нагласи и оценъчни отношения, без които не е възможно осъществяването на дадена дейност, поведение, решение. Те имат значителна продължи-

¹ Вж. Иванова, В., Илиева, Й., Петрова, Р. Компетентност и компетенции в европейската квалификационна рамка. Дидактични технологии в обучението. Том 1, Шумен, МАТТЕХ, 2014, с. 241, 242.

телност и осигуряват варианти на адаптивно поведение, действие или решение в различни ситуации.

Специфичните, диференцирани компетенции са свързани със знания, умения, нагласи и оценъчни отношения на личността за определена сфера. Те осигуряват по-високи постижения, позволяват да се различават високите от средните постижения, по-добрите от по-малко добрите. Те са предпоставка за качеството и прецизността на резултатите в дадена област. Всички компетенции са равнопоставени. Критичното мислене, творчеството, решаването на проблеми, вземането на решения, инициативността и др. са общи за всички компетентности.

В процеса на разработване на иновационните планове стопанската единица извършва анализ на своите компетенции. Това е повтаряема технология, чиято цел и определяне на базовите ѝ потенциали. Базови са онези компетенции на фирмата, които имат най-съществено значение за нейната конкурентоспособност. Това са онези потенциали, които са уникални в световен мащаб. Същността на управлението на фирмените компетенции се изразява в няколко *стъпки*:

- на *първата стъпка* се определят и анализират на наличните компетенции;
- следва *втора стъпка*, в която се прогнозира развитието на потенциала и на възможностите, които предоставя външната среда;
- в *третата стъпка* се прави избор на възможни алтернативи за поведение спрямо всяка от компетенциите;
- на *последната (четвърта) стъпка* се цели създаване на изцяло нови компетенции, които в съчетание с наличните, определят новия облик на модерната стопанска единица. От тази гледна точка базовите компетенции осигуряват потенциално по-широк достъп до разнообразни пазари. Като разкриват нови потенциали спомагат за по-големи потребителски ползи за потребителя на крайния продукт. Чрез развитие на базовите компетенции фирмата поставя високи изисквания пред конкуренцията.

Управлението на компетенциите на фирмата е елемент от стратегическия мениджмънт. Модерната бизнес единица разработва своите иновационни стратегии и посредством тях планира иновациите си. Фирмата извършва анализ на съществуващите компетенции и прогнозира тяхното развитие. Въз основа на анализа и прогнозите се избира поведението спрямо всяка от наличните компетенции и се определя необходимостта от създаване на нови такива.

Маурицио, Уолш и Уилън² предлагат компетенциите да бъдат структурирани две групи – на продукти и на услуги. Продуктовата група се свързва с производствени и технологични умения и спомага за трансформирането на материалите и суровините в стоки, които се реализират на пазара. Компетенциите от страна на услугите разгръщат знанията на членовете на организацията. Научният потенциал на организацията се проявява и в мениджърските способности. Този вид компетенции произтичат от креативизма, от новаторски идеи и възможността за въвеждане на иновацията в практиката.

Анализът на компетенциите изисква декомпозирането им в подходяща йерархична структура. От тази гледна точка структурата на фирмените потенциали обособява базови, специфични и индивидуални компетенции. От изключителна важност е групирането по области като технологии, правила за извършване на бизнес, администриране, отрасъл на икономиката и т.н.

При извършване на обичайната си дейност ръководителите на бизнес единицата изискват създаването на определени умения и навици в обекта на управление. По този начин се създават базови компетенции, които са придобити във времето и въз основа на опита. Някои от тези способности имат стратегическо значение за устойчивото развитие на иновативния потенциал на организацията. Те са развити с натрупването на практика у персонала и осигуряват конкурентни предимства за стопанската единица. Тези способности се развиват с течение на времето и се допълват със знания или чрез внасянето на идеи от външни за фирмата източници. В процеса на конкурентната борба тези потенциали могат да престанат да бъдат базови или да станат притежание на конкурентите в бранша. Постоянната динамика във външната за организацията среда изисква допълнителни ресурси за създаване и развитие на фирмените компетенции.

В организационна среда управлението на компетенциите може да се разглежда от три основни перспективи:

- *Бизнес перспектива (стратегическо ниво)* – защо, къде и в каква степен организацията трябва да инвестира в знанията или да ги експлоатира. Стратегиите, продуктите, услугите, обединенията, придобиванията или отделянето трябва да се разглеждат от гледна точка на знанията.
- *Мениджмънт перспектива (мениджмънт ниво)* – фокусиране върху определяне, организиране, насочване, улесняване и наб-

² Mariuzzo, F., P. Walsh, C. Whelan. "Coverage of Retail Stores and Discrete Choice Models of Demand: Estimating Price Elasticities and Welfare Effects," Working Papers 200922, Geary Institute, University College Dublin, 2009, pp. 127-135.

людение на практики, свързани със знанията, и дейности, необходими за реализиране на желаната бизнес цел или стратегия.

- *Операционна перспектива (оперативно ниво)* – фокусиране върху прилагането на експертизата и знанията за осъществяване на работа и задачи, свързани със знания, подпомагащи бизнес процесите в организацията.

Специалистите по управление на знанията считат компетенциите са основен ресурс на модерната организация, но сред тях няма единно определение на този термин. Той се използва за означаването на широк кръг от дейности свързани с многобройните практики и методи за организация на генерирането, събирането и разпространението на знания, както и за всички други свързани с организацията на самото предприятие.

Организациите, които се базират на знания създават своето устойчиво конкурентно предимство с помощта на непрекъснато обучение - индивидуално и колективно. При тези организации, в които системата за управление на компетенциите е развита, в самия процес на обучение на служителите се осъществява и обучение на самата организация. Промените в отношенията между хората в организацията водят и до промени както във формалните така и в неформалните правила, определящи поведението на цялата организация. По този начин се постига едновременно повишаване на потребителската ценност, създавана от бизнес дейността, подобрява се процеса на обучение и се оптимизира управлението на организационното развитие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Mariuzzo, F., P. Walsh, C. Whelan. "Coverage of Retail Stores and Discrete Choice Models of Demand: Estimating Price Elasticities and Welfare Effects," Working Papers 200922, Geary Institute, University College Dublin, 2009.
- 2.
3. Асенов, А., Стоянова, С. Съвременни бизнес организации. Фабер, В. Търново, 2013.
4. Господинов, Д. Компетентностите и управлението на човешките ресурси в училище, Годишник на СУ „Св. Климент Охридски”, София, 2011.
5. Гурова, Е., А. Антонова, Р. Николов. Управление на знания. Булвест, София, 2000.
6. Иванова, В., Илиева, Й., Петрова, Р. Компетентност и компетенции в европейската квалификационна рамка. Дидактични технологии в обучението. Том 1, Шумен, МАТТЕХ, 2014.