СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ“
СВИЩОВ

Катедра „Индустриален бизнес
и предприемачество“

СБОРНИК

с доклади от кръгла маса

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ

Сборник с доклади от кръгла маса:

ИНДУСТРИАЛНИЯТ БИЗНЕС И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ

16 октомври 2026 г.

Академично издателство „Ценов“
Свищов, 2026

Организационен комитет:
доц. д-р Сергей Найденов
гл. ас. д-р Явор Станев
гл. ас. д-р Ивайло Костов
ас. д-р Александър Личев

Редакционен съвет:
Проф. д-р Атанас Атанасов
проф. д-р Анета Денева
проф. д-р Любчо Варамезов
доц. д-р Сергей Найденов
доц. д-р Искра Пантелеева
доц. д-р Емил Николов

Рецензенти:
проф. д-р Анета Денева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
проф. д-р Любчо Варамезов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Сергей Найденов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Искра Пантелеева – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*
доц. д-р Емил Николов – *Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*

Сборникът с пълните текстове на докладите е изготвен и публикуван в рамките на дейностите по повод 90-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Авторите носят цялата отговорност за изразените мнения и становища, за обосноваността, достоверността и оригиналността на своите материали.

© Академично издателство „Ценов“ – Свищов

ISBN 978-954-23-2692-2

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS

Collection of Papers from the Round Table:

INDUSTRIAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP AMIDST GLOBAL TRANSFORMATIONS

16 October 2026

Academic Publishing House „Tsenov“
Svishtov, 2026

Organising committee:
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Head Assist. Prof. Yavor Stanev, PhD
Head Assist. Prof. Ivaylo Kostov, PhD
Asst. Prof. Alexander Lichev, PhD

Editorial committee:
Prof. Atanas Atanasov, PhD
Prof. Aneta Deneva, PhD
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD

Reviewing committee:
Prof. Aneta Deneva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Prof. Lyubcho Varamezov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Sergey Naydenov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*
Assoc. Prof. Emil Nikolov, PhD – *D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov*

Full paper proceedings book is designed and published as part of the activities under the 90th anniversary of the D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov.

All authors are fully responsible for the views and opinions expressed, as well as for the validity, reliability, and originality of their papers.

© Academic Publishing House „Tsenov“ – Svishtov

ISBN 978-954-23-2692-2

СЪДЪРЖАНИЕ

КАЧЕСТВОТО КАТО КАТЕГОРИЯ **10**
Анета Денева

МАНИПУЛИРАНЕТО НА РАБОТНОТО МЯСТО – ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СТУДЕНТИТЕ **19**
Венета Христова

СОЦИАЛНИЯ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ – ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ СРЕД МЛАДИ БЪЛГАРСКИ ПРЕДПРИЕМАЧИ **34**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

ТЕОРИИ И МОДЕЛИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УСПЕХ **42**
Любчо Варамезов, Любомир Николов

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ГРАЖДАНСКАТА АВИАЦИЯ **49**
Галина Тодорова

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАТО ДОСТАВЧИК НА МАЛКИ ТЪРГОВСКИ ФИРМИ **55**
Даниел Павлов, Виолета Янколова-Али

ОТ ЧОВЕКОЦЕНТРИЗЪМ КЪМ КОГНИТИВНА АВТОНОМИЯ – КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА ИНДУСТРИЯ 6.0 В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ **60**
Емил Николов

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ИНОВАЦИИ ЧРЕЗ КРЪГОВИ МОДЕЛИ – НОВИ БИЗНЕС ВЪЗМОЖНОСТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **73**
Искра Пантелеева

РОЛЯТА НА ИНТЕЛИГЕНТНИТЕ ЦИФРОВИ ЕКОСИСТЕМИ В ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **80**
Кремена Маринова-Костова

ТЕХНИЧЕСКИЯТ ПРОГРЕС И ИНОВАЦИИТЕ ВЪВ ФИЛОСОФСКИ КОНТЕКСТ **86**
Пламен Павлов

ДИГИТАЛНИ ИНОВАЦИИ В ОТЧИТАНЕТО НА УСТОЙЧИВОСТТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **95**
Радосвета Кръстева-Христова

ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ -КРИТИЧЕН ПРЕГЛЕД И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УСЛОВИЯТА НА ПЪЛНОПРАВНО ЧЛЕНСТВО В ЕВРОЗОНАТА **103**
Сергей Найденов, Добрин Ганчев

ВЛИЯНИЕ НА ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ ВЪРХУ ЕЛЕКТРОННИТЕ ПРОДАЖБИ: ЕВРОПЕЙСКО СРАВНИТЕЛНО ПРОУЧВАНЕ **114**
Симеонка Петрова

СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ НА ВЪГЛЕРОДНИТЕ ЕМИСИИ ПО ИЗТОЧНИЦИ НА ЗАМЪРСЯВАНЕ **123**
Стела Касабова

РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ПРЕРАБОТВАЩАТА ПРОМИШЛЕНОСТ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ПРЕЗ ПЕРИОДА 2016–2025 г. **131**
Зоя Иванова

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРОЦЕСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **141**
Ивайло Костов

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА СЛАБИТЕ МЕСТА В ИНСПЕКТИРАНИЯ ОБЕКТ **149**
Надежда Цветкова

IMPROVEMENTS IN ENTERPRISE OPERATIONS MANAGEMENT RESULTING FROM THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE **156**
Stefan Kalpachev

ОПТИМИЗИРАНЕ НА БЪЛГАРСКАТА ПОЛИТИКА В ОБЛАСТТА НА МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ С БИОЛОГИЧНИ РЕСУРСИ **163**
Цветелина Кабакчиева

ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ - ДИНАМИКА И ЗНАЧЕНИЕ ЗА ИКОНОМИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ **169**
Явор Станев

РАЗВИТИЕ НА ПАМУКОПРОИЗВОДСТВОТО В БЪЛГАРИЯ **176**
Александър Личев

ОСНОВНИ ПОДХОДИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ТРУДОВАТА МОТИВАЦИЯ В КОНТЕКСТА НА МРЕЖОВОТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА **185**
Анелия Станева

РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА – ОБХВАТ И СЪДЪРЖАТЕЛНИ КОМПОНЕНТИ **191**
Деница Гъркова

ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ И ESG ИНТЕГРАЦИЯ ЧРЕЗ ИГРОВО-БАЗИРАНО ОБУЧЕНИЕ **198**
Десислава Белева-Димитрова

ПРИЕМЪТ НА ЧУЖДЕСТРАННИ СТУДЕНТИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА КОНКУРЕНЦИЯ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ **208**
Диана Маринкова

ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯ НА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **214**
Захари Пенев

ОСОБЕНОСТИ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА **222**
Калин Борисов

ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ ЗА ИНОВАЦИОННО РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ **230**
Калин Борисов

АНАЛИЗ НА НОРМАТИВНАТА БАЗА И НА КОЛИЧЕСТВАТА ПУСНАТО НА ПАЗАРА ЕЛЕКТРИЧЕСКО И ЕЛЕКТРОННО ОБОРУДВАНЕ **237**
Калин Карев

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД ПРОЕКТНОТО ФИНАНСИРАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ **248**
Мария Иванова Павлова-Кондрова, Любка Минчева Илиева

ПАЗАРНО РАЗВИТИЕ НА БИОБАЗИРАНИТЕ ИНДУСТРИИ В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ **255**
Преслав Георгиев

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА **262**
Стела Маринова, Любчо Варамезов

ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИЧНИ ИНОВАЦИИ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА В КИТАЙСКИЯ ИНДУСТРИАЛЕН СЕКТОР: МОДЕРИРАЩАТА РОЛЯ НА ФИНАНСОВИТЕ ОГРАНИЧЕНИЯ **270**
Синюе Ду

РОЛЯТА НА КОНТРОЛА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В ЗЕМЕДЕЛИЕТО ЧРЕЗ ФИНАНСОВОТО ПОДПОМАГАНЕ ПО ДИРЕКТНИТЕ ПЛАЩАНИЯ В РАМКИТЕ НА ОБЩАТА СЕЛСКОСТОПАНСКА ПОЛИТИКА **283**
Снежана Парушева-Ламбева

ПРЕХОД НА БЪЛГАРИЯ КЪМ ИНДУСТРИЯ 5.0 ..... **296**
Тихомир Георгиев

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ В ОБЛАСТ ВАРНА **303**
Явор Каравелски

ESG ЕФЕКТИВНОСТ И СТОЙНОСТ НА ФИРМАТА ПРИ ПАЗАРНО ПОГРЕШНО ОЦЕНЯВАНЕ: ДАННИ ОТ ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР НА КИТАЙ **310**
Ян Фу

ЕВРОПЕЙСКА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА МАЛКИ МОДУЛНИ РЕАКТОРИ В ЕВРОПА - ПРАВНИ, ПОЛИТИЧЕСКИ И СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ЗА БЪЛГАРИЯ **323**
Албена Белянова, Борислав Боев

ФОРМИРАНЕ НА ПЪРВОНАЧАЛНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ГРАМОТНОСТ У ПЪРВОКЛАСНИЦИТЕ В КОНТЕКСТА НА РЕАЛНА ПАЗАРНА СРЕДА **334**
Милка Венкова

ВЛИЯНИЕТО НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС **340**
Даяна Пламенова Лучева

ДИГИТАЛНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КАТО СРЕДСТВО ЗА ОПАЗВАНЕ И ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО……...383
Димитрийка Чакова

ВНЕДРЯВАНЕ НА КРЪГОВА ИКОНОМИКА И ЗЕЛЕНИ ТЕХНОЛОГИИ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВ БИЗНЕС **357**
Милена Христова

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Докторант Стела Маринова[1]
Проф. д-р Любчо Варамезов[2]

Резюме: *Знанието е жизнената сила на една организация и е определяно като ключов елемент за оцеляването ѝ в днешната динамична и конкурентна епоха. За да бъдат успешни и да се възползват от конкурентно предимство, организациите силно зависят от знанието, което се е превърнало в ресурс и критичен фактор за успех. Знанието, ако не се управлява адекватно, остарява и е безполезно за компанията. Днес управлението на знанието в бизнес организациите е изправено пред редица проблеми и предизвикателства.*

Ключови думи: *знание, управление на знанието, проблеми, предизвикателства*

JEL: D80, D83, M12, M54

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS – ISSUES AND CHALLENGES

PhD student Stela Marinova
Prof. Dr. Lyubcho Varamezov

Abstract: *Knowledge is the lifeblood of an organization and has been identified as a key element for its survival in today's dynamic and competitive era. To be successful and gain competitive advantage, organizations heavily depend on knowledge, which has become a resource and a critical factor for success. Knowledge, if not managed adequately, becomes obsolete and useless to the company. Today, knowledge management in business organizations faces a number of problems and challenges.*

Key words*: knowledge, knowledge management, problems, challenges*

JEL: D80, D83, M12, M54

1. Въведение

В новата икономика, наричана още икономика на знанието, не трудът, суровините или капиталът, а знанието е ключовият ресурс на производството. Макар че не можем да кажем кога точно тя се появява и какво

[1] stela_gm@mail.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов
[2] l.varamezov@uni-svishtov.bg, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов

точно тя представлява, това, което я отличава от „старата“ икономика, е скоростта – скоростта на събиране, обработване и разпространение на данни, като интернет и свързаните с него технологии позволяват тези данни, информацията и дори знанията да станат достъпни за всеки и по всяко време, което води не само до по-ефективни бизнес процеси, но и до по-ефективно обучение и иновации (Asoh et al., 2002).

В новата икономика организациите, които използват знанията си по ефективен начин, ще бъдат победители, като предлагат най-иновативните продукти. Знанието е жизнената сила на една организация и е определяно като ключов елемент за оцеляването ѝ в днешната динамична и конкурентна епоха. За да бъдат успешни и да се възползват от конкурентно предимство, организациите силно зависят от знанието, което се е превърнало в ресурс и критичен фактор за успех. Следователно, управлението на знанието е толкова важно за една организация, колкото и управлението на другите активи.

Управлението на знанието (УЗ) е една от най-използваните и същевременно противоречиви концепции, обсъждани през последните години в академичните среди и бизнес света. Интересът към УЗ произтича от осъзнаването, че организационното знание е стратегически корпоративен актив, който трябва да бъде генериран, споделян, съхраняван, разпространяван, трансформиран и приложен при решаване на организационни проблеми. Прилагането на УЗ е особено важно за компаниите, интензивно използващи знания, където изискванията към знанията са силно специализирани, разнообразни и често възникващи (Mohannak, 2014).

Знанието, добре управлявано, носи редица организационни ползи: повишаване на конкурентната способност на организацията, растеж и иновации, производителност и ефективност на производството, подобрени взаимоотношения с клиентите, обучение, удовлетвореност и задържане на служителите и др. В същото време управлението на знанието в бизнес организациите е изправено пред редица проблеми и предизвикателства, които са предмет на настоящото изследване.

2. Знание и управление на знанието

В литературата дефинициите за знание варират значително. Това е така, защото знанието се разглежда от различни позиции – философска, абстрактна, религиозна, практическа и др. Многобройни възгледи за знанието се обсъждат в различни научни области, като например стратегия, мениджмънт, организационна теория, философия, психология и др. Davenport & Prusak (1998) дефинират знанието като флуидна смесица от рамкирани преживявания, ценности, контекстуална информация и експертни прозрения, която осигуряват рамка за оценка и включване на нови преживявания и информация. Знанието просветлява човешкия ум, оформя поведението и отношението на хората (Akram et al., 2011).

От гледна точка на бизнес организациите, знанието включва познанията относно техните бизнес процеси, организация, продукти, пазари, технологии, конкуренти, партньори и др. Знанието е организационният актив, който позволява постигането на устойчиво конкурентно предимство в хиперконкурентна среда (Alavi & Leidner, 1999). Знанието по-скоро е информация, притежавана в съзнанието на индивида: това е персонализирана или субективна информация, свързана с факти, процедури, концепции, интерпретации, идеи, наблюдения и преценки (които могат да бъдат или да не са уникални, полезни, точни или структурируеми). Alavi & Leidner постулират, че знанието не е коренно различна концепция от информацията, а по-скоро, че информацията става знание, след като бъде обработена в съзнанието на индивида. От тази концептуализация произтичат два основни момента: първо, тъй като знанието е персонализирано, за да бъде знанието на един човек полезно за друг, то трябва да бъде съобщено по начин, който да бъде интерпретируем и достъпен за другия, и второ, натрупаната информация има малка стойност - само информацията, която е активно обработена в съзнанието на даден индивид чрез процес на размисъл, просветление и учене, може да бъде полезна.

M. Polanyi е първият, който идентифицира двойствеността на знанието, разделяйки го на явно и скрито (Polanyi, 1962). Той определя скритото знание като способности, експертиза и концептуално мислене. То е много трудно за придобиване, защото е вградено под формата на способности, умения и идеи, които индивидите носят в съзнанието си.

Таблица 1. Различия между явно и скрито знание

Явно знание	**Скрито знание**
Може да бъде документирано, кодифицирано, споделено	Това, което хората мислят наум
Може да се съхранява по технологични начини и цифрови системи	Трудно е да бъде достъпно и оценено
Прехвърляемо	Не е преносимо

Източник: Xue, C. T. S. (2017). A literature review on knowledge management in organizations. Research in Business and Management, 4(1), 30-41.

Скритото знание лежи дълбоко в главите на хората и е трудно за улавяне, споделяне, използване и разпространяване сред членовете на организацията. То включва прозрения, предчувствия, интуиции и умения, които са силно лични и трудни за формализиране и в резултат на това са трудни за комуникация или споделяне с други. Следователно скритото знание не може лесно да бъде кодифицирано и следователно не е лесно прехвърляемо от един човек на друг. То може да бъде „научено“ само чрез тясна връзка за продължителен период от време. Явното знание съществува под формата на твърди данни, добре дефинирани процедури и стандартизирани

принципи, и, за разлика от скритото, е лесно за улавяне, управление, споделяне и разпространяване сред хората.

Явното знание може да бъде формализирано и представено и по този начин ясно артикулирано. Това е видът знание, което повечето критици на УЗ приравняват към информацията. Като информация, явното знание може лесно да бъде съхранявано, извличано, споделяно и разпространявано в рамките на организациите. Някои от примерите за явно знание се намират в търговски публикации, електронна поща, интернет, интранет, бази данни, организационни бизнес записи и материали за самостоятелно обучение.

Различните възгледи за знанието водят до различни концептуализации на управлението на знанията (табл.2).

Таблица 2. Дефиниции на категорията „управлението на знанието“

Автор	**Дефиниция**
H. Scarborough, J. Swan and J. Preston	Всеки целенасочен и систематичен процес или практика за създаване, придобиване,улавяне, споделяне и използване на продуктивни знания, където и да се намират, за подобряване на обучението и производителността в организациите.
H. Scheutze	Процес на събиране, организиране, класифициране и разпространение наинформация в цялата организация.
F. Gault	Целенасоченото споделяне, използване и повторно използване на знания в организацията, за да се даде възможност за по-нататъшно създаване на знания и въвеждане на нови или значително подобрени продукти или процеси.
S. Brelade and C. Harman	Придобиване и използване на ресурси за създаване на среда, в която информацията е достъпна за индивидите и в която индивидите придобиват, споделят и използват тази информация, за да развиват собствените си знания и са насърчени и им се дава възможност да прилагат собствените си знания в полза на организацията(ите)

Източник: Kramarenko, A., & Kvitka, A. (2022). Business knowledge management: challenges, threats, opportunities.

Знанието, ако не се управлява адекватно, остарява и се превръща в безполезно за организациите. Затова те трябва да внедрят и приложат серия от процеси, за да управляват знанията си. Като цяло, УЗ в организациите трябва да се разглежда като процес на критично управление на знанията, за да се отговори на съществуващите нужди, да се идентифицират и използват съществуващи и придобити активи и артефакти от знания и да се развият нови знания, за да се възползват от новите възможности и предизвикателства. В холистичен план, УЗ трябва да се разглежда като стратегия за управление на организационните активи от знания в подкрепа на вземането на управленски решения, за повишаване на конкурентоспособността и за увеличаване на капацитета за креативност и иновации.

УЗ е организационен процес, който има за цел да създаде централизиран източник на знания в рамките на организацията, който придобива,

асимилира, разпространява, интегрира, споделя, извлича и използва повторно вътрешно и външно, експлицитно и неявно, за да внесе иновации в организацията под формата на продукт, хора и организационен процес (Akram et al., 2011). Управлението на знанието, следователно, се отнася до системен и организационно специфичен процес за придобиване, организиране и комуникиране както на неявни, така и на явни знания на служителите, така че другите служители да могат да ги използват, за да бъдат по-ефективни и продуктивни в работата си. С други думи, УЗ интегрира различни видове скрито и явно знание. Чрез интеграцията, организациите могат да открият какъв тип скрито и явно знание съществува в организацията.

Любопитно е, че УЗ е признато за ключово за избягване на изтичане на знания в бизнеси, които традиционно имат много високо текучество на персонала и са силно зависими от знаещи служители. Ако знанието не е адекватно запечатано в главите на хората, тогава то изчезва в същия ден, когато хората напуснат. Когато някой си тръгне, той отнася със себе и знанието, защото „знанието, което наистина има значение, е в главите на хората“ (Baptista Nunes et al., 2006).

3. Проблеми и предизвикателства пред управлението на знанието в бизнес организациите

Знанието е с ограничена организационна стойност, ако не се споделя. С нарастващото значение на управлението на знанията в организацията, улесняването на споделянето на мълчаливо знание между индивидите (което обикновено е съсредоточено върху споделянето на опит, умения и ноу-хау) е предизвикателство за организациите. Споделянето и трансферът на знания обаче е предизвикателство поради неструктурирания характер на мълчаливото знание и многото бариери, които възпрепятстват успешния поток от знания. В този смисъл основното предизвикателство при управлението на знанията е по-малко създаването на знания и повече неговото улавяне и интегриране. Способността за интегриране и прилагане на специализирани знания на членовете на организацията е от основно значение за способността на фирмата да създава и поддържа конкурентно предимство. Според Leidner (1998), споделянето на знания зависи от тяхната ценност за индивида и бизнес организацията. Тенденция към натрупване на знания се забелязва, когато знанието е с висока ценност за индивида, но с ниска ценност за компанията. Ако знанието е ценно както за индивида, така и за организацията, споделянето му е селективно, а ако ценността на знанието е ниска както за индивида, така и за компанията, е налице пълно споделяне. Затова Leidner (1998) предлага разбиране на културните характеристики на служителите и организацията. Ефективността на споделянето на знания се повишава, когато организацията е ориентирана към своите служители и предпочита откритата комуникация.

Основният проблем тук е как да се убедят, насочат или по друг начин да се накарат хората в организациите да споделят своите знания. Това е основен проблем в управлението на промените, който поставя сериозни лидерски предизвикателства пред главния директор по знанията в компанията. Ефективното споделяне на знания и обучение изискват културна промяна в организацията, нови управленски практики, ангажираност на висшето ръководство и технологична подкрепа. Затова Davenport (2000) посочва, че едно от най-големите предизвикателства пред успешното внедряване на управление на знанията е правилното справяне с проблемите, свързани с културните промени. За да изпълнява ефективно своята роля, управляващите знанията в организацията трябва да разбират динамиката на организационната култура и как отделните хора се отнасят към нея. Когато става въпрос за трансфер на знания в мултинационална организация с дъщерно дружество, разположено далеч в различна култура, това се превръща в още по-голямо предизвикателство.

Често самата организационна култура пречи на хората да споделят и разпространяват своите знания, за да запазят своята индивидуална власт и жизнеспособност. Определянето кой какво знае в една организация може да бъде времепоглъщаща и обезсърчителна задача. Това оправдава необходимостта от изграждане, поддържане и развитие на система за УЗ в организациите, която да им позволи да идентифицират знанията, уменията и експертизата на служителите и да получат достъп до тях.

Проучване на Baptista Nunes et al. (2006) предоставя доказателства, че макар компаниите, включително тези, които използват много знания, да признават, че адекватното събиране, съхраняване, споделяне и разпространение на знания може да доведе до по-големи иновации и повишена производителност, техните мениджъри не са готови да инвестират относително високи усилия в дългосрочни цели за управление на знанията. По този начин дейностите по УЗ в организациите са склонни да се случват по неформален начин, рядко подкрепени от специално проектирани ИКТ системи.

Изследователят Denizhan Kalkan твърди, че разработването на работна дефиниция за знание, работата с неявното знание и използването на информационни технологии, адаптирането към културната сложност, вниманието към човешките ресурси, разработването на нови организационни структури и справянето с нарастващата конкуренция са основните предизвикателства пред управлението на знанията, пред които е изправен глобалният бизнес днес (Denizhan Kalkan, 2008).

Бариерите и причините за неуспех могат да произтичат и от (Yu, 2002):

(1) липсата на култура, която да преодолява съпротивата на членовете в организацията срещу споделянето на знания;

(2) липса или неадекватна комуникация със служителите относно концепцията за управление на знанията и нейните ползи;

(3) йерархия, която избягва разпространението на знания и процеса на обучение;

(4) организационна структура с оскъдна гъвкавост, която възпрепятства вътрешния трансфер на знания;

(5) остаряла или прекалено сложна технология;

(6) грешки при интегрирането на управлението на знанията с обичайните работни практики;

(7) липса на обучение.

За да се преодолеят тези препятствия, трябва да се разработи набор от практики, свързани с принципите на управлението на знанията.

4. Заключение

Днес управлението на знанието е изправено пред редица проблеми и предизвикателства. Тяхното преодоляване изисква бизнес организациите да култивират такава култура, която да развива доверие сред служителите и да ги насърчава в поемането на различни инициативи в областта на УЗ. Усилията за управление на знанията трябва да включват по-задълбочен поглед върху социалните мрежи на служителите, които влияят върху процесите на споделяне на знания. Управлението на знанията може да бъде подобрено чрез насърчаване на култура на екипна работа и използване на различни системи за възнаграждения на активно участващите в споделянето на знания служители. Ръководството трябва да осигури подходящи стимули на служителите, за да ги ангажира в различни инициативи за управление на знанието. Подобрената комуникация, заедно с изграждането на подходящ климат на доверие, откритост и чувство за колегиалност ще спомогне за създаването на ангажираща среда, която улеснява и поощрява протичането на различните процеси, изграждащи управлението на знанието в бизнес организациите.

Използвани източници

Akram, K., Siddiqui, S. H., Nawaz, M. A., Ghauri, T. A., & Cheema, A. K. H. (2011). Role of knowledge management to bring innovation: an integrated approach. *Cell*, 92(333), 6183035.

Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information systems*, 1.

Asoh, D., Belardo, S., & Neilson, R. (2002, January). Knowledge management: issues, challenges and opportunities for governments in the new economy. In Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1745-1754). IEEE.

Baptista Nunes, M., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. Journal of documentation, 62(1), 101-119.

Davenport, T. (2000). The Last Big Thing. CIO Magazine.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know. Boston, Harvard Business School Press, 1-57.
Denizhan Kalkan, V. (2008). An overall view of knowledge management challenges for global business. *Business Process Management Journal*, 14(3), 390-400.
Kramarenko, A., & Kvitka, A. (2022). Business knowledge management: challenges, threats, opportunities.
Leidner, D. E. (1998). Understanding information culture: Integrating knowledge management systems into organizations. INSEAD.
Mohannak, K. (2014). Knowledge management challenges in small-and medium-sized enterprises. In IFSAM 12th World Congress: Management in Crisis, 2014-09-02 - 2014-09-04. (Unpublished)
Polanyi, M. (1962). Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. Chicago: University of Chicago Press.
Xue, C. T. S. (2017). A literature review on knowledge management in organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30-41.
Yu, C. M. (2002) Socialising knowledge management: The influence of the opinion leader. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3.