

УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ – ОСНОВА ЗА РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННИЯ БИЗНЕС ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Ас. д-р Радостина Юлева-Чучулайна

Резюме: Днешната динамична и неотложно променяща се среда стимулира успешните предприятия да се адаптират, развиват и конкурират по-силно от всякога особено по време на кризисни ситуации. Нуждите на потребителите, технологичното и иновационно развитие, изискванията за растеж и новите правителствени разпоредби оказват натиск върху конкурентните предимства. Фокусът е променен, като от финансови ресурси, се насочи към гъвкавост и бързо внедряване на нови технологии и услуги. Предприятията създават отдели за управление и контролиране на иновациите, с цел да не допускат получаване на кризи в производството. Потребителите започват да търсят бързото производство, бързите доставки и онлайн плащане, по-активни онлайн реклами и мултифункционални продукти. Основната цел на настоящата статия е да определи същността за управлението и спецификите на процесите. Основните изследователски методи използвани в разработката са контент анализ, метод на анализ и синтез, интуитивен и систематичен подход.

Ключови думи: иновация, управление на иновациите, предприятие, бизнес, развитие, конкурентоспособност.

Abstract: Today's dynamic and rapidly changing environment encourages successful businesses to adapt, develop and compete more strongly than ever, especially during crisis situations. Consumer needs, technological and innovation developments, growth requirements and new government regulations put pressure on competitive advantages. The focus has changed from financial resources to flexibility and rapid implementation of new technologies and services. Enterprises create departments to manage and control innovation in order to prevent production crises. Consumers are beginning to look for fast production, fast delivery and online payment, more active online advertising and multi-functional products. The main purpose of this article is to define the essence of the management and the specifics of the processes. The main research methods used in the development are content analysis, method of analysis and synthesis, intuitive and systematic approach.

Keywords: innovation, innovation management, enterprise, business, development, competitiveness.

Въведение

Ситуацията с концепцията за управлението на иновациите е сложна и

важна система в организационната дейност на предприятията. Като функционално разнообразие, управлението на иновациите би могло да се разглежда като съвкупност от специфични техники и методи, които осигуряват изпълнението на иновативни проекти с различна насоченост и мащаб. Методите и принципите на управлението на иновациите, които формират основата на неговата методология, се формират с помощта на специални правила и начини за решаване на управленски проблеми в иновативни планове, които позволяват предприятието да излезе от кризата успешно. Това се дължи на наличието на нетрадиционни роли за обикновения бизнес и спецификата на проектната организация в иновациите. Това е инструмент за конкурентоспособност и комбинация от иновационна култура, иновационна стратегия, иновационен капацитет и иновационна дисциплина, която прави иновациите реални и устойчиви за организацията. За ефективното управление на иновациите, е необходим мениджър, отговорен за тази функция, който да фокусира развитието на компанията в тази насока. Чрез управлението на иновациите се ускорява тяхното развитие и съответно намалява времето за излизане на нов продукт или услуга на пазара. Това неминуемо води до по-големи конкурентни предимства, конкурентоспособност и икономическа стабилност за предприятието.

1. Специфика на иновационния мениджмънт

В света на бизнеса иновациите са един от елементите, които се вземат предвид, когато става въпрос за търговски успех и конкурентоспособност. Концепцията за иновациите в предприятията може да се отнася до въвеждането на нови продукти или услуги на пазара, а също и до организационно и управленско ниво на една организация. Понякога предлаганите продукти не представляват промяна в своите характеристики, тъй като новостта може да се състои в нов подход и промяна към съществуващите продукти. Иновациите могат да включват обновяване на продуктите или на самото предприятие, като цяло се актуализират към нуждите на пазара. В много случаи успехът на една организация зависи от степента на иновацията, защото тази характеристика може да бъде отличителната черта, която я тласка към успеха на пазара.

Определението за иновация е развито от много автори, но като цяло същността на иновацията се свежда до проектиране и създаване на нова идея, която да бъде постепенно внедрена на пазара, задоволявайки нуждите на повечето потребители. Иновацията може да бъде съвсем нов продукт, съвършенствен съществуващ, подобрене в качеството, понижаване на цената и т.н. Всичките тези стъпки, са елементи на иновационен процес, който е необходимо да бъде управляван коректно, умело и от екип специалисти, които да доведат идеята до реализация и съответно до печалба, както и невъзможността в предприятието да настъпи криза. Управлението на иновациите в предприя-

тието е важна функция за реализирането на организацията и неразделна част от управлението на промените.

XX век е периодът, в който започва развитието на иновационния мениджмънт. Етапите на неговото формиране не са значително много, но всички обединено правят огромна стъпка към прогреса на икономиката, тъй като едва преди век започва да навлиза иновацията и иновационния мениджмънт в научната литература и в следствие сред предприятията. Историческите етапи на „управлението на иновациите са следните“¹.

- Епохата на масовото производство, когато пазарът все още не е толкова наситен с различни стоки (първата трета на XX век).

- Ерата на масовия маркетинг, чиято концепция е била насочена към подобряване на американската икономика след Голямата депресия (продължила до средата на XX век).

- Постиндустриалната ера, която произхожда от науката и информационните технологии (произхожда през втората половина на 20-ти век и продължава и до днес).

В постиндустриалния свят целите на иновационния мениджмънт, изискващи новост и уникалност, стават все по-важни, по-силни и необходими за функционирането на предприятието и предотвратяването на кризите. В резултат на това към началото на XXI век глобалните пазари са препълнени с продукти, за които преди 50-70 години никой не би помислил. В началото на 20-ти век в Америка са създадени многобройни училища, в които се преподавали предмети свързани с управлението, иновациите, бизнеса и т.н., в чиито основи са били известни учени и мислители като Херцбърг, Маслоу, Тейлър и други основатели на научни теории за управление.

Управлението на иновациите се основава на някои от идеите, изложени от австрийския икономист Шумпетер, работещ през 30-те години на миналия век, който идентифицира иновациите като важен фактор за икономическия растеж.² Неговата книга „Капитализъм, социализъм и демокрация“ за първи път напълно разви концепцията за творческо унищожение. Управлението на иновациите помага на организацията да хване възможност и да я използва, за да създаде и въведе нови идеи, процеси или продукти трудолюбиво.³ Креативността е в основата на управлението на иновациите, което означава, че крайната цел е промяна в услугите или бизнес процеса. Иновативните идеи са

1 Илиев, В. (2016). В помощ на иновационния мениджмънт на малките и средни предприятия. Ръководство за експерти от Enterprise Europe Network и техните клиенти, София, свободно на https://www.bia-bg.com/uploads/files/BIA_Fliers/Innovation%20Management%20BG-body-s_logo.pdf

2 Innovation and Schumpeter's Theories, available: <http://innovationzen.com/blog/2006/07/29/innovation-management-theory-part-1/>

3 Kelly, P. & Kranzburg, M. (1978). Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge. San Francisco, San Francisco Press.

резултат от две последователни стъпки, имитация и изобретение. Чрез използването на инструменти за управление на иновациите, ръководството може да задейства и разгърне творческите способности на работната сила за непрекъснатото развитие на една организация.⁴ Общите инструменти включват мозъчна атака, създаване на прототипи, управление на жизнения цикъл на продукта, идея, управление на проекти, планиране на продуктова линия и управление на портфолио и други.⁵ Процесът може да се разглежда като еволюционна интеграция на организация, технология и пазар, чрез повторение на поредица от дейности: търсене, избор, внедряване и улавяне.

Много компании твърдят, че са иновативни, креативни и изпреварват своите конкуренти, въпреки факта, че не използват подходящи показатели и методи за иновативни процеси и резултати.⁶ Трябва да има организационна подкрепа за разработването на по-точни политики, за да се гарантира, че иновационните култури се развиват от самото начало на компанията. В противен случай при наличието на външна подкрепа е възможна появата на определена кризисна ситуация, която може да бъде пагубна за процесът на внедряването на иновацията. Процесът на подбор на система за управление на иновациите е същият като процеса за избор на методология за подобряване и започване на организационна промяна. Трябва да се извърши задълбочена диагностика на състоянието на компанията, нейните ресурси и процеси, за да се гарантира най-доброто съответствие с показателите за измерване и управленския подход.⁷ (Кормикан и О'Съливан, 2004 г.) Има толкова модели за иновация, колкото и дефиниции за нея, по-голямата част от теориите за иновациите са базирани на процеси. Но твърди, че иновацията е изкуство. Той твърди, че това не е наука; следователно не е възможно да се предвиди успехът на една иновация, докато не бъде приета от пазара.⁸

Управлението на иновациите в предприятията притежаващи широк продуктов профил, както и в специализирани иновативни организации се разглежда не само от гледна точка на практическите управленски работи, но и

4 Hutchison, C. (1980). *Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation*. New York: AMA-COM, available https://exploro.libs.uga.edu/discovery/fulldisplay?docid=alma997066873902959&context=L&vid=01GALI_UGA:UGA&lang=en&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=LibraryCatalog&query=title,exact,Circular

5 Tidd, J. & K. Pavitt. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 4e* - first ed. with Chichester: Wiley.

6 Tuğçe Ş. , Özalp V. & Özgen Ö. (2014). An Outline of Innovation Management Process: Building a Framework for Managers to Implement Innovation, Conference: 10th International Strategic Management Conference, Volume: 150, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.021

7 Cormican K. and O'Sullivan D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management., *Technovation* 24 (10), 819-829, DOI: 10.1016/S0166-4972(03)00013-0.

8 Tuğçe Ş. , Özalp V. & Özgen Ö. (2014). An Outline of Innovation Management Process: Building a Framework for Managers to Implement Innovation, Conference: 10th International Strategic Management Conference, Volume: 150, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.021

от позицията на научните анализи и познания. Постепенно иновационния мениджмънт се установява като методологичен комплекс от форми, принципи, методи на управление и контрол, регулиране, на процеси, дейности с иновационна насоченост, антикризисни мерки и системи, чиято основна задача е да се създаде и произведе иновативен продукт.

Методологичните основи на управлението на иновациите се основават на следните основни елементи от неговото системно възприятие, при спазването на последователността се увеличава успехът и свеждането до минимум на кризисните заплахи към предприятието, а именно⁹:

- ✓ Проблеми на текущото състояние на бизнеса.
- ✓ Цели на иновационния мениджмънт;
- ✓ Задачи на иновационния мениджмънт.
- ✓ Цикли на управление на иновациите и неговите функции.
- ✓ Принципи на управление на иновациите.
- ✓ Етапи на развитие на иновационния мениджмънт.
- ✓ Съставът на управленските процедури в иновационния мениджмънт.
- ✓ Видове, форми на иновационния мениджмънт и тяхната класификация.
- ✓ Мениджърът на иновациите и неговата роля в съответния процес.
- ✓ Методи и други инструменти за незабавни съобщения.
- ✓ Стратегическият аспект на иновационния мениджмънт.
- ✓ Методология за вземане на решения в иновационния мениджмънт.

Същността и съдържанието на управлението на иновациите в съвременната му интерпретация също се формират на базата на активно моделиране на променливи. Сред специализираните модели, които помагат за разработването на ефективни и ефикасни решения, има различни видове като математически, физически и аналогови изследвания. Управлението на иновациите се ръководи както от редица формални норми и нагласи, така и от комплекс от неформални диспозиции, включително културни свойства. Управлението на иновациите би могло да се изучава и като:

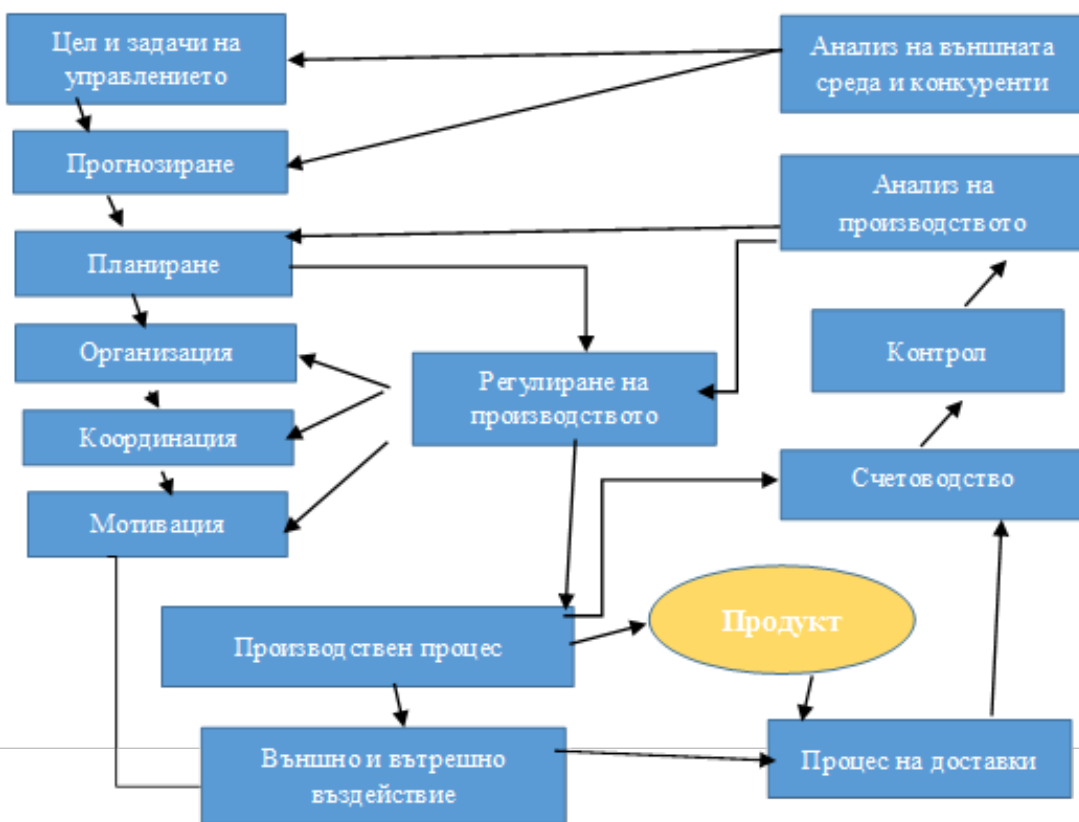
- синтез на науката и изкуството на управленската практика за създаване на иновативен продукт;
- вид дейност и процедури за вземане на решения;
- методология на управленска дейност от иновационна ориентация;
- както и начин за предотвратяване на кризисни явления и ситуации.

Теорията за организационното управление идентифицира няколко групи функции за управление на иновациите. Те също така представляват определени етапи в разработването на иновативен продукт. Различните автори

⁹ Какво е управление на иновациите?, свободно на: <https://kd43.ru/bg/statements/chto-takoe-innovacionnyi-menedzhment-moskovskii-gosudarstvennyi-universitet.html>

определят различни по брой етапи, но главно те се състоят прогнозирането на рисковете и ползите. След това се задейства функцията за планиране, която вече директно е в основата на плана за разработване, внедряване и разпределение на планираната иновация. Сред функциите има такива важни като анализ на микро- и макросредата, извършвани в процеса на работа, приемане на управленско решение, мотивация на персонала и контрол върху напредъка на иновациите. Само когато процесът на управление се извършва правилно, компаниите могат да успеят. Целите на управлението на иновациите не се различават от останалите видове, но с иновативния подход те са най-постижими. На базата на предложените етапи от различни автори концепции, би могло да се направи следната систематизация от видовете етапи в управлението на иновациите (Фигура №1.)

Фигура №1. Етапи на управлението на иновациите



Източник: Систематизация на автора

От фигурата става ясно, че ключов фактор в управлението на иновациите по време на криза в бизнеса е правилното разпределение на приоритетите сред идеите. Идеите на мениджъра трябва да съответстват на реалността, здравия разум и принципа на рентабилността. В резултат на това тези идеи се подбират, които най-добре отговарят на тези приоритети. На практи-

ка, фирмата разполага с ограничени средства, които просто не могат да бъдат пропилені никъде. Прогнозирането в иновативния мениджмънт се откроява във функционалния състав на управленските действия. Обектът на управление в иновационния мениджмънт е иновационният процес, проектите и иновационната организация. Те, в тясна връзка с вероятната пазарна реакция, изискват редовни процедури за прогнозиране поради рисковия потенциал на иновациите. Научното и технологично развитие на обществото, пазарите, индустриите и отделните продуктови решения подлежат на прогнозиране. Прогнозите се основават главно на вероятностни методи за моделиране и често се коригират. Функцията за планиране е обременена от ниското ниво на предвидимост на етапа на научноизследователска и развойна дейност и изобретателност, но като цяло тя се различава малко от типичните процедури за планиране на проектни дейности. Организационният аспект на управлението на иновационните процеси е по-труден за установяване. Организацията на иновационния мениджмънт изисква рационално съчетание в пространството и времето на всички иновативни дизайнерски процедури и етапи на изпълнение. Изисква се много деликатен подход към организационните структури на звената, участващи в иновационния процес: изследователска единица (ако е налице етап на научноизследователска и развойна дейност и резултатите от научните изследвания не са закупени на пазара), инженерни и дизайнерски звена.

Необходим е обаче и специален подход към структурирането на дейностите по отношение на отделите, занимаващи се с маркетинг, продажби, обществени поръчки, производство и контрол. Организацията на управление на иновациите в едно иновационно предприятие предполага формиране на научноизследователска структура, структура на индустриален комплекс и едва след това се определя неговата управленска архитектура. Спецификата на иновационната дейност и нейният поток предопределят специален динамизъм и гъвкавост. Делът на неформалните и културни инструменти за изграждане на организации е висок. Тези инструменти стават все по-широко разпространени в съвременните методи за управление от гледна точка на теорията за човешкия капитал, най-новите постижения в управлението на организационното поведение, корпоративната култура и т.н.

2. Принципи на управлението на иновациите

Управлението на иновациите е изключителен специфичен проект на предприятието. Правилното и последователно изпълнение на този проект би могло да доведе организацията до върха, да спечели повече конкурентни предимства и да изпревари конкурентите си, да намали моментите на кризи и проблеми. Според мнението на Филипова, кризисните ситуации в развитието на компанията често не могат да бъдат елиминирани особено когато става за въпрос за иновации. Те възникват като обективни явления, възпроизвеждащи

цикличния характер на развитие на социално-икономическите системи. Но степента на влияние на кризите може и трябва да бъде ограничена чрез отчитане на техните особености и прогнозиране на тяхното възникване по време на управлението.¹⁰ По този начин предприятието ще увеличи печалбите си и ще разшири своята дейност – наемане на повече работна сила, ще разшири иновационния си потенциал, ще бъде по-креативно и стабилно на пазара. Управлението на иновациите може да се използва за разработване както на продукти, така и на организационни иновации и включва набор от инструменти, които позволяват на мениджърите и инженерите да си сътрудничат с общо разбиране на целите и процесите. Очевидна необходимост е мениджърите да се нуждаят от ясна пътна карта в управлението на иновациите, което е сложна процедура, особено поради характеристиките на самата иновация. Компания с висок потенциал за иновации трябва да проучи подробно своята стратегия и планиране. Те имат идея и визия за бъдещето на своята компания и своите програми за иновации. Те трябва да имат технологичен процес, който да доведе до конкурентоспособността на бъдещата компания в индустрията. Нещо повече, управлението на качеството е един от най-важните въпроси при наблюдението на промените. Иновативните компании имат систематично събиране на всички импулси, които биха могли да доведат до иновация, и имат способността да оценят възможността за идеята за иновация. На този етап креативността на служителите и добрата работа в екип са жизненоважни.¹¹

Когато предприятието започне да осъществява поставените си стратегии и задачи по време на иновационния проект, се спазват определени принципи на управлението на иновациите. Те могат да бъдат подредени по следният начин:

- Комплексност на системата;
- Взаимосвързаност на елементите;
- Обусловеност на функциите;
- Йерархичност;
- Автономност на елементите;
- Съгласуваност, синхронизация и ритмичност;
- Адаптивност и гъвкавост;
- Управление;
- Многофункционалност;
- Прозрачност;
- Оптималност.

10 Filipova, M. (2010). Prognostication of crisis phenomena in the company, *Economics and Management- Scientific Journal in Lithuanian* , №15, с.471- 477.

11 Tuğçe Ş., Özalp V. & Özgen Ö. (2014). An Outline of Innovation Management Process: Building a Framework for Managers to Implement Innovation, *Conference: 10th International Strategic Management Conference*, Volume: 150, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.021

За да функционира правилно цялата организация и най – вече звеното „иновационен мениджмънт“ е необходимо да се спазват внимателно всички принципи на управление на иновациите, чрез което ще се избегне настъпването на криза. Мениджмънтът на инвестициите се съобразява както с прекия ефект за фирмата, така и със страничните ефекти, което е характерно за принципа „Комплексност“. Би могло да бъде добавен и друг принцип на управление на иновациите според Цветков „Съгласуваност (обвързаност на решенията)“¹². В този принцип се поместват:

- съгласуване на иновационните и инвестиционните решения с общата стратегия и с частните стратегии на фирмата;
- съгласуване на частните иновационни и инвестиционни процеси с иновационния и инвестиционния процес като цяло;
- съгласуване на проектите, включени в портфейл от проекти съгласуване на последователно осъществяваните иновации и инвестиции;
- съгласуване на иновациите и инвестициите в различните бизнес-единици на фирмата.

За мениджмънта на иновациите и кризи трябва да бъдат осигурени същите условия, както за мениджмънта на всеки непрекъснат процес в предприятието. От гледна точка на набор от процедури за масовия поток от информация и съобщения е необходимо да обърне внимание на отделните инструменти за управление на иновациите. Стратегическият компонент придобива най-пълното развитие, започвайки с поставянето на стратегически цели и завършвайки с набор от инициативи, които се превръщат в стратегически иновационни планове. Делът на дейностите по търсене, свързани с планиране и намиране на източници на финансиране, патенти, ноу-хау и свързани лицензи, е висок. Поради риска от иновации и висок процент на неуспехи, управлението на риска заема важно място в управлението на иновациите. И накрая, управлението на основния движещ ресурс (служителите) извежда управлението на човешките ресурси на преден план в йерархията на управленските функции.

По отношение на ниво и мащаб управлението на иновациите се подразделя на индивидуално (самоуправление и управление на определени групи персонал), местно (на ниво компания), глобално и мащабно.

Видовете управление на иновациите също се разделят според организационната структура на иновационната дейност. В тази връзка се разграничават следните видове:

- ✓ линейна;
- ✓ функционален;
- ✓ линейна функционална;

12 Цветков, Ц., (2008). Иновации, свободно на: https://www.e-dnrs.org/wp-content/uploads/2008/02/InIn_2013_1_2.pdf

- ✓ матрица;
- ✓ дивизионна;
- ✓ дизайн и дизайн-цел;
- ✓ програмно-насочена организационна структура от централизиран и координационен тип;
- ✓ гъвкави структури, които включват рискови структури и временни работни групи.

Гъвкавите структури могат да се считат за организационна структура само в даден момент. При тях „свързващият материал“ на екипа вече не се основава на принципите на структуриране, а се формира върху мотивационни механизми от различно ниво. В по-малка степен типизацията на иновационното управление се определя и от видовете организационни и организационно-правни форми.

Както във всяка област на бизнес практиките, глобализацията и силната конкуренция подчертаха значението на управлението на иновациите за фирмите по отношение на внедряването. Новите идеи могат да бъдат влиятелни не само като знаят как да работят с техническо оборудване, но и като имат разработки в административните области. Бързо променящите се условия засегнаха всяка компания по различен начин. Компаниите, които са започнали подобрения преди и са ускорили трансфера на технологии, непрекъснато печелят предимства пред своите конкуренти. От друга страна компаниите, които тепърва започват своя процес на развитие по отношение на управлението на иновациите, трябваше да продължат напред с правилните стъпки, защото вече има пропаст между техните конкуренти. Следователно не е погрешно да се каже, че създаването и поддържането на конкурентни предимства изисква усилия отвъд намаляването на разходите и оперативната ефективност. Освен това стратегията за иновации играе важна роля за управление на дейности, които надхвърлят границите на бизнес единиците, и по този начин допринася за развитието на основни умения.¹³

Управлението на иновациите в организацията се разглежда все повече като вертикален и хоризонтален процес и заслужава по-задълбочени изследвания, които да адаптират теорията и практиката на управлението на иновациите според динамиката им, развитието и промените на средата. Една от тези промени е все по-интензивното използване на информационни системи в управлението на бизнес организациите, които оказват влияние върху всички управленски дейности, включително и върху управлението на иновациите. Като по този начин се осигурява стабилност на предприятието – финансова обезпеченост, справяне с кризите и след кризисният период, лоялни клиенти и др.

13 Tuğçe Ş., Özalp V. & Özgen Ö. (2014). An Outline of Innovation Management Process: Building a Framework for Managers to Implement Innovation, Conference: 10th International Strategic Management Conference, Volume: 150, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.021

Заклучение

В икономиката, основана на знанието, иновациите са станали съществени за постиженията в света на бизнеса. Големите и малки организации започнаха да преоценяват своите продукти, услуги и дори корпоративната си култура в опит да поддържат конкурентоспособността си на местните и световните пазари днес. Чрез иновационния процес организацията се позиционира благоприятно в нейната среда и така изпъкват силните ѝ страни по най-добрия възможен начин. За въвеждането на иновации в организацията се изисква прилагането на система от планове и наличието на компетентни и мотивирани служители. Тези промени намират израз в реални конкурентни предимства. Успешното внедряване на иновацията в практиката на организациите и в живота на хората се изразява в изграждане на устойчиви взаимовръзки между функционалните изисквания на потребителите, потенциалните технологии и базовите компетенции. Пазарно ориентираният бизнес следи за всички промени, засягащи иновации и промени от най-разнообразен характер на национално и международно ниво. От значение е процесът за иновации да бъде правилно и внимателно организиран и последователен. Целият процес на управление на иновациите обхваща всички стъпки от идентифицирането и осведомеността до скрининга и развитието на технологиите, инкубацията и въвеждането на пазара. На основата на казаното до тук можем да обобщим следните изводи:

Първо, управлението на иновациите е съвременна наука, но познаването на нейната същност и особености може да помогне за развитието на всяко едно предприятие. Само по себе си управлението на иновациите е процес, който съдържа на- важните елементи от цялата идея за иновационен проект. Мениджъра, който ръководи проекта е необходимо да спазва всички принципи като комплексност на системата, взаимосвързаност на елементите, обусловеност, йерархичност, автономност, съгласуваност, адаптивност, многофункционалност, прозрачност, оптималност и т.н.

Второ, управлението на иновациите е процес, който съдържа етапите прогнозиране в управлението на иновациите, анализ на външната среда, непосредствената среда и реакцията на пазара, планиране, организация на управлението на иновациите, координация на иновационните процеси, мотивация, анализ на производството, регулиране на производството, счетоводство, контролът.

Трето, създаването на интегрирана и по-гъвкава система за управление на иновационни процеси е фокусирано основно върху разработването на обещаващи продукти, както и преструктуриране на управленските функции на управлението на иновациите, организационните форми и методите на управление. Подобен механизъм предвижда, че отделите и службите, участващи в иновациите, са разпределени на всички нива на управленската структура и между тях действа установена система за координация и взаимодействие.

Използвана литература

1. Илиев, В. (2016). В помощ на иновационния мениджмънт на малките и средни предприятия. Ръководство за експерти от Enterprise Europe Network и техните клиенти, София, свободно на https://www.bia-bg.com/uploads/files/BIA_Fliers/Innovation%20Management%20BG-body-s_logo.pdf
2. Какво е управление на иновациите?, свободно на: <https://kd43.ru/bg/statements/cto-takoe-innovacionnyi-menedzhment-moskovskii-gosudarstvennyi-universitet.html>
3. Цветков, Ц., (2008). Иновации, свободно на: https://www.e-dnrs.org/wp-content/uploads/2008/02/InIn_2013_1_2.pdf
4. Cormican K. and O'Sullivan D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management., *Technovation* 24 (10), 819-829, DOI: 10.1016/S0166-4972(03)00013-0.
5. Filipova, M. (2010). Prognostication of crisis phenomena in the company, *Economics and Management- Scientific Journal in Lithuanian*, №15, с.471- 477.
6. Hutchison, C. (1980). *Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation*. New York: AMACOM, available https://esploro.libs.uga.edu/discovery/fulldisplay?docid=alma997066873902959&context=L&vid=01GALI_UGA:UGA&lang=en&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=LibraryCatalog&query=title,exact,Circular.
7. Innovation and Schumpeter's Theories, available: <http://innovationzen.com/blog/2006/07/29/innovation-management-theory-part-1/>
8. Kelly, P. & Kranzburg, M. (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco, San Francisco Press.
9. Tidd, J. & K. Pavitt. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 4e - first ed.* with Chichester: Wiley.
10. Tuğçe Ş., Özalp V. & Özgen Ö. (2014). An Outline of Innovation Management Process: Building a Framework for Managers to Implement Innovation, Conference: 10th International Strategic Management Conference, Volume: 150, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.021