

## ИНОВАЦИИТЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

Даниела Йорданова

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново

### Резюме

Актуалността на изследването произтича от предизвикателства, пред които са изправени мениджърите в условия на криза и способността им за предприемане на подходящи действия за развитие на организацията. В този случай те могат да отговорят не тези предизвикателства чрез иновации като инструмент под формата на нови продукти и системи или чрез превантивни действия с цел предотвратяване на загуба или нарушаване на съществуващите дейности. Целта на настоящата статия е да представи и формулира конкретни възможности на иновациите за устойчиво развитие на организациите в условия на криза. Задачите на изследването за постигане на поставената цел са: 1. Да се представят знания за иновациите като инструмент за устойчиво развитие в условия на криза. 2. Да се представи делът на ръководителите в световен мащаб в различни сектори, които очакват кризата да бъде една от най-големите възможности за развитие. 3. Да се проучат добрите практики при използване на подходи за иновации като формула за успех и устойчиво развитие на организациите. Обект на изследване са иновациите в условия на криза. Предмет на изследване са значението и възможностите на иновациите като инструмент за устойчиво развитие в условията на криза.

**Ключови думи:** иновации, инструмент за устойчиво развитие, криза, организации.

**Keywords:** innovation, tool for sustainable development, crisis, organizations.

JEL: O31.

### Увод

В областта на икономиката и икономическото развитие иновационните процеси играят решаваща роля за конкурентоспособността на предприятията и организациите [4].

Необходимостта от оптимизиране на производствените процеси, осигуряване на безопасна среда за работа и създаване на нови продуктови предложения в отговор на промените в търсенето накарва предприятията да внедрят нови бизнес модели, да усъвършенстват продуктово-то си портфолио, да лансират иновации на работното място. У нас през 2020 г. около 58% от фирмите са реализирали иновация, а малко над 30% от тези, които се въздържат от иновационна дейност, планират да започнат подобен проект през следващата година. Фирмите, които продължават да инвестират в иновации по време на криза, се справят по-добре и превъзходат останалите в периода на след кризисното възстановяване [2].

Иновациите представляват важно предимство за организациите. Иновационният капацитет на организациите произтича както от вътрешни, така и от външни фактори. Кризата оказва влияние особено върху намаляване на инвестициите, направени за иновации. Тъй като иновациите са рискови и скъпи, по време на криза много фирми се фокусират повече върху оцеляването и по-малко върху търсенето на нови възможности. Някои организации обаче успяват да се възползват от възможностите, за да ускорят иновационните дейности и растежа си [7].

Високата резистентност и крайните потребители по отношение възприемането на нови и усъвършенствани продукти, липса на култура на потребление изключват един от основните мотиви за осъществяване на иновационна дейност – разширяването на пазарното присъствие [1].

### 1. Знания за иновациите в условия на криза

Организационната иновация в по-широк смисъл може да се определи като внедрена промяна, приемане на вътрешно генерирано или закупено устройство, система, политика, програма, процес, продукт или услуга, които са нови за организацията [11].

Изправени пред възможността за катастрофални загуби, много мениджъри и техните организации проявяват устойчивост и находчивост, докато се справят с кризата. През 2020 г. се наблюдава вълна от иновационни усилия в различни отрасли, които водят до растеж на организациите [20].

Голяма част от световни организации с напреднала култура на иновации споделят убеждението, че иновациите са ключови за бързото реагиране на пазарните предизвикателства и възможности. Те са по-устойчиви на кризи като настоящата пандемия и очакват да се възстановят по-бързо. Тази устойчивост оформя тяхното възприятие за бизнес резултатите. Организациите също така осъзнават важността на дигиталната трансформация и ускорените темпове на цифровизацията в отговор на кризата. Според водещи организации, добра практика е култура-

та, насърчаваща иновациите като корпоративна ценност [21].

Според световния опит, за да постигнат развитие, организациите се насочват към предлагане на основни иновации чрез подобряване гъвкавостта и ефективността на процесите, които са измерими. Показателите за удовлетвореност и качество са от първостепенно значение за преминаване към бизнес модели, базирани на резултатите. Неуспехите често са свързани с невнимание към предположенията, които са в основата на всички иновационни инициативи. Компаниите често бъркат твърденията с предположения, като уверено заявяват какво „трябва да е вярно“ за иновационна концепция (например ценовата премия, която клиентите ще платят), вместо да признаят, че това е просто силна хипотеза, която трябва да бъде потвърдена. Ето защо управленските екипи се насърчават да поставят предположения в основата на инициативата [10]:

- да се идентифицира какво трябва да е вярно, за да успее инициативата;
- да се направи обучителен план за развитие, за да се тестват тези предположения.

Този подход е известен като „развитие, основано на предположения“. В практиката се установява, че той драстично подобрява ефективността на иновациите. Когато управленските екипи разбират броя и нивото на несигурност на основните предположения, те са по-способни да сравняват относителния риск от различни инициативи и да правят обосновка при вземане на решение. Препоръчва се ръководителите да направят иновациите съществена част от модела на растеж на организацията и бъдещия успех, а не резервен вариант при кризисна ситуация. Това означава да се внедрят иновации в организационните цели, да се отделят и насочат ресурсите чрез съотменните екипи за постигане на резултатите.

Затова предизвикателствата пред мениджърите се явяват способността за предприемане на подходящи действия. Те могат да отговорят на тях чрез иновации като нови продукти и системи или превантивни действия с цел предотвратяване на загуба или нарушаване на съществуващия бизнес [12].

Според учени по управлението на иновациите „не е работа на лидерите да имат страхотни идеи, а да предоставят архитектура за иновации. Мениджърите, натоварени с разработването на иновация на своята фирма, независимо от индустрията, са изправени пред много препятствия. Те се борят да съберат повече и по-добри идеи и да оценят по-ефективно тези идеи, за да гарантират, че най-добрите получават внимание и ресурси, необходими за успех.“ [20]. Защото

„лидерството се свързва преди всички с водене на последователи към определена цел и тяхното обединяване, с психологическа зависимост между водача и хората...“ [6].

Научните концепции и изследвания показват, че иновативната организация се характеризира с откритост, управление на информацията, осъзнаване на конфликти, изисквания за набиране на персонал, компетенции и отговорности и ориентираност към клиента. Тези характеристики са в състояние да оптимизират организационните иновационни процеси, водещи до иновационен успех [15].

Всяка форма на криза влияе на организациите по различни начини. Научните знания трябва да съдействат за рационално управление на системите и развитие на целите на всекидневното оцеляване и удовлетворяване на настоящите и бъдещите потребности на хората [5].

Как да се използва кризата като начин за действие на иновации? Доколко може да се разширят настоящите възможности и ресурси на една организация, за да се генерира новост? Как може да си осигури бъдещ пазар? В тази насока се препоръчват следните възможни [8]:

1. Изграждане на убедителна визия при промяна посоката на организацията.
2. Преструктуриране като ценен инструмент за виждането на нови посоки за организацията и преразглеждане на съществуващият бизнес модел.
3. Гъвкавото мислене лежи в основата на много примери за т.нар. „пестеливи иновации“. Това е подход, при който се комбинират източниците на иновации.
4. Експериментиране в безопасна и контролирана среда чрез т.нар. „лаборатории за иновации“, които стават все популярни, но изискват подходящи съоръжения и методологии.
5. Прототипи, които дават възможност да се оформят и адаптират. Изследванията показват, че потребителите предлагат богат източник на иновационни идеи на ранен етап. За много от тях кризисните условия ги карат да създават ранни прототипи, които да осигурят основа за разработване на решения и предлагане на нови идеи за основните им пазари.

Изследванията показват, че отговори на тези въпроси може да се търси в мрежи и широко разпространено сътрудничество. Кризата може да стимулира засилен интерес към сътрудничество с нови участници за ускоряване на развитието. Споделянето на данни и практики се явяват необходимост за иновации.

В период на кризисни събития, функции като устойчивост, управление на кризи и корпоратив-

на отговорност стават все по-актуални в организациите за подготвяне на нововъведения [18]. Иновациите по време на криза могат да бъдат трудни, особено поради ограничените ресурси. За да се постигне интегритет и балансираност между икономическия растеж, екологична устойчивост и социалното равенство са необходими иновации и радикални промени, които да отчитат не само настоящото, но и бъдещото развитие [5].

В практиката се посочва, че процеса за иновация включва [16]:

- Деконструкция чрез разбиране на съставните части на дейностите в организациите;
- Въображение и идеи за това, което може да се подобри;
- Тестване на идеите. Това може да включва използването на модели и проучвания на потребителите;
- Прототипиране, включващо създаване на опростена версия на продукт или услуга, за да се прецени действителното въздействие върху пазара. Тук в процеса на иновация се препоръчва да се приложи теста 70/20/10 към процеса. Изразява се в следното: 70% от иновацията на организацията трябва да бъде фокусирана върху подобряване ядрото на бизнеса, 20% да се търсят съседни възможности и 10% – трансформационни възможности.

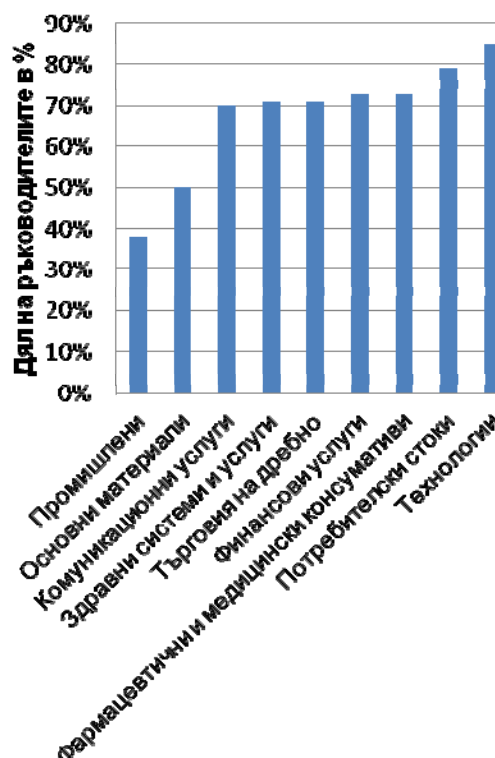
Политиките по отношение на внедряване на иновации и постигане на по-висока производителност на труда променят поведението на фирмите и съдействат за постигане на устойчивост по отношение на осъществяването производствени дейности и създаване на работни места с достойни условия на труд [3].

По време на криза промените в организациите се изразява в преосмисляне начина на работа в почти всяка област – от ценообразуване до веригите за доставка, продажби и киберсигурност. Само чрез коригиране на нагласи, ценности и поведение организацията може да се адаптира към нова среда и да поддържа такава промяна във времето [14]. Това се изразява чрез през няколко обектива: вида на иновациите в организацията, подхода към управление непрекъснатостта на дейността, степен на способност на мениджъра да управлява както краткосрочни, така и дългосрочни промени [12].

Кризите, които пораждаят иновации се състоят от четири ключови промени, които насърчават условията за ново мислене. Това са: обединяване около цел, поглед на системата от различен ъгъл за търсене на възможности за иновации, гъвкавост, фокус върху промяната чрез генериране на идеи и вземане на решения [9].

## 2. Дял на ръководителите в световен мащаб, които очакват кризата да бъде една от най-големите възможности за растеж

В глобално проучване на световната компания McKinsey сред ръководители от различни индустрии се посочва, че кризата ще има трайно въздействие върху нуждите на клиентите в различните сектори през следващите пет години. Тя ще създаде значителни нови възможности за растеж в зависимост от индустрията през 2020 г. (фиг. 1) [17].



Източник: McKinsey innovation through crisis survey, 2020

**Фиг. 1. Дял на ръководителите (в %), които очакват кризата да бъде една от най-големите възможности за растеж в техния отрасъл**

В предишни икономически кризи историята познава организации, създадени по време на криза. Такива можем да посочим Airbnb и Uber, които са създадени по време на финансовата криза 2008–2009; Microsoft и Dell, създадени по време на петролната криза от 70-те години; компанията Disney, създадена по време на Голямата депресия.

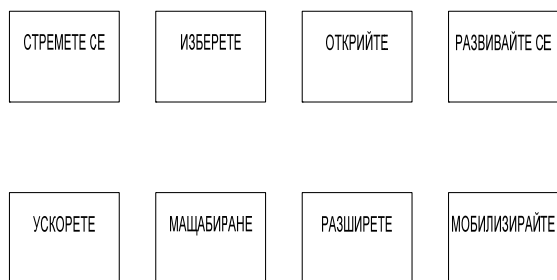
Голяма част от организациите приоритизират иновациите, за да се концентрират основно върху съкращаване на основния си бизнес, търсене на възможности, спестяване на парични ресурси и минимизиране на риска. Водещи све-

товни организации препоръчват при кризи следните по-приоритетни действия [17]:

- отговаряне на променящите се нужди на клиентите;
- идентифициране на нови възможности, създадени от настъпилите промени;
- преоценка на портфолиото от инициативи за иновации и правилно разпределение на ресурсите;
- изграждане на основа за следкризисен растеж.

### 3. Основни подходи за иновации като формула за успех и развитие на организациите

Подходите за възстановяване от криза могат значително да увеличат стойността от иновациите за растеж. Предизвикателства са мотивирането на екипите за бързина при предоставяне на нови източници на стойност. За излизане от кризата, организациите могат да се фокусират върху т.нар. осем основи на иновациите като формула за успех. Те са представени на фиг. 2. [13].



Източник: <https://www.mckinsey.com>

Фиг. 2. Осем основи на иновациите

„Стремете се” се изразява в определяне на способностите и силните страни, които да продължат и след кризата. За целта се препоръчва мениджърите да реструктурират дейностите като биха могли да позиционират платформи в използването на цифрови технологии.

„Изберете” като формула за успех се изразява в преразглеждане на възможностите от иновации и приоритет на ресурсите. Стойността, времето и рискът от инициативи вероятно ще се променят, тъй като пазарната динамика се развива и клиентите преосмислят своите нужди и свързаните с тях разходи.

Чрез „Открийте” се поставя основата за анализ как кризата е променила поведението на клиентите, разпознаване на нови модели и тяхното влияние върху организацията. Умението за анализ на този тип пейзаж изисква способността за откриване на нуждите на организацията и нейните клиенти. Следователно наличието на способността за бърз синтез на сигналите, пос-

тъпващи в дадена организация, разпознаване на нови модели на поведение на клиентите, както и бързото предприемане на действия, може да даде на организациите предимство в иновационната надпревара.

„Развивайте се” се фокусира върху оценката на отделните дейности и по-точно на тези, които малко вероятно да се възстановят след кризата. Препоръчва се експериментиране с нови бизнес модели. Кризи са преломни моменти за еволюцията на организациите. Експериментирането с алтернативни бизнес модели може да бъде чудесен начин да се тества какво може да постигне една организация. Премахването на ограниченията и поставянето под съмнение на предишни предположения за това, което ще генерира най-голяма стойност, са мощни начини за създаване на нови бизнес и икономически модели.

Успехът чрез „Ускоряване и мащабиране” насочва към увеличаване веригата за доставки и други ресурси, за да се създадат нови продукти или услуги. Глобалната криза значително ускори темповете, с които организациите предлагат нови идеи на пазара, включително масово ускоряване на някои регулаторни процеси за предоставяне на продукти и услуги по нови начини. Като се има предвид ускореното темпо, с което те навлизат на пазара, е изключително важно да отговорят на търсенето.

„Разширете и мобилизирайте” като една от основните формули за успех се изразява в използване на външни партньорства от различни индустрии, за да се реализира по-висока възвръщаемост на инвестициите в иновации и да се смекчи риска. На преден план излиза необходимостта от гъвкава култура, която да стимулира иновационния процес и да продължи да съществува въпреки трудностите, които кризата налага.

В обобщение на посочените осем основи на иновациите като формула за успех може да се каже, че по време на криза и за постигане на стабилен икономически растеж, се препоръчва на мениджърите, на първо място да открият отново нуждите на клиентите чрез „Стремете се” и „Изберете”. Преди всичко организациите трябва да осъзнаят, че иновациите повече от всякога са избор. Счита се, че Осемте основи на иновациите, които от години наред помагат на водещи иноватори за възвръщаемост, ще продължат да бъдат важни и при излизането от кризата.

Промяната предхожда растежа и въпреки кризисната ситуация да изглежда все по-неблагоприятна, тя крие възможности и положителни моменти. Кризите могат да имат голям потенциал за растеж, еволюция и разширяване.

Но е необходим бизнес с дългосрочна визия, за да се идентифицират наличните възможности. Някои от причините, които се посочват, че кризата е и възможност за организацията, са [16]:

- Кризата създава нови нужди и навици на потребителите. В зависимост от това колко фундаментална е промяната, тя може да доведе до изцяло нови и постоянни пазари или най-малкото до краткосрочни възможности, които създават дългосрочно предимство.
- Кризата измества конкуренцията в области, които са били жизненоважни преди кризата. Това може да предостави възможност за грабване на пазарен дял и постигане на растеж.
- Кризата често ускорява иновациите и кара организацията да се справи с иновативни решения.

#### 4. Изводи и препоръки за управление по време на кризи

Основните изводи за управление на иновациите по време на криза следва да са в няколко насоки:

- от гледна точка на конкурентоспособността на организацията, да се обърне внимание не само на продуктите иновации, но и на процесните, маркетингови и управленски иновации;
- да се създават трайни и ползотворни контакти между организацията, занимаващи се с научноизследователска и развойна дейност;
- да се актуализира и да се прилага законодателството за защита на обектите на интелектуалната собственост;
- относно финансирането на иновационната дейност, в по-голяма степен да се използват възможностите на програмите, финансирани от фондове на Европейския съюз;
- успешната иновационна дейност може да бъде развивана на база сътрудничество на организацията под различни форми на обединения, алианси, клъстери;
- създаване на възможности за изграждане на нови бизнес модели, включващи различни начини за използване на данни и нови начини за сътрудничество.

Посочените препоръки биха били възможни чрез действия за генериране на иновации при криза за повишаване устойчивостта на организацията в насока:

- адаптиране към новите условия и новият пазар;
- промяна на организационната структура;

- вътрешен одит и контрол;
- организационна култура за управление на риска.

#### Заклучение

Кризата предлага възможност за преосмисляне на начина на иновации за дългосрочен успех. Според чуждестранния опит, най-добрите иноватори гледат на иновациите като на система, изградена да помогне екипите да генерират идеи за въздействие и насочване на ресурси към обещаващи начинания. Проучванията сред лидери, изоставящи в иновациите доказват, че ефективността на иновациите основно се свежда до правилно определяне на пет фактора [19]:

- вдъхновяваща амбиция с конкретни цели за иновации;
- единна система за вземане на решения, процеси и правила;
- способността за привличане и задържане на таланти и възлагане на най-важните задачи;
- подход към портфолио от проекти, за осигуряване на постоянен поток от иновации;
- координация и работа в екипи чрез цифровите инструменти.

Подобряване нивото на зрялост на организацията по посочените пет фактора може да доведе до увеличаване на иновационната продукция. За да се избегне по-нататъшно кризисно състояние на организацията, мениджърите трябва да прилагат действия за възстановяване. Това може да стане чрез внедряване на промените в ежедневната работа на служителите чрез иновации в организационните процедури, работни методи и оценка на организационната култура. Подготовката на организацията за кризисни условия и способността за адаптиране към променлива среда, са решаващи фактори за успех.

#### Литература

1. Иванова, М. Иновациите като предпоставка за устойчиво развитие на бизнеса. *Управление и устойчиво развитие*. 68(1). 2018. 15–18.
2. Иновации.бг. *Икономическа устойчивост чрез иновации*. 2020. 7, 27–29 [<https://arcfund.net/bg/category-publications/inovatsii-bg-2020/>]
3. Пенчева, И. Устойчивото развитие – обект на фирменото управление. *Управление и устойчиво развитие*. 68(1). 6–14.
4. Пенчева, И., Пенчева, Р., Пенчев, П. *Основи на управлението*. Абагар. В. Търново. 2016. 538–544.
5. Пенчев, П. Ще победи ли разумът? *Управление и устойчиво развитие*. 68(1). 2018. 101–109.
6. Пенчева, П. *Лидерът и умението да мотивираме чрез себе си*. Ай анд Би. Велико Търново. 2020. 5–6.

7. Archibugi, D., Filippetti, A., Frenz, M. Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*. 42(2). 2013. 306.
8. Bessant, J. *How crisis-driven innovation can help your organization*. Apr 9, 2020. [<https://blog.hypeinnovation.com/how-crisis-driven-innovation-can-help-your-organization/>].
9. Clark, L. *Innovation in a Time of Crisis*. Harvard Business Publishing Corporate Learning. March 26, 2020. [<https://www.harvardbusiness.org/innovation-in-a-time-of-crisis/>].
10. Cohen, D., Quinn, B., Roth, E. *The innovation commitment*. McKinsey. October 24, 2019. [<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-innovation-commitment>].
11. Damanpour, F. Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*. 34(3). 1991. 555–590. DOI <http://dx.doi.org/10.2307/256406>.
12. Haskell, C. *Correlations Between Crisis Management and Innovation*. April–June 2014. [<http://integrallleadershipreview.com/11502-correlations-crisis-management-innovation/>].
13. *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. June 17, 2020. [<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>].
14. Keagan, R., Lahey, L. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for the Common Good)*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing. 2009.
15. Leonard-Barton, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*. 13(1). Feb 20, 2007. 111–125.
16. Lopes, R. *Innovation in Times of Crisis: Why the Best Time to Grow is Now*. Mar 30, 2020. [<https://rafaelchaves-41947.medium.com/innovation-in-times-of-crisis-why-the-best-time-to-grow-is-now-3ff24bbba13c>].
17. Jordan Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F., Roth, E. *Mckinsey innovation through crisis survey*. April 2020. [[https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever#](https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever#/)].
18. Mitroff, I., Anagnos, G. *Managing crisis before they happen: whatever executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM. 2001.
19. Ringel, M., Baeza, R., Panandiker, R., Johann, D. *Harnoss Tomorrow's Innovation Leaders Are Made Today*. April 13, 2020; [<https://www.bcg.com/publications/2020/six-moves-for-innovation-during-recovery>].
20. Terwiesch, C. *Innovating in a Crisis: Lessons for 2021 and Beyond*. December 2020. [<https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/though-leadership/wharton-at-work/2020/12/innovation-in-a-crisis/>].
21. *When a crisis becomes an opportunity*. 10 September 2020. [<https://news.microsoft.com/apac/features/when-crisis-becomes-an-opportunity/>].

## INNOVATION AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF CRISIS

Daniela Yordanova

*St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo, Veliko Tarnovo, Bulgaria*

### Abstract

The relevance of the study stems from the challenges faced by managers in crisis and their ability to take appropriate action for the development of the organization. In this case, they may not meet these challenges through innovation as a tool in the form of new products and systems or through preventive action to prevent the loss or disruption of existing activities. The purpose of this article is to present and formulate specific opportunities for innovation for sustainable development of organizations in times of crisis. The objectives of the research to achieve the set goal are: (1) to present knowledge about innovation as a tool for sustainable development in times of crisis; (2) to present the share of global leaders in various sectors who expect the crisis to be one of the greatest opportunities for development and (3) to study good practices in using approaches to innovation as a formula for success and sustainable development of organizations. The object of study is innovations in crisis conditions. The subject of research is the importance and opportunities of innovation as a tool for sustainable development in times of crisis.