

## ФИРМЕНА ПРОМЯНА И ЕФЕКТИВНОСТ ЧРЕЗ ИНОВАТИВНИ РЕШЕНИЯ

Анатолий Стефанов Асенов, Георги Благоев Русенов\*

Стопанска академия „Д.А. Ценов“  
Свищов, България

---

**РЕЗЮМЕ** — Промените в световната икономика поставят българският 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 ниво. Нейните мениджъри е необходимо да познават и успешно да прилагат иновативните управленски инструменти по пътя към завоюването на престиж и място на европейския и световния пазар

**Ключови думи:** иновация, организация, управленска практика, устойчивост

---

## CORPORATE CHANGE AND EFFICIENCY THROUGH INNOVATIVE SOLUTIONS

Anatoliy Stefanov Asenov and Georgi Blagoev Rusenov\*

D. A. Tsenov Academy of Economics,  
Svishtov, Bulgaria

---

**ABSTRACT**— The changes in world economic puts Bulgarian business in a complicated competitive environment. Market liberalization stimulates individual and team enterprising projects. Any market-oriented Bulgarian company should be prepared for competition at each level. Its managers need to know and successfully implement innovative management tools on the way to achieve prestige and a place in the European and global market.

**Keywords:** innovation, management practice, organization, sustainability

---

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

Целта на всяка организационна иновация е да подобрява ефективността на организацията. Успешната ѝ реализация снижава административни разходи или разходи за доставки, но преди всичко увеличава повишава конкурентността на фирмата като цяло. Развитието на техниката и технологиите в съвременния бизнес изисква от мениджърите да направляват компетенциите във фирмата, тъй като от това зависи бързината и качеството на продукцията. (Coqu, 1996) Чрез реорганизация на работните места и оптимизиране на заетостта в екипите се увеличава производителността на труда и ефективността на извършваните процеси и дейности. Чрез реструктуриране и ротация в проектния екип нарастват отговорностите и организацията реагира гъвкаво на новите изисквания и промени в пазарното търсене. Бързият и адекватен отговор на поетите задачи спомага да бъде създадена трайна взаимовръзка между отделните изпълнители, отдели и звена, между фирмата и заинтересованите страни. Следователно, мениджърите трябва да бъдат внимателни при организацията на дейността. Ръководителите на стопанските организации трябва активно да следят за иновации от всеки вид. Целта на статията е да бъде представен иновативен модел за постигането на организационна устойчивост.

Не е задължително организацията да е първа при въвеждането на дадено нововъведение, но тя трябва да следва тенденциите в бранша. Организационната иновация трябва да бъде съобразена с размера на фирмата, вида на дейността ѝ, компетенциите, с мотивацията на хората, които изграждат колектива ѝ. По този начин въвеждането на организационна иновация е фактор, който усилва устойчивостта на фирмата спрямо неблагоприятното въздействие на факторите на средата.

## **МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ**

Като методическа рамка се използват общите научни принципи за изучаване на икономическите и социални явления и процеси, на специфичните структурни и функционални подходи.

## **РЕЗУЛТАТИ**

В цялата история на човечеството в областта на социалните и икономическите взаимоотношения изпъкват два мотива. От една страна това е вътрешният стремеж на индивида за постигане на лично богатство, а от друга – неизбежното желание към сътрудничество и обединяване с други човешки същества. Поведението на индивида на организационно ниво и противоречивите му стремежи повдигат въпроси, които научни отговори можем да открием в концепциите за управление на организацията. Когато определена група от хора има обща цел, те се обединяват за да я достигнат. Различните организационни форми възникват според обхвата на целите, наличните ресурси, компетенциите и мотивацията на хората.

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.

При постигането на общите за организацията цели мениджърите се ръководят от основни принципи за въздействие върху обекта на управление. Предвид спецификата на всяка от целите висшето ръководство създава набор от стратегии и поддържащите ги планове за изпълнение от членовете на организацията. Всеки фирмен план се разделя на конкретни задачи и се разпределя между отделните звена и екипи от специалисти.

Дейностите по създаване на система от планове в организацията включва „разпределение на ресурсите, адаптацията към външната среда, вътрешната координация и организационно стратегическото сътрудничество“ (Ангелов, 1995). При реализацията на плановете неизбежно възниква въпросът за властовите зависимости и йерархична подредба в организацията. Решението на проблема се съдържа в създадените от висшия мениджмънт правила и процедури на работа. Устройственият правилник и създадената организационна структура сплотява частите на цялото, създава връзките между тях. Организационната структура позволява да бъдат насочвани усилията на много хора за постигането на общите цели. Добрата координация между отделните звена е съвместно решение на големите предизвикателства на икономическата действителност. Ръководенето е функция на мениджмънта и има за задача да мотивира, стимулира и активизира субекта на управление при постигане на целите на организацията. Мениджърите координират дейността на екипи от експерти и силни индивидуалисти по начин, който осигурява взаимодействието в организацията. Ръководителите толерират творчеството и инициативата на всеки член на колектива, за да осигурят ефективна реализацията на плановете и задачите в организацията. Основно средство за успех на всяка организация се състои в уменията на мениджърите да насочват усилията на персонала, за да изпълняват ефективно своите задачи и цели.

„Съществуването и устойчивост на всяка организация пряко зависи от потенциала (умствен, творчески, физически), поведението и степента на развитие на човешкия фактор.“ (Стоянова, 2015)

Устойчивостта на организационно ниво означава, че организацията запазва своята ефективност за определен период от време, независимо от смущаващото въздействие на средата, в която функционира. Устойчивостта във външен план се свързва с постигането на конкурентно предимство и характеризира връзката на организацията с околната среда.

Поддържането на устойчивост е основна цел на организацията. По този начин постигането на устойчивост е принцип за действие и доказателство за ефикасност в работата на ръководството. Ефективният мениджмънт развива фирмените потенциали по начин, който съхранява курса към устойчивост в условията на динамично променяща се среда. Ръководителите предпазват фирмата от случайни или преднамерени вътрешни трансформации. Евентуална загуба на устойчивост в организацията произтича при:

- изменение на параметрите на средата;
- наличие на неблагоприятно външно въздействие;
- нарушени връзки в системата на организацията.

Отговор на колебанията на средата е устойчивата организационна структура, високо мотивираният колектив и ефективният мениджмънт. За да бъде устойчива една организация, тя трябва да се променя според динамиката на средата, в която оперира. Промените на организационно ниво са свързани с определено социално въздействие. Обикновено то включва различни аспекти от мениджмънта на фирмата. Ролята на мениджъра се състои в това да установи промяна в ценностната система, в морала и поведението на колектива. Целта на промяната е идеите за постигане на фирмена устойчивост да бъдат разбрани от всеки член на фирмата и те да станат част от ценностната му система. Необходимо е организацията да съхрани своята устойчивост като преодолее всички съпротивителни въздействия на средата, в това число и на персонала. 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.

В съдържателно отношение устойчивото управление изисква:

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

По този начин спецификата на прилагане на базови управленски принципи и вплитане на иновационни методи за мотивиране на персонала е също толкова важна и необходима, както и подходящата организационна структура. Интеграцията и координацията на отделните звена и екипи спомагат за нарастващото чувства на стабилност във взаимоотношенията между хората. Но също така повишената производителност и ефективност усилва конкурентните позиции на фирмата и в резултат, на което устойчивостта ѝ нараства спрямо смущенията на средата. Устойчивото управление е в интерес на всички заинтересовани страни. Въпросите за ефективното производство и почтено споделяне на ползите, получени от дейността, удовлетворяват елемента за социална справедливост в общественото мнение. Желанието за лично благоденствие и професионално израстване обективно намират отговор в стремежа на всеки член на колектива да спомага с индивидуалните си качества и повишена ангажираност за ефективно и навременно изпълнение на поетите от екипа задачи.

Основен елемент на съвременната икономическа система е конкуренцията. Всеки предприемач при осъществяване на своя бизнес се сблъсква с нарастващи нива на глобална конкуренция. Това съперничество е основният механизъм за стимулиране на прогреса, който противопоставя различните форми на предприемачество. Процесът води до намаляване на времето за реакция от страна на бизнес организациите при задоволяване на пазарните потребности. В този смисъл дейността на мениджърите се състои в ефективно разгръщане на потенциалите на организацията. Универсалното проявление на мениджмънта намираме във всекидневната практика на съвременно-ориентираната българска фирма. 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, цели и стремежи за реализация. Един вид иновация в бизнеса е прилагане на нови организационни методи. Това може да бъде въвеждането на системи за управление на знанията, внедряване на система за обучение, която е насочена към развитието и намаляване на текучеството на персонала, въвеждане на системи за управление на производството или рационализация на системите за производство и контрол на качеството и т.н. Иновации в организацията на работното място означава да се прилагат нови методи за разпределение на отговорностите. Повишеният авторитет на мениджъра сред персонала спомага за изпълнение на работата в зададения срок. Отделните организации извършват дейността по характерен начин, обусловен според спецификата на средата, но всяка от тях е отворена към новостта и промяната. Това е така, защото промяната означава по-добър начин за реализация на плановете, стратегиите и идеите на хората. Съвременните концепции за структуриране и организиране на дейността в организацията се изразяват в доразвиване на силните страни на целеустремени личности, изграждащи експертния екип. Интеграцията на различните специалисти спестява времето

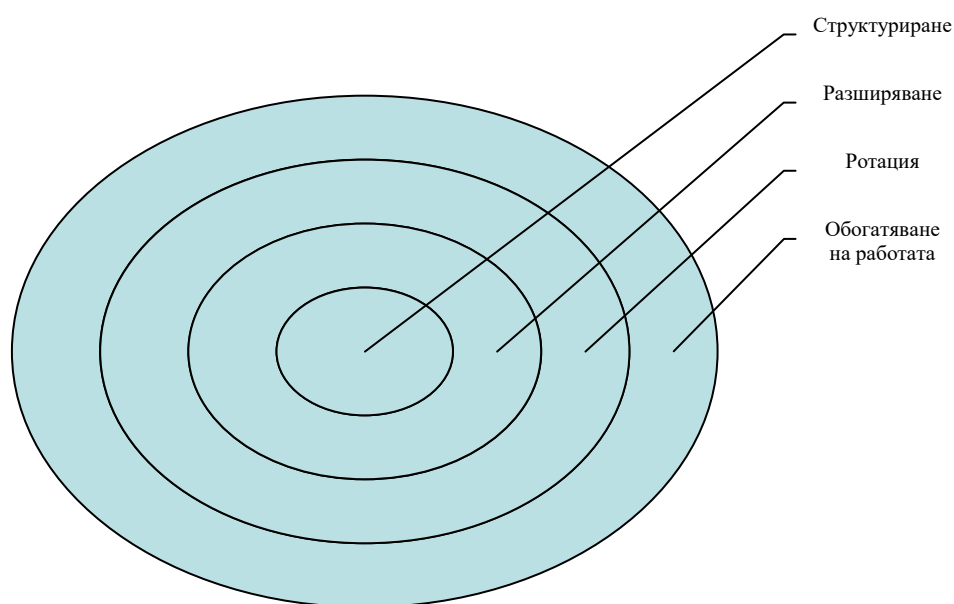
за реакция и създава стабилност във взаимоотношенията в организацията. По този начин самоинициативата в характера на личността е подчинена в интерес на развитието и фирмената устойчивост.

Съществуващите подходи за проектиране на работа в организацията я разделят според нейния обем, сложност и отношенията в колектива. Върху избора на модел за проектиране на работата влияят и много вътрешноорганизационни фактори: стил на управление, профсъюзи, условия на работа, технологии, култура и структура на организацията, стимулиращи системи и др. Методите по обогатяване на работа са много специфични и зависят от работата, която ще се променя. Обаче може да се посочат следните елементи, съставляващи дадена модел:

- установяване на отношения с потребителите;
- планиране на собствената работа;
- работникът самостоятелно осъществява контрол върху работния процес;
- работникът получава информация за резултатите от своя труд (обратна връзка);
- работата включва и изучаване на новото;
- работата е уникална.

На фигура 1 е представен иновативен модел, който цели да оптимизира процесите в съвременната пазарно-ориентирана българска фирма. Състои си от четири основни елемента, чийто съдържание може да бъде изменено, според характера на дейността и спецификата на операциите и задачите. Всяка от съставните му части е заимстван от опита и практиката на различни организации, проучени от автора. Целта на модела е да бъде подходящо разпределяна работата, което да увеличи производителността на труда и ефективността в организацията

Фигура 1. Иновативен модел на проектиране на работата



Източник: Разработка на автора

Основни елементи (етапи) на Модела за проектиране на работата в организацията:

- Структуриране на работата.
- Разширяване на обема.
- Ротация на работата.
- Обогаляване на работата.

**Структуриране на работата.** Този етап 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 разглежданият модел тези елементи се определят въз основа на системата за изучаване на движението и времето на Тейлър. 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 работа. Високото равнище на специализацията дава възможност на работника бързо да овладее операциите, скъсява работния цикъл и създава предпоставки за автоматизиране. В този случай е необходима нискоквалифицирана работна ръка с малка работна заплата, улеснявайки наемането на персонала, намалява потребността от наблюдение за действията на работника. Този елемент привлича ръководителите със своята универсалност, ефективност и лесно изчисляване на резултатите от работата. Предимството е във възможността за механизация и автоматизация на работата.

**Разширяване на обема на работата.** Моделът за проектиране на работа разширява (увеличава) броя или обхвата на операциите и задачите, изпълнявани от работника. Например, при сглобяване на автомобил работникът съединява 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 сам целия ремонт. Целта на етапа е разнообразяване и повишаване на 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 чувството на удовлетвореност от завършената дейност. Увеличеният обем на работа повишава компетенциите и оптимизира процесите. Като допълнителен ефект е намаляване на умората, увеличаване на периода за обучение за изпълнение на по-сложни операции и задачи.

**Ротация в работата** Ротацията като етап на модела включва взаимозаменяемост между отделните изпълнители. Ползата е разнообразяване на работата, придобиване на нови знания и умения. Когато голяма част от операциите и задачите в организацията са безинтересни тяхната ротация няма да помогне. Обикновено елемента „ротация на работата“ носи успех, когато е част от по-голямо препроектиране на дейността в рамките на модела.

**Обогаляване на работата** Обогаляване на работа на практика е прибавяне към изпълняваната работа нови функции в работата на отделната личност. Целта е повишаване на отговорността на изпълнителя, за което служителят (работникът) самостоятелно планира, организира, контролира и дори прави самооценка на извършената операция или задача. За първи път обогатяването на работата е използвано през 40-те години на XX век във фирмата „IBM“. През 50-те и 60-те години е прилаган в организации като „AT&T“ и „Тексас Инструмент“.

Установяване на отношения с тези, за които е предназначен крайният продукт, е най-важният момент в този модел. По правило работникът повече се интересува от реакцията

на ръководителя, отколкото реакцията на този, за когото е предназначен крайният продукт. Етапът на 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 да планира 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 действие самостоятелно. Широко прилагана е системата за гъвкав работен график. При тази система работникът, в определени граници, определя времето за идване и напускане на работа в зависимост от своите потребности и желания. Тази система принуждава индивида сам да планира работата си. Появата на персоналните компютри и включването им в глобална мрежа позволява работата да се извършва дистанционно, дори от дома на специалиста. Прякото и бързо информироване на индивида за резултатите от работата е задължително при обогатяването на работата. Отчетът 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 рационална.

Разглежданият модел в рамките на използването му в управлението предполага концентрация на вниманието върху квалификацията и консултиране на работниците и не е ориентирано 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 на характеристиките на работа (Hackman & Oldham, 1980). Той е приложен върху 658 работника, които заемат 62 различни длъжности в 7 фирми. Моделът обръща внимание върху основните аспекти в дейността на организацията. 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 работа, 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.

**Таблица 1.** Обогатяване характеристиките на работата/Адаптирана по (Hackman & Oldham, 1980)

| Основни характеристики на работа          | Съответстващо психологично състояние на индивида                  | Последици за индивида и работата      |
|---|---|---------------------------------------|
| Изисквано разнообразие от навици и умения | Индивидът усеща значимостта на работата                           | Силна вътрешна мотивация към работа   |
| Свързване на работата с крайния резултат  | Индивидът осъзнава отговорността и последствията от своята работа | Висококачествено изпълнение на работа |
| Значимост на работата за организацията    | Индивидът знае истинските резултати от работата си                | Висока удовлетвореност от работата    |

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| - | - | Ниско равнище на отсъствие от работа |
| - | - | Ниско текучество                     |

Източник: Разработка на автора

Моделът за обогатяване на характеристиките на работа разкрива три важни индивидуални разлики. Те влияят върху възприемането от страна на работник при обогатяването на компетенциите. Различията в компетенциите между членовете на колектива намират израз в равнището на знания и умения, потребността от израстване и степента на удовлетвореност от вътрешноорганизационните фактори. Посочените разлики определят отношенията между характеристиките на работа и последствията от нейното изпълнение за индивида и самата работа. Повишената квалификация обикновено предизвиква положителни емоции и чувства на удовлетворение. Отсъствието на компетентност у работника да се справи с дадена задача предизвиква разочарование, стрес и неудовлетвореност. Интензитетът на тези чувства се увеличава, когато работникът иска да изпълни добре своите задачи, но недостига от знания и умения не позволяват това. Мениджърите трябва да определят нивото на съществуващи и придобити 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 подготовка 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.

Степента на удовлетворение от вътрешноорганизационните фактори на работа, влияят на желанието или способността на хората положително да реагират по отношение на обогатяването на работата. Влияние оказват и такива фактори като управление на организацията, техническо ръководство, политика на заплащане на труда, междуличностни отношения, работните условия и др. Другите вътрешноорганизационни фактори, като организационна култура, влияние, групови форми и т.н. също оказват влияние върху отношението на работника към обогатяването на работа.

**Социотехничната система** в организацията подчертава ролята на технологиите при проектиране и препроектиране на работите (за разлика от елемента по обогатяване характеристиките на работа, концентрира вниманието върху екипната работа). Установените връзки и взаимозависимости в този случай се отнасят към поведението на групата 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 насочена към проектиране на работата по такъв начин, който да оптимизира отношенията между техническата и социалната система в екипа. По отношение на съществуващите промишлени предприятия използването на този модел е както трудно, така и скъпо. Реализацията се свързва с провеждане на достатъчно радикални промени във фирмата. Ефективното ѝ приложение откриваме при проектиране на всички работи за създаването на едно предприятие. (Обер-Крие, 1973) Социотехническата система е използвана от компаниите „Дженерал Фуудс”, „Дженерал моторс”, „Волво” и др.

На Таблица 2 е представена социотехническа система, състояща се от три елемента: социална система, технологична система и модератор.



Таблица 2. Социотехническа система за проектиране на работа

| СОЦИОТЕХНИЧЕСКА СИСТЕМА ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА РАБОТА |   |
|--|---|
| Социална система                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуално и групово влияние</li> <li>• ръководство и управление</li> <li>• други вътрешноорганизационни фактори</li> <li>• организационна култура</li> </ul>  |
| Модератори                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ролите по изпълнение на работата</li> <li>• цели</li> <li>• умения и способности</li> </ul>  |
| Технологична система                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• технологични параметри</li> <li>• тип на производствения процес</li> <li>• физически условия за работа</li> <li>• сложност на производствения процес</li> <li>• природа на суровините и материалите</li> <li>• фактор време</li> </ul> |

Източник: Разработка на автора

**Социалната система** се вписва в модела по проектиране на работата. Системата включва онези елементи, които оказват най-силно въздействие както върху индивида, така и върху групата. Проявлението ѝ откриваме в отношението на персонала към работния цикъл и към организацията. Елементите на социалната система са важна част от процеса на проектиране на работа. 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 три променливи в технологията на работа. Тук компонентите се определят от това кога и къде трябва да се изпълнява работата, как трябва да се изпълнява тя и взаимозависимостите, които възникват 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 – осветление, температура, замърсеност, отдалеченост, засилват трудностите по изпълнението на дейността. Усложняването на производствения процес води към увеличение на неопределеността относно срока на изпълнение на работата.

**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.

Усъвършенстването на уменията и способностите на хората е тясно свързано с развитието на организацията. Когато персоналът не притежава необходимата квалификация и мотивация към израстване, се налага мениджърите да променят технологичния процес. Организацията не може да отговори на конкуренцията в браша и губи пазарни позиции и следователно своята устойчивост.

Моделът на проектиране на работата в организацията, макар, че има дългосрочен положителен ефект за организирането на труда в организацията, често 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 намалява автоматизацията и простотата на работа. Някои мислят, че увеличаването на обемите е посегателство върху личното време, което те биха могли да го използват за установяване на приятелски отношения с колегите. За това въвеждането на този модел изисква голямо внимание и усилия на ръководството, за да се предотврати негативна реакция от промяната.

Като практически съвет за използване на модела препоръчваме да се направи предварителна оценка на бързината на извършваните операции във фирмата.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процесите на глобализация в икономическите и социалните отношения между стопанските субекти изисква научноизследователската и развойната дейност да бъдат подходящо стимулирани, което да осигурява непрекъснат приток на иновации. Резултатите допринасят за развитието на организацията. Това може да бъде повишаване на ръста на производството, подобряване на качеството на продуктите и услугите, положителна репутацията и др. Успешното внедряване на всеки вид иновация в практиката на организациите се изразява в повишаване на стандартите живот и улесняване на работа на хората. Идеите на предприемчивите хора в обществото осигуряват конкурентоспособност на националното стопанство. Управлението на иновациите спомага за извеждането на силните страни на стопанската единица. Концепциите и плановете за иновиране, изследвани в съдържанието дават научна обосновка на подходите за разкриването на фирмените потенциали на конкурентоспособната съвременна организация. Управленските концепции са структурно ориентирани организационни модели, които са общи насоки за структурно и процесно развитие на организационните системи. В рамката на тези модели могат да бъдат включени и конкретни управленски техники. Различните управленски школи предлагат различни идеи при планирането на иновационния процес. Управленските концепции, които спомагат за организационна промяна чрез инвенции. Изложените принципи съдействат за повишаване на вътрешната рационалност на управлението в стопанските единици и способстват в различна степен за подобряване на пазарните позиции в зависимост от условията от вътрешно или външно естество, в които се прилагат.

Иновативните управленски практики са мощен катализатор за положителни промени в организацията. С въвеждането им се подобрява средата за развитие на бизнеса. Фирмената устойчивост се проявява във всеки аспект на дейността както във вътрешен план, така и при взаимодействие със силите с външен източник. Устойчивата организация устоява на изменението на средата като търпи непрекъснати изменения. Тези промени засягат процесите в основните звена и проектните екипи. Трансформация търпят и членовете ѝ, като повишават своята квалификация и мотивация, за да се справят с нарастващите предизвикателства на времето. Но преди всичко мениджърите работят усилено, за да издигнат ефективността на организацията. Високата производителност, ефективността и

иновативността са базисните елементи на устойчивата организация. Значението на работата за отделния служител във фирмата отразява в каква степен тя се възприема и влияние върху живота им както вътре, така и извън организацията.

## **ЛИТЕРАТУРА**

- Ангелов, А. (1995). Основи на мениджмънта. София: Тракия-М, стр. 119.
- Стойнова, С. (2015). Социална среда и бизнес. Велико Търново: Фабер, стр. 129.
- Обер-Крие, Д. (1973). Управление предприятием. Москва: Прогресс, стр. 13-24.
- Cory, J. (1996). A Business Architecture in Technology Management. In Gerard Gaynor (Ed.) Handbook of Technology Management. McGraw-Hill, New York, USA, pp. 2.1.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). Work Redesign. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, pp.250-279.