

## ИНОВАТИВНИ УПРАВЛЕНСКИ ПРАКТИКИ ЗА ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ<sup>1</sup>

Доц. д-р Анатолий Асенов  
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева  
Гл. ас. д-р Станислава Стоянова  
Докторант Георги Русенов

### Резюме

Концепцията за добро управление е пряко свързана с политиката за устойчивото развитие. Като такава тя налага вземане на решения и регулиране на взаимоотношения в среда на неопределеност. В тези условия постигането на поставената цел е резултат от успешно съчетание на прилаганите управленски инструменти и практики. Иновацията и иновативното управление се превръщат в решаващ фактор за успех на организацията.

**Целта на студията** е да се представят иновативни практики в организациите.

**Основна теза на изследването:** Организационната иновация е ключов фактор за устойчиво управление на съвременната бизнес организация.

За потвърждаване на тезата са поставени следните **задачи**:

1. Изследване и анализ на теоретичните постановки за иновации в управлението.

2. Практическо изследване на иновациите в управлението.

3. Извеждане на иновативен модел в управлението.

В резултат на проведеното теоретично и емпирично изследване са постигнати:

- Обобщен и систематизиран понятиен апарат в областта на иновациите и иновативното бизнес управление.
- Характеризирана е управленската иновация.
- Представен е иновативен модел на управление.
- Анализирани са организационната иновация като предпоставка за добро управление.
- Постигнатите резултати са обобщени и са изведени конкретни научно-приложни резултати.

**Ключови думи:** иновация, управленска практика, добро управление.

**JEL:** M12; O 15; O 31.

---

<sup>1</sup> Участието на авторите е, както следва: **доц. д-р А. Асенов** – увод, част II, т. 2, заключение; **гл. ас. д-р Д. Алексиева** – резюме, част I, т. 1; **гл. ас. д-р Ст. Стоянова** част I т. 2; **докторант Г. Русенов** – част II т. 1.

## INNOVATIVE PRACTICES FOR GOOD MANAGEMENT

Assoc. Prof. Anatoliy Asenov, Ph.D.  
Chief Assist. Prof. Desislava Aleksieva, Ph.D.  
Chief Assist. Prof. Stanislava Stoyanova, Ph.D.  
Georgi Rusenov, Ph.D. Student

### Abstract

The concept of good management is directly related to the sustainable development policy. As such, it requires decision-making and regulation of relationships in an environment of uncertainty. In such conditions the achievement of the objective depends on a successful combination of the implemented management tools and practices. Thus innovation and innovative management become a key factor for the success of the organization.

**The purpose of the study** is to review the innovative practices implemented by organizations.

**The research thesis:** The organizational innovation is a key factor for sustainable management of a modern business organization.

The authors set the following **specific objectives** to prove the thesis:

1. To review and analyze the theoretical concepts of innovations in management;
2. To conduct a field research on the existing management innovations;
3. To construct a model of innovative management;

As a result of the theoretical and empirical research the following is achieved:

- The terminology in the area of innovation and innovative business management is summarized and systematized.
- Management innovation is characterized.
- An innovative management model is presented.
- Organizational innovation is analysed as a precondition for good management.
- The achieved results are summarized and specific applied and research results are drawn.

**Keywords:** innovation, management practice, good management.

**JEL:** M12; O 15; O 31.

### УВОД

При характеризирание на новата икономика водещи са мястото и ролята на знанието. Развитието на науката, техниката и технологията е предпоставка за осъществяването на качествен скок в жизненото равнище

на хората, на обществото като цяло и спомага за откриване на нови хоризонти пред предприемачеството. Промяната е естествен процес в процеса на оцеляване на всички организации в условията на съвременната пазарна икономика. Тя е един вид катализатор, който ускорява икономическите и социалните процеси. Промяната се проявява в постепенни или кардинални количествени и качествени изменения на всички фактори на производството. В този смисъл от решаващо значение са и различните форми на иновацията. От така изразената позиция иновацията се определя като синоним на промяната. Успехът в иновациите се измерва със степента, в която те успяват да повлияят положително на живота на хората.

**Основна теза на изследването:** Организационната иновация е ключов фактор за устойчиво управление на съвременната бизнес организация.

За потвърждаване на тезата са поставени следните **задачи**:

1. Изследване и анализ на теоретичните постановки за иновации в управлението.
2. Практическо изследване на иновациите в управлението.
3. Извеждане на иновативен модел в управлението.

**Обект на изследване** в разработката са организациите от малкия и средния бизнес в България.

**Предмет на изследване** са иновативни управленски практики в бизнес организациите.

**Основната цел** в студията е теоретично представяне на иновативни управленски практики.

В хода на изследването са използвани различни научни методи и подходи. Теоретичната част е разработена въз основа на анализ и синтез на научните постижения до момента. Използван е системен подход, пряко и непряко наблюдение. По този начин са изведени закономерности, които потвърждават **основната изследователска теза**.

## **I. Иновативно управление на организации**

### **1. Същност и роля на иновациите в управленската практика**

Иновацията вълнува изследователи и практики от векове. Този интерес се свързва с глобализацията на иновациите и тяхната водеща роля в организационното развитие.

Понятието innovation е латинско, като означава новост. Като термин в икономиката и управлението се въвежда през XIX в. от австрийския изследовател Шумпетер (Шумпетер, 1982). За Дракър „новаторството представлява икономическа и социална категория, а не технически термин” (Дракър, 1992). Според изследователя иновацията е приоритет на

предприемачеството, като по този начин ресурсите в организацията придобиват нови способности да създават богатство. (Дракър, 1992). В „Менеджмънт за бъдещето” авторът защитава тезата, че иновациите работят на база системните възможности на обществени, икономически, демографски и технологически промени.

Днес в специализираната литература се налага схващането за следните опорни точки на иновацията (Бошнакова, 2008):

- новост;
- реални промени;
- положителна оценка от потребителите (пазара);
- иновацията като процес;
- установим материален или нематериален резултат от въвеждане на новостта.

На тази база са дадени и много определения за иновация, като те взаимно се допълват и развиват. Подобно е положението и с видовете иновации. В много случаи не е възможно въвеждане на *производствена иновация* без *технологична иновация*. *Продуктовата иновация*, пряко кореспондира с *маркетинговата иновация*. *Организационната иновация* заема ключово място с техниките и подходите в управлението и администрацията. Организационната иновация е свързана със структурата на организацията и организационния дизайн, в нея се включват начинът на вземане на решение и отговорността. В литературата се разглежда и *управленска иновация* – „свързана с управленски принципи и процеси, чиято крайна цел е да променят практиките, използвани от управителите” (Методологическо ръководство за иновации).

Иновацията в организацията заема важно място, като не трябва да се отъждествява с организационната иновация. От модерно и абстрактно понятие иновацията се превръща в необходим инструмент за постигане на организационните цели. Като *частна стратегия* тя е част от общата организационна стратегия и е в тясна връзка с функционалните стратегии на организацията (Варамезов, 2013). Самият Дракър в своите разработки представя иновацията като функция на управлението.

Спецификата на иновацията в организацията налага ограничаването ѝ от изобретението и промяната. В единия случай става въпрос за научна и изследователска дейност, в другия – за обективен процес в развитието на организацията. Иновацията се случва, когато изобретението се внедри в организацията и това доведе до промяна.

Политиката на иновация днес се налага на следните равнища:

*На европейско ниво* тя определя рамките и насоките, които са водещи в областта на иновациите. Спуска се под формата на директиви, регламенти, стратегии.

Действащата към момента уредба стимулира и подкрепя развитието на научните изследвания и иновации. Европейската политика за разви-

тие на иновациите и научните изследвания работи чрез институции, инициативи и финансова подкрепа. Създаденият Съюз за иновации на ЕС използва различни методи и подходи за приобщаване и създаване на устойчиво развитие.

**На национално ниво** към настоящия момент съществува Иновационна стратегия за развитие на РБългария 2006. Държавната политика в областта на иновациите се провежда в контекста на Националната стратегия за научни изследвания 2020 и Национална стратегия за насърчаване на малките и средните предприятия 2014–2020.

**На фирмено ниво** стратегията като план за действие намира широко приложение в областите на управлението и стопанското развитие. Тя определя начина, по който се достигат мисията и целите на организацията. В настоящия момент законодателството в РБългария е подчинено на идеята за хармонизиране с хоризонталните и вертикалните политики на ЕС в контекста на Стратегия „Европа 2020“.

Възможностите на иновацията в организацията са свързани с иновационната политика и иновационната стратегия (вж. фиг. 1).



*Фигура 1. Къща на иновациите на А. Т. Кърни*

Източник: (Георгиева, Т. и др., 2015); Kearney, А.Т. IMP<sup>3</sup>rove – European Innovation Management Academy ([www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu))

Възприемането и внедряването на иновацията в организацията започва с **организационната и културната иновация**. Управлението на иновационния процес е в основата на иновирането, създаването на нови технологии налага и нови управленски практики и подходи. Иновационната култура е в основата на иновативното поведение. Тя формира среда за иновациите във фирмата и е пряко свързана с организационната и професионалната култура.

Иновационната култура се изразява в уменията на индивида да приеме нововъведенията, като не се съпротивлява, а работи за тяхното внедряване и развитие. Иновативната култура е свързана със знанията, способностите и мисленето на индивида. Креативността и толерантността са необходим елемент за възприемането на нововъведенията. Движеща сила на иновационния процес в организацията се явява човекът в организацията.

**Управлението на жизнения цикъл на иновацията** е същността на иновацията в организацията. Фазите, през които преминава, са:

- управление на идея;
- разработване на продукт, услуга, бизнес модел, организация, процес;
- стартиране на постоянно подобряване.

Въвеждането на иновацията в организацията не е възможно без **способстващи фактори** и като такива се явяват:

- човешки ресурси;
- информационни технологии;
- знания.

Иновационният резултат се проявява в крайния резултат от организационната дейност – устойчиво, ефективно управление.

**Ролята на иновациите** в организацията може да се обособи в следните направления:

- **Социално направление**
- създаване на подходящ организационен климат;
- подобряване на формалните и неформалните отношения;
- дейности в изпълнение на хоризонталните политики на ЕС (равенство между половете; липса на дискриминация; равни възможности; споделяне на добри практики) чл. 151 ДЕС 153.

- **Икономическо направление**

Глобализацията поставя на преден план необходимостта от повсеместно обновление. Иновацията се превръща в условие за съществуване и развитие на организацията.

Цел на всяка иновация е да подобри настоящото състояние, създаде устойчивост и растеж в бъдещето и като такава тя има и съответен резултат. Иновационният процес в организацията дава отражение върху:

- внедряване на нови производства и технологии;
- финансов резултат;
- производствени разходи;
- създаване на нови работни места;
- здравословни и безопасни условия на труда;
- развитие на конкурентоспособността;

- **Административно направление**

Административната роля на иновацията се явява следствие от първите два вида – социална и икономическа. Администрацията като обслужваща управлението дейност има ключово място в общия организационен резултат. Една организационна иновация може да доведе до повишаване производителността на труда и оттам да се снижи тежестта на административните разходи (Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 2005).

Тези направления са взаимно свързани, тяхното ясно ограничаване едно от друго е трудно. Социалното направление осигурява икономическото направление, а икономическото направление се обслужва от административното направление.

## **2. Иновативни практики, основани на знание**

Съвременните социално-икономически фактори инициират непрекъснати промени, динамичността на процесите и електронизацията на бизнеса допълнително способстват за по-разширеното прилагане и използване на проектно-базираните методи и подходи, което в крайна сметка довежда до това, че проектната дейност започва да се разглежда като основна съставна част на бизнеса. Политиката на постоянни иновации, внедряването на нововъведения, подобрения и организационните промени налагат проектния екип като неотложна практика в много от съвременните компании.

Отчитайки някои глобални тенденции в световен мащаб, редица учени дори предпочитат да говорят за „проективизация” на съвременния бизнес, с други думи – за рязко увеличаване на обема и значението на дейността, свързана с осъществяване на проекти (Лавренцова, 2015). По своята същност това е целенасочена дейност по използване на съвременните научни знания, методи, инструменти и технологии за постигане на ефективни резултати съобразно предварително зададен план–график, бюджет и изисквания за качеството.

Управлението на проекти включва две основни групи процеси, които условно могат да бъдат означени като: (Лавренцова, 2015)

- *проектно-ориентирани* (производствени и технологически), непосредствено свързани с обекта на управлението (със самия проект) и насочени към постигането на крайните резултати от проектната дейност – създаване на нов продукт или услуга;
- *субектно-ориентирани* (процеси на управлението на проекта), предполагащи връзка със субекта на управлението (проектен екип) и включващи съставяне на подробни описания на средства, подходи и начини по планиране, организация и координиране на дейностите с цел успешно реализиране на проекта.

Тъй като проектът е временно начинание за създаването на определен продукт, услуга или резултат, се предполага, че екипът, сформиран за неговото изпълнение, също е с временен характер.

Научната литература също потвърждава тази констатация чрез множеството класификации според различни признаци за диференциране. *Ричард Хакман* например счита, че екипите могат да се отличават помежду си според степента на автономия и степента на контрол върху екипа от страна на компанията (Hackman, 1989). В този смисъл има екипи, ръководени от мениджъри; екипи, които се самоуправляват; екипи, които се самосъздават и самонаправляват; екипи, които се самосъздават, самоуправляват и самонасочват, каквито са управленските екипи.

*Кристиян Хаджиев* (Каменов, К. А., 2000) разграничава екипите в зависимост от избора, пред който се изправят групите, както и включените рискове и потенциала за съвършенство, като – работна група, псевдоекип, потенциален екип, истински екип и високосъвършен екип.

Според *Катзенбах* и *Смит* екипите могат да се диференцират в съответствие със степента на тяхната ефективност (Katzenbach, 2006). Съществен момент тук е нивото, до което се изпълняват трите екипни резултата, а именно – доколко екипите се справят с „производството“ на конкретен продукт, доколко допринасят, чрез това организацията да се справи със ситуацията и доколко екипът развива личностно и професионално своите членове.

Заслужават внимание и възгледите на изследователите *Робинс* и *Колтър* (Robbins, 2013), които изтъкват четири възможни критерия за групиране на екипите в различни видове, според това каква е целта, каква е структурата на екипа, какво е членството в него и за какъв срок е създаден екипът.

Според *Татяна Христова*, *Тодор Христов* и *Симеон Христов*, критерият за видовете екипи е тяхното **предназначение**, т.е. за какво са създадени и каква е тяхната **основна функция** (Христова, 2006).

На тази основа посочените автори различават пет различни формата на екипна работа, както следва: 1) работен екип; 2) проектен екип; 3) паралелен екип; 4) мениджърски екип; 5) неформален екип.

Проектният екип, за разлика от другите разновидности на екипната дейност, произвежда еднократен резултат. Това специфично условие се



налага, защото проектът има конкретно установена цел (желан резултат), обхват и времеви период за изпълнение, което означава, че и съществуването на екипа е с времеви характер. Той е изграден за целите на управлението на проекта и е основен фактор за ефективното му изпълнение.

Някои уникални характеристики, които го отличават от другите видове екипи, са (Христова, 2006):

- Проектният екип има **статут на организационна единица**. Независимо че е с временен характер и се разформира след приключване на проекта, той има нужда от институционализиране – ясно дефинирани граници, състав, позиция в организацията, срокове, бюджет, цели, които да изпълнява.

- Проектният екип **се управлява „хоризонтално“** (вместо „вертикално“).

- Проектният екип създава **еднократен продукт** и работата в него се отличава с нерутинния си характер.

- Проектният екип се състои от хора, които са много **добри професионалисти в своето направление**, но освен това са със силни изяви в някоя от възможните екипни роли.

- Проектният екип **поддържа директни връзки с други екипи, звена, структури** в и извън организацията. Връзките осигуряват информация, суровини, пари, технология и други ресурси, които са нужни на проектния екип, същевременно и обратна връзка с потребителите на крайния продукт на проекта.

- **Проектният екип е овластен да се самоуправлява**, т.е. да управлява бюджета, хората, процеса на производство, графика на работа и да взема самостоятелно решения.

Един от факторите за постигането на по-висока ефективност на организациите е умението на мениджмънта да генерира и управлява знанието в посока на постигане на поставените фирмени цели. Научният интерес към този дял от мениджмънта, наречен „управление на знанията“, се разраства в последните години на XX век заедно с усложняването на новите високи технологии – разработване и въвеждане на лесно достъпни компютърни мрежи, Интернет, средствата за комуникация, базирани на мобилните технологии и т.н. В резултат от настъпилния „комуникационен бум“ само за няколко десетилетия беше достигнато качествено изменение във възприемането на света като цяло, включително и на общата икономическа теория, което провокира Питър Дракър да обяви новата ера на „човека на знанията“ и накара всички останали да говорят за глобализацията като неизменен процес.

Знанието в една организация е един от методите да се преодолее усложнената околна среда и проблемите, които могат да възникнат впоследствие. То е основен фактор, който разграничава предприемача от конкурентите му, спомага за подобряване на организационната среда и като

резултат може да даде светлина по иначе неясни или сложни за разбиране въпроси.

При осигуряване на необходимите човешки ресурси за осъществяване на проекта са възможни различни подходи – ръководството на организацията предварително да определи състава на екипа или ръководителят на проекта да селектира участниците. Управлението на човешките ресурси в проекта включва процесите, свързани с организирането, управлението и ръководенето на проектния екип. Общата структура на тези процеси е следната (Ръководство за система от знания за управление на проекти. (PMBOK GUIDE) – Четвърто издание, 2011):

1) *Разработване на план за човешките ресурси* – процесът на идентифициране и документиране на ролите в проекта, отговорностите, необходимите умения, връзките между отчетите и създаване на план за управление на персонала.

2) *Назначаване на проектен екип* – процесът на потвърждаване на наличните човешки ресурси и осигуряване на екипа, необходим за изпълнение на проектните задачи.

3) *Развиване на проектен екип* – процесът на подобряване на компетенциите, взаимоотношенията и цялостната атмосфера в екипа, за да се подобри изпълнението на проекта.

4) *Управление на проектен екип* – процесът на проследяване на работата на всеки член на екипа, осигуряване на обратна връзка, решаване на потенциалните проблеми, както и управление на промените за оптимизиране изпълнението на проекта.

Проектният екип се състои от хора с определени роли и отговорности за изпълнението на проекта. Той включва в себе си – ръководителя на проекта, екипа за управление на проекта, както и други членове на екипа, които извършват дейности, но не са непременно участващи в управлението на проекта. Като част от проектния екип екипът за управление на проекта е отговорен за дейностите, свързани с ръководството, планирането, изпълнението, наблюдението, контролирането и приключването на различните фази от проекта. При малките проекти съществува възможността, отговорностите по управлението на проекта да се разпределят между всички участници в екипа или да се администрират само от ръководителя на проекта.

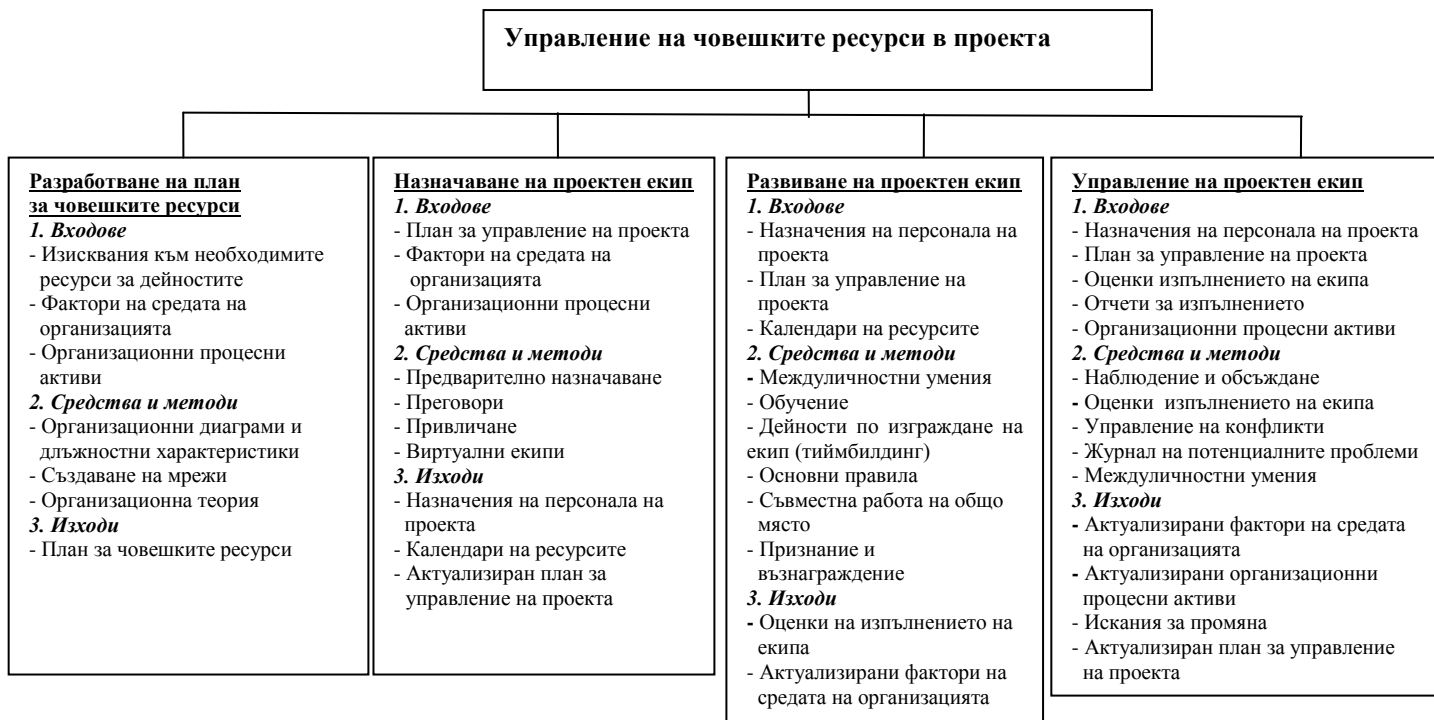
Екипът на проекта се състои от хора от различни групи, с определен набор от умения или познания в дадена област, необходими за извършване на работата по проекта. Затова задачата на проектния ръководител при изграждането на екипа за нуждите на проекта никак не е лесна. Процесът на формиране на екипната принадлежност отнема време и обикновено проектните екипи преминават през пет отделни етапа в процеса на своето изграждане, които кореспондират пряко с етапите на жизнения цикъл на проекта (Пенчев, 1998):

*Първи етап. Сформиране на екипа*, придружено от висока мотивация на членовете му и същевременно с чувство на неувереност поради неяснотата на целите и очакванията. Мотивацията им е висока поради факта, че са избрани да участват в осъществяването на проекта, но е налице известно нетърпение и средна степен на ефективност, защото все още не се познават добре и несигурността е голяма. Хората се опитват да се придържат към определена линия на поведение, като най-често прикриват истинските си емоции. Основната фигура на този етап е ръководителят на екипа, който създава атмосфера на сигурност, комуникативен комфорт и определя мястото на участниците в новата структура.

*Втори етап. Сработване на екипа*, при което отделните членове показват индивидуалните си подходи и стилове на мислене за постигане на целите на проекта. Проявяват се различия, които понякога са причина за възникването на спорове или конфликтни ситуации. Вследствие на това ефективността на работа е занижена и ролята на ръководителя на екипа е да помогне за по-доброто синхронизиране между отделните подходи, техники и практики. На този етап в екипа са развиват отношения на приятелство, взаимопомощ, групи по интереси, изгражда се авторитетът на прекия ръководител и т.н. В края на етапа участниците в екипа осъзнават, че целостта и единството на екипа са от по-голямо значение за общия успех отколкото индивидуалната значимост на всеки един от тях.

*Трети етап. Ефективност на екипа*, изразяваща се в интензивна мотивирана дейност на всеки член и концентриране върху специфичните техники и процедури за решаване на проблемите. На основата на взаимни компромиси, преговаряне и наличието на общи интереси се постига уравнивесиаване между стиловете на работа на отделните членове на проектния екип. Сплотеността на екипа е факт, проявяващ се в развитото чувство за обща принадлежност и в изградените общоприети морални норми и ценности. Екипът израства по отношение на креативността, творчеството, резултатността и принадлежността към него придобива истинско значение за всички участници. Ръководителят на екипа го направлява, без да се натрапва с мнения и оценки, а по-скоро служи за коректив при възникването на евентуални кризисни ситуации.

*Четвърти етап. Зрялост на екипа*, гарантираща постигането на състояние на стабилност и ефективност на работния процес в проектната дейност. Основната задача на ръководителя на екипа е да поддържа това ниво до осъществяването на целите на проекта. Рутината или умората от продължителната работа могат доведат до умора или отегчаване на членовете на екипа, а оттам и до спад в ефективността. Това налага активното включване на ръководителя в преразпределяне на задачите, промяна на структурата на колектива и търсене на нови стимули и мотивация за успешно продължаване на работата. В случай на нужда екипът може да се консултира с външни специалисти или други екипи с цел гъвкави работни взаимоотношения или подобряване на методите на работа.



Фигура 2. Управление на човешките ресурси в проекта

Източник: Ръководство за система от знания за управление на проекти. (PMBOK GUIDE), София, 2011, с. 245.

*Пети етап.* Разпадане на екипа при приключване реализацията на проекта. Възможни са два варианта на този по-скоро психологически момент. При първия случай екипът може да увеличи своята ефективност, а при втория – да я намали в резултат на формално приключване на взаимоотношенията в екипа. Ръководителят на проекта насочва своята дейност към запазване на мотивацията на екипа с цел приключване на проектната дейност.

Формулирането на проектната идея в цялостно проектно предложение до голяма степен зависи от ефективността и професионализма на екипа, сформирани по конкретния повод. Това само по себе си е сериозна промяна за всяка организация и води до формиране на нова специфична организационна култура, която представлява организационна иновация. Реализирането на ползите от приложението на съвременните методи и подходи за управление на проекти се обуславя от качествата и способностите на ръководителите и участниците в проектните екипи. Затова можем да кажем, че жизнеността на проектния цикъл до голяма степен се предопределя от действията и решенията на проектния екип.

Едва ли може да се твърди, че съществува универсална методика за сформирани на идеалния проектен екип. И все пак добре е да се има предвид, че той трябва да се сформира на един доста ранен етап от подготовката на проекта и че ролята на ръководителя е ключова за неговата ефективност. Успешният екип е съчетание от умения за планиране, идентифициране и координиране, умения за дефиниране и управление на проектния обхват, рисковете, качеството и др. Неговата численост не бива да бъде голяма, макар че това зависи от конкретната специфика на проекта.

## **II. Проектно управление на иновационния процес**

### **1. Организационната иновация като фактор за устойчиво управление на бизнес организацията**

Емпиричното проучване е проведено в бизнес организации, занимаващи се с малък и среден бизнес, избрани на случаен принцип. Проучването е проведено в периода юли-септември, като очертава общата тенденция за бизнес сектора в настоящия момент. Анкетирането е извършено лично и по електронен път. В настоящото изследване са представени и анализирани 12 български фирми, работещи в сферата на услугите. Областта е подбрана предвид факта, че по данни на НСИ 70 % от българския бизнес е с такава насоченост. Анкетата цели да покаже отношението на мениджърите към иновациите.

Организацията е елемент на обществената система и най-разпространената форма на обществено съдружие. Организации са юридическите

лица и едноличните търговци, които притежават собственост и се управляват от мениджъри при постигане на общи цели.

Под устойчивост в организацията се разбира способността на организацията да запази ефективността си в допустими граници в определен период от време. Устойчивостта означава икономически растеж дори когато условията на средата не позволяват рационално използване на ресурсите на фирмата. Устойчивостта на фирмено ниво трябва да разглежда като базов елемент на мениджмънта.

Конкуренцията в много икономически отрасли е базирана върху предимства въз основа на стратегически активи. Благодарение на този нов бизнес подход много фирми гледат на *устойчивия мениджмънт като на стратегически актив*. По силата на новия подход устойчивостта в мениджмънта на фирмата не се разглежда единствено като управленски процес на съвкупност от функции, но и като комбинация от роли за разгръщане на всички разкрити и дори неподозирани фирмени потенциали и компетенции. Управленските решения се обосновават предвид степента на ефективността при използването на ресурсите във фирмената дейност. Управленските решения, които допринасят за повишаване на ефективността, спомагат за установяването на равновесие и за устойчивост в организацията.

Фирменият успех е резултат от гъвкави стратегии. Фирмената стратегия е упътване за постигане на бъдещи резултати в определена сфера от дейността. Основна цел на фирмената стратегия е завоюване на конкурентни позиции за конкретен вид дейност. Стратегиите изразяват начините за реализация на специфични организационни цели и се отнасят до различни йерархични нива на управление на организацията. Качеството на изпълнението и координацията им са подчинени на уменията на мениджърите да ги съпоставят спрямо потенциалите в организацията. Вземането на стратегическо решение е пътят, по който ръководството на организацията цели да постигне фирмена устойчивост спрямо измененията на обкръжаващата среда.

В съдържателно отношение устойчивото управление изисква:

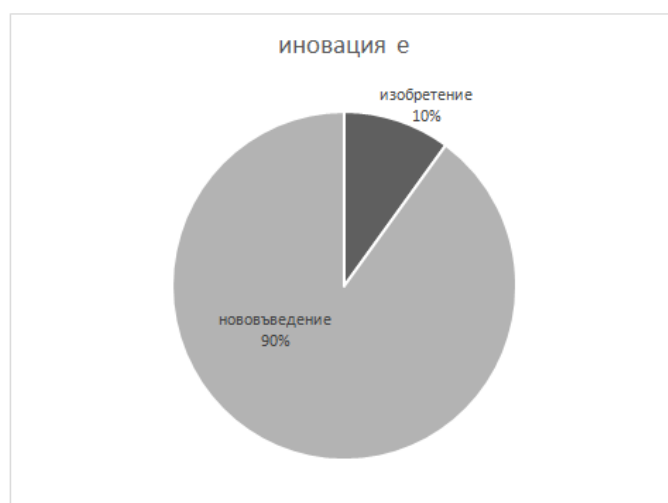
- Приспособяване към обкръжаващата фирмена среда при осъществяване на икономическа дейност.
- Единство между цели и стратегии, обект и субект на управление.
- Промени според новите параметри на бизнес средата.

Универсалното проявление на мениджмънта намираме във всекидневната практика на съвременно-ориентираната българска фирма. Мениджърите координират и направляват дейността на организацията при постигането на предварително набелязани цели. Те разпределят ресурсите по начин, който да отговаря на нивото на фирмените потенциали и компетенции. Мениджърите следват определени принципи в своята работа. Съ-

образно своята философия и разбирания за ефективно постигане на организационните цели се съставят фирмените стратегии. Стратегиите целят подобряване на конкурентоспособността и пазарните позиции като цяло. Те са в пряка зависимост от условията на вътрешната и външната среда.

Просъществуването и бъдещото развитие на българската фирма е подчинено на успеха на иновациите. Иновацията е незаменим елемент в процеса на създаване на конкурентно предимство за всяка организация. Същността на иновационната стратегия е оптимизирането на ефектите от дейността на мениджмънта и на организацията като цяло. Мениджмънтът на иновациите спомага за извеждането на силните страни на организацията. Ръководството на организацията прави своя избор върху определен набор от решения в различни области на стопанската дейност. Иновационната стратегия е право на избор за всяка организация и възможност за тестване на различни гледни точки, професионални и лични умения и цели.

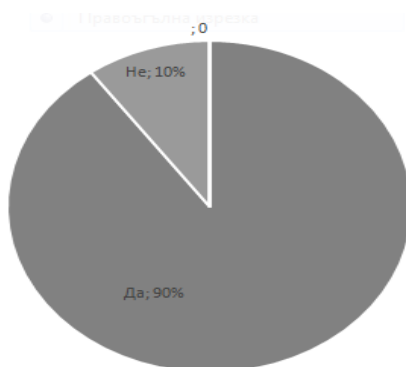
Обобщавайки получените отговори от анкетата, могат да бъдат обявени следните резултати:



Фигура 3. Същност на иновацията

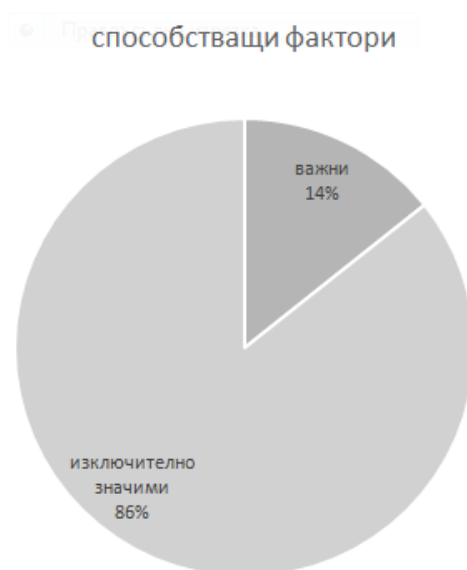
Според проведеното проучване 90 % от мениджърите разбират и тълкуват правилно иновацията. На първо място, иновацията трябва да бъде въведена в практиката.

Всяка въведена в практиката иновация осмисля дългия иновационен процес – от зараждането на идеята за иновация за значимостта и полезния ефект за обществото. В този смисъл главната роля е тази на мениджъра. Той следва определена стратегия за фирмено развитие и иновациите представляват основната движеща сила в нея.



Фигура 4. Иновационна политика в организациите

Националната политика в областта на иновациите трябва да се разглежда като мрежа, чрез която да се обвържат институции от публичния и частния сектор. В синергията на тази взаимовръзка се подпомага иницирането и въвеждането на организационната иновация. Този процес може да се представи чрез способстващите фактори за иновация:

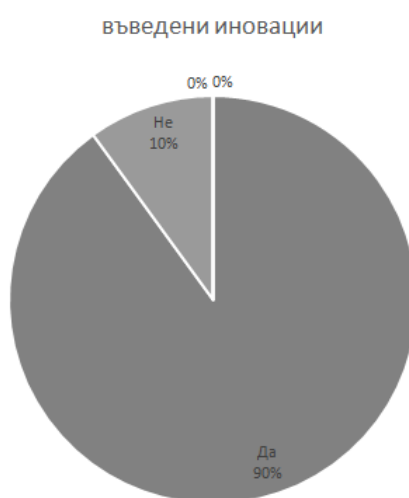


Фигура 5. Роля на способстващите фактори за иновации

Необходимостта за бизнеса от повишаване производителността на труда и технологично обновяване е известна на всеки ръководител на стопанска организация. Постигането на висок икономически растеж и конкурентоспособност бизнесът логично търси в Националната политика в областта на иновациите. Потвърждение за желанието на държавата за



промени можем да открием в Закона за патентите и регистрацията на полезните модели. Целта на Закона е да защитава изобретенията на предприемачите. Прилагането на закона способства за повишаването сигурността на интелектуалната собственост. По този начин се стимулира творчеството и креативното начало на хората с идеите в България. Резултатите от проучването показват, че мениджърите осъзнават взаимовръзката между държава и развитие на иновационния потенциал на българския бизнес.



Фигура 6. Оценка на респондентите за въведени иновации през последните 5 години

Оцеляването на българския бизнес зависи от способността на фирмите да въвеждат иновации. Според 80 % от мениджърите значението за успеха на иновацията е в икономическата и пазарната среда, в която фирмата функционира. Организационното развитие на всяка организация е във взаимодействие с външната среда.

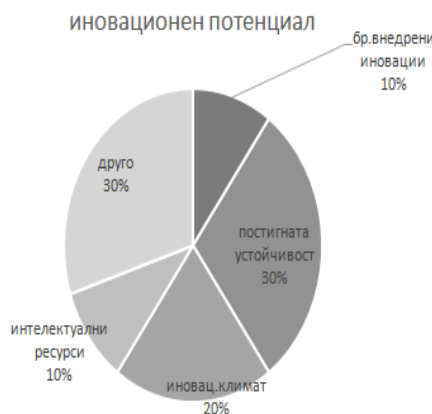
Свидетелство за активната позиция и професионалната компетентност на мениджърите е, че в девет от десет организации респонденти има въведена иновация през последните 5 години. 100% от мениджърите виждат в прилагането на нововъведението средство за повишаване на конкурентоспособността и устойчивостта на организацията.

Промените в световната икономика поставят българския бизнес в сложна конкурентна среда. Либерализацията на пазара стимулира индивидуалните и екипните предприемачески проекти. Пазарно-ориентираната българска фирма трябва да бъде подготвена за съперничество на всяко едно равнище. Нейните мениджъри трябва да познават и успешно да прилагат иновативните управленски инструменти и практики по пътя на завоюването на престижно място на европейския и световния пазар.

За успеха на всяка иновация е необходимо, мениджърите да познават отлично икономическите закони и пазара, да наблюдават и предвиждат степента на изменчивост на средата. Въпреки прозорливостта и аналитичните умения на мениджърите, винаги съществува риск. Ръководството на фирмата непрекъснато поема рискове, а ползите от дадена иновация са както за собствениците на капитала, така и за цялото общество. Отговорите на 14-ти въпрос потвърждават това. Рискът е част от всеки етап на жизнения цикъл на организацията, но 50 % от анкетираните го намират с най-висока стойност в старта на всеки бизнес.

Пред всеки отговорен мениджър стои дилемата за значението на иновационния потенциал. Устойчивото развитие, добрият иновационен климат или трети фактор за естеството на иновационния потенциал преобладават в отговорите от допитването.

Иновационният потенциал е необходимо да бъде развиван и насърчаван, за да бъдат натрупвани знания и опит във фирмата. Иновационно-техническият потенциал има определящо значение в процеса на мотивиране на служителите.



Фигура 7. Оценка на респондентите за иновационния потенциал на организациите

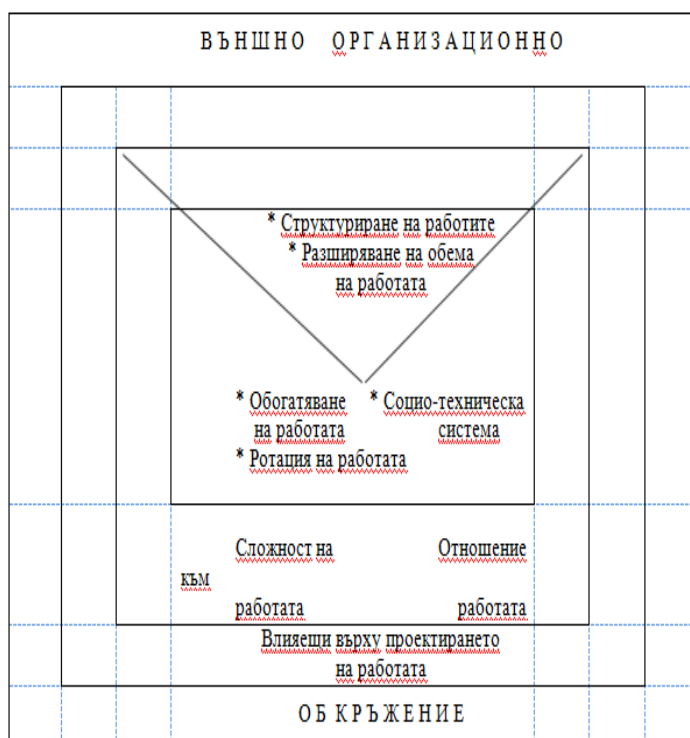
Разбирането на близо 90 % от анкетираните е за отворен иновационен модел в управлението. Тази тенденция е добър атестат за взаимовръзката ръководител–подчинен. Нещо повече, всеки член в организацията има възможност да даде своя принос към фирмения успех. Иновациите в организацията са в тясна връзка както с компетентността, така и с мотивацията на кадрите.

Желанието за развитие и обновяване осмисля човешкия прогрес. Основен движещ фактор за малкия и средния бизнес са ниските производствени разходи. Конкурентоспособността на българската икономика е основана върху трудоемкия продукт на труда. За мениджърите е добре

известен фактът, че просперитетът на бизнеса се крепи в идеите, които да допринесат за успешната реализация на фирмата в рамките на конкурентен пазар. В резултат на въвеждането на иновации и поддържането на непрекъснато желание за промяна в организациите от малкия и средния бизнес се осигурява подходяща среда за чуждестранни инвестиции, които да допринесат за икономически растеж и устойчивост. Повишаването на българския иновационен потенциал ще го постави на заслужено европейско и световно равнище.

## 2. Проектиране на работата в организацията

Съществуващите модели (подходи) за проектиране на работа могат да се разделят на три групи, в зависимост от това, какъв параметър на работа (обем, сложност и отношения) се използва. Върху избора на модел за проектиране влияят и много вътрешноорганизационни фактори: стил на управление, профсъюзи, условия на работа, технологии, култура и структура на организацията, стимулиращи системи и др. (фиг. 8).



Фигура 8. Иновативен модели на проектиране на работата  
\*(Авторска разработка)

**Структуриране на работата.** Този модел включва такива елементи като използвани методи, време и място на работа, показатели за изпълнение на работа и взаимоотношения между човека и машината. В рамките на разглеждания модел тези елементи се определят въз основа на тейлъровската система за изучаване на движението и времето. Определя се времето за работната операция и изискваните за нейното изпълнение действия. Като основа за построяване на работа се използват специализацията и ефективността на изпълнение на трудовия процес. Високото равнище на специализацията дава възможност на работника бързо да овладее операциите, води към къс работен цикъл, като се създава база за негова автоматизация. В този случай е необходима нискоквалифицирана работна ръка с малка работна заплата, като улеснява наемането на персонала, намалява потребността от наблюдение за действията на работника. Сега много специалисти смятат, че този модел създава работи, които са непривлекателни за работника и го уморяват. Обаче и сега този модел е често използван при създаване на нови предприятия. Той привлича ръководителите със своята универсалност, ефективност и лесно изчисляване на резултатите от работата. Предимството на този модел е възможността за механизация и автоматизация на работата, като може да се стигне до замяна на човека от машина–робот.

**Разширяване на обема на работата.** Този модел за проектиране на работа разширява (увеличава) количеството операции и задачи, изпълнявани от работника. Например при сглобяване на автомобил работникът установява не само един детайл, но и още няколко. При ремонт на кола един работник получава право не само да смени масло, но и да осъществи необходимия ремонт. Целта на модела е разнообразяване и повишаване привлекателността на работа чрез добавяне на функции. При проектиране на работа моделът се основава на деспециализация, позволяваща установяване на положителна връзка между увеличаване обемите на работа и удовлетвореност от работата. Увеличението на обемите води и към други положителни последствия като намаляване на умората, увеличаване на периода за обучение за изпълнение на работата.

Този модел, макар че има положителен ефект, среща съпротива от страна на работниците. Това става тогава, когато работникът разглежда работните функции като увеличение на вече съществуващи уморяващи задачи. Срещат се недоволни от това, че се намаляват автоматизацията и простотата на работата. Някои мислят, че увеличаването на обемите е посегателство върху тяхното свободно време, което те биха могли да използват за установяване на приятелски отношения с колегите. Затова въвеждането на този модел изисква голямо внимание и усилия на ръководството, за да се предотврати негативна реакция.

При съвременната практика на използване на този модел се препоръчва да се обърне внимание на бързината на работата на индивида, както и да се поддържа балансът „полза–разходи” в деспециализация на работа.

**Ротация на работата.** Ротацията като модел за проектиране включва движение на работника от една работа на друга и възможност за изпълнение на по-разнообразни функции. Ротацията на работата е тясно свързана с разглеждания модел за разширяване обема на работа. Когато всичките работи в организацията са неинтересни, тяхната ротация няма да помогне. Обикновено ротация на работата носи успех, когато е част от по-голямо препроектиране на дейността в рамките на такива модели, като обогатяване на работата и социотехническа система, имащи отношения към качествените параметри на работа (сложност и отношения). Ротация на работата има същия ефект като метод за обучение и подготовка на персонала, особено осъществяващ управлението.

**Обогатяване на работата.** Обогатяването на работата на практика е прибавяне към изпълняваната работа на функции и задачи, позволяващи повишаване отговорността на изпълнителя за планиране, организация, контрол и оценка на собствената работа. Обогатяването е такъв параметър като сложност и отношения, които съставляват заедно понятието организация на работата. За пръв път този модел е използван през 40-те години в компания IBM. През 50-60 години се увеличава интересът към модела след известните експерименти на AT&T и „Тексас Инструмент”.

Методите по обогатяване на работата са много специфични и зависят от работата, която ще се променя. Обаче могат да се посочат следните елементи, съставляващи дадена модел:

- установяване на отношения с потребителите;
- планиране на собствена работа от страна на индивида;
- работникът е собственик на работния процес;
- работникът получава информация за резултатите от работата (обратна връзка);
- работата включва и изучаване на новото;
- работата е уникална.

Установяване на отношения с тези, за които е предназначен крайният продукт, е най-важният момент в този модел. Работникът повече се интересува от реакцията на ръководителя, отколкото от реакцията на този, за когото е предназначен крайният продукт. Моделът за обогатяване на работа предполага, че работникът трябва да е в пряк контакт с потребителя и с него да решава всички възникващи проблеми.

Работникът трябва да има възможност за планиране на своята работа. Ръководителят може да определя крайните времеви параметри и цели, но в тези граници работникът трябва да има право да определя своя график и бързината на работата самостоятелно. Това е известна система за гъвкав работен ден, използвана в много компании. При тази система работникът в някакви граници определя времето за идване и напускане на работа в зависимост от своите потребности и желания. Тази система при-

нуждава индивида сам да планира работата си. Появата на персоналните компютри и включването им в мрежа позволяват да се извършва част от работата в къщи.

Прякото и бързо информиране на индивида за резултатите от работата е задължително при използване на модел за обогатяване на работата. Отчет за резултатите трябва да получава и изпълнителят, а не само ръководителят. Работникът трябва да има възможност, сам да проверява работата, за да промени навреме каквото трябва. Пряката комуникация с други сътрудници увеличава ефективността от обратна връзка, като я прави по-прецизна и своевременна.

Изучаване на новото, като елемент за обогатяване, създава усещането за ръст. Ефективното проектиране на работата трябва да обезпечава възможността за професионален ръст.

Разглежданият модел в рамките на използването му в управлението предполага концентрация на вниманието върху квалификацията и консултиране на работниците и не е ориентиран към засилване на контрола и администрирането. Обогатяването на работата е свързано с промените в методите на работа, предоставяне на права и възможности на изпълнителя.

Широко използван е моделът за обогатяване характеристиките на работа, разработен от Дж. Хакман и Г. Олдхем. (Oldham, E., 1980).

Моделът обръща внимание върху петте основни характеристики на работа. Тези характеристики могат да се променят и подобряват под въздействие на психологичното състояние на работника. Също състоянието на работника може да помогне за достигане на положителен резултат за индивида и за работата му. Съгласно мотивационната теория работникът може да има положителни емоции по отношение на работата, в зависимост от това, колко бързо той получава обратна връзка за резултатите от нея, каква е степента на отговорност и доколко усеща значимостта на изпълняваната от него работа. При тези три психологически състояния на индивида се създава положителна мотивация към работата. В този случай потенциалът на мотивацията може да достигне своя максимум.

Моделът по обогатяване характеристиките на работа разглежда следващите пет основни характеристики на работа. Разнообразието на уменията отразява равнището на лична компетентност и способности, които работата изисква от изпълнителя.

Свързване на работата с крайния или целия резултат отразява степента, в която работата влиза като част от едно цяло, или дистанцията, на която работата се намира от началото и края на съвкупния продукт (услуга). Значението на работата отразява това, в каква степен тя се възприема от работника като оказваща значително влияние върху живота на хората както вътре, така и извън организацията.

Автономност – това е степента, в която работата обезпечава свободата и независимостта при планирането ѝ, в избор на средства за нейното изпълнение. Обратната връзка отразява това, доколко изпълнението на

работата обезпечава индивида с пряка и ясна информация за резултатите от неговите усилия.

Съгласно модела трите важни индивидуални разлики влияят върху това, как работникът ще реагира на работното обогатяване. Тези разлики са равнище на знанията и уменията, степента на потребност от израстване, степен на удовлетвореност от вътрешноорганизационните фактори. Посочените разлики определят отношенията между характеристиките на работа и последствията от нейното изпълнение за индивида и самата работа. Те трябва да се изучават при проектиране и препроектиране на работата.

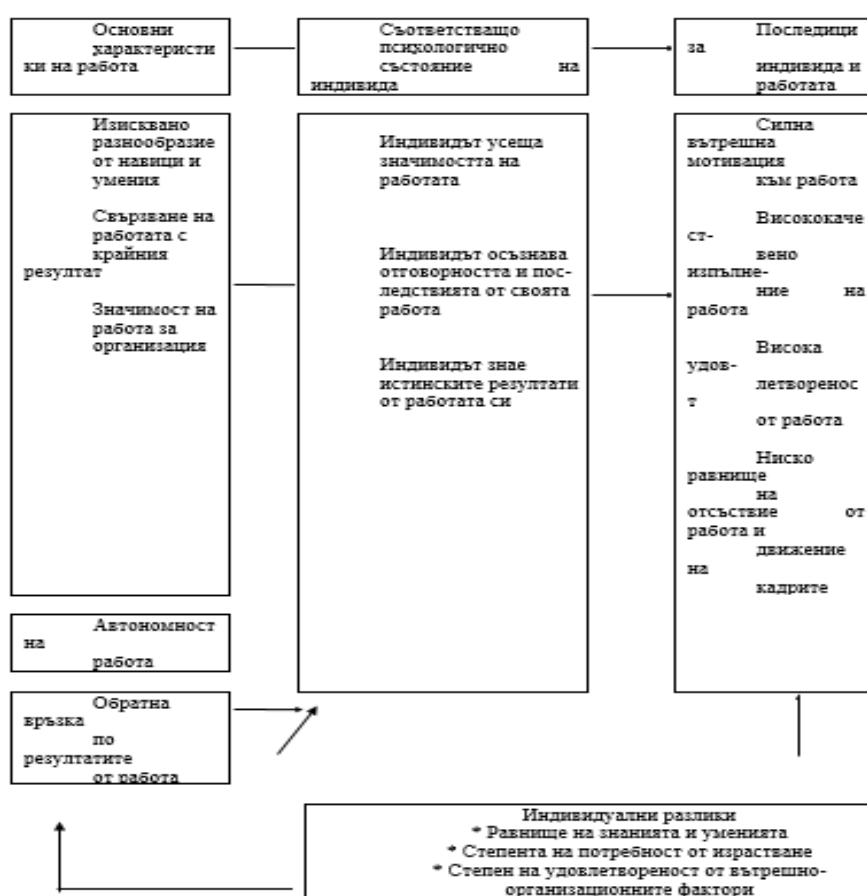
Имайки необходимото равнище от знания и умения за изпълнение на обогатената работа, работникът обикновено изпитва положителни чувства по отношение на последната. Отсъствието на необходимите знания и умения като правило предизвиква разочарование, стрес и неудовлетвореност. Интензивността на тези чувства се увеличава, когато работникът иска да свърши работата добре, но недостигащите му знания и умения не позволяват това. Затова много е важно да се определи равнището на съществуващите знания и умения, преди да се правят промени в работата. А ако работата се обогатява, то е необходимо, това да става с повишаване на квалификацията и подготовката на персонала.

Степента на потребност от израстване се определя от желанието на работника, сам да взема решения, да прави изводи от своя опит и да достига определени резултати в работата. Хората със силна потребност от професионален ръст положително възприемат обогатяването на работата, те получават голямо удовлетворение от нея, вътрешно са по-мотивирани и като резултат, ако се обогатява работата им, работят по-качествено.

Хората с по-слаба потребност от ръст често са безразлични към обогатяването, но последното не предизвиква неудовлетвореност. Степента, в която работниците са удовлетворени от вътрешноорганизационните фактори на работа, влияе на желанието или способността им положително да реагират по отношение обогатяване на работата. Влияние оказват и такива фактори като управление на организацията, техническо ръководство, политика на работната заплата, междуличностни отношения, работните условия. Другите вътрешноорганизационни фактори, като организационна култура, влияние, групови форми и т.н. също оказват влияние върху отношението на работника към обогатяването на работа. Необходимо е също да се изучава и самата работа от гледна точка, на това трябва ли тя да се обогатява и ако трябва, ще донесе ли този модел по проектиране на работа успех. Съществуват два метода за такъв анализ: метод на структурните решения и метод на изследването (ревизирането).

Автономност – това е степента, в която работата обезпечава свободата и независимостта при планирането ѝ в избор на средства за нейното изпълнение. Обратната връзка отразява това, доколко изпълнението на работата обезпечава индивида с пряка и ясна информация за резултатите от неговите усилия.

Съгласно модела трите важни индивидуални разлики влияят върху това, как работникът ще реагира на работното обогатяване. Тези разлики са равнище на знанията и уменията, степента на потребност от израстване, степен на удовлетвореност от вътрешноорганизационните фактори. Посочените разлики определят отношенията между характеристиките на работа и последствията от нейното изпълнение за индивида и самата работа. Те трябва да се изучават при проектиране и препроектиране на работата.



Фигура 9. Обогатяване характеристиките на работата  
(Адаптирана по (E. Oldham, 1980))

Имайки необходимото равнище от знания и умения за изпълнение на обогатената работа, работникът обикновено изпитва положителни чувства към нея. Липсата на такава компетенция като правило предизвиква разочарование, стрес и неудовлетвореност. Интензивността на тези чувства се увеличава, когато работникът иска да извърши работата добре, но



недостигащите му знания и умения не позволяват това. Затова е много важно да се определи равнище на съществуващите знания и умения, преди да се правят промени в работата. Ако работата се обогатява, то е необходимо, това да става с повишаване на квалификацията и подготовката на персонала.

Степента на потребност от израстване се определя от желанието на работника, сам да взема решения, да прави изводи от своя опит и да достигне определени резултати в работата. Хората със силна потребност от професионален ръст положително възприемат обогатяването на работата, те получават голямо удовлетворение от нея, вътрешно са по-мотивирани и като резултат, ако се обогатява работата им, работят по-качествено.

Хората с по-слаба потребност от ръст често са безразлични към обогатяването, но последното не предизвиква неудовлетвореност.

Степента, в която работниците са удовлетворени от вътрешноорганизационните фактори на работа, влияят на желанието или способността им, положително да реагират по отношение обогатяване на работата. Влияние оказват и такива фактори като управление на организацията, техническо ръководство, политика на работна заплата, междуличностни отношения, работните условия. Другите вътрешноорганизационни фактори, като организационна култура, влияние, групови форми и т.н., също оказват влияние върху желанието на работника към обогатяването на работата. Също трябва да се изучава и самата работа от гледна точка, трябва ли тя да се обогатява и ако трябва, ще донесе ли този модел по проектиране на работа успех. Съществуват два метода за такъв анализ: метод на структурните решения и метод на изследването (ревизирането).

**Модел на социотехнична система** Моделът на социотехнична система подчертава ролята на технологиите при проектиране и препроектиране на работите, за разлика от модела по обогатяване характеристиките на работа, който концентрира вниманието върху екипната работа (оттук идва „социо“).

Образуващата се взаимозависимост в този случай се отнася към груповото равнище, а не към видове работи вътре в групата. Разглеждания модел се основава върху делегиране правата на работния екип като едно цяло, а не към всеки индивид.

Социотехническата система е модел, насочен към проектиране на работата по такъв начин, че да се оптимизират отношенията между техническата и социалната система. По отношение на съществуващите промишлени предприятия използването на този модел е както трудно, така и скъпо, тъй като е свързано с провеждане на достатъчно радикални промени.

По-ефективно този модел може да се използва при проектиране на всички работи за създаването на едно предприятие. Успешно този модел е използван от компаниите „Дженерал Фуд“, „Дженерал моторс“, „Волво“ и др. (Обер-Крие, 1973).

Програма по пред проектиране на работата	Очакваните промени в технологията на работата	Очакваните промени в характеристиката на работата
Делегиране на правата	Усилване неопределеността в това: - кога и къде се изпълнява работата - как трябва да се изпълнява работата Усилване на образуваща се взаимозависимост в работата	Увеличение в: - разнообразието на работата - завършеността на работата - автономността на работата - обратната връзка от изпълняваната работа

Фигура 10. Очакваната връзка между технологията за работа, характеристиката на работата и програмата за препроектирането ѝ

На Фиг. 11 е показан социотехнически модел, състоящ се от три елемента:

- социална система;
- технологична система;
- модератор.

Социалната система като част от модела включва тези елементи от човешкия фактор в организацията, които оказват влияние и върху индивида, и върху групата, и върху тяхното отношение към работата и към организацията. Елементите на социалната система, показани на фиг. 11, са важна част от процеса на проектиране на работа като цяло. Ако в организацията психологическият климат се характеризира с недоверие, то създаването на работни екипи в организацията е не само трудно, но и не се препоръчва. Без формиране на определено равнище на доверие и коопериране в отношенията въвеждането на социотехнологична система е невъзможно.

Технологичната система, като част от модела, включва анализ на трите променливи в технологията на работа: кога и къде трябва да се изпълнява работата, как трябва да се изпълнява тя, взаимозависимост при изпълнение на работата. Тъй като тези три променливи зависят от типа на производствената група, то различни трябва да са и подходите към проектиране на работата.

Физическите условия за работа (осветление, температура, замърсеност, отдалеченост) се определят от тежестта по изпълнението ѝ. Сложността на производствения процес се ограничава от завършеността на работата. Усложнението на производствения процес води към увеличение на неопределеността, кога и къде трябва да се изпълнява работата. Значително е влиянието и на други технологични характеристики.

Модераторите уравновесяват социалната и технологичната част на системата. Ролята по изпълнение на работата определят образите на очакваното поведение за всеки работник, помагат да се установят отношения между хората, изпълняващи работа, и средствата, които те използват. Целите помагат да се съчетаят желанията на хората с техническите възможности.

Уменията и способностите са тясно свързани с развитието на страната като цяло и за това, ако няма работници с необходимите качества, се налага промяна в технологичния процес и улесняване на работата.



Фигура 11. Социотехническа система за проектиране на работа  
(Авторска разработка)

**Избор на модел за проектиране на работата.** Изборът на модел за проектиране е сложна работа. Тези ръководители, които искат да подобрят условията на работа и организационната ефективност, предпочитат моделите за обогатяване на работа, социотехнологични модели, създаващи организационно развитие. Тези ръководители, които искат да увеличат производствената ефективност, се концентрират върху моделите за построяване на работа, увеличаване обемите на работа и ротация на работа (вж. Табл. 1).

Технологията е важна променлива при проектиране на работата. Някои работи просто не могат да бъдат обогатени без радикална промяна на всичките операции. Ръководителите трябва да разгледат всичките из-

броени модели за проектиране на работа и да ги използват всеки поотделно или в определена комбинация така, че в най-голямата степен да съответстват на организацията, поделението или работния участък.

*Таблица 1*

*Отношения между характера на промените в работа и моделите за проектирането ѝ*

Промени в работата и нейните параметри		Модел на проектиране, обслужващ това изменение
		Построяване на работата
В количеството на работата	В обемите на работата	Увеличаване обема на работата
		Ротация на работата
В качество на работата	В сложността на работата	Обогатяване на работата
		Социотехнологична система
	В отношенията в работата	Организационно развитие

### Заклучение

Чрез иновационния процес организацията се позиционира благоприятно в нейната среда и така изпъкват силните ѝ страни по най-добрия възможен начин. За въвеждането на иновации в организацията се изисква прилагането на система от планове и наличието на компетентни и мотивирани служители. Тези промени намират израз в реални конкурентни предимства. Успешното внедряване на иновацията в практиката на организациите и в живота на хората се изразява в изграждане на устойчиви взаимовръзки между функционалните изисквания на потребителите, потенциалните технологии и базовите компетенции. Пазарноориентираният бизнес следи за всички промени, засягащи иновации и промени от най-разнообразен характер на национално и международно ниво.

***В разработката се стига до следните обобщения:***

1. ***Извършено е теоретично и емпирично изследване са обобщени и анализирани съвременни концепции за иновативното управление.*** На организационно ниво устойчивото управление изисква промени според новите параметри на бизнес средата. Поддържането на устойчивост е вътрешна цел на организацията.

2. ***Иновативната фирмена стратегия е вид частна стратегия. Тя е цели усилване на конкурентните предимства. Иновативната фирмена стратегия е част от общата организационна стратегия. Съвременният мениджмънт трябва да провежда ефективна иновационна стратегия.*** В резултат на успешното ѝ прилагане се разкриват нови източници на ресурси за устойчив икономически растеж, поддържа

се рентабилно и конкурентно производство, разширяват се пазарните позиции на иновиранията фирма и се възпитава чувство на социална отговорност, обединяваща в себе си основните принципи, чрез които хората съжителстват и работят заедно.

3. *„Знанието” е разгледано като способстващ фактор на иновативното управление и развитие на иновативния потенциал. Устойчивото управление и добрите практики са резултат както от мениджърско поведение, така и от екипна работа.* В стратегията на Европейския съюз „Европа 2020” се предвижда икономически растеж чрез интелигентна, устойчива и приобщаваща икономика, базирана на иновативен пазар.

4. *Обоснована е ролята на организационната иновация за устойчиво управление на бизнес организацията.* Развитие на организацията зависи от бързината на иновационните процеси и стратегии във фирмата. Иновациите спомагат за бързото създаване на нови перспективи и цели във фирмата, която се стреми към успех в днешната бизнес среда. Нейна основна цел е подпомагане на технологичното обновяване на българските фирми по пътя им към глобалния пазар на стоки и услуги. Иновационната стратегия се поддържа от мениджърите при осъществяване на управленските функции и ръководната им роля в този процес.

#### Използвани източници

- Андреева, М. (2011). Проектно управление. Русе: А Груп.
- Асенов, А. (2000). Управленска политика, включваща целите и принципите на устойчивото развитие. Управление и устойчиво развитие, 39-50.
- Асенов, А. Е. (2009). Управление на бизнеса. Велико Търново: Фабер.
- Асенов, А. С. (2013). Съвременни бизнес организации. Велико Търново: Фабер.
- Аспарухова, И. (2009). Предприемачество в аграрната сфера. Свищов.
- Бошнакова, Г. (2008). Иновациите, европейски, национални и регионални политики. София.
- Варамезов, Л. (2013). Иновационен мениджмънт. Свищов: Ценов.
- Георгиева, Т. и др. (2015). Иновационно поведение на българските фирми. Иновации бг 2015, 32.
- Георгиева, Т. и.-И. (2015). Иновационно поведение на българските фирми. Иновации.бг 2015.
- Гълбрайт, Д. (1993). Анатомия на властта. София.
- Дракръ, П. (1992). Новаторство и предприемачество. София.
- Емилова, И. В. (2012). Възможности за управление на организационната култура. Свищов: 115.

- Каменов, К. (2005). Администриране и поведение в управлението. В. Търново.
- Каменов, К. А. (2000). Човек – екипи – лидери. София: „Люрен“.
- Керчев, К. С. (2010). Управление на иновациите. Пловдив: Студио Пиксел.
- Лавренцова, Е. (28 1 2015 г.). Управление на проекти – общи теоретични постановки. Извлечено от [http://www.sustz.com/Proceeding08/Papers/SOCIAL%20STUDIES/Lavrentsova\\_Elena.pdf](http://www.sustz.com/Proceeding08/Papers/SOCIAL%20STUDIES/Lavrentsova_Elena.pdf).
- Пенчев, Р. У. (1998). Управление на проекти. София: НБУ.
- Ръководство за система от знания за управление на проекти. (PMBOK GUIDE) - Четвърто издание. (2011). София: Класика и стил.
- Филипов, Д. (2006). Теория на социалния живот. София.
- Христова, Т. (2006). 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела.
- Шумпетер, Й. (1982). Теория економического развития. Москва.
- Argillander, T. (2012). Winning in the Digital Age Strategic Architecture for Technology Industry.
- Frijters, P. F. (2013). Economic Theory of Greed. New York.
- Hackman, R. (1989). Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork. San Francisco: Jossey-Bass.
- Irked, J. (1 1993 г.). Irked, Two related distinctly different concepts: organic farming and sustainable agriculture . Small Farm Today, стр. 31.
- Katzenbach, J. R. (2006). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. . New York: Harper Business.
- Robbins, S. C. (2013). Management. 12th Edition, Pearson.
- Schumpeter, J. C. (1972). Socialism and Democracy. NY: Harper & Row.
- Иновациите–европейски, национални и регионални политики. (2008). София.
- Справочник в помощ на иновациите в МСП. (2005). Варна.