

# Приложение на управленски иновации в българските стопански организации

Гергана Колева\*

**Резюме:** Разработването и използването на иновативни методи в организационното управление и вземането на решения със стратегическа насоченост е цялостен процес, с който се постига устойчивост във всички сфери на бизнеса. Наблюдава се бързо увеличаване на броя публикации по тази тема, предвид важността на проблема в практиката. Необходимостта от нови методи и форми за управление на стопанските организации е причина за настоящото изследване. Генерираните и анализирани резултати ще помогнат на мениджърите и учените да разбират и насочват организационните процеси към управленски иновации и гъвкави методи за ръководене на бизнес процесите.

Изследването очертава водещите променливи и връзката помежду им в организационната система, като дава яснота относно използваните иновативни подходи в управлението им. Направен е литературен обзор на специализираните публикации по темата, въз основа на който са установени най-прилаганите управленски иновации в

бизнеса и внедряването им в управленските дейности. С тази информация е създаден методологичен инструмент за провеждане на емпирично проучване сред български мениджъри на стопански организации, въз основа на което са установени реално използваните и необходими иновативни методи и управленски подходи, с които стопанските организации да се впишат адекватно и устойчиво в силно динамичната днес пазарна среда. Въз основа на проведеното изследване са направени препоръки към мениджърите, които имат практическа насоченост и приложимост в процеси за успешно въвеждане на иновации в управлението.

**Ключови думи:** иновативни методи в управлението, оперативно и стратегическо управление, ефективност на управлението, вземане на управленски решения.

**JEL:** O1, M1.

## Увод

С настоящата статия се разглежда необходимостта и основата за разработване на иновации в управлението, които да се включват във всички управленски процеси и

\* Гергана Колева е доктор, асистент в катедра „Управление“ на УНСС.

дейности. Приложени са резултати от проведено емпирично изследване на популярни иновативни теории и похвати, използвани в практиката на организационното управление и доказали своята полезност. За тази цел е разработена методика, с помощта на която да бъдат установени видът на интегрираните иновации в управлението на съвременните български организации (БСО) и степента им на прилагане.

В седем раздела е представена работката: увод; методика за цялостното изследване (литературно и експертно); теоретични данни от прегледа на различни литературни източници за водещи иновации в управлението; обработване на емпиричните данни от извършеното изследване; оформяне на полезни изводи с разглеждане на откритите релации; формулиране на практико-приложни насоки за БСО в контекста на организационната култура за интегриране на управленски иновации (УИ); заключителна част.

Стремежът на съвременния мениджмънт да даде адекватна реакция на ежедневните предизвикателства в бизнеса предопределя актуалността на тази тема. От друга страна тя е свързана с устойчивостта на организациите в резултат на справянето им с непредвидими обстоятелства в реалната пазарна среда. Това е причина за тяхното непрестанно търсене на модерна и гъвкава решения за постигане на промяна в организациите, която да ги води към нова стабилност, съобразно настъпилите промени в нея (Александрова, 2015).

Повечето организации, ориентирани към устойчивост във времето, са поставили за своя основна цел постигането на иновации не само като краен резултат, а и в процесите си на работа. Или по-правилно е да се каже, че така търсят иновативна промяна не само с технологични иновации, но и при т.нар. нетехнологични, свързани с управленски, организационни и маркетингови нововъведения (Hamel, 2006; Manual, 2005; Martins, Terblanche, 2003). Обект на това изследване са именно последните в контекста на създаване на УИ и тяхното въвеждане в практиката под формата на нови управленски модели, процеси и системи. В този смисъл те обхващат не толкова самите физически технологии, колкото социалните аспекти.

През последните години са публикувани немалък брой статии по темата за УИ и все още се поддържа засилен интерес от бизнеса, където силно се усеща нуждата от осъвременяване и подобряване на управленските процедури (Иванова, 2009). Същевременно се наблюдават малко изследвания на учени, които биха могли да обяснят начините за създаване на УИ, както и да потвърдят въздействието и значението им върху бизнеса с емпирични доказателства. Затова в момента въпросът за приноса, значението и свързването на организационната стратегическа концепция със създаването и прилагането на УИ стои отворен, с неприключени дискусии и голям брой неизвестни отговори. (Birkinshaw, Mol, 2006)

Много са причините, които стимулират изследването на УИ и това се

потвърждава от направения обстоен преглед на литературата по тази тема. Затова настоящото проучване си поставя целта да допълни частично съществуващи теории за иновации в управлението на БСО, като предостави комплексен подход за изследването им и изведе конкретни препоръки за интегриране на УИ в бизнес процесите. Постигането на формулираната цел ще даде необходимата информация за запознаване със същността на УИ и въздействието им върху крайния резултат, както и върху общото представяне на компаниите.

### Методология и методика на изследването

За по-доброто разбиране на това как е възможно да се случат УИ и по какъв начин те могат да бъдат имплементирани във всички процеси на управлението се иницира настоящото проучване. Методологията и методиката на цялостното изследване включва разработване на теоретична рамка и експертно проучване на УИ, в т.ч. проучване на литературни и електронни източници с данни от специализирани изследвания в областта, както и изучаване на съществуващия опит по темата в БСО. Първоначално събраната информация е систематизирана в няколко ключови направления, служейки като основа за формулиране на изводи и препоръки с потенциална полезност за практиката. Това налага използването на комбинация от информационни източници, включващи едновременно бизнес казуси и резултати от проведена анкета

сред мениджъри на БСО. Анкетното проучване разкрива съществуващия в момента опит в управлението на бизнес процесите със съвременните технологични и нетехнологични иновации в България, като фокусът е насочен към разбиране на начина, условията и средствата за разработване на иновации в управлението, както и за обясняване водещата роля на лидерите при създаването и насърчаването им.

Проучването на проблематиката на УИ включва задълбочен обзор на публикации по темата, свързано с изучаването, разбирането и приложението на иновациите. Целта е да се събере и анализира основна и актуална информация, с която да се покаже важноността на този тип нововъведения, както и големият ефект от интегрирането им в действителни процеси за управление в организациите. Избраният подход улеснява откриването на данни за различните иновации, използвани в съвременния бизнес мениджмънт, и откриване на онези от тях, които имат най-широко приложение. Стремешт е да се открият повтарящи се практики при въвеждането, изграждането, интегрирането и реализирането им. Проучването цели да осигури теоретична основа при избора и създаването на УИ, което има редица преимущества, като кратко изпълнение, възможност да се представи описателно и в систематизиран вид с допълнителни полезни данни за практиката.

Приложеният изследователски подход включва **пет етапа**, както следва:

## Управление

- На **Eman-1** се формулират целите и изследователските въпроси за проучването, като се прецизират насочено към настоящото търсене без възможност за двусмислени тълкувания.
- При **Eman-2** се извършва събиране и подбор на тематични материали и публикации по свързани ключови думи в наши и международни бази данни, национални библиотеки, профилирани списания и други специализирани източници.
- На **Eman-3** се извършва филтриране на намерените резултати по различни критерии с цел да бъдат включени или изключени някои публикации според релевантността им към УИ.
- **Eman-4** включва обзор и анализ на информацията от избраната литература, като се цели тя да бъде систематизирана според опорните точки на цялостното изследване и структурирана съобразно целта и практическото приложение на резултатите от проучването. В поставения контекст се прави сравнителен анализ на данните от различните източници, синтез, за да се извлекат съществени и подходящи за бизнеса примери, както и за да се открият тенденции и липсващи изследвания на свързани с темата проблеми.
- На **Eman-5** се описват и обобщават разсъжденията върху генерираните данни, като на база на по-важните резултати от този анализ се формулират изводи относно УИ, които са най-ефективни за внедряване в управленските процеси и биха повлияли на успешна БСО. Обособените теоретич-

ни и опитни констатации служат за създаване на полезни насоки и препоръки за приложение в практиката.

Посочените етапи осигуряват ясно и систематизирано провеждане на опитното изследване, което позволява последователно структуриран анализ и обобщаване на събраните литературни данни по общата тема за УИ. По този начин може да се обхване достатъчно информация, необходима за правилното изясняване на смисъла от нововъведенията в управлението, както и за актуалното съставяне и анализ на съществуващите тенденции, повлияващи всички работни процеси в мениджмънта на новото време. Така се получават нужните данни, които демонстрират значимостта и влиянието на УИ върху цялостния бизнес климат и постигнатите резултати от компаниите.

**Експертното проучване** представлява изследване сред мениджъри от БСО относно най-прилаганите в управлението нововъведения, както и за нуждата от тях, предвид належащите проблеми и констатиране на ползите от прилаганите до момента УИ. То спомага за комплексното разглеждане на УИ, като целта е да се разбере как те могат да доведат до по-продуктивни резултати с включването им във всички възможни ниша на фирменото си управление. Направената целева извадка включва подобрени по независим способ различни мениджъри в БСО, без да се визира сферата им на професионална реализация и индустрията, чийто

представител е компанията, която представляват.

Предоставянето на въпросника на участниците, включили се в анкетата, е направено онлайн с посредничеството на съществуващите у нас мениджърски сдружения и обединения от български компании, като: Българска търговско-промишлена палата (БТПП), Българска стопанска камара (БСК), Съюз на стопанската инициатива (ССИ), Асоциация на жените предприемачи в България „Селена“, Обединени бизнес клубове (ОБК), Българската Екзекутив Сърч Асоциация (БЕСА), Конфедерацията на работодателите и индустриалците в България (КРИБ), Сдружение „Клуб 9000“, Националното сдружение на малкия и среден бизнес в България (НСМСБ) и др.

Получените отговори на въпросите от анкетната карта (АК) се очаква да обогатят наличната до момента информация относно приложението на иновациите в управлението на БСО, което ще даде насоки за онези от тях, които са нужни, предпочитани и използвани сега за оптимизация на бизнес процесите и разрешаване на реални проблеми, които респондентите определят като най-належащи. Анализът се извършва на база на получени данни от активни мениджъри в български компании, което е основна причина техните отговори да са реалистични и въз основа на лична опитна информация. Това е причината и самото емпирично изследване да се определи като „експертно“, тъй като отразява именно практическия опит и професионални

натрупвания, които те изразяват с пълно разбиране към иновативните съвременни практики, използвани в работата им.

В четири блока в описаните по-долу теми е изграден инструментариумът на анкетното проучване, като всеки от тях включва различни на брой въпроси:

- **Иновации в управленските практика** (1 до 3 въпроси) – където целта е да бъдат установени *иновативните управленски методи, които вече се използват в БСО и какъв е реалният им ефект* върху резултатите. Отговорите дават информация за *текущото състояние на иновативност*, силните страни и направленията, в които УИ имат най-голямо въздействие.
- **Потребности от нови методи за инициране на иновации** (4 и 5 въпроси) – където въпросите изследват *кои бариери възпрепятстват нововъведенията и какви нови форми за стимулиране на иновации са необходими* в организацията. С отговорите се идентифицират *липсващите механизми*, процесите, нуждаещи се от подкрепа, и конкретните трудности, които ограничават иновативната активност.
- **Стратегическо управление и проблеми в организацията** (6 и 7 въпроси) – където с отговорите на включените въпроси се цели да се покажат *кои стратегически предизвикателства затрудняват управлението и къде има най-голяма необходимост от иновативни решения*. Дадените отговори предоставят важна информа-



ция за *организационните слабости*, които са свързани с ресурсите, организационната култура, структурата, комуникацията и адаптивността.

- **Иновативни управленски решения и бъдещи перспективи** (8 до 10 въпроси) – където въпросите разкриват *технологии* и *цифровите решения*, които *организациите са планирали да внедрят*, както и това доколко имат готовност да експериментират с нови подходи. Отговорите демонстрират *нивото на дигитална зрялост*, склонността към въвеждане на иновации и визията на мениджърите за бъдещото развитие.

Самата анкетата е осъществена чрез приложението Google Forms и респондентите, които участват в нея, са получили АК посредством активен линк. Интерактивното приложение гарантира конфиденциалност на информацията и анонимност, за откритост на отговорите. В рамките на приблизително 6 мин. става дистанционното попълването на АК.

В анализа на емпиричните резултати е използван един от най-подходящите методи, когато е необходимо да бъдат обобщени резултатите от структурирани в няколко раздела въпроси в дадена анкета, а именно определянето на *композилен индекс с радарна диаграма*. Общият показател за настоящото изследване, свързано с проучване опыта на БСО е т.нар. „*индекс на управленска иновативност*“, съставен от четири показателя, отговарящи на разделите в анкетата: Иновации в

управленските практики (Практики), Потребности от нови методи за инициране на иновации (Потребности), Стратегическо управление и проблеми в организацията (Проблеми), Иновативни управленски решения и бъдещи перспективи (Перспективи). За всеки от разделите се дава оценка, като например: брой използвани иновативни методи / процент позитивни отговори / степен на готовност). След това се прави радарна диаграма в Canva, която визуално показва: В какво организациите са най-силни? (напр. използване на иновативни методи); Кои са най-слабите им места? (напр. стратегически бариери); По кой показател информацията от отделните раздели се препоръчва (напр. при ресурси – ниска иновационна активност / липса на време). С тази цел за всеки от блоковете се изчислява подиндекс със стойност между 0 и 1, което дава възможност визуално да може да се сравни степенята на иновативност в различните измерения на управлението.

Методиката за изчисляване **индекса на управленска иновативност** на БСО има следните стъпки:

- **Стъпка 1.** Създаване на четири подиндекса по разделите в анкетата.

*Подиндекс А – Иновации в управленските практики (практики)* се получава от разликата на броя използвани иновативни методи и максималния брой методи, посочени като възможни отговори. Коефициентът е „+ 0.1“, ако респондентът е оценил ефекта като

„умерено позитивен“ или „изключително позитивен“.

*Подиндекс Б – Потребности от нови методи за инициране на иновации* (потребности) се изчислява с разделянето на броя отбелязани от респондентите потребности с максимален брой потребности, посочени като възможни отговори. Повечето бариери са равни на по-нисък резултат – скалата е обърната. Коефициентът е „+ 0.1“, ако респондентът е посочил поне два иновативни метода, с които може да си помага в работата (показва реалната иновационна готовност).

*Подиндекс В – Стратегическо управление и проблеми в организациите (проблеми)* е пресметнат от разликата на броя маркирани от респондентите стратегически проблеми с максимален брой проблеми, визирани като общ брой възможни отговори в третия раздел на анкетата. Повечето посочени проблеми означават по-нисък резултат и скалата също е обърната, като при подиндекс Б. Коефициентът „+ 0.1“, когато участникът в анкетата посочи минимум едно иновативно решение, което би използвал в действителност.

*Подиндекс Г – Иновативни управленски решения и бъдещи перспективи (перспективи)* се изчислява в четвъртия раздел на анкетата, като представлява съотношението на броя отбелязани от респондентите бъдещи технологии и максималния брой технологии, предложени за избор. Коефициентите са „+ 0.1“, когато в организацията предлагат управленските практики поне веднъж в рамките на една година и

отново „+ 0.1“, ако участникът е заявил готовността си да експериментира с нови подходи.

➤ **Стъпка 2.** Обобщен индекс.

Индекс на управленска иновативност (ИУИ) е равен на сумата от четирите подиндекса (А+Б+В+Г), разделена на 4 (техния брой). При него се получава стойност между 0 и 1, която се преобразува в процент.

➤ **Стъпка 3.** Тълкуване на резултата.

Осъществява се според следното разпределение на стойностите, отнесено към определенията:

- Много висока управленска иновативност – 0.80-1.00 ;
- Добра иновативност с потенциал за растеж – 0.60-0.79 ;
- Средно ниво, нужда от подобрения – 0.40-0.59 ;
- Ниска иновативност със сериозни бариери – 0.20-0.39 ;
- Липса на иновационен капацитет – 0-0.19 .

След което на база на изчислените подиндекси, посредством дигиталния инструмент за съставяне на графики и диаграми Canva, се генерира изображение на индекса на управленска иновативност на БСО под формата на радарна диаграма.

Всички операции по събирането на данните от АК, проверката, изчисляване, табличното им и графично представяне е електронно, като са извършени количествен и качествен анализ на информацията от дадените отговори, съответно на затворени въпроси със статистическа обработка, и на

отворени въпроси със съдържателен анализ.

Рамката за формулиране на изводи от експертното проучване са изследователските въпроси, спрямо които се интерпретират резултатите от проведената анкета. Целта е те да водят до реалистични препоръки за създаването на УИ и да отговарят на необходимостта от конкретни неприлагани до сега в управлението на БСО действия. Създадената методологична и методическа рамка осигурява последователна, разбираема и лесно приложима структура за провеждане на изследването чрез анкетния метод. Всеки етап в нея насочва към идентифицирането на най-необходимите и актуални УИ за съвременните български компании.

### Анализ на данните от изследването

В своята същност нетехнологичните иновации включват цялостна промяна на организационния модел, управленските процеси и възприетите бизнес практики в стопанските организации по начин, който досега не е непознат за повечето от тях или за целите индустрии, в които те се намират. Тяхното популяризиране и развитие има нужда от непрекъснато изучаване на ключови постановки, които да водят до успех, както се работи и с технологичните новости (Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013). Изводите и препоръките на настоящото изследване имат за цел да обхванат именно тези развиващи общи положения между технологичните и нетехнологичните иновации,

както и необходимите условия, които е нужно да бъдат създадени за едно успешно и устойчиво управление чрез тях. Получената проверена информация се систематизира в своеобразна рамка от практико-приложни препоръки за ефективно създаване и прилагане на УИ в бъдеще.

### *Обработка на данните от теоретичното проучване на водещи УИ*

От проучените литературни източници на чужди и български автори се откриха водещи примери и насоки за успешни практики при интегрирането на УИ в бизнес процесите на стопанските организации, които самите изследователи определят като ключови за развиване на устойчивост и повишаване на конкурентоспособността. В контекста на настоящото изследване интерес представляват разработките на автори като Бари Ярузелски, Кевин Шварц и Фолкер Щак (Jaruzelski, Schwartz & Staack, 2015); Хенри Чесбро, Вим Ванхавербеке и Джоел Уест (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006); Томас Дейвнпорт и Рагжиб Ронанки (Davenport, Ronanki, 2018); Майкъл Мол и Джулиан Бъркиншоу (Mol, Birkinshaw, 2009); Демелин Еленков и Иван М. Манев (Elenkov, Manev, 2005); Диана Иванова (Иванова, 2009); Диана Йовчева (Йовчева, 2017); Зорница Йорганова (Йорганова, 2018, 2020); Петя Славова (Славова, 2015); Рагка Иванова (Иванова, 2019); Анатолий Асенов, Десислава Алексиева, Станислава Стоянова и Георги Русенов (Асенов, Алексиева, Стоянова



& Русенов, 2017) и др., които са посочени като допълнителни източници в използваната литература и които изследват проблеми, свързани с темата на настоящата статия. По-общите им констатации послужиха в настоящото проучване за откриването на наложилите се в днешно време тенденции при управленски инструменти, използвани от мениджърите, следваните от тях насоки и предприети иновативни промени, и за изясняване на свързаната с тях динамика и различни прогресивни модели, основа за успешно развитие на модерните организации.

За по-точното формулиране на въпросите в АК на емпиричното изследване беше необходимо да бъдат установени най-прилаганите и необходими УИ според световните мениджърски практики и по-точно в опита им с тях при вземането на управленски решения и при управлението на останалите процеси. От проведеното задълбочено литературно проучване се обособиха няколко от по-важните УИ за съвременните организации, обяснени по-долу, като първото се причислява към иновационните модели по създаването им:

➤ **Съвместни иновации (отворени).** Все повече се търсят външни партньори и споделено сътрудничество, за да бъдат разработвани съвместно иновации в организациите. Този нов начин на работа дава възможност за съвместяване на знания и ресурси, които водят до съкращаване на бизнес процесите и до повишаване качеството на крайните резултати. Той е споделено съз-

даване чрез партньорска експертиза, ресурси, умения и отговорности за създаване на иновативни процеси, продукти, услуги или технологии.

➤ **Екипно формиране на решения.** Колективното участие при вземането на решения в управлението е съвременен подход за насърчаване на иновациите в организациите. Той включва използването на колективни методи и похвати, с цел по-ефективно да си взаимодействат хората в екипите, като така да съчетават различните си знания и гледни точки. Най-често посочвани в литературата са инструменти за съвместяване на дейностите като: *Holacracy Decision-Making* (холакracia – властта и вземането на решения са разпределени между автономни екипи и роли без йерархия), *Collective Intelligence Platforms* (дигитални системи за комбинация на идеи и експертизи от казуси), *Gamification* (игрифициране на вземането на бизнес решения), *Decision-Making via AI Co-Creation* (групови сесии с изкуствен интелект за ко-решаващ партньор), *Design thinking* (творчески подход за решаване на проблеми чрез откриване на първопричините, създаване на решение и бърз прототип за тест) и др.

➤ **Хибридни модели за вземане на управленски решения.** Обединяване на различните етапи при вземане на решения в методологии за разработването на общи модели. Този начин улеснява разбирането и прилагане на управленски решения, по-специализирано в тактическите и оперативни процеси в организациите. Примери за та-

кива методологии са: *Lean startup/Agile* (бързо тестване на идеи с минимален риск и гъвкав подход за управление на проекти с непрекъснато подобрене), *Scenario Planning/Real Options* (стратегически метод за разработване на възможни бъдещи сценарии и гъвкаво вземане на решения с възможност за промени), *VISE Model* (математически модел на социална динамика с гласуване в стохастична – променлива среда) и др.

- **Системи за информационно подпомагане на организационния мениджмънт.** Това са системи, които доставят на ръководителите нужната информация и инструменти, за да извършат анализа ѝ и да вземат информирано решение. Те подпомагат анализа и оценяването на различните бизнес сценарии, тъй като обединяват външни и вътрешни обстоятелства (Лазаров, Рашидов, 2014). Подобни мощни аналитични системи са: *ESS – Expert Support Systems* (експертни системи за поддръжка), *EIS – Executive Information Systems* (информационни системи за изпълнителни директори), *MIS – Management Information Systems* (управленски информационни системи), *DSS – Decision Support Systems* (системи за подпомагане на вземането на решения), *GSS – Group Support Systems* (системи за групова подкрепа), *ERP – Enterprise Resource Planning* (планиране на ресурсите на предприятието), *BI – Business Intelligence Systems* (системи за бизнес разузнаване) и др.

- **Управление на промяната.** Предвид динамичността на настоящата биз-

нес среда въвеждането на този похват в управлението на организациите се е превърнало в критичен фактор за успех. Съвременната практика показва, че стратегически структурираните подходи за преход към желано бъдещо състояние могат да приспособяват бързо и успешно организациите към новите пазарни изисквания, технологии и бизнес предизвикателства. Това е процес на планиране, въвеждане и контрол на промените в организациите, с цел постигане на адаптация, подобряване на ефективността и минимизиране на съпротивата.

- **Изкуствен интелект (AI) и дигитална трансформация.** Появата на изкуствения интелект е най-значимата технологична иновация на съвременното ни, която неминуемо променя и управлението на хората в организациите. Той се ползва вече много успешно за автоматизиране на почти всички процеси, свързани с анализирането на информация с цел усъвършенстване на новите решения и резултати. Това се отчита, че води до по-ефективно управление на служителите, а и не само на тях. Настоящото проучване позволи да бъдат определени по-важните и резултатни платформи и интелигентни системи, подпомагани от AI, които са най-ползени и са включени вече в бизнес процесите на мениджърите: *Intelligent Process Automation* (за управление на комплексни работни процеси), *Natural Language Processing* (за анализ на постъпващи данни от чатове, имейли, анкети и др.), *AI-Powered Predictive Analytics* (за предвиждане на бъдещи прояви и про-

гнозиране – пазарно поведение, продажби и др.), *AI-Based Strategic Scenario Simulation* (за симулиране на различни работни сценарии, свързани с кризи, регулации и други пазарни промени като прави прогноза на последиците), *AI-Driven KPI Monitoring* (проследяващ за евентуални аномалии и отклонения от зададените параметри, като предлага решения и действия за да бъдат отстранени), *Digital Twin* (за анализ и оптимизация на виртуално копие с обемни данни – продукт, процес или система), *Augmented Decision-Making* (за анализи, препоръки и симулации) и др. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014).

- **Стимулираща иновациите организационна култура.** Създаването, стимулирането и подкрепата на иновативно мислене в хората чрез организационната култура в компаниите е от съществено значение, за да се има стремеж към приемане на иновации и други развиващи я решения в организациите. Характерно за подобна култура е, че тя предразполага и мотивира служителите да иницират сами новите идеи и да търсят решения към градивна промяна. Това тяхно поведение постепенно довежда до увеличаване на конкурентоспособността и до устойчиво израстване.

От литературния обзор на публикации по темата се налага изводът, че новите технологии и екипният съвместен подход при вземането на решения в управлението представляват голям интерес в бизнес и в научните среди. Това от своя страна показва

важното значение, което те имат за бързо адаптиране и устойчивостта на организациите във време, диктувано от последните технологични открития. В повечето литературни източници се подчертава нуждата от проактивност, гъвкавост и нови инструменти, за да е съвременно и адекватно управлението на организациите, отговарящо на новите пазарни предизвикателствата и трансформиращата се бизнес среда.

### **Анализ на данните от експертното изследване**

Необходимо е управленските иновации да станат задължителна част от организационната култура и градивна основа за конкурентоспособността на организациите. Практиката показва, че е нужно непрекъснато да се добавят допълнителни елементи към културната система по създаване на нововъведения, с цел запазване на актуалност и гъвкавост към бизнес дейностите и процесите, които постоянно се променят, съобразно динамиката на външната и вътрешната бизнес среда.

Управленските иновации са търсената добавена стойност във всяка модерна организация по света, целяща лидерски позиции на пазара, което се доказва и от направеното литературно проучване. Затова напоследък стопанските организации внимателно проследяват появата на положителни тенденции при възвръщаемостта на инвестициите в иновативна дейност от различен вид. Управленските иновации са причина да се иницира

## Управление

емпиричната част от цялостното изследване, която е по-специализирана по своя характер и обособена като *експертно проучване сред мениджъри на различен тип БСО*. В него участва общо 68 респондента, които споделят своя опит относно съвременните УИ. Въз основа на информацията,

систематизирана в табличен вид (**таблица 1**) е направен количествен и качествен анализ на получените от анкетата данни.

В **таблица 1** са показани въпросите от анкетата със съответстващите им отговори и последващ анализ и тълкуване на резултата.

**Таблица 1. Въпроси, отговори и анализ на резултатите от анкетно проучване за използваните управленски иновации от мениджъри в БСО (Колева, Г., тук)**

| № | Въпрос от АК                                                                                      | Резултати в %                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Анализ на резултата                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Кои от следните иновативни методи за управление използвате в организацията си? (всички приложими) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean мениджмънт - 25%</li> <li>• Agile методологии - 22%</li> <li>• Дизайн мислене - 15%</li> <li>• Отворени иновации - 14%</li> <li>• Ориентирано към данни управление - 10%</li> <li>• Управление по цели - 9%</li> <li>• Друго - 5%</li> </ul>     | <p>Има стремеж към ефективност, гъвкавост и ориентирано към клиента мислене.</p> <p>Повишен е интересът към иновационно и отворено управление чрез съвместна работа.</p> <p>Омаловажава се изграждането на цели, което показва необходимост от развиване на стратегическото мислене и изграждане на аналитична култура в БСО.</p> <p>Чест е изборът на управленски методи, които лесно се прилагат и са с проверен бърз резултат, показател за БСО, че търсят рационални, а не теоретични и концептуални решения.</p>                                                                                                                                                                                                |
| 2 | Как оценявате ефекта от внедрените иновации върху резултатите на организацията? (1 отговор)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умерено положителен - 62%</li> <li>• Изключително положителен - 30%</li> <li>• Не мога да преценя - 6%</li> <li>• Няма съществена разлика - 2%</li> <li>• По-скоро негативен - 0%</li> </ul>                                                          | <p>Мениджърите нямат достатъчно доверие в иновациите, показано от умерените им очаквания за трансформация чрез тях.</p> <p>Мениджърите не могат да преценят въздействието на иновациите, като причините може да са няколко: неотчетен период за установяване на резултатите; неясни индикатори за успех на иновациите; слаб мониторинг или влошена вътрешна комуникация, от където не се вижда ефекта от УИ върху представянето на организацията.</p> <p>Възприемат се УИ като усилие, което си заслужава, независимо дали ще доведе до впечатляващи резултати.</p>                                                                                                                                                  |
| 3 | В кои области забелязвате най-голямо подобрение след прилагането на иновации? (до 3 отговора)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективност на процесите - 25%</li> <li>• Вземане на решения - 23%</li> <li>• Конкурентоспособност на пазара - 18%</li> <li>• Връзка с клиентите - 14%</li> <li>• Управление на риска - 11%</li> <li>• Удовлетвореност на служителите - 9%</li> </ul> | <p>Иновациите се възприемат като двигател при автоматизиране и оптимизиране на дейностите и процесите в организациите.</p> <p>Съществува разбиране, че въведените УИ водят до подобряване на прозрачността и аналитична база. Както и че новостите подобряват не само вътрешните процеси, но и външната позиция на организациите спрямо конкуренцията.</p> <p>На практика се осъзнава непрякото въздействие на иновациите върху отношенията с външните заинтересовани страни, както и върху цялостната устойчивост на бизнеса.</p> <p>Много слабо все още се свързват УИ с благополучието на служителите, защото вероятно е да не са били прилагани по този начин – свързано с вътрешната култура и мотивацията.</p> |

| № | Въпрос от АК                                                                                                | Резултати в %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Анализ на резултата                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Какви нови методи за стимулиране на иновациите биха били най-полезни за Вашата организация? (до 3 отговора) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crowdsourcing (събиране на идеи от служители или външни партньори) - 29%</li> <li>• Дигитални платформи за управление на иновации - 22%</li> <li>• Партньорства със стартъпи или научни институции - 22%</li> <li>• Програми за вътрешно предприемачество - 18%</li> <li>• Хакатони или иновационни работилници - 8%</li> <li>• Други - 1%</li> </ul> | <p>Положителна е нагласата за отворено създаване на идеи. БСО все повече са използват екипната работа с партньорите и служителите си, за да подпомагат иновационните инициативи и процеси. Има ясен индикатор за възприемане на хоризонтални и по-демократични модели за управление на иновациите в БСО.</p> <p>Забелязва се знанието и на свежите идеи отвън с видим стремеж към проследяване, дигитализиране и структуриране на УИ.</p> <p>Вътре в БСО се обръща внимание на поддържането и създаването на предприемаческо мислене, като на това се гледа като ресурс с висока ценност за устойчиво обновяване. От процентите обаче личи, че все още има нужда от по-добро разбиране или засилена вътрешна подкрепа. Интерактивните формати, хакатони и иновационните работилници, въпреки че са творчески, е възможно да се възприемат като еднократни събития, които имат свят стратегически обхват, особено ако липсва връзка с установен в организацията дългосрочен иновационен проект.</p>                               |
| 5 | Каква е основната пречка за въвеждане на нови иновации във Вашата организация? (до 3 отговора)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатъчно време или капацитет на екипите - 30%</li> <li>• Липса на ясна стратегия за иновации - 24%</li> <li>• Съпротива срещу промяната от страна на служителите - 21%</li> <li>• Липса на финансови ресурси - 17%</li> <li>• Ограничен достъп до нови технологии - 6%</li> <li>• Друга - 2%</li> </ul>                                           | <p>Оперативната натовареност възпрепятства служителите от участия в иновации и стои пред иновационните инициативи.</p> <p>Липсата на ясна стратегия за иновации е показател за налицето на вакуум в дългосрочното и средносрочното планиране, независимо че има желание за въвеждане на иновации.</p> <p>Личи липсата на ясна визия и цели, които биха съсредоточили усилията в тази посока. Налице е разминаване, което води до разпокъсване на усилията, липса на координация между дейностите и неефективност.</p> <p>Нежеланието за промяна е важен фактор, който дестабилизира системата. Тя е индикатор за нужда от промяна в организационна култура, за включване в иновационни инициативи и подобряване на комуникация.</p> <p>Проблемите за въвеждане на нови иновации са свързани повече с организационни и стратегически проблеми, а не с финансови.</p> <p>Липсва готовност и капацитет за пълноценно оползотворяване на съществуващ в БСО технологичен ресурс, което забавя допълнително иновационните процеси.</p> |
| 6 | Кои са най-честите предизвикателства в стратегическото управление на Вашата организация? (до 3 отговора)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неефективна комуникация между отделите - 24%</li> <li>• Трудности при привличане и задържане на таланти - 24%</li> <li>• Липса на иновационна култура - 18%</li> <li>• Бавна адаптация към пазарните промени - 17%</li> <li>• Недостатъчна цифровизация и автоматизация - 16%</li> <li>• Други - 1%</li> </ul>                                        | <p>Приети са талантите като незаменим ресурс и генератор на нови идеи, инициативи и опити за интегриране на иновации. Оценено е запазването им, като необходимо условие за създаване на конкурентни иновации и устойчивост.</p> <p>За критично важна е определена добрата комуникация между правилните хора за успешно координиране и управление на усилията с цел запазване на иновативния ресурс.</p> <p>Организационните иновации в голяма степен се прилагат по-скоро като различни отделни проекти, а не като рутинни инициативи, тъй като не са интегрирани в мисленето и поведението на екипите.</p> <p>Важно предизвикателство е липсата на иновационна култура, която е задължителна основа за израстване и устойчивост.</p> <p>Има нужда от по-смело използване на цифрови управленски решения и от по-бързо и гъвкаво стратегическо планиране, за да се отговори на динамичния пазар.</p>                                                                                                                             |



| № | Въпрос от АК                                                                                                               | Резултати в %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Анализ на резултата                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | За кои конкретни проблеми в управлението бихте искали да приложите иновативни решения?<br>(до 3 отговора)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация на оперативните процеси - 26%</li> <li>Повишаване на ангажираността и мотивацията на служителите - 22%</li> <li>Гъвкаво стратегическо планиране - 16%</li> <li>По-добро прогнозиране и анализ на данни - 14%</li> <li>Формиране на иновативна култура в организацията - 12%</li> <li>Устойчиво развитие и корпоративна социална отговорност - 9%</li> </ul> | <p>Мениджърите на БСО виждат най-силен потенциал при въвеждането и развитието на иновации, които да оптимизират оперативните процеси, като така ще се пестят ресурси и време.</p> <p>Признат е човешкият фактор за стратегически ресурс, който е източник на нововъведенията. Осъзнава се, че не е възможен успех на иновационните усилия, ако няма мотивирани екипи и ангажирани с целите на организацията.</p> <p>Има необходимост от по-гъвкави подходи за адаптиране към променяща се модерна среда, особено при наличието на неочаквани или рискови сътресения, резултат от нестабилния пазар или други промени, свързани с технологиите.</p> <p>Все още има БСО, където напълно прилагат традиционните подходи за интерпретация и анализ на реални данни (data-driven), като устойчивото развитие и корпоративната отговорност са на заден план, а на културната трансформация не се гледа като на проблем от първостепенно значение. Показател за слабо акцентирание върху глобалните екологично-социални тенденции.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8 | Какви иновативни технологии или цифрови инструменти обмисляте да внедрите за по-добро управление?<br>(всички приложими)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Изкуствен интелект (AI) за анализ и вземане на решения - 29%</li> <li>Облачни системи за съвместна работа - 25%</li> <li>Автоматизация чрез RPA - 20%</li> <li>Big Data и аналитични платформи - 14%</li> <li>VR/AR за обучение и симулации - 10%</li> <li>Други - 1%</li> </ul>                                                                                        | <p>Съществува доверие в AI, който се възприема като средство за подобряване на управлението, бизнес решенията и процесите.</p> <p>Има необходимост от по-гъвкави оперативни процеси и от дистанционно управление на екипите, обезпечени технологично.</p> <p>Малко участници в анкетата са с внимание насочено към висшите управленски и стратегически дейности, като не са елиминирали напълно рутинните и оперативни задачи.</p> <p>Малък е делът на тези ръководители, които искат да подпомогнат технологично информирането си, за да могат да вземат по-добри решения. Това показва липса на умения или готовност за работа с тези нови инструменти, както и на рядкото им ползване в управленски контекст.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9 | Колко често организацията ви провежда вътрешни проверки и анализи за подобряване на управленските практики?<br>(1 отговор) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Веднъж годишно - 29%</li> <li>Всеки месец - 23%</li> <li>На тримесечие - 21%</li> <li>Само при възникване на сериозен проблем - 20%</li> <li>Изобщо не се провеждат - 8%</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <p>Рядко, но повечето БСО имат утвърден процес за оценка на управленските си дейности и самоанализ. Това се приема като умерена системност от гледна точка на иновациите, но е с потенциал за подобряване на адаптивността в това отношение.</p> <p>Отговорите са показателни за наличието на балансиран подход и висока организационна култура, ориентирани към редовна цикличност без административна тежест и с постоянно усъвършенстване, което улеснява интегрирането на УИ. Навременното откриване на проблеми от честите проверки позволява прилагането на ранни и по-гъвкави решения.</p> <p>Комбинира се периодичното обновяване на ръководните дейности с регулярния стандартен контрол, което е показател за истински иновативен и проактивен мениджмънт.</p> <p>Рядкото провеждане на вътрешни инспекции само при 20% от случаите е притеснително, когато се има предвид иновационното управление. Донякъде това е реактивно поведение, показващо липса на стратегически планов контрол и поставя организацията в несигурно положение и риск при промени.</p> <p>Не е за пренебрегване и процентът мениджъри, които никога не правят вътрешни проверки с последващи мерки за обновяване и оптимизиране на управленските практики. Това потвърждава предположението, че УИ за тях са не култура, а реакция.</p> |

| №  | Въпрос от АК                                                                                                                                     | Резултати в %                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Анализ на резултата                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Готови ли сте да експериментирате с нови, нестандартни подходи в управлението, ако потенциално могат да донесат значителни ползи?<br>(1 отговор) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Да, активно търсим нови решения - 48%</li> <li>• Само ако има доказан положителен ефект в други организации - 38%</li> <li>• По-скоро не, предпочитаме изпитани методи - 9%</li> <li>• Не, организацията ни е консервативна към промени - 5%</li> </ul> | <p>Почти половината от БСО изразяват проактивната си нагласа спрямо УИ, което е позитивен резултат в този контекст. Това показва наличието на много подходяща среда за внедряване на иновативни практики и технологии.</p> <p>Съществува предпазливо приемане на новите идеи и като цяло личи заинтересованост към УИ, въпреки изчакването с цел да се провери ефективността им. Това дава на мениджърите по-малко рискована и по-безопасна промяна, но ограничава силата на нововъведенията да са на лидерска позиция в управлението.</p> <p>Допуска се известна доза инертност и консерватизъм, които показват нежелание от някои мениджъри за разделяне с наложил се вече работни процеси. Не е осъзнато, че това го голяма степен ограничава приспособимостта им към динамично променящата се среда.</p> <p>Последният дял е с малък процент, но е съществено показател за съществуването на организации, в които иновациите не са възможност, а риск.</p> |

Може да се направи обобщението, че голям процент – 86% от респондентите в настоящото изследване на мениджърския опит с УИ приемат иновациите през условие за ефективност или активно ги търсят сами. Това е достатъчна и стабилна база, върху която да се разгърне иновативното управление в БСО и представлява недвусмислено заявяване за необходимостта от въвеждане на управленски иновации у нас, адаптирано към съвременната пазарна среда и бизнес действителност. Анкетните резултати показват, че преобладаващата част от БСО притежават потенциал за интегриране на иновативни методи в управлението им, но ако те са аргументирани добре и са се доказали в практиката. При бъдещо планиране на иновационни стъпки, организациите е необходимо да се съобразят и с формиралата се немалка общност от 15%, която изразява предпочитания към традиционните методи в управлението.

Така направеният анализ може да бъде представен чрез обобщен показател – *индекс на управленска иновативност (ИУИ) на БСО* и визуализиран с радарна диаграма с четири показателя – практики, потребности, проблеми и перспективи, според четирите раздела в анкетата и изчислените за тях подиндекси (**таблица 2**), съобразно описаната в началото методика. Резултатът от изпълнението на тази **стъпка 1** е представен в **таблица 2**.

Като на база на показаните стойности се изпълнява и **стъпка 2**, а именно изчисляване на индекса на управленската иновативност на БСО, както следва:  $ИУИ = (А+Б+В+Г) : 4 = (0,243 + 0,933 + 0,933 + 0,367) : 4 = 2,476 : 4 = 0.619$  или това са **61.9%**. Този резултат според интерпретационната скала, изработена по-горе в методиката показва: 0.60-0.79 – добра иновативност с потенциал за растеж, което означава:

✓ БСО осъзнават значението на иновациите;

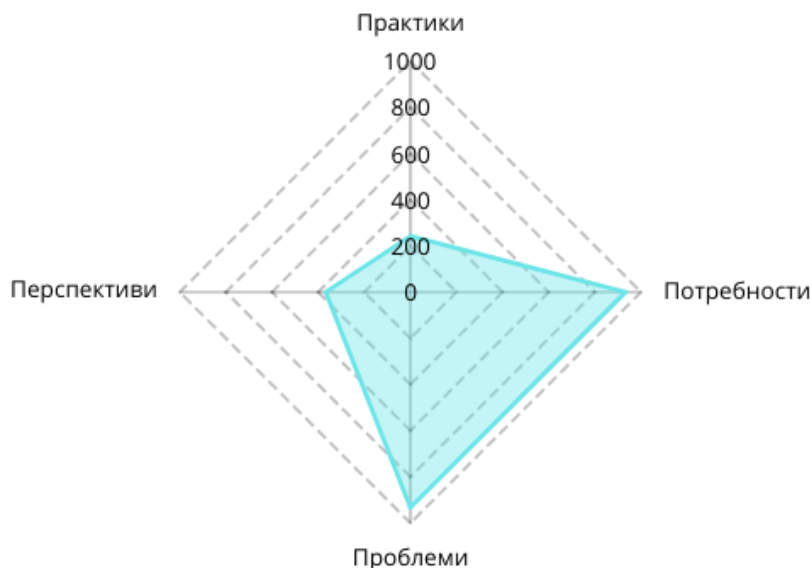
**Таблица 2.** Изчислени реални стойности за четирите подиндекса за съставяне на радарна диаграма за определяне индекса на управленската иновативност на БСО (Колева, Г., тук)

| Подиндекс                  | Стойност |
|----------------------------|----------|
| А – Практики               | 0,243    |
| Б – Потребности / бариери  | 0,933    |
| В – Стратегически проблеми | 0,933    |
| Г – Бъдещи перспективи     | 0,367    |

- ✓ те имат относително добър иновационен потенциал;
- ✓ реалното приложение на иновативни практики все още е на средно ниво и има потенциал да се подобрява.

На графичното изображение (**Фигура 1**) добре се вижда неравномерното развитие на отделните елементи. Най-високи са стойностите на подиндексите стратегически „Проблеми“

(0,933) и „Потребности“ (0,933), където показаният резултат е близък до максималния. Това означава, че в БСО ясно осъзнават нуждата си от УИ и добре разбират слабостите си в стратегическо отношение, които са свързани с човешки ресурси, иновационна култура и комуникация. Казано с други думи – нивото на осъзнатост е високо, дори когато внедряването на УИ още не е на необходимото равнище.



**Фигура 1.** Радарна графика на Композитен индекс на управленската иновативност на БСО, създадена с *Canva*

И обратното, наблюдават се най-ниски стойности при подиндексите: иновативни „Практики“ (0,243) и „Перспективи“ (0,367) за бъдещето, което показва, че готовността за приемане на УИ и действителното приложение на иновативни технологии все още изостават. Българските стопански организации използват ограничен спектър от съвременни управленски подходи и с това демонстрират умерена, но не напълно развита готовност за въвеждане на дигитални управленски инструменти и нетрадиционни подходи в тази сфера.

Следователно графиката визуализира дисбаланса между иновационната осъзнатост и практическата иновационна активност. Мениджърите, участвали в проучването, осъзнават значението на иновациите и имат ясно разбиране за бариерите и стратегическите проблеми, но реалното прилагане на иновативни практики и модерни управленски технологии остава ограничено. Този резултат е много интересен, защото разкрива значителен потенциал за развитие в организациите ни и подчертава нуждата им от по-систематични усилия, с които да съумяват да превърнат иновационните си намерения в устойчиви практики. С помощта на създадената графика се виждат тенденциите и общата зрялост на управленските иновации на БСО, като потребностите и стратегическите проблеми изпъкват като основни предизвикателства.

### Полезни изводи за бизнеса

Въз основа на проведеното експертно изследване и получените резултати от него, се открояват някои тенденции, които са важни за формулирането на полезни препоръки към БСО, с цел създаване на УИ, както следва:

- ✓ Установен е повишаващ се интерес и приемане тестването на нови концепции, но предпазливо и много умерено, когато става въпрос за пилотни не-проверени иновации.
- ✓ Засилен е фокусът върху хората като ключов фактор за постигането на иновации, от гледна точка на потребността от запазване на мотивацията им, както и на задържането на таланти.
- ✓ Видимо е изразена ориентация към дигитализиране и автоматизиране на управленските процеси, с цел да се подобри цялостно управлението на организациите.

Открити бяха и следните противоречия:

- ✓ Разминаване между посочените от участниците в анкетата проблеми, като: необходимост от гъвкава адаптация и реално посочените системи, които те използват за наблюдение и своевременно оценка.
- ✓ Положително възприемане на дигиталните решения, но с отсъствие на готовност за пълното им въграждане в бизнес процесите (поради липса на време и ресурс).
- ✓ Немалко от визираните организации не притежават ясна стратегия или предвиден ресурс за създаване и внед-

**Таблица 3.** Релации между отговорите на дадени въпроси от анкетата (Колева, Г., тук)

| Фактор                                      | Връзка                                          | Резултат                                  |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Проблеми свързани с управлението (6 въпрос) | Цели за развитие и иновации (7 въпрос)          | Обединена обща визия за промяна           |
| Проблеми (6 въпрос)                         | Ограничения за иновации (5 въпрос)              | Самозадвижаващ се процес                  |
| Избор на технологични решения (8 въпрос)    | Водещи стратегически цели (7 въпрос)            | Насоченост към практически иновации       |
| Иновативна готовност (10 въпрос)            | Културни и ресурсни ограничения (5 и 9 въпроси) | Наличие на желание, но без силна подкрепа |
| Несъгласие с промени (5 и 6 въпроси)        | Отсъствие на контрол (9 въпрос)                 | Пасивност и инертност в управлението      |

ряване на иновации, въпреки че изразяват интерес и желание да ги имат.

Показаните в **таблица 3** релации демонстрират откритите връзки между отговорите на отделните въпроси:

На база посочените в таблица 3 релации може да се направи следният качествен анализ:

- ✓ Ангажираността на хората и неефективната комуникация между тях са най-тревожните предизвикателства пред управлението (шести въпрос). Затова като най-желано от мениджърите се очертава включването на иновации именно при оперативните процеси с 37% и мотивирането на служителите в БСО с 33% (седми въпрос). Наблюдава се обвързаност на съществуващите проблеми с приоритетните иновации, което е показател за висока осъзнатост спрямо нуждите на управлението.
- ✓ Организациите, които са склонни да тестват нови идеи и подходи, са 86%, като установените пречки са свързани с отсъствието на фирмена стратегия за тях и достатъчно време. Едва 22% провеждат вътрешни месеч-

ни проверки (9, 10 и 5 въпроси), които са необходимо условие, ако активно се прилагат новости. Открива се разминаване с това, което се извършва действително за адаптацията и реалната самооценка на организацията с декларираната иновативност, което е висока готовност за промяна, но при липсваща поддръжка в системата.

- ✓ При управленските проблеми цикълът е затворен с бавното внедряване на промените и наличната бюрокрация (шести въпрос), които довеждат до несъществуващи ресурси за нововъведения – стратегия, време, средства, капацитет, съпротива (пети въпрос), което задълбочава съществуващите затруднения. За да се прекъсне този цикъл е нужен проби в управленския подход.
- ✓ Отсъствието на иновационна култура (с 22%) и несъгласието с промените (с 25%), засегнати в пети и шести въпроси, са спирачка за иновативността в БСО, в които често не се извършва регулярен вътрешен контрол (девети въпрос), а само когато има проблем (с 20%) или изобщо (с 8%). Това показва пряката зависимост, че консерватив-

ната организационна култура води до отсъствие на инструменти и процедури за постоянно учене и усъвършенстване, и намалява инициативите за иновации.

- ✓ Най-голям е интересът към технологиите като: изкуствения интелект (с 36%), облачните системи (с 31%) и софтуерни RPA роботи (с 25%), конкретно ориентирани към оптимизация и автоматизация на процесите (осми въпрос). Всичко това съвпада с приоритетната нужда от гъвкаво планиране, анализ на данни и ефективни оперативни дейности (седми въпрос). Установена е пряка връзка на поставените цели с избраните за подобрения технологии, показател за това, че иновациите не са въображаеми, а функционално обосновани и свързани с потребността.

Представените констатации в извършения качествен анализ на данните показват наличието на *неосъществен потенциал за напредък на БСО в областта на иновациите* и по-задълбочено в знанията им и прилагането на иновации в управлението. Допълнително изчисленият общ композитен ИУИ със стойност от 0,619 (61,9%) показва, че БСО притежават *добро, но все още непълно развито ниво на иновационност*. Тези данни, относно управленското поведение спрямо УИ, могат да помогнат за синтезирането на конкретни приложими в практиката препоръки за изграждането и внедряването им в бизнес организациите, съобразно българската пазарна действителност.

*Резултатите от емпиричното проучване допълват цялостното изследване*

*и позволяват формулиране на изводи и препоръки с приложен характер и ценна насоченост към разгръщане на съществуващите скрити възможности в БСО за развиване на устойчиви управленски практики.*

### Приложни препоръки към БСО за устойчиво въвеждане на УИ

В резултат на цялостното изследване (в двата етапа), проведени анализи и формулирани изводи за успешното въвеждане и стимулиране на УИ по света и у нас, съобразно актуалните опит и потребности, заявени чрез резултатите от анкетата, се конкретизираха следните практико-приложни препоръки към българските мениджъри:

- ✓ Първоначално се стартира с по-малки нововъведения, които имат положителна възвръщаемост на инвестираните средства и усилия, за да бъдат убедени по-скептично настроените мениджъри/служители, посочили в анкетата отговора – „Ще приложим иновации само, ако има доказан положителен ефект“ с 40%;
- ✓ Инвестиране в цифрови управленски инструменти и технологии, тъй като резултатите показват умерена готовност за цифровизация. Ускоряване на трансформацията чрез прилагане на автоматизация (RPA), аналитични платформи, облачни инструменти и AI решения, което повишава ефективността и стратегическата гъвкавост;
- ✓ Следващата стъпка е да се разшири използването на „краудсорсинг“ (crowdsourcing) отворените колек-



## Управление

тивни идейни дигитални системи (Innocentive, IdeaScale, OpenIDEO и др.), посочени от респондентите в анкетата като най-предпочитания подход – „Генериране на идеи от служители и партньори“ с 35%;

- ✓ Съсредоточаване на УИ там, където според анкетиранияте ще имат най-полезен резултат за БСО, а именно в стратегическото планиране, ангажираността на хората и оперативната ефективност – „Гъвкаво стратегическо планиране“ (с 22%), „Повишаване на ангажираността и мотивацията на служителите“ (с 33%) и „Оптимизация на оперативните процеси“ (с 37%);
- ✓ Създаване и поддържане на дългосрочни и полезни стратегически партньорства със стартиращи компании и външни специалисти от научни и изследователски институции, които със своя опит, специализирано ноу-хау и иновативни подходи да обогатяват организационните компетенции и да стимулират внедряването на нови решения за обновяване и засилване на конкурентоспособността.
- ✓ Изграждане на иновационни вътрешни центрове, т.нар. „идейни инкубатори“ или „творчески хъбове“, състоящи се от подходящи служители, експерти и креативни екипи, които системно да генерират, тестват и развиват нови концепции, като по този начин да осигуряват устойчив и непрекъснат поток от иновации в организацията, както и постоянна структурирана среда за иницирането им.

*Така описаните конкретизирани препоръки към българския мениджмънт имат изцяло практико-приложна*

*насоченост към интегриране на УИ, които съчетават в себе си доказали се успешни организационни модели, прилагани от много служители и партньорски екипи. С тях се дава ориентир за областите, където нововъведенията могат да имат най-голяма полза от включването на УИ, а именно – мотивация, оперативна ефективност и стратегическо планиране, и изграждане на стабилна основа от иновационни вътрешни структури и партньорства отвън.*

## Заклучение

Извършеното цялостно изследване показва, че иновациите, които се прилагат в управлението, са недобре познати и затова са много актуална и значима тема за съвременните БСО. Тези иновации включват нови организационни структури, съвременни управленски подходи и административни системи, които взети заедно са важен фактор за устойчива конкурентоспособност. На практика проучванията в областта на УИ изостават чувствително от продуктовете и технологични нововъведения.

С настоящото изследване до голяма степен се установиха проблемите, които са довели до това и с предложените препоръки за бизнеса, се фокусират върху първопричините за неяснотите по тази тема, свързани с методически липси и концептуални ограничения, възпрепятстващи изследванията върху управленските иновации у нас. Анализът на актуалното състояние на иновативната активност на БСО, на база на които са формулирани

конкретни мерки и препоръки за бизнеса у нас, предлага стратегически подход за насърчаване и интегриране на УИ, изцяло съобразен с реалните нужди, посочени от самите мениджъри в емпиричното изследване. Направените препоръки за българските организации, които желаят да развият иновационен потенциал, комбинират ресурсното обезпечаване, технологичната подкрепа, стратегическата визия, уникалния човешки капитал и организационна култура взаимосвързано, за достигане на иновационна устойчивост и развитие в БСО. Практико-приложните препоръки за поетапно въвеждане на иновации

в управлението насърчават идеята активност и изграждането на синергични външни и вътрешни партньорства. Те са реално приложим инструмент за бърза и гъвкава адаптация към променящата се бизнес среда и могат да подпомогнат всяка българска организация не само да засили ангажираността и продуктивността на своите екипи, но и да изгради организационна култура на системно учене, инициативна гъвкавост и предприемачески дух като незаменима основа за устойчива иновационна зрялост и стабилна във времето конкурентоспособност.

### Цитирани източници (References):

1. Александрова, М. (2015). Икономика, основана на знанието: движещи сили и показатели. *Диалог*, брой 3, с. 19-36.  
(Alexandrova, M. (2015). Ikonomika, osnovana na znaniето: dvizheshti sili i pokazатели. *Dialog*, br. 3, s. 19-36)
2. Асенов, А., Алексиева, Д., Стоянова, С. & Русенов, Г. (2017). Иновативни управленски практики за добро управление. *Алманах „Научни изследвания“*, том 24, част I, с. 343-372.  
(Asenov, A., Aleksieva, D., Stoyanova, S. & Rusenov, G. (2017). Inovativni upravleniski praktiki za dobro upravlenie. *Almanah „Nauchni izsledvania“*, tom 24, chast I, s. 343-372)
3. Иванова, Д. (2009). Оценка на конкурентоспособността на мебелните компании. *Сп. Дизайн, Материали, Технологии*. Книга № 5С, ISSN 1311-3380, с. 76-84.  
(Ivanova, D. (2009). Otsenka na konkurentosposobnostta na mebelnite kompanii. *Sp. Dizayn, Materiali, Tehnologii*. Kniga № 5S, ISSN 1311-3380, s. 76-84)
4. Иванова, Р. (2019). Иновации и тяхната роля в антикризисното управление на организациите. *Управление и устойчиво развитие*, брой 1, с. 74.  
(Ivanova, R. (2019). Inovatsii i tyahnata rolya v antikrizisното upravlenie na organizatsiite. *Upravlenie i ustoychivo razvitie*, broj 1, s. 74)
5. Йорданова, З. (2018). Взаимовръзка между управлението на организационните иновации и използването на управленски информационни системи. Сборник от конференции: Предизвикателства пред индустриалния растеж в България, с. 310-318.

- (Yordanova, Z. (2018). Vzaimovrazka mezhdu upravlениeto na organizatsionnite inovatsii i izpolzvaneto na upravleniski informatsionni sistemi. Sbornik ot konferentsii: Predizvikatelstva pred industrialnia rastezh v Bulgaria, s. 310-318)
6. Йорданова, З. (2020). Интегрирано управление на иновациите в бизнес организацията чрез информационни системи за управление на бизнеса. София: Издателски комплекс на УНСС.  
(Yordanova, Z. (2020). Integrirano upravlениe na inovatsiite v biznes organizatsiyata chrez informatsionni sistemi za upravlениe na biznesa. Sofia: Izdatelski kompleks na UNSS)
7. Йовчева, Д. (2017). Организационната култура като управленски фактор, влияещ върху отношението на служителите към иновациите. Управление и устойчиво развитие, 1/2017, с. 62.  
(Yovcheva, D. (2017). Organizatsionnata kultura kato upravleniski faktor, vliyaesht varhu odnoshenieto na sluzhitelite kam inovatsiite. Upravlenie i ustoychivo razvitie, 1/2017, s. 62)
8. Лазаров, М., А. Рашидов (2014). Информационна система за подпомагане на вземането на управленски решения. Технически университет – Габрово, том 48/2014, с. 62-65.  
(Lazarov, M., A. Rashidov (2014). Informatsionna sistema za podpomagane na vzemaneto na upravleniski reshenia. Tehnicheski universitet – Gabrovo, t. 48/2014, s. 62-65)
9. Славова, П. (2015). Управление на информационните системи в бизнес организацията. *Управление и устойчиво развитие*, 3/2015 (52), с. 45-50.  
(Slavova, P. (2015). Upravlenie na informatsionnite sistemi v biznes organizatsiyata. *Upravlenie i ustoychivo razvitie*, 3/2015 (52), s. 45-50.
10. Birkinshaw, J., M. Mol (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), pp. 81-88.
11. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press.
12. Davenport, T.H., R. Ronanki (2018, Feb). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review. Retrieved Oct 25, 2025 from <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
13. Elenkov, D.S., & Manev, I.M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402. <https://doi.org/10.1177/0149206304272151>
14. Hamel, G. (2006, Feb). The Why, What, and How of Management Innovation. Retrieved Oct 22, 2025 from [http://innovbfa.viabloga.com/files/HBR\\_\\_\\_Gary\\_Hamel\\_\\_\\_The\\_Why\\_What\\_and\\_How\\_of\\_Management\\_Innovation\\_\\_\\_2006.pdf](http://innovbfa.viabloga.com/files/HBR___Gary_Hamel___The_Why_What_and_How_of_Management_Innovation___2006.pdf)

15. Jaruzelski, B., Schwartz, K. & Staack, V. (2015). The Global Innovation 1000: How Top Innovators Keep Winning. Retrieved Nov 6, 2025 from <https://www.pwc.lu/en/consulting/docs/pwc-consulting-the-2015-global-innovation-1000.pdf>
16. Manual, O. (2005, Nov). Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD and Eurostat, Collection: Manuals and guidelines. Retrieved Nov 8, 2025 from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/oslo>
17. Martins, E.C., F. Terblanche (2003). Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.
18. Mol, M.J., J. Birkinshaw (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 1269-1280.
19. Volberda, H.W., Van Den Bosch, F. & Heij, C. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, Vol.10, Issue1, pp. 1-15.
20. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

**Prilozhenie na upravleniski inovatsii v balgarskite stopanski organizatsii**  
**Gergana Koleva**

**Application of Management Innovations in Bulgarian Business Organizations**  
**Gergana Koleva**

**Abstract:** The development and use of innovative methods in organizational management and strategic decision-making is a comprehensive process that achieves sustainability in all areas of business. Given the importance of the problem in practice, there has been a rapid increase in the number of publications on this topic. The need for new methods and forms of management of business organizations is the reason for the present study. The generated and analyzed results will help managers and scientists understand and guide organizational processes towards managerial innovation and flexible methods for managing business processes.

The research outlines the leading variables and the connection between them within the organizational system, providing clarity on the innovative approaches used in their management. A literary review of the specialized publications on the subject has been made, serving as a basis for establishing the most applied management innovations in business and their implementation in management activities. With this information, a methodological tool has been created for conducting an empirical study among Bulgarian managers of business organizations which serves as a basis for establishing the actually used and necessary innovative methods and management approaches with which business organizations can fit adequately and sustainably into today's highly dynamic market environment. Based on the conducted research, recommendations are made to managers who have a practical focus and applicability in processes for successfully introducing management innovations.

**Key words:** innovative methods in management, current and strategic management, management effectiveness, management decision-making.

**JEL:** O1, M1.