
ИНИЦИИРАНИ ПРОЦЕСИ, КОИТО ВКЛЮЧВАТ ПРИЛАГАНЕ НА НОВИ ТЕХНОЛОГИИ И СТРАТЕГИИ

доц. д-р Дарян Бойков, докт. Милош Давиткович
Международно висше бизнес училище

Резюме. В съвременната икономическа теория терминът развитие по същество представлява икономически растеж или натрупване на капитал. Индустриалната революция носи бързи и фундаментални промени. Те са инициирани от технико-технологични иновации и усъвършенстване на моделите на производство и дистрибуция на продукти и услуги и водят до съществени промени в обществото и националната икономика. Еволюцията на ИКТ прониква във всеки аспект от дейността на организациите, позволявайки им да се развиват, разширяват и достигат до напълно нови парадигми на съществуване и предоставяне на продукти и услуги. Когато дадена организация предприеме промени чрез внедряване на нови технологични решения, нови информационно-технологични промени, тя също формулира нови цели и стратегии, които засягат нейните процеси, модели и структури. За компаниите е важно да бъдат динамични, гъвкави и адаптивни към множеството промени, тъй като прекомерно ускореният темп на промяна принуждава организациите и хората в тях да се изправят пред незаменими трансформации и иновации във всички области на тяхната дейност, така че трябва да реагират във времето, за да оцелеят и да се развиват.

Ключови думи. технико-технологични иновации; технологии; промяна; процеси; модели и структури

*Промяната е единствената константа.
Хераклит*

Въведение

Съвременните системи позволяват предоставянето на нови и подобрени услуги, които отделните инструменти не могат да осигурят поотделно, решавайки проблема с управлението на знанието и информацията в рамките на всеки тип институция или компания. Веригата на информационната екосистема е симбиоза, в която всяка стъпка трябва да отговаря на определени условия и да позволява със своята стабилност, следващият етап от алгоритъма. Освен скоростта, която се превърна в приоритет във всички области, особено в информационните технологии, и причината за това е голямата конкуренция, която ще завладее потенциалния пазар, от голямо значение

е правилното планиране и управление на цялостния алгоритъм (Ferguson, 2012).

Стратегическото управление представлява набор от бизнес решения и дейности, насочени към постигане на дългосрочни бизнес резултати на компанията (McIntzre, Đoković, 2021).

Стратегическият мениджмънт помага на организацията при осъществяването на нейните дейности:

- Определяне на факторите на успешен и неуспешен бизнес;
- Въздействие върху бизнес резултатите на организацията;
- Справяне с промените във вътрешната и външната среда, именно през етапите на анализиране на средата, вземане на решения и действия спрямо вътрешната и външната среда;
- Съгласуване на посоката на бизнес дейностите на всички негови организационни единици (стратегически бизнес единици) към постигане на целите (ibid. p. 8).

Важно е компаниите днес да бъдат динамични, гъвкави и адаптивни към множеството промени, тъй като прекалено ускореният ритъм на промяна принуждава организациите и индивидите в тях да се изправят лице в лице с незаменимите трансформации и иновации във всички области на тяхната дейност, така че те трябва да реагират своевременно, за да оцелеят и да се развият. За да обобщим, скоростта на промяна в технологиите и бизнеса се увеличава драстично и може да се заключи, че старият йерархичен модел, който зависи най-вече само от няколко души лидери на върха, вече е остарял, не може да работи повече и трябва да се знае, че организационната промяна и развитието трябва да бъдат основна цел и да се превърнат в начин на живот за една организация, за да може тя да посрещне успешно предизвикателствата на бизнес средата чрез генериране на споделена визия, укрепване на организационните ценности, изграждане на стабилен консенсус и да бъде успешен конкурент.

Иновациите са във фокуса, когато има възможности за значително подобряване на пазарната позиция на организацията. Иновациите се считат за най-добрият вариант за отстояване на позиции както на пазара, така и в бранша. Ако има възможност за патентоване на иновация, това означава, че е трудно за конкурентите да имитират и копират. Всяка организация трябва да намери възможности за постигане на подобрения, базирани на иновациите (ibid. p. 244).

В организации, където няма сектор за иновации и креативност, това не означава, че иновациите не се насърчават и прилагат. Управлението на организацията е от решаващо значение за вземане на решения за иновационни стратегии и прилагане на иновационни дейности в организацията. Иновацията може да бъде стратегическото

направление на една организация, тоест иновацията е неразделна част от всяка стратегия. Генерирането на идеи, комерсиализацията и разпространението трябва да преминават от висшето ръководство към по-ниските управленски нива. Организацията създава конкурентно предимство благодарение на иновациите.

Бойков и Гоцева считат, че за прилагането на нови технологии и стратегии са необходими добра мотивация и ефективна комуникация.

Според тях в основата на мотивацията на персонала стоят човешките потребности. Те са критерият на всеки индивид при вземането на решение за определено действие или бездействие при конкретната ситуация, очертана от общата икономическа, социална или политическа среда, както и от дейността на работодателя и на неговата администрация за мотивиране на определено поведение.

Потребностите могат да се определят като обективна необходимост от условия и средства за съществуване на човека. Те са първичният, вътрешният за всеки човек подбудителен мотив, който кара хората да се трудят. Цялата човешка история е доказала, че никой не прави нищо, ако това не е свързано със задоволяването на някоя негова потребност. В този смисъл непрекъснатия и вечен стремеж на хората да задоволят своите потребности е онзи първичен и постоянно действащ фактор, който ги подтиква към трудова дейност, към непрекъснато развитие на производството и услугите (Бойков, Гоцева, 2021).

Комуникацията, концептуално се определя като човешко взаимодействие със социално-психологичен характер, което позволява реализиране на социалните практики.

Модерните технологии дават възможност за по-ефективна комуникация, поради което е необходимо да бъде изградена интранет система, която позволява да бъдат публикувани новини и съобщения, които бързо достигат до реципиентите и които позволяват да бъде изградена възможност за коментари на всяка публикация (Бойков, Гоцева, 2021)

Има пет вида иновации.

Иновациите в работата и услугите предполагат разпространение на знания за тяхната полезност за крайните потребители. Тези иновации се основават на подобряването на функционалните и естетическите характеристики на стоките и услугите, което изисква въвеждането на нови технологии, засилена комуникация в рамките на организацията и комуникацията между организацията и доставчиците.

Иновациите в производството представляват прилагането на нов или подобрен метод на производство, базиран на промени в софтуера, оборудването и доставката. Целта на иновациите в производството е постигане на по-ниски разходи за единица продукт и доставка. При този

тип иновации акцентът е върху иновациите в начина, по който се разпространяват продуктите и цялата логистична система в организацията.

Иновациите в администрацията и управлението представляват стратегическа посока, базирана на иновации и вземане на решения. Целта е да се операционализират стратегическите решения своевременно във всички сектори на организацията (човешки ресурси, финанси и счетоводство, доставки, технически сектор), за да се определи индивидуалната отговорност на всеки сектор. Акцентът е върху иновациите в управлението на човешките ресурси, с цел оптимизиране на всички функции (планиране, набиране, подбор, обучение, обучение) и постигане на висока степен на удовлетвореност от работата (условия на труд, здравеопазване, заплати и бонуси).

Иновациите в маркетинга, продажбите и следпродажбените дейности предполагат радикална промяна в отношението към потребителите. Основно се отнася до създаването на маркетингова концепция в дигитална среда. Турбулентната среда води до предефиниране на методите за ценообразуване, т.нар. *yield* (управление на доходността). Иновациите в следпродажбените дейности интегрират опита от закупуването на продукт, опита, полезността и удовлетворението от използването на продукта.

Продуктовите иновации и развитието на бизнес процесите включват синхронизиране на продукти и бизнес процеси, за да се постигне максимална производителност на продукта, с рационално използване на ресурсите на организацията. Тези дейности могат да се извършват в рамките на специализиран сектор или еднократно, когато възникне необходимост.¹

Организационна промяна

Организационната промяна е организационна стратегия, която отговаря на нуждата на компанията да направи промени. Това, за да се подобри административното, социалното и техническо управление на организацията. Промяната може да бъде:

- *Радикална*: Тази промяна се случва незабавно, драстична промяна в цялата организация на компанията. Такива промени обикновено се случват, когато се случи сливане с друга компания, когато тя бъде придобита от по-голяма или при други обстоятелства, които изискват големи промени.
- *Постепенна*: Това е промяна, която се въвежда постепенно, но непрекъснато. С течение на времето тези малки промени засягат

¹Според Наръчника на OECD, 2018 г

дейността на компанията, подобрявайки управлението и коригирайки онези ситуации, които преди са били слабости.

Стратегическото управление, чрез успешното прилагане на дигиталната трансформация, се стреми да постигне множество цели, като подобряване на нивото на удовлетвореност на потребителите (клиенти, купувачи) чрез добавена стойност; подобряване нивото на бизнес процесите и по-голяма ефективност на бизнеса; проектиране и подобряване на нови канали за продажба и комуникация и подобряване на нивото на организационни знания и конкурентно предимство в цифровата икономика.

Промените в организациите или организационните промени са мотивирани от две основни нужди:¹

- *Вътрешни нужди:* Тези, произтичащи от дисфункция в рамките на организацията. Това или защото отделът не работи пълноценно, или защото има други убедителни причини, които ни карат да приемем съответните промени. В този смисъл се предлага промяна на целите.
- *Външни нужди:* Тези, които възникват от нужда, която идва от чужбина, като адаптиране към пазара, необходимостта да се изберат нови пазари и да се отхвърлят предишни, както и други причини, които, като законодателство или икономически обстоятелства, могат да създадат нужда да приема промени.

Организационната промяна важи за всяка промяна, която се случва в цялостната работна среда. Организациите трябва да развият адаптивност или в противен случай те могат да бъдат „пометени“ от стимулите на промяната, следователно, за да растат и да се подобряват, промяната трябва да се осъществи. Тази промяна първоначално започва с индивидите, т.е. идва отвътре (Jacobs, van Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013). За да бъдем точни, организационната промяна също призовава за промяна в индивидуалното поведение на служителите и каквото и да е нивото или степента ѝ, служителите от приемащата страна са тези отделни човешки същества, които могат да доведат до успех на процеса на промяна в организациите или до провал. Проучвания отбелязват, че „развитието и прогресът са невъзможни без промяна и тези, които не могат да променят мнението и възгледите си, не могат да променят нищо“ (Foote & Campbell, 2019).

Стремейки се към промяна, организациите често се насочват към инициране на процеси, които обхващат приемането на нови технологии и стратегии, коригиране на структури и прилагане на нови или по-гъвкави, модерни форми на заетост и пр. (Faupel & Süß, 2019).

¹ https://sr.economy-pedia.com/11040605-organizational-change#google_vignette (03.03.2024).

Една основна тема в управлението на промените в информационните и технологични системи разглежда внедряването на т.нар. системи за „планиране на ресурсите на предприятието“ (или ERP системи). Литературата признава, че за успешното внедряване на подобна информационно-технологична промяна, е доброто управление на организационната промяна (Aladwani, 2001). Обсъждат се и аспектите, които трябва да бъдат взети под внимание: отговорност и ангажираност на ръководството, разпознаване на факторите за устойчивост на промяната, изучаване на нуждите на служителите. Трябва да се обърне внимание и на въпроси като съпротива срещу промяната: кой се съпротивлява и какви са неговите нужди, вярвания и интереси или разпознаване на причините за съпротива и тяхното смекчаване. Друг ключов аспект при подобна организационна промяна разглежда фазата на внедряване на новата технология: осъзнаването, чувствата и стратегиите за внедряване трябва да бъдат използвани за гладкото протичане на цялостния процес на промяна и минимизиране на съпротивата. На преден план излизат комуникационните стратегии и тези за осведоменост: информирание и съобщаване на предимствата на новите технологии и общите операции около новата система; практическо обучение и подобряване на използваемостта на системата; осигуряване на лидерска подкрепа и пр. Това изисква участие и ангажираност от висшето ръководство, за да бъде промяната успешна (ibid). Според проучвания управлението на организационната промяна е най-често цитираният критичен фактор за успех при внедряването на нови информационно-технологични системи, но факторите за успех на една организационна промяна не са проучени задълбочено от гледна точка на информационно-технологичните системи и трябва да включват (Ziemba, & Oblak, 2015):

Подкрепа от висшето ръководство (за формулирането и установяването на целите, осигуряване на ресурси и обучение, наблюдаване внедряването на ИТ на всички нива в организацията, оценка и преразглеждане на политиката в светлината на постигнатите резултати);

Разпознаване на промяната (това помага да се разбере какво точно ще бъде променено и кого ще засегне промяната. Промяната трябва да бъде ясно дефинирана, а правилното идентифициране на промените определя промените в процесите на организацията, задачите и отговорностите на служителите. В резултат на това се определя и посоката на организационно развитие);

Споделена визия за промяна (тя е важна за насочване на ефекта от промяната и служи като основа, от която трябва да се разработят специфични стратегии за достигане до бъдещото желано състояние.

Агентите за промяна трябва да гарантират, че заинтересованите страни разбират визията за това как ИТ ще трансформират организацията. Това е много важно, особено по време на повишена несигурност. Съществено е и да се разбере текущото състояние на организацията, което може да се разглежда като платформа, от която стартира промяната);

Планиране на проекти (планирането на проекта като промяна на първо място включва управлението на човешките ресурси, но и на другите средства за промяна. Ясно документираният процес помага да се направи карта на задачите и необходимите ресурси);

Управленска дейност (ангажираността на преките мениджъри към процеса създава ситуация, която те идентифицират с промяната. Те трябва да управляват съответно времето на своите подчинени, като отчитат тяхното участие в процесите на промяна в техните задачи);

Ефективна комуникация (ефективната комуникация е от решаващо значение за ефективните информационно-технологични промени. Без правилна комуникация, служителите, участващи в процеса на промяна, няма да знаят какво се променя и какви промени трябва да бъдат направени. Те няма да са наясно със задачите си, свързани с въведените промени. Комуникирането и съобщаването на всичко, свързано с промяната, многократно нагоре, надолу и в цялата организация е необходимо, за да се гарантира, че ентусиазмът за промяна не намалява с времето. Комуникацията от висшето ръководство се разглежда като мощен лост за постигане на ангажираност и изграждане на консенсус за необходимата промяна);

Готовност на организацията за справяне с промените (това отразява възприятията на служителите за миналото и текущото състояние, в което една организация е готова да направи промени за подобряване на ефективността и организационните си резултати. Справянето с промяната помага да се осигури по-добро разбиране за предстоящите промени от служителите);

Обучение на служителите (въпреки, че този фактор е субективен по природа, обучението е много важно в контекста на промените. То е ясна демонстрация за степента на ангажираност на ръководството, а резултатите от него оказват въздействие върху служителите не само като нови знания и опит с нововъведенията, но и по-голямо разбиране и подкрепа за управлението и планираните усилия за промяна);

Участие на служителите (това е много важно за успеха на информационно-технологичните промени, тъй като от степента, в която служителите участват в дейностите за подобряване, до голяма степен зависи и тяхната мотивация за промяна. Освен това, участвайки, те се идентифицират много повече с успеха);

Удовлетвореност на служителите (това също е предпоставка за успешна промяна, въпреки че не се усеща напълно, докато служителите не свикнат с нововъведенията. В началото винаги има забележима съпротива срещу промяната, но благодарение на обученията, информационния поток и ефективната комуникация, съпротивата може бързо да бъде преодоляна);

Информационен поток (организациите подобряват способността си да бъдат информирани за изпълнението на информационно-технологични промени чрез осигуряване на по-добър достъп до данни. Заедно с достъпът, организациите трябва да предоставят информация, която е последователна, навременна и точна и винаги да се съобщава, ако настъпят промени в данните);

Измерване на ефективността (напредъкът на изпълнението трябва да се измерва и проверяват редовно за по-ефективен контрол. Чрез наблюдение и обратна връзка, ефективността на процеса на промяна може да бъде прегледана и оценена, за да се види дали са постигнати целите и желаната промяна).

Заклучение

Необходимостта от адаптиране на организациите към съвременните бизнес изисквания в динамична среда доведе до разнообразие от организационни форми и множество намеси в структурата и процесите на организацията.

Новите технологии на пазара изискват нови форми и техники на работа.

Нестабилната и непоследователна природа на промяната, в условията на постоянен преход, е обусловена с множество причини – исторически, социално-икономически, геополитически. Понякога се чувстваме изправени срещу огромни и мощни други сили, „произвеждащи промяна”. По-често изпитваме чувството, че промяната ни се случва и идва отвън, отколкото, че промяната е нещо, ние промяната ни се случва и идва отвън, отколкото, че промяната е нещо, което ние инициираме и контролираме. Различните видове организации и институции са под натиск да се променят, следвайки повишаващите се изисквания как да работят по-ефективно (Бойков, Гоцева 2021).

За да се определи основната цел на промените, е необходимо да се определи основната класификация на влияещите фактори, тъй като откриването на целта на промяната разкрива и нейната причина. Промените включват процеса на промяна на съществуващата организация, както и процеса на промяна на компонентите, от които се състои организацията.

Всички фактори, които нарушават баланса, както между организационните подсистеми, така и баланса между организацията и средата, са причина за организационните промени (Stefanović et al. 1999).

Управлението на ресурсите означава осигуряване на ресурси, наемане на необходимите човешки ресурси, инсталиране на необходимата инфраструктура и създаване на оптимална работна среда.

Промените могат да бъдат планирани и непланирани, под въздействието на външни или вътрешни фактори. Промените могат да бъдат свързани с технологията и работния процес, могат да се отнасят до организационната структура на компанията, както и професионалната позиция на служителите.

REFERENCES

BOYKOV, V., GOCEVA, M. (2021). *Motivatsiya i ucheben protses*, Botevgrad: IBS Press.

BOJKOV, V., GOCEVA, M. (2021). *Komunikatsija u sluzhbi lokalne samouprave, u zborniku Lokalna samouprava – kako iz kruga nerazvijenih*, Izdavach: Stalna konferentsija gradova i opshtina Srbije, Beograd, s. 235.

MCLNTZRE J., ĐOKOVIĆ, P. (2021). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, pp. 3

ALADWANI, A. (2001). Change management strategies for successful ERP. *Implementation. Business Process management journal*, 7(3), 266-275, doi: <https://doi.org/10.1108/14637150110392764>.

FOOTE, F., & CAMPBELL, E. (2019). Open Your Mind to Become an Effective Safety Leader. 2019 *IEEE IAS Electrical Safety Workshop (ESW)*, 04-08 March 2019, Jacksonville, FL, USA, pp. 1-7, doi: 10.1109/ESW41045.2019.9024718.

FAUPEL, S., & SÜß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change: an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166, doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>.

FERGUSON, R. (2012). Learning analytics: Drivers, developments and challenges. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 4(5/6),

MCLNTZRE J., ĐOKOVIĆ, P. (2021). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

STEFANOVIĆ, Ž., PETKOVIĆ M., KOSTIĆ Ž., JANIĆIJEVIĆ N., BABIĆ V., (1999). *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.

JACOBS, G., VAN WITTELOOSTUIJN, A., &CHRISTE-ZEYSE, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.

ZIEMBA, E. & OBLAK, I. (2015). Change management in information systemsprojects for public organizations in Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 10, 47-63 (online). In: <https://www.ijikm.org/Volume10/IJIKMv10p047-062Ziemba1527.pdf>

https://sr.economy-pedia.com/11040605-organizational-change#google_vignette

INITIATED PROCESSES INCLUDING APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES AND STRATEGIES

Abstract. In modern economic theory, the term development essentially represents economic growth or capital accumulation. The industrial revolution brought rapid and fundamental changes. They are initiated by technical-technological innovations and improvement of models of production and distribution of products and services and lead to significant changes in society and the national economy. The evolution of ICT permeates every aspect of the activities of organizations, allowing them to develop, expand and reach completely new paradigms of existence and provision of products and services. When an organization undertakes changes by implementing new technological solutions, new information technology changes, it also formulates new goals and strategies that affect its processes, models and structures. It is important for companies to be dynamic, flexible and adaptable to multiple changes, as the excessively accelerated pace of change forces organizations and people in them to face indispensable transformations and innovations in all areas of their activity, so they must react in time, to survive and thrive.

Keywords. technical-technological innovations, technologies, change, processes, models and structures.

Assoc. Prof. Daryan Boykov, PhD

International Business School

Botevgrad, Bulgaria

E-mail: dboykov@ibsedu.bg

Milos Davitkovic PhD Student

International Business School

Botevgrad, Bulgaria

E-mail: milos.davitkovic@gmail.com