

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА
И АДМИНИСТРАЦИЯ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ
И ПОЛИТИЧЕСКИ НАУКИ“

БОЙКО КОСТАДИНОВА СОКОЛОВСКИ

КОНЦЕПЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В
СЪВРЕМЕННОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“

Професионално направление 3.7. „Администрация и управление“

Докторска програма „Организация и управление извън сферата на

материалното производство“

Варна, 2018

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА
И АДМИНИСТРАЦИЯ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ
И ПОЛИТИЧЕСКИ НАУКИ“

БОЙКО КОСТАДИНОВ СОКОЛОВСКИ

КОНЦЕПЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В
СЪВРЕМЕНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“

Професионално направление 3.7. „Администрация и управление“

Докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство“

Научен ръководител:

Проф. д-р Павел Павлов

Рецензенти:

Проф. д.ик.н. Гошо Петков

Доц.д-р Мария Великова

Варна, 2018

Дисертационният труд е с обем от 209 страници и се състои от увод, 4 глави, заключение, списък на използваната литература и приложения. Съдържанието на всяка от главите се разделя на отделни части, в края на всяка глава са направени обобщения и изводи.

Дисертационният труд е обсъден в катедра „Администрация, управление и политически науки” на факултет „Международна икономика и администрация” и е насочен за защита пред научно жури.

Публичната защита ще се проведе на открито заседание на научното жури на **26.01.2018 г. от 14,30 ч.** в Заседателната зала на Ректората на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Материалите по защитата са достъпни в кабинет 204 във ВСУ „Черноризец Храбър“ и на сайта www.vfu.bg, раздел „Докторантура“.

I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Увод

Модерната концепция за стопанско развитие е модел за дългосрочен растеж, чийто успех не се детерминира от направените спестявания, а до голяма степен зависи от инвестициите в областта на човешките ресурси, изобретения и иновации. Дейностите в тази насока носят положителни външни ефекти, свързани с разпространението на знания, технологичния прогрес и иновации. В дългосрочен план това води до такъв ръст на производителността, който в известна степен неутрализира явлението на намаляване на приходите, неразривно свързано с необходимостта от увеличаване на разходите. Приема се, че инвестициите, които увеличават научно-развойния и технологичен потенциал на икономиките и допринасят за развитието на човешкия капитал, осигуряват устойчив и конкурентоспособен икономически растеж. Тези хипотези се отразяват в модела на т.нар. *икономика на знанието*.

Теорията на управление на знанията се превърна в отделна дисциплина в 80-те години на XX век, а официалното ѝ начало бележи 1987 година, когато се случват две знаменателни събития, а именно университетът Purdue и фирма DEC от САЩ съвместно организират своята първата конференция относно управлението на активите на знания през двадесет и първи век. Друго важно събитие е формирането на т.нар. Група на Конрад в Швеция, която дава началото на разглеждането на въпроса за управлението на интелектуалния капитал. Непосредствената причина за появяването на концепцията за управление на знанието е необходимостта от прилагане и използване на по-рано придобитите знания чрез опита в решаването на различни видове проблеми и бизнес въпроси на клиенти, както и използването им при разрешаването на следващите задачи и проблеми.¹ Това би трябвало да доведе до подобряване на работата и намаляване на разходите чрез многократно използване на някои решения.

¹ М. Моравски, *Концепции за управление на знанията и инструменти за тяхната имплементация*, [в] *Предприятие ... цит. съч.*, стр. 53.

Много важно събитие за създаване на икономика, основана на знанието, е приемането през 2000 г. от Европейския съвет на съвещанието в Лисабон на плана за развитие на Европейския съюз, т.нар. Лисабонската стратегия.

Този план е приет за период от 10 години и целта му е да превърне Европа в най-динамичният и най-бързо развиващия се регион в света, а при това - най-конкурентният. Планът предвижда максимално използване на иновациите, научните изследвания и научно-развойното сътрудничество, намаляване на бюрокрацията и пречките за предприемачите, съчетаване на дейностите в социалната, икономическата и екологичната сфера, както и нарастването на заетостта на мъжете и жените. За съжаление, се оказва, че прилагането на тази стратегия е много трудно и не много ефективно. Въпреки това трябва да се отбележи, че до голяма степен планът остава в съзнанието на държавите-членки в смисъла на значението на прилагането на концепцията за икономика на знанието и ползите от внедряването ѝ. Посочено е, че икономиката на знанието е икономика, в която същественият фактор са знанията като движеща сила създаваща конкурентно предимство за предприятията. Някои от съществените елементи на тази икономика са:

- ✓ съществена роля на знанията и интелектуалния капитал като важен фактор за конкурентоспособността на предприятията;
- ✓ развитие на информационното общество;
- ✓ глобализация на предприятията;
- ✓ сътрудничество между бизнес сектора с науката;
- ✓ развитие на нови предприятия, основани на знанието;
- ✓ по-бързо внедряване на иновации в предприятията;
- ✓ по-големи изисквания към мениджърите и служителите;
- ✓ внедряване на съвременни методи на управление на предприятията, както и разпознаване на „работника на знанието“, т.е. специалист с висока квалификация, компетенция, опит и авторитет.

Лисабонската стратегия беше заменена със стратегията Европа 2020 за периода 2010-2020 г, одобрена от Европейския съвет през 2010 г. Стременията, които изразява тази стратегия е интелигентен, балансиран и приобщаващ

растеж. Целите на тази стратегия са увеличаване на иновациите и нивото на инвестиции, повишаване на ефективността на системата за образование на младите хора и повишаване на привлекателността на висшето образование, разпространение на високоскоростен интернет, стимулиране на ефективното използване на ресурсите, подкрепа за предприемачите в ерата на глобализацията, подкрепа за повишаване на квалификациите и перманентното учене и увеличаване на заетостта.

Трябва да се отбележи, че знанието като ресурс играе важно значение не само на ниво предприятие, но също така и на национално ниво. Знанието е определен вид положителна стойност, която на национално ниво позволява създаване на национално богатство, „само тези страни, които се фокусират върху знанията, ще могат да станат победители в създаването на бъдещото национално богатство."Факт е, че знанието е движеща сила на развитието.²

Знанието е ключов ресурс и в предприятието. В днешно време информацията и знанията са съществени елементи, определящи конкурентоспособността на предприятието. Много ясно се вижда, как в съвременността се променят икономическите условия и колко голямо е значението на знанието като източник на икономическа стойност и конкурентни предимства. В миналото, икономиката се основава на натрупването на ресурси, т.е. „преработка на големи количества суровини с малко знания", но сега "икономиката на знанието се основава на кондензация на знанието или поставяне на огромен товар от знания в незабележима опаковка“.³⁴

2. Актуалност и значимост на темата на изследването

Управлението на знанията, не е идентично с управлението на организация, тъй като, както вече се обърна внимание, че управлението на знанията" не е алтернатива на управлението на човешките ресурси, компетенциите, човешкия

²М. В. Станевски, *Управление на човешките ресурси в сравнение с управлението чрез знания в предприятието*, Визия Прес и ИТ, Варшава 2008 г., стр. 17.

³Ч. Еванс, *Управление чрез знание*, ПВЕ, Варшава 2005 г., стр. 22. пак там, стр. 22.

⁴И. Май, *Управление на невежеството на организацията, [в] Нови тенденции в управлението. том V*, под редакцията на М. Павляк, Издателство Католически университет в Люблин 2014, стр. 139.

капитал, иновациите. Предметът на управлението на знанията не може да бъде непосредствено дадена организация."⁵

Управлението на знанието се разглежда по два начина, а именно като информационни системи за управление на информацията и човешките ресурси, т.е. хора, генериращи и предаващи знания. И двата подхода са взаимно допълващи се, защото безброй системи за подпомагане на вземане на решения и управление на знанието трябва да бъдат допълнени с човешки потенциал, защото единствено хората могат да обменят мнения помежду си, да подхождат нестандартно към даден проблем, притежават склонност към прилагане на иновации, с което за съжаление не разполагат стандартизираните системи.

Управлението на знанието е използването на човешкия потенциал за постигане на бизнес целите. Всички процеси, които протичат в организацията за внедряване на тази концепция създават система, която представлява постоянен и формализиран начин за функциониране на предприятието, изпълняваща следните функции: позволява реализация на "стратегията за персонализация на знанията чрез създаване на условия за всички служители да водят непосредствени разговори и осъществяват взаимен обмен на информация и знания", разработване на информационна система като обществено достъпна база данни, въвеждане на схеми за стимулиращи премии за притежаваните умения за учене и трансфер на знания, създаване на мотивация и улеснения за служителите за публикуване в системата на опит, информация и знания, полезни за оптимално функциониране на организацията, осигуряване на непрекъснат достъп до системата и нейната постоянна актуализация.⁶

Управлението на знанието е един вид трансформация на знанията в придобиване на ползи от организацията. Познаването на целите на организацията, финансовите ресурси и вида на заобикалящата среда (социална, политическа, правна, пазарна) и методите за измерването им, т.е. методите и техниките за въздействие върху количествените и качествени свойства на средата и ресурсите се превръща в успех, конкурентно предимство и

⁵И. Май, *Управление на невежеството на организацията, [в] Нови тенденции в управлението. том V*, под редакцията на М. Павляк, Издателство Католически университет в Люблин 2014, стр. 139.

⁶ П. Грайевски, *Процесно управление на организация, ПВЕ, Варшава 2012 г.*, стр. 95 .

способност за увеличаване на стойността на предприятието. Управлението на знанието трябва да притежава цялостен характер по отношение на другите категории на управление, тъй като то се отнася не само за отделните служители и техните екипи, но също така засяга и други области на управлението, напр. управление на персонала и стратегическо управление, които вземат предвид дългосрочните планове на организацията, целите за развитие и планираните процеси на компютъризация. Комплексният подход подобрява взаимоотношенията между индивидите, групите и организационните структури. „Управлението на знанието обединява също изолираните части на фирмата като ги активира в рамките на една стратегия.“⁷

Отличават се пет основни нива на управление на знанието: хаос, разбиране, инициализация, приобщаване и субординация на знанието. В организацията се забелязва ниво на хаос, когато все още не е известна концепцията за управление на знанието и липса на информационен поток. Следващият етап е разбирането, т.е. когато е забелязана нуждата от въвеждане на концепцията за управление на знанието, и по този начин настъпва първото включване на механизмите и закупуване на необходимата технология. За съжаление, все още на етапа на разбиране съществува проблема с достъпа на информация. На нивото на инициализация организацията забелязва ползите от концепцията, затова се вземат решения за въвеждане на подходящи стандарти, но все още съществуват културни и технологични проблеми. Приобщаването представлява комплексна реализация на управлението на знанието като тогава предприятието съвсем съзнателно отчита осезаемите ползи за организацията. Трябва също да се отбележи, че на този етап всички проблеми, проявяващи се на предишните нива са разрешени. Последното ниво на управлението на знанията е тяхното подреждане, т.е. идентификация на тази концепция с мисията на предприятието и включването ѝ в културния пласт, като по този начин притежаваната способност за управление на знанията ще се отрази в пазарната стойност на предприятието.

⁷Г. Пробст, С. Рауб, К. Ромхарт, *Управление на знанието в организациите*, Икономическо издателство, Краков 2004 г., стр. 47.

Г. Пробст, С. Рауб, К. Ромхарт, *Управление на знанието в организациите*, Икономическо издателство, Краков 2004 г., стр. 47.

Управлението на знанието е от жизненоважно значение за съвременните предприятия, за да придобият конкурентоспособност, иновативност и ефективност в епохата на глобализацията. Значимостта на управлението на знанието се характеризира със своята функционалност, защото включва комплексни управленски и оперативни функции, които са концентрирани в ресурсите от знания и всички свързани с тях процеси. За да постигне заложените ползи от внедряването на концепцията за управление на знанието, организацията трябва да осигури адекватно отношение на персонала, тъй като и организацията и служителите могат да се възползват от постигнатите успехи на фирмата.

На ниво организация ползите от прилагане на концепцията за управление на знанията могат да се отнасят както към нейната вътрешна структура, така и към външната среда. Ползите, отнасящи се към нейната вътрешна структура са: повишаване на ефективността на управлението, развитието на персонала, подобряване на вътрешните комуникации, намаляване на разходите за управление, увеличаване на креативността и иновациите, повишаване на гъвкавостта на управление. Предимствата, отнасящи се към външната среда са: развитие на фирмата, увеличаване на конкурентоспособността, по-голяма оперативна ефективност чрез намаляване на разходите за управление, ефективна адаптация към пазарните промени чрез отчитане на нуждите на клиентите и бизнес партньорите, повишена склонност към иновации и създаване на положителен образ на фирмата чрез балансиране на отношенията с клиентите. Ползите от гледна точка на служителите са: непрекъснато развитие, повишаване на компетенциите, достъп до източниците на знания, създаване на по-тесни връзки с фирмата, спестяване на време чрез лесен достъп до информация, развитие на креативността на служителите, повишаване на тяхното самочувствие, способността им за самоизява, удовлетворение от работата, създаване на допълнителни връзки между служителите и увеличаване на тяхната стойност на пазара на труда.⁸⁹

⁸ М. Клак, Управление на знанието ... цит. съч., стр. 77-78.

⁹ пак там, стр. 78

Разглеждането на проблема за внедряване на концепцията за управление на знанията в търговията и промишлеността представлява актуалността и оригиналността на темата на тази докторска дисертация.

Въз основа на проведените изследвания са показани ползите за организацията, нейните служители, но и предимствата, които се отнасят до пазара, т.е. засягащи пазарните партньори – доставчици, контрагенти, клиенти и конкуренти, произтичащи от прилагането на концепцията за управление на знанията в предприятието.

В рамките на новаторството, свързано с успеха на предприятието в процеса на създаване на знания са показани многоизмерните ползи от развитието на професионалните компетенции и креативност за създаване на конкурентно предимство в пазарната икономика.

Прилагането на насоките, представени в дисертационния труд може да допринесе за кристализирането на истинските новатори, които ще управляват знанията на организациите. В ерата на глобализацията, динамичното развитие на фирмите, растежа на конкурентоспособността и иновативността, предприятията не могат да си позволят да забравят или да недооценят внедряването на управлението на знанията, което е от голямо значение за бъдещето на предприятията.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването за управление на знанията в предприятието са търговията и промишлеността. Като база на теоретичния анализ на поведението на предприятията е приложен системен подход, с отчитане на население, ресурси, позиции и приложимата теория.

Предмет на изследванията са концепциите за създаване на знания въз основа на процеси, чрез които фирмата придобива информация и/или знания, интегрира разнообразна информация, като я превръща в знание, което е полезно за решаване на бизнес проблеми, осигурява на членовете на организацията лесен достъп и възможност за използване на общите фирмени знания.

Обхват на проучванията – посочените отрасли на изследвания позволяват да се дадат отговори на основните тези на дисертацията, която има за цел да отговори на поне някои въпроси относно проблема на управление на знанията е обоснована от теоретична и практическа гледна точка.

Теоретичният аспект на труда позволява постигане на следните цели:

- разширяване и систематизиране на сведенията за знанията и интелектуалния капитал,
- открояване на най-важните фактори, влияещи на ефективността на управление на знанието в търговските и производствени предприятия,
- определяне на нивото на ефективност на интернет технологиите, използвани в управлението на знанието,
- верификация на предложения модел на връзката между ефективността на предприятията и използваните от тях концепции на икономиката на знанията.

Ефектите от дисертацията от практическа гледна точка ще бъдат следните:

- предлагане на решения за преодоляване на трудностите и бариерите при внедряване на концепцията за управление на знанието в търговските и производствени предприятия и
- извеждане на значението на ефективната програма за управление на знанието, която преди всичко да насърчава иновациите на предприятията.

В резултат на проведените проучвания в прилагането на концепцията за управление на знанието в съвременните предприятия беше установено, че:

- ✓ Ползите от управление на знанието преди всичко водят към създаването на ефективна система за управление, която включва не само нова стратегия на фирмата и организационна култура, но също така и информационни технологии, иновации, еластичност при вземането на решения и ефективност. Ползите от въвеждането на управление на знанията могат да бъдат разглеждани на различни нива.

- ✓ Процесът на управление на знанията на фирмено ниво включва: придобиване на знания, избор на знания, преработка и адаптация към нуждите на предприятието, кодификация на знания, трансфер на знания, създаване на нови знания, споделяне на знания и актуализация на знанията.
- ✓ Служителят се превръща във важен партньор в процеса на генериране на нови решения. Неговите формални и скрити знания са ценен актив за предприятието. Този подход изисква инвестиции в развитието на служителите, както и разработване на система за събиране и кодиране на знанията в съответствие с нуждите на предприятието. Потокът на знания в организацията трябва да се контролира, а това означава, че трябва да се създаде система за управление на знанията, която е адекватна към използваните активи на знанията. Кодификацията на знанията, т.е. тяхното записване представлява защита срещу загуба на знания при напускане на служител.
- ✓ От гледна точка на релациите на предприятието с пазарната среда, ползите, които се явяват резултат от управлението на знанието, преди всичко водят до защита или развитие на пазарните му позиции. Управлението на знанието позволява третиране на знанието като източник на конкурентно предимство.
- ✓ Управлението на знанието носи положителен ефект не само за предприятието, но и за служителите. Ползите от управлението на знанието водят до създаване на организационна култура, която позволява свободно движение на знанията, което води до непрекъснато развитие на служителите. Управлението на знанието в предприятията дава възможност за реално сътрудничество между служителите, които не само се подкрепят взаимно, но и контролират ефективността на работа си. Като резултат от конструктивната критика, печелят не само служителите, но и самото предприятие. Предприятията, които са внедрили управление на знанието се стремят към елиминиране на конкуренцията между служителите, насърчвайки действия, насочени към сътрудничество. В резултат на това се елиминира нездравословната конкуренция или т.нар „състезание на плъховете" между служителите.

- ✓ Предприятията, които са внедрили управление на знанието оказват влияние не само на служителите, но и на пазара. Израз на тези релации е наблюдението на развитието на пазара и натрупване на знанията, придобити по този начин под формата на доклади, използвани за формиране на стратегическата политика на предприятието. Ползите, които постигат другите пазарни субекти представляват главно обмен на информация, опит и знания с предприятието.
- ✓ Управлението на съвременните организации, които работят в глобалната икономика, е многостранен процес, който изисква вземането предвид на много аспекти в провеждането на тяхната дейност. Преди всичко това е предизвикано от увеличаващата се конкуренция, бързия технологичен прогрес, огромното разнообразие на пазара, както и съкращаването на жизнения цикъл на продукта. В същото време, заедно със структурно-организационните трансформации трябва да се модифицират системите за управление, като се вземат предвид най-новите научни постижения.
- ✓ Създаване на нова икономика, основана на знанието прави все по-важен човешкият капитал не само на микроикономическо, но също така и на макроикономическо ниво. Днес, знанията се превръщат в доминиращ ресурсен елемент на всяко предприятие, а управлението на знанието е концепция, която оказва голямо влияние върху развитието на предприятията и детерминира бъдещото им функциониране.
- ✓ Ефективното управление на знанието в организациите би трябвало да донесе много позитиви за предприятията, като запазване на актуалната им пазарна позиция и по-нататъшното им развитие, прогресивност на резултатите, засилване на конкурентоспособността, откриване на знанията в организацията и осигуряване на достъп до техните ресурси, стимулиране на иновативните дейности, които генерират иновативни идеи, пълно използване на интелектуалния потенциал и перманентното учене и опит.

4. Цели на изследователската работа

Целта на дисертационния труд е реализация на концепцията за управление на знанието в контекста на функциониращите търговски и производствени предприятия, идентификация на пречките за внедряването на тази концепция и сравнения на тези отрасли по отношение на разликите в степента на трудност при внедряване на концепцията за управление на знанията.

В изпълнение на поставената цел се решават следните **изследователски задачи**:

- ✓ Да се прецизира терминологията, свързана с концепцията за управление на знанието.
- ✓ Да се открие процеса на внедряване на концепцията за управление на знанието в предприятието.
- ✓ Да се изследва въздействието на управлението на знанията на постигнатите от предприятието резултати.
- ✓ Да се идентифицират трудностите и бариерите при внедряване на концепцията за управление на знанието в предприятието.
- ✓ Да се определят разликите в нивото на бариерите, които възникват в процеса на внедряване на концепцията за управление на знанието в търговските и производствени предприятия.

5. Хипотези и изследователски въпроси

За верификация на приетите тези като основна изследователска хипотеза е прието твърдението, че: *Съществуващите пречки в рамките на функционирането на предприятията представляват постоянен фактор, затрудняващ внедряването на концепцията за управление на знанието.*

Доказателството за правилността на приетата хипотезата е представено в четвърта глава, която представя резултатите от проведените изследвания въз основа на въпросник.

Приема се, че проверката на тази изследователска хипотеза, която се явява предположение, определя необходимостта от получаване на отговори на следните изследователски въпроси:

- Мениджърите на фирмите не са адекватно подготвени за внедряване на концепцията за управление на знанието в предприятията и липсват специалисти за подпомагане на този процес.
- Процесът на обмен на знания между служителите е труден, съществуват много пречки за трансфера на знания.
- Компютърните системи в предприятията не улесняват процесите на придобиване и предаване на знания, поради тяхната липса или малка полезност.
- Компютърните системи не са достъпни за всички служители.
- Предприемачите не се грижат за редовното обучение на персонала, необходимо за процесите на развитие на знанието.
- Предприятията не разполагат с подходящи системи за стимулиране, подкрепящи управлението на знанията.
- Предприемачите не оценяват служителите, притежаващи знания с ключови умения и опит.
- Работниците и служителите се опасяват, че прилагането на концепцията за управление на знанията ще донесе неблагоприятни ефекти.
- Служителите на най-ниско ниво нямат възможности за реализация на своите идеи и решения за подобряване на труда.

6. Обосновка за избора на тема на дисертацията

Изборът на темата и формулирането на изследователските въпроси беше предизвикан от следните обстоятелства:

На първо място, в търговията и производството липсват специалисти за управление на знанието, а мениджърите не са достатъчно ангажирани в този процес, въпреки факта, че разполага с достатъчно знания поради естеството на тяхната позиция, а в случай на съмнения, знаят, къде да търсят нужната информация. Изглежда, че ситуацията в търговията е по-неблагоприятна, тъй като мениджърите не участват в създаването и актуализирането на характеристиките на длъжностите, а изследванията също показваха, че в

търговските предприятия няма специализирани лица за обучение на служителите.

На второ място, вътрешните конфликти, усещането за несправедливо отношение от началниците, убеждението, че знанието е власт, липсата на чувството за принадлежност към фирмата и в незначителна част – нежеланието за обмен на знания са сериозни бариери за споделяне на знания и в двата отрасли. В търговията, една от бариерите пред желанието за обмен на знания, която стои пред много служители, е липсата на готовност за поемане на рискове, докато в промишлеността, това е йерархичната организационна структура. Други пречки, които стоят пред обмена на знания, напр. липсата на време за обмен на знания, липсата на доверие, трудно общуване, липса на толерантност към грешките от шефовете и липса на самоувереност не се потвърдиха в представените проучвания.

На трето място, тезата, че компютърните системи в предприятията не улесняват процесите на придобиване и предаване на знания, поради тяхната липса или малка полезност не беше потвърдена, тъй като резултатите от изследванията ясно показваха, че бариерата под формата на използване на компютърни системи под нивото на техните възможности не е открита в проучваните отрасли. Компютърните системи в предприятията подкрепят процесите на управление на знанието, ускоряват и улесняват дейността.

На четвърто място, тезата, че компютърните системите не са достъпни за всички работници и служители беше потвърдена, тъй като резултатите от проучванията показваха, че и в двата сектора този достъп е ограничен до определени области, въпреки че ситуацията е малко по-добра в сектора на търговията.

На пето място, предприемачите не се грижат за редовното обучение на персонала, необходимо за процесите на развитие на знанието. Честота на обученията и в двата сектора (търговски и производствени), не е достатъчна, а в сектора на търговията ситуацията е по-неблагоприятна.

На шесто място, предприятията не разполагат с подходящи системи за стимулиране, подкрепящи управлението на знанията. Тази хипотеза се

потвърждава частично в промишлеността, тъй като половината от интервюираните посочват липсата на такива схеми за стимулиране. В търговията хипотезата беше изцяло потвърдена, тъй като по-голямата част от анкетираниите посочват липсата на насърчаващи обмена на знания схеми за стимулиране.

На седмо място, предприемачите не оценяват знанията на работниците и не се грижат те да останат във фирмата, а даже ако забележат знанията на работниците или служителите, те не ги оценяват и не се стараят да ги задържат.

На осмо място, тезата, че работниците и служителите се опасяват, че прилагането на концепцията за управление на знанията ще донесе неблагоприятни ефекти не беше потвърдена, тъй като хипотетичната бариера под формата на нежелание на служителите за промени не съществува. По-голямата част от анкетираниите са посочили, че са отворени за нови решения и не са предубедени, въпреки лошия си опит от миналото, свързан с въвеждането на промени.

На девето място, служителите на най-ниско ниво нямат възможности за реализация на своите идеи и решения за подобряване на труда. В търговията повечето от идеите на служителите на ниското ниво не се реализират или само техните началници имат възможност да ги представят. А в промишлеността се оказва, че служителите на най-ниското ниво имат възможност да представят своите идеи за подобряване на работните процеси и често те се реализират.

На десето място, липсата на изследвания в областта на внедряване на система за управление на знания в търговията и производството преди всичко представлява проблем, поради следните причини:

- преди всичко досегашните изследвания са концентрирани в големите организации, където процесите на управление на знанието се отличават с по-сложен и формален характер в сравнение със ситуацията в областта на търговията и промишлеността,
- разликите възникват основно от спецификата на търговията и производството, в това число: относително ниското ниво на разходите за информационни технологии, липса на адекватна култура на иновации,

липса на време за адекватно участие на ключовите хора в предприятието в процеса на внедряване, размера на предприятието, неформална организационна структура, липса на финансови средства за наемане на специалисти, ниското ниво на приемане на нови решения в областта на управлението от страна на служителите, което често е свързано с липса на обучение, опасения от загуба на работни места и евентуални трудности при използването на нови решения, информационни, неформални взаимоотношения със заобикалящата среда,

- заключенията сочат необходимостта от научни изследвания в тази област. Целта на анализа ще бъде провеждане на проучване с помощта на изследователски инструмент в избрана фирма, изграждане на модел на имплементация на система за управление на знанието и определяне на разликите между внедряването в търговията и производството. Избраният подход за имплементация на системата за управление на знанието в областта на търговията и производството е разгледана подробно в дисертацията.
- резултатите от емпиричните изследвания могат да бъдат от полза за собствениците/мениджъри в търговията и промишлеността в хода на внедряване на системата за управление на знанието.

7. Критерии за анализ, методология и изследователски методи

От проведените изследвания са направени заключения, които дадоха възможност за потвърждаване на основната изследователска хипотеза. Въпреки цялостното отхвърляне на частичната хипотезата за малката полезност на компютърните системи, хипотезата за съществуването на бариерите под формата на нежелание на служителите за промени и в производството - хипотезата за липсата на участие на служители на най-ниските етажи в оптимизиране на работните процеси, всички други частични хипотези бяха потвърдени изцяло или частично.

Затова се стигна до заключението, че както в търговията, така и в производството въвеждането на концепцията за управление на знанието

представлява предизвикателство. Но повече бариери, пречещи на имплементацията на процесите на управление на знанието се наблюдават в промишлеността. Търговията се оказва по-гъвкава и готова за нови решения. Въпреки това, съществуващите бариери са съществен фактор, който усложнява внедряването на концепцията за управление на знанието.

Като основен изследователски метод е приет методът на индукцията. Той се състои от въвеждане на общи заключения и определяне на тяхната истинност чрез емпиричен анализ на наблюдаваните явления и процеси. Методът се основава на изводи и заключения, получени на базата на особеностите, извлечени от общата информация за свойствата на обекта или явлението. Този метод прилага принципа, че единствено фактите могат да бъдат основание за научни заключения. Тези факти са действително настъпили ситуации (икономически, правни и организационни).

Освен това, проучванията са проведени с помощта на количествени изследователски методи. Използвана е анкетна изследователска техника чрез прилагане на анонимен анкетен въпросник като изследователски инструмент. Проучването е проведено в март 2017 г. на група от 600 респонденти, в това число 300 респонденти работят в сектора на търговията, а 300 - в производството.

Научните изследвания са извършени при използването на следните източници на данни:

- научна литература в областта на управлението на знание,
- структурирани и неструктурирани индивидуални интервюта,
- анализ на артефакти (в този контекст - конкретни решения, базирани на знание, прилагани в търговски и производствени предприятия).

Използването на няколко източника на данни позволи използването на метода на триангулация на източниците на информация, чрез който се потвърждават или отричат някои теоретични хипотези, с помощта на данните, получени от няколко независими източника.

Резултатите от изследванията, представени тук, са резултат от самостоятелния анализ, извършен от автора въз основа на посочения по-

горе изследователски материал и творческа разработка на заключенията, представени от автора.

С цел измерване на резултатите в търговските и производствени предприятия от прилагането на концепцията за управление на знанието е необходимо да се вземат предвид всички бариери, а именно: лични, колективни, структурни, културни бариери, такива свързани с методите на управление, технологични и в областта на управление на човешките ресурси.

Поради трудностите при сравняването на фирми с различни размери, работещи на различни пазари или представляващи различни отрасли, в дисертацията е приет субективен начина на оценка на предприятията (респонденти) в сравнение с най-близките им конкуренти. Използването на такива методи за оценка даде възможност за анализ на резултатите на различни видове предприятия. Постигнатите от фирмите резултатите ще бъдат сравнени по отношение на двете групи предприятия (търговски и промишлени), участващи в концепцията за управление на знанието. Първата група от тях съзнателно и целенасочено внедрява концепцията за управление на знание, за да постигне по-добри резултати от конкурентите си на пазара. А втората група фирми се борят с проблеми, произтичащи от липсата на гъвкавост, неадаптирани организационни структури и други фактори, усложняващи прилагането на концепциите за управление на знанието или не забелязват ползите от тяхното внедряване.

В дисертацията е използвана предимно чуждестранна научна литература. Важно допълнение към теорията са емпиричните изследвания. Тяхната цел е да се определи значението на концепцията за управление на знанието за получаваните от съвременното предприятие резултати, както и верификация на научните хипотези. Поради това, дисертацията притежава теоретично-емпиричен характер.

Характерът на дисертацията в основни линии е многопосочен и в контекста на основните ѝ цели, тя не е изградена в съответствие с класическата конвенция: теза - доказателство на тезата. Достигането до умозаклучения е предшествано от подробен преглед на научната литература. Анализът на

източниците и получените от тях изводи наложи предлагането на някои методологически и концептуални решения. Включените в дисертацията характеристики на редица въпроси, а така също приетите методологически и концептуални решения, представляват приноса на автора в развитието на научната теория в областта на концепцията за управление на знанието в търговските и производствени предприятия.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с обем 209 страници и се състои от увод, изложение в 4 глави, заключение, списък на използваната литература и приложения. Съдържанието на всяка от главите е разделено на отделни параграфи. Основният текст съдържа 6 таблици и 9 фигури. Списъкът на използваните литературни източници наброява 121 заглавия основно на руски и английски език.

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертацията е разделена на четири глави.

Първа глава на дисертацията. *Концепция на икономиката, основана на знанията*

В първа глава са представени основните тези на концепцията на икономиката, основана на знанието. Формулирани са основните понятия - човешки капитал, интелектуален капитал, дадени са дефиниции на знанието и управлението на знанието. Също така е описано значението на развитието на професионалните компетенции и креативност, а така също са представени характеристиките на учещата организация и интелигентната организация. Авторът подчертава значението на процеса на създаване на знанията в предприятията, като учещи се организации и интелигентни организации. По този начин обръща внимание на въпроси, свързани с научната и развойната политика на предприятията. Като се има предвид източника на конкурентно предимство може да се твърди, че икономиката на знанието е икономическа система, която използва икономически потенциал, свързан с интелектуалния потенциал на съвременното предприятие.

Втора глава на дисертацията. *Инструменти и модели при внедряване на концепцията за управление на знанията на ниво предприятие*

Тази глава се отнася за внедряването на концепцията за управление на знанието. Представени са стратегиите и моделите на управление на знанието, отделните процеси на внедряване на управлението на знанието, т.е. на процесите на събиране, развитие, трансфер и кодификация на знанието. Освен това направена е характеристика на служителите на знанието и на лицето, отговорно за внедряване на концепцията за управление на знанието. Описани са принципите за създаване на карти на знанията и компютърни системи, подкрепящи управлението на знанието. Също така обрънато е внимание, че ефективната система за управление на знанията в предприятието помага на нейните потребители да достигнат по най-бързия начин до знанията, от които в

момента имат нужда. И това е основната задача. Намалявайки времето за получаване на знания, системата увеличава производителността на всеки служител, и по този начин работата на цялото предприятие. Важно значение има и финансовата страна на оборудването на фирмите със система за управление на знанието, т.е.. цената на внедряване и използване на такава система.

Трета глава на дисертацията. *Трудности и бариери при внедряване на концепцията за управление на знанията.*

В трета глава са идентифицирани трудностите и бариерите при внедряване на концепцията за управление на знанието в търговски и прозводствени предприятия. Подробно са разгледани видовете бариери и трудностите при придобиване и трансфер на знания. Описано е, как оказва влияние несправедливостта в организацията върху управлението на знанието и ангажираността на работниците и служителите, както и причините за съпротивата на работниците към промените. Също така са идентифицирани бариерите пред трансформацията на предприятията в интелигентните организации. Трябва да се признае, че част от представените в тази глава аргументи критични към управлението на знания, възникват от неразбирането на сложността на самата концепция. Освен това е обърнато внимание на въпроса с трудностите за описване и измерване на явленията, свързани с нематериалните активи на дружеството, което е една от причините за бариерите пред внедряването на управление на знанието.

Четвърта глава на дисертацията. *Оценка на влиянието на разпространените бариери върху процеса на внедряване на концепцията за управление на знанията на ниво предприятие*

Четвърта глава представя резултатите от изследванията в тази област. Прави се оценка на влиянието на съществуващите бариери на процеса на внедряване на концепцията за управление на знанието в търговските и производствени предприятия. В този раздел се дефинират и изследователските хипотези и

показват използваните методи и изследователски инструменти. Характеризирани са изследваните групи и е направен теоретичен анализ на проведеното анкетно проучване.

Последната част на дисертацията е **заклучението**, което представлява обобщение на изследваните тези и верификация на изследователските хипотези.

При написването на дисертацията е използвана **литература** за проблемите на управлението, а по-специално за управлението на знанията, управлението на човешките ресурси, управлението на човешкия капитал, управлението на интелектуалния капитал и управлението на процесите.

IV. ПРИНОСИ НА ДЕСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Систематизирана е цялостна структура на теоретично-когнитивните възгледи, която представлява предизвикателство за извършване на интерпретация по отношение на внедряването на концепцията за управление на знанието в предприятията.
2. Дефинирани са областите и факторите, които усложняват внедряването на концепцията за управление на знанието в предприятията.
3. Прецизирана е конструкцията на организационната структура, организационната култура и управленския стил в търговски и производствени предприятия, с цел даване на възможност за проникване на знанията през всички нива на организацията.
4. На базата на емпиричната част на дисертационния труд са очертани насоките за по-нататъшни изследвания в областта на тенденциите за развитие и приложение на концепцията за управление на знанията при функционирането на модерните търговски и производствени предприятия.
5. Проведеният процес на оценка на въздействието на знанията, уменията и опита в изследваните предприятия показва, че те в комбинация с концепцията за управление на знанието са най-ценният ресурс на

предприятията и са важно условие за получаване конкурентно предимство на пазара.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА И СПЕЦИАЛНОСТТА

1. Соколовски, Б., Бариири пред процеса на внедряване на концепията за управление на знанията в предприятието. E-Journal ВСУ „Ч. Храбър”, 10/2017.
2. Соколовски, Б., Фактори, определящи локализацията на отраслите и сферите, Електронно издание на Сдружение „Еврославянска общност”, Кюстендил, 2017.
3. *Соколовски, Б., Л. Василева, Й. Гърчев. Управление на качеството (учебник), Изд. „Международен център за славянска просвета”, гр. Св. Николе, Р Македония, 2016.*