Managing Change and Innovation in Contemporary Organizations

Assoc. Prof. PhD Mariana Kuzmanova
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
kuzmanova_mt@abv.bg

Abstract

The present publication aims to justify the thesis that long-term successful development of organizations calls for appropriate decisions in the area of managing change and innovation. The causes for this should be sought both in the external and internal environment: the need for modernizing business processes and improving strategic management, the prompt response to competitors' actions, the adequate reaction to innovations in science and technology, among other things. Anticipatory decision making in this field provides flexibility and adaptability in organizations' behavior and minimizes the risks related to the occurrence of crisis situations. Thus additional opportunities are generated for maintaining and speeding up growth.

Keywords: change management, innovation management, relation, organization

JEL Code: L20, M19; doi:10.36997/IJUSV-ESS/2019.8.1.183

Въведение

Иновационната активност на организациите се разглежда като важен фактор за поддържане и ускоряване на тяхното развитие. По данни на НСИ иновативните предприятия в Р България са 27.2 % от общия брой предприятия през 2016 г., като в индустрията те са 31.6 %, а в сектора на услугите - 22.1 %. Според размера на предприятията могат да се посочат следните данни: иновативните предприятия с 10 до 49 наети са 20.5 %; при предприятията с 50 до 249 наети – 44.3 %, а при предприятията с 250 и повече наети лица – 81.9 %. (<http://www.nsi.bg>, 2019) На този фон превръщането на организациите в устойчиви иновационни системи представлява основно средство за стимулиране на растежа.

Главната цел, която се поставя авторът на публикацията, е да докаже, че дейностите в областта на управлението на промените и управлението на иновациите се намират в тясна взаимовръзка помежду си и гъвкаво използваните методи в разглежданите направления създават положителен синергетичен ефект за организациите. При това успешното развитие се нуждае от ефективно управление и постоянно генериране на творчески идеи и решения, които се основават на постиженията на науката и техниката. Разнообразни са причините, които обуславят ключовата роля на промените и иновациите: глобализация на стопанството и чести кризисни процеси, непрекъснати изменения в потребителските вкусове и предпочитания, ускоряване и задълбочаване на конкуренцията, развитие на техниката и технологиите, изменения в демографската структура на населението, стремеж за осъществяване на екологосъобразна дейност и др. По този начин знанията, творческата дейност, промените и иновациите имат съществено значение за повишаване на ефективността и разширяване на пазарното присъствие на съвременните организации.

1. Място на промените и иновациите в развитието на организациите.

Един от първите изследователи в областта на иновациите е Й. Шумпетер, определян като родоначалник на теорията за иновациите. Той разглежда иновацията като новост, прилагана в технологията на производството или в управлението на дадена стопанска единица. Във връзка с това иновацията притежава две важни особености: тя е внедрена в производството и създава полза. Според автора внедряването на иновации в икономиката води до нарушаване на равновесието на старата икономическа система за сметка на излизането от пазара на остарелите технологии и остарелите организационни структури. На тяхно място се появяват нови жизнеспособни отрасли, което, от своя страна, води до ръст на

икономиката. По този начин иновациите представляват локомотив на икономическото развитие, осигуряващи неговата ефективност и повишаването на производителността на труда. Динамичните изменения в икономиката се обуславят от вътрешни фактори, които по своята същност представляват нови производствени възможности. Авторът изброява няколко вида принципно нови комбинации от производствени фактори: създаване на нов продукт, използване на нова производствена технология, използване на нова организация на производството, намиране на нови пазари за реализация и източници на суровини. Именно тези нови комбинации от фактори на производството се определят като иновации (нововъведения). При това важна особеност на иновацията е, че тя повишава в съществена степен ефективността. Ключова в тези процеси е ролята на предприемача, който се разглежда като свързващо звено между изобретението и нововъведението. Важни качества на характера на предприемача са: опора върху собствените сили; предпочита риска; собствената независимост, разглеждана като ценност; ориентация към собственото мнение; стремеж за постигане на успех, като парите сами по себе си не представляват голяма ценност; ключово качество - стремеж към нововъведение. Й. Шумпетер първи определя техническата новация като средство за получаване на голяма печалба: „По своята същност печалбата представлява резултат от изпълнението на нови комбинации, без развитие няма печалба, без печалба няма развитие.“ (Schumpeter, 1949)

Промените и иновациите са тясно взаимосвързани помежду си. Всяка иновация представлява по своята същност промяна. От друга страна, обаче не всяка промяна означава иновация.

Промяната трябва да се разглежда в два аспекта: от една страна, изменението като резултат, а от втора страна, изменението като процес на трансформация. Непрекъснатите и обективно необходими промени са неразделна част от жизнения цикъл на съвременните организации. Това налага мениджърите постоянно да обогатяват комплекса от компетенции, за да направляват ефективно процесите на промяна и да ги интегрират по най-подходящия начин в цялостната система за управление. Съвременните интензивни промени очертават две важни особености на взаимовръзките между бизнес средата и организациите. От една страна, поради увеличаващата се сложност на средата расте времето, необходимо за адекватна ответна реакция на организацията във връзка с процеса на нейното адаптиране към измененията на средата. От друга страна, поради растящата изменчивост на средата се скъсява разполагаемото време за ответна реакция от страна на организациите – особено на малките и средните по размер. На тази основа възникват редица предизвикателства пред органите на управление при прогнозиране на възможните изменения във факторите на бизнес средата и тяхното комплексно оценяване при вземане на управленски решения, свързани с осигуряването на гъвкавост в поведението на организациите и с успешното преодоляване на кризисните процеси в тях. (Zafirova, 2014)

В съвременните условия нараства ролята на гъвкавите организационни форми, които се основават на знанията и уменията на персонала. Сред тях трябва изрично да бъде посочена организацията, основана на знанието, респективно „учещата се“ организация. Генерирането на знания, бързото самообучение и ефективните иновации са основни фактори за успех в борбата за спечелване на потребители. По този начин знанието и самообучението се превръщат в ключови насоки за нарастващите професионални компетенции за организацията в стремежа ѝ за справяне с неопределеността и комплексността на бизнес средата и ефективно управление на процесите по развитието на нейния продуктивен потенциал. Специални грижи трябва да се полагат за стимулиране на творчеството на хората в организацията - фактор за повишаване на нейната ефективност, като се преодолява възможната съпротива срещу извършваните промени. (Stoyanov, 2012)

Балансираната карта за оценка на резултатите (Balanced Scorecard) представлява модерен инструмент за управление на промените. (Kaplan, Norton, 1992) Авторите

разработват балансирана система от финансови и нефинансови индикатори като структурират резултатите от дейността в четири направления (перспективи): „Финанси“, „Потребители“, „Процеси“, „Обучение и развитие“. Главната цел на балансираната карта за оценка на резултатите е да конкретизира стратегиите посредством дефинираните четири перспективи в качеството ѝ на инструмент за управление на тяхното внедряване. При това Каплан и Нортън акцентират върху липсата на обвързка на стратегията с оперативните дейности на организацията, въпреки че успехът на стратегията зависи в решаваща степен от процеса на нейното внедряване. Освен това не е целесъобразно да се отделят един от друг процесът на разработване от процеса на изпълнение на стратегията. Новите идеи при използване на балансираната карта са свързани с процесноориентирания подход към измерване на постиженията, с тясното обвързване на стратегическите решения с оперативното управление на организацията и с първостепенното значение на стратегическите фактори за успех при разработването и изпълнението на стратегията. Едни от първите приложения на балансираната карта са насочени към обогатяване на средствата за отчетност в качеството им на управленски „панели от индикатори“ (dashboard).

Интегрираното управление на организацията чрез използването на балансираната карта за оценка на резултатите се основава на следните принципи:

- Управлението на промените се направлява от топ-мениджърите.
- Стратегията се представя в операционни величини.
- Осъществява се реорганизация на предприятието в съответствие със стратегията - тя представлява свързващо звено между всички отдели на организацията.
- Изпълнението на стратегията се разглежда като отговорност на всеки сътрудник в организацията.
- Стратегическият процес се превръща в непрекъснат: следене за резултатите от разработването и изпълнението на стратегията в реално време.

Разработените в представената стратегическа карта перспективи са свързани с ключовите аспекти на дейността на организацията, в чиито основи се намират нейните мисия и стратегия. Следователно перспективите позволяват да се определят най-важните за успеха насоки в развитието като обвързана последователност от решения и действия, осигурени с всички необходими ресурси и подчинени на разработената система от цели. По този начин организацията може да се разглежда като обучаваща се система, която изследва непрекъснато връзките и зависимостите между показателите, характеризиращи различните ключови аспекти на нейното развитие. При това показателите се отнасят както до постигнатото от съответната организация, така и до предпоставките (факторите), които го обуславят. Във връзка с определянето на перспективите (ключовите аспекти) трябва изрично да бъде подчертано, че те са насочени към групите на обществено влияние върху организацията (потребители, акционери, сътрудници и др.). По този начин целта е да се осигури равновесие между формулираните перспективи и включените в тях показатели в рамките на различните периоди от време.

При формулирането на четвъртата перспектива „Обучение и развитие“ в балансираната карта съществува значително разнообразие. Най-изчерпателно тя е дефинирана от Хорват като „перспектива по отношение на потенциала на организацията“, която включва цялата необходима инфраструктура за стратегическо развитие: персонал, знания, иновации и иновационна мощ, творчество, технологии, информации и информационни системи. Съществени характеристики на перспективата са: удовлетвореност на човешките ресурси (определяна чрез анкетни проучвания), разходи за научно-изследователска и развойна дейност (като относителен дял от оборота), брой на патентите, брой на персонала, включен в курсове за повишаване на квалификацията, отсъствия по болест и др. (Horvath et al., 2000) В рамките на разглежданата перспектива подходящи показатели освен това са: средно време за разработване на нов вид продукт; разходи за

изследване и разработка; инвестиции в завладяването на нови пазари; разходи за подготовка и усвояване на нови продукти; структура на иновациите; инвестиции в подготовката на персонала; среден срок на действие на патентите на фирмата; брой рационализаторски предложения на един работник; средна продължителност на научноизследователските проекти; относителен дял на разходите за изследване, усъвършенстване и разработка в общата сума на разходите и др.

Понятието иновация е с латински корени: произхожда от думата *innovatio(n)* и от глагола *innovare*.

Cambridge dictionary дава следното определение за иновация (<https://dictionary.cambridge.org>): Това е нова идея или метод или използването на нови идеи и методи. По този начин иновацията се свързва с нова идея, дизайн, продукт и др. или с тяхното развитие. Подобна е и дефиницията за иновация на World English Dictionary (<https://www.dictionary.com>).

Collins English Dictionary определя иновацията по следния начин (<https://www.collinsdictionary.com>):

- Иновацията представлява ново нещо или нов метод на правене на нещо. Възможни синоними са: промяна, революция, въвеждане и др.
- Иновацията е въвеждане на нови идеи, методи или неща. Възможни синоними са: новост, оригиналност, освежаване и др.

Според Businessdictionary иновацията се разглежда като процес на превръщане на идея или изобретение в продукт или услуга, която създава стойност, или за които потребителите ще платят. (<http://www.businessdictionary.com>)

Следователно по своята същност иновацията представлява материализиран резултат, свързан с влагане на капитал в нова техника или технология, с нови форми на организация на производството на труда, обслужването, управлението и т.н. Иновацията е „идея, практика(и) или обекти, които се разглеждат като нови от индивиди или групи хора, които ги усвояват“. (Rogers, 2003) Следователно иновацията е комерсиален резултат от влагането на финансов ресурс и материализирането на ново знание (техническо изобретение или научно откритие с пазарен резултат и др.). По този начин иновациите са комплексни по своя характер и включват целия набор дейности от създаването на новации, организацията на производството им до тяхната реализация на пазара. (Shumakov, 2015)

Благодарение на иновациите организациите подобряват конкурентноспособността и разширяват пазарното си позиции. Мощен ускорител на иновациите представлява конкурентната борба между организациите. Ето защо организациите се стремят да овладеят първи отделните иновации, за да увеличат възможностите си за поддържане на растежа в тях. (Dobrovic et al., 2018) При това иновациите имат универсален характер, т.е. те са възможни във всички подсистеми на организациите: производство, маркетинг, финанси, човешки ресурси и т.н. (Ivanova, 2015)

В процеса на изследване на иновационните дейности е целесъобразно да се разграничават иновацията и иновационната дейност като процес на нейното създаване. По своята същност иновацията е нововъведение, резултат от дейността по създаване на определен вид продукция, възприемана от потребителя като нов продукт или ценност. Иновационният процес включва определени етапи и се отличава с цикличност. Преобладава мнението, че водещ източник на иновационните възможности са новите знания, резултат от фундаментални изследвания, ноу-хау и др. Във връзка с това П. Дракър извежда 7 източника на иновационни възможности. Първите четири източника са вътрешни, т.е. в рамките на съответните организации или отраслите, в които те оперират. Тяхното използване е свързано с относително малко изразходване на допълнителни средства. В един и същ момент дадена организация може да има избор измежду няколко възможности. При това трябва да се подчертае, че източниците са подредени в дадения по-долу списък съобразно тяхната

прогнозируемост и надеждност в низходящ ред. Формулираните от Дракър източници на иновационни възможности са: (Drucker, 1985)

1. *Неочаквано събитие* (успех, провал или външно събитие).

Този източник на иновационни възможности е най-надеждният, тъй като неочакваните събития вече са факт.

2. *Несъответствие* – разминаване, дисонанс между това, което е, и това, което трябва да бъде, между действителността и представата за нея.

Разбира се, всяко несъответствие трябва да се разглежда като стимул за иновации. Става дума за създаване на нови видове бизнес като отговор на появило се търсене.

3. *Потребности на процеса*.

Във връзка с това трябва да се има предвид, че използването на този източник на иновационни възможности изисква създаването на нови знания (или търсенето на вече съществуващи, но неизползвани знания).

4. *Изменения в отрасловите и пазарните структури*.

Възможности за иновации се появяват в процеса на изменение на стратегията, структурата, пазара и др. Добро решение е обособяването на някои направления на дейността в отделен бизнес.

5. *Изменения в демографската структура на населението* (по възраст, състав, заетост, равнище на доходите и образование).

Съобразяването с измененията, които често са динамични и неочаквани, позволява да се създадат перспективни пазари. Много често това се подценява на практика.

6. *Изменения във възприятията на фактите и събитията, емоционалната нагласа и др.*

Например, благодарение на тази иновационна възможност процъфтяват производството и търговията със здравословни храни, хранителни добавки и т.н.

7. *Ново знание*.

Поради големия лаг между създаването на ново знание и неговото приложение в практиката тази иновационна възможност е най-малко надеждна и най-високо рискова. В случая иновацията може да бъде под формата на продукт, услуга, технология и др.

Интерес представляват формулираните от П. Дракър принципи на иновациите: (Drucker, 1985)

На първо място, необходим е анализ на иновативните възможности.

На второ място, иновацията трябва да бъде както концептуална, така и да е осезаема, т.е. да е съобразена с очакванията, потребностите и ценностите на потребителите.

На трето място, за да бъде иновацията ефективна, тя трябва да е проста и фокусирана.

Новото приложение на иновацията трябва да бъде специфично, ясно и удобно. Необходимо е тя да е насочена към специфична потребност, която да задоволява, към специфичен краен резултат, който се постига с нейна помощ.

На четвърто място, ефективните иновации започват от малкото. Те не са грандиозни. Чрез тях се предлагат обикновено малки специфични решения. По този начин те изискват малко финансови средства, малко хора, малък и ограничен пазар. Ето защо в условията на ограничено време съпътстващите промени не са прекалено много и са както вероятни, така и по-лесно осъществими.

На пето място, успешната иновация трябва да е свързана с лидерство в съответната среда, т.е. да създава възможност за съревнование.

Други важни принципи на иновациите са:

- Ефективните иновации не са резултат на изключителен ум.
- Чрез тях не трябва да се създават множество ползи, те трябва да бъдат фокусирани.

- Иновациите трябва да предлагат решения за настоящето, а не за бъдещето.

Следователно иновациите изискват усилената работа и редица знания, включително свързани с разработването на проектни предложения, финансирани от фондовете на ЕС. (Georgieva, 2015) Успешните иноватори трябва да се съсредоточат върху техните силни страни. Иновациите са свързани с промени и винаги трябва да бъдат насочени към пазара и да са повлияни от него.

Върху иновационния процес влияние оказват две групи фактори, които биха могли както да стимулират, така и да затормозяват иновациите.

На първо място, икономически фактор. Стимулиращо въздействие оказват благоприятната стопанска конюнктура, наличието на свободни финансови средства и др. Затормозяваща иновациите роля играят неблагоприятната стопанска конюнктура, недостигът на финансови средства и др.

На второ място, технологичен фактор (нови технически и технологични решения, подходяща техническа инфраструктура и др.). Проблеми биха породили трудности, свързани с използването на остарели технически и технологични решения, липсата на резервни мощности и др.

На трето място, политико-правен фактор (данъчна политика, стимулираща иновациите; държавна подкрепа за иновациите и др.). Трудности би създадо антимонополното законодателство и политиката по отношение на лицензиите и патентите.

На четвърто място, социално – културен фактор (стимулиране на творчеството, адекватно обществено признание за постиженията и др.). Евентуални затормозяващи фактори: съпротива срещу промените, вземане на решения за промяна без включване на засегнатите лица в тези процеси, липсата на толерантност при допускане на грешки и др.

На пето място, организационно-управленски фактор (подходящи управленски стил и организационна структура, децентрализирано вземане на решения, гъвкаво планиране и др.). Неблагоприятно влияние биха имали трудностите при съчетаване интересите на различните участници в иновационния процес, авторитарният стил на управление, неподходящата структура, превес на краткосрочните цели пред дългосрочните и др.

2. Стратегически аспекти на промените и иновациите

Осигуряването на дългосрочно възходящо развитие на организациите представлява ключова цел за тях. Във връзка с това първостепенна роля играят ефективните *иновационни стратегии*. Те заемат съществено място сред разработваните от организациите функционални стратегии. Добрите управленски практики изискват хармонизирането на различните стратегии: общоорганизационни, бизнес и функционални стратегии. Общоорганизационните стратегии се разработват на корпоративно ниво. Те задават мащабите на бизнеса и направленията на инвестиране, описват взаимовръзките между различните видове бизнес и синергията между тях, представят заинтересованите страни, стратегическите предизвикателства пред организациите и др. Бизнес стратегиите са дейностните стратегии на организациите, т.е. стратегиите на стратегическите бизнес единици в организациите или стратегиите за отделните дейности или определен продукт. С други думи бизнес стратегии показват начина, по който стратегическите бизнес единици ще се конкурират в даден бизнес. Те се разработват от ръководителите на стратегическите бизнес единици на основата на общоорганизационната стратегия. Основни елементи на бизнес стратегиите са: асортимент на продукцията, целеви групи (потребителско търсене, което ще задоволява организацията), географски координати (региони, в които организацията ще предлага продуктите или услугите), вертикален обхват (връзки на организацията с доставчици и потребители), координати на заинтересованите групи, средства за изменение на мащаба (придобиване на активи, обслужване на нови групи потребители, излизане на нови пазари и др.), стратегически предизвикателства. Въз основа на бизнес стратегиите се

разработват функционалните стратегии на организациите. Те включват ключовите дейности, които трябва да се осъществят в отделните функционални области (производство, научно-изследователска и развойна дейност, маркетинг, финанси и др.). Във връзка с това трябва да се подчертае вътрешно-фирмената насоченост на функционалните стратегии, които притежават по-скоро характеристики на функционални тактики с оглед постигането на стратегическите решения и като правило се разработват за период, не по-голям от 1 година.

Някои често допускани грешки при вземането на стратегически решения, включително при разработването и изпълнението на иновационните стратегии, са:

- Със стратегическите решения не са запознати в достатъчна степен тези, които трябва да ги изпълняват.
- Нежелание да се поема риск и да се следва дългосрочната перспектива.
- Стремех радикалните, но болезнени стратегически промени да се заменят с краткосрочни, повърхностни решения.
- Недостатъчен анализ на средата (външна и вътрешна) като основа за вземане на стратегически решения. На този фон предупредителните сигнали за стратегически промени се интерпретират погрешно или умишлено се игнорират.
- Липса на съгласуваност между управленските нива и различните стратегически решения, които поражда трудности в процеса на тяхното изпълнение. Наред с това не винаги се осигурява гъвкавост в процеса на планиране и достатъчна мотивация при постигане на целите.
- Нерационално изразходване на планираните ресурси.
- Не се обвързва представянето на сътрудниците в организациите с техния принос за постигане на стратегическите цели.
- Акцент върху формалната страна на процеса на вземане на решения и др.

Правилно разработените иновационни стратегии представляват надежден инструмент за решаване на разнообразни организационни задачи:

На първо място, чрез ефективните иновационни стратегии се създават възможности за постигане на целите, свързани с иновационните процеси в организациите, и за съчетаване на интересите на различните участници в иновационния процес.

На второ място, в процеса на изпълнение на иновационните стратегии е възможна своевременна гъвкава реакция, свързана с навременното отчитане на измененията във външната и вътрешната среда.

На трето място, успешните иновационни стратегии се основават както на правилната оценка на иновационния потенциал на организациите, така и на разнообразните иновационни възможности, които се разкриват пред тяхното развитие.

На четвърто място, иновационните стратегии на организациите представляват основа за разработването на иновационните решения в краткосрочен и средносрочен план.

На пето място, чрез иновационните стратегии се стимулират иновативното поведение и творческото мислене на хората в организациите и др.

Съществуват различни видове иновационни стратегии. Във връзка с това трябва да се има предвид, че организациите като правило използват комбинирани иновационни стратегии. Например, П. Дракър обособява четири вида предприемачески стратегии: настъпление и нанасяне на изпреварващ масиран удар; бързо и неочаквано нападение; търсене и завземане на „екологична ниша“; изменение на икономическите характеристики на продукта, пазара, отрасъла. (Drucker, 1885) Важното в случая е да се изследва триадата иновации – предприемачество – конкурентни ситуации. При това от особена важност е да се анализират измененията в пазарната конюнктура, ползите, които иновиранияте продукти и услуги създават за потребителите, и рисковете, съпътстващи всяка една от избраните стратегически алтернативи.

Заклучение

В заключение трябва да се подчертае, че управлението на промените и управлението на иновациите включват дейности, които трябва да бъдат синхронизирани. При това е необходимо успешните иновативни решения да са гъвкави, т.е. да бъдат съобразени с измененията във външната и вътрешната среда. При избора на алтернативи на стратегии за управление на промените и иновациите е необходимо да се прилага надежден набор от критерии, така че да се гарантира тяхната висока ефективност. Конкретизирането на стратегиите ще подпомогне процеса на тяхното изпълнение и ще подобри комуникациите между отделните нива на управление в организациите. Използването на модерни инструменти за управление на промените и иновациите осигурява обвързка между стратегиите и целите на различните отдели, респективно на персонала. Включването на хората в организацията в процеса на разработване на стратегическите решения облекчава процеса на тяхното изпълнение. Наред с това се осигурява съчетаване на стратегиите, стратегическите приоритети и ресурсите на организацията в краткосрочна и дългосрочна перспектива.

References

1. Dobrovic, J., M. Lambovska, P. Gallo & V. Timkova (2018) *Non-Financial Indicators and Their Importance in Small and Medium-Sized Enterprises*. Journal of Competitiveness, 10(2), pp. 41–55.
2. Drucker, P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. New York: Harper & Row.
3. Georgieva, S. (2015) *Razvitiie na inovaziionnite deinosti v malkite i srednite predpriyatiya chrez osiguriavane na podkrepa ot fondovete na ES*. XIII Mejdunarodna nauchna konferenziya „Menidjmant i injenering 15“. TU-Sofia, Stopanski fakultet, Sozopol.
4. Horvath & Partner (Hrsg.) (2000) *Balanced Scorecard umsetzen*, 1. Aufl. Schäffer Poeschel Verlag, 2000.
5. Ivanova, R. (2015) *Miastoto na inovaziite i NIRD v ikonomikata na Balgaria*. Godishnik na Burgaskia svoboden universitet. Tom XXXII, pp. 159–184.
6. Kaplan, R. S., D. P. Norton (1992) *The balanced scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business Review, January - February, 1992, pp. 71-79.
7. Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovations*. 5th Ed. Free Press., New York, 2003.
8. Shumaev, V. A. (2015) *Upravlenie innovaziiami: sostoianie, teoria, praktika*. Mosk. un-t im. S. Y. Vitte. M.: Izd. „MU im. S.Y.Vitte“.
9. Schumpeter, J. A. (1949) *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
10. Stoyanov, I. (2012) *Upravlenie na suprotivata sreshthu organizatsionna promyana*. Sofia. Bibl. „Nauchno znanie“, kn. 5. Institut Obshtestvo na znaniето, str. 116-126.
11. Zafirova, Zv. (2014) *Strategicheski aspekti v upravlението na organizazionni krizi*. Izd. „Nauka i ikonomika“. Ikonicheski universitet-Varna.
12. <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
13. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/innovation>
14. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/innovation>
15. <https://www.dictionary.com/browse/innovation>
16. <http://www.nsi.bg>