

## ИНДУСТРИЯ 4.0 – ТРАНСФОРМАЦИОННО ЛИДЕРСТВО И КОРПОРАТИВНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО: ИНСТРУМЕНТИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

Кирил Радев

### INDUSTRY 4.0 – TRANSFORMATION LEADERSHIP AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: TOOLS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Kiril Radev

***Abstract:** In context with the goals and scope of Industry 4.0, the article presents contemporary / new paradigms and characteristics of transformational leadership and corporate entrepreneurship. The main criteria for competitiveness in the era of the digital economy are outlined. Variants are proposed for the applicability of Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship as tools for the sustainable development of business organizations under Industry 4.0.*

**Key words:** Industry 4.0, transformational leadership, corporate entrepreneurship, innovation, sustainable development

#### Увод

В условията на глобализация, както и на висока динамика и агресивност на факторите от заобикалящата ни среда, водачите-лидери, респ. лидерството и предприемачеството са основните инструменти за постигане на успехи в конкурентната борба между бизнес организациите. Спецификите на лидерските и предприемаческите подходи трябва да се разглеждат в системната обвързаност, подходящо адаптирана към целите и средата на организациите.

Съвременната динамика на бизнес отношенията се характеризира с перманентно увеличаваща се интензивност. Ограничителите на бизнес решенията стават все повече, а някои от тях, предвид значението им за устойчивото развитие на обществата и икономическите системи, налагат извършването на бързи промени във вече прилаганите управленски и лидерски методи и подходи. В бъдеще конкурентите предимства, респ. бизнес резултатите, все повече ще зависят от степента до която организациите съумяват в кратки срокове и по подходящ начин да внедрят в производствената, търговската и административната си дейности най-съвременните постиженията на научно-техническия прогрес - иновациите. За оцеляването им в условията на съвременната пазарна среда е необходимо да прилагат управленски подходи, подчинени на максимата: **”Непрекъснат стремеж предлаганите продукти, стоки и/или услуги да притежават качествени показатели по-високи от очакванията на потребителите”**.

Последното десетилетие се характеризира с

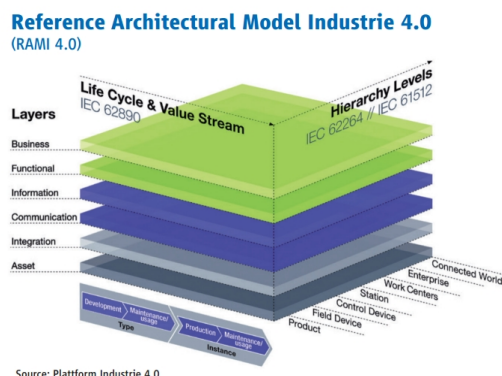
устойчива тенденция на нарастваща интензивност на търсенето на мултифункционални стоки с високи качествени показатели. Основната причина за това са бързите темпове на развитие на технологиите, респ. иновациите и възможностите за хоризонтална и вертикална интеграция на фирмените дейности на международно равнище. Настъпиха промени и в стиловете на управление, в посока от авторитарен и консултативен към групов.

През XX-и век придобиването на материални блага беше от първостепенно значение. През XXI-ви век то ще отстъпи място на придобиването на духовните блага. Основен катализатор и виновник за този преход са иновациите в жизнено важните за човечеството области. Лидерите и предприемачите на XXI-ви век ще бъдат онези, които ще съумеят да генерират и реализират най-полезните за обществото **идеи**, с което ще осигурят задоволяване главно на неговите духовни потребности. Конкурентната борба ще се осъществява на основата на идеи.

Устойчивото развитие на икономиката ще бъде в контекст и с успешното адаптиране на организациите към целите на четвъртата индустриална революция (Индустрия 4.0.)

От фигура 1 се вижда, че организациите ще получат конкурентни предимства, ако съумеят да постигнат оптимална колаборация между параметрите на вътрешната и външната среда в посочените направления и дейности. При това специално трябва да обърнат внимание на:

- мрежовата системност;



**Фиг. 1. Архитектурен модел на „Индустрия 4.0“**  
Източник: [https://www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Presse](https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse)

- възможностите за дигитализация на процесите;
- управлението на информационните масиви и киберзащитата;
- управлението, лидерството и предприемачеството.

Целите на четвъртата индустриална революция ще се постигат в условията на глобална среда, което налага разработването на нови методи за управление на груповата динамика, екипността, мотивацията и организационно проектиране. За постигането им е необходимо да се извърши осъвременяване/адаптиране на голяма част от използваните в момента методи за:

- стратегическо управление;
- бизнес анализ;
- финансово управление;
- управление на качеството;
- проектиране на организациите;
- изграждане и поддържане на организационната култура и поведение;
- управлението на промените;
- управлението на човешки ресурси (респ. на талантите и човешкия капитал);
- предприемаческите подходи (дигитално предприемачество);
- дигитализация и управление на публичния сектор и др.

Предвид посоченото настоящият доклад поставя **актуален акцент** върху конкурентоспособното и устойчиво развитие на бизнес организациите през XXI-ви век.

**Обект** на изследване са бизнес организациите от индустрията.

**Предмет** на изследването са същностните характеристики, моделното изграждане и въз-

можностите за колаборация между трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество като инструменти за устойчиво развитие на индустриалните предприятия.

**Основните задачи** на научното изследване са:

- Кратък литературен анализ на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество;
- Извеждане на същностните характеристики на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество;
- Моделно изграждане и приложимост на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество в условията на виртуална/интерактивна и дигитална среда;
- Извеждане на взаимовръзките между трансформационното лидерство, корпоративното предприемачество и устойчивото развитие на индустриалните предприятия.

**Основната теза** на изследването е: Устойчивото развитие на организациите от индустрията през XXI-ви век е във функция от колаборацията между Cross-Enterprise Leadership и Cross-Enterprise Entrepreneurship управленски подходи.

### Трансформационно лидерство

За първи концепцията за трансформационното лидерство е изведена от Джеймс МакГрегър Бърнс (Август 1918 – Юли 2014) в контекст с неговото изследване върху поведението на политическите лидери и е публикувана в неговия труд Leadership (Burns, 1978). Предвид стиливия обхват на парадигмите на трансформационното лидерство (транзакционен и трансформационен), концепцията е оценена като подходящ инструмент и при управлението на бизнес организациите. Аргументите за това са свързани с очакванията, че прилагайки принципите на трансформационното лидерство мотивацията, доверието и лоялността в персонала ще се повиши, а следователно и крайните резултати от дейността на организацията. Като предпоставка за успешното прилагане на концепцията, Бърнс посочва колаборацията ѝ с принципите на харизматичното лидерство. Според него отличителните черти на трансформационните лидери са:

- чрез мотивация подпомагат развитието на организацията;
- налагат и поддържат висок морал, етика и подходящи ценности в организацията, които като елементи на организационната култура са задължителни за всички;

- насърчават екипната работа, с акцент върху лоялността и ангажираността;

- добри тактики, стратегии, ментори и водачи при реализиране на промените в организациите.

Той не препоръчва прилагането на парадигмите на транзакционния стил на лидерство, когато е необходимо да се реализират идеи, постигането на които зависи изцяло от творческия подход, ангажираността и екипната работа и са свързани с промени в организационната култура.

В книгата си *Leadership and Performance* (Bass, 1985) Бернард Морис Бас (11 юни 1925 г. – 11 октомври 2007 г.) доразработва концепцията на Бърнс, като извежда показатели, с които да се измерва степента на мотивация и резултатите от прилагането на концепцията. В противоречие с вижданията на Бърнс той счита, че добрите лидери трябва да се възползват и от двата стила на трансформационното лидерство. Поради това разработва инструмент - „Въпросник за многофакторен анализ на лидерството (MLQ Form 5X)“, който има за цел да измери оптимално всеки един от аспектите на стиловете на трансформационното лидерство. За тази цел той извежда и анализира следните четири елемента на **модела на трансформационното лидерство**:

- Индивидуално представяне;
- Интелектуално стимулиране;
- Въдъновяваща мотивация;
- Идеализирано влияние.

В общия си труд „Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly“ (Antonakis, 2003) Брус Аволио (професор и експерт в областта на геймификацията, глобалния бизнес, лидерството, организационното поведение и организационната трансформация) и Джон Антонакис (професор по организационно поведение) доразработват въпросника на Бас, като в обхвата му включват общо 36 въпроса, разпределени в девет скали. В допълнение представят и резултатите от апробирането на модела върху лидери от военното командване, в резултат на което доказват неговата приложимост. Разработват **модел "The full range of leadership"**, в който дефинират допълнителните етапи при прехода от транзакционен към трансформационен стил на лидерство.

Съдържателните характеристики на елементите на представените модели са предпоставка

трансформационното лидерство да се използва като ключов инструмент за реализиране на иновационната политика на бизнес организациите.

В ерата на дигитализация на бизнес процесите трансформациите в организациите стават неизбежни, а предвид динамиката в ИТ технологиите и задължително перманентни. Това налага управлението им да се основава на лидерски подходи, които да осигурят организационна среда и култура, позволяващи изграждането на доверие, висока степен на ангажираност, стремеж към високо равнище на квалификация и професионализъм. В тази връзка консултантската компания Katzenbach Center of Strategy, специализирана в областта на управленското консултиране, предлага следните 10 правила/условия, с които трансформационните лидери трябва да се съобразяват и да изпълняват в процесите на проектиране и изграждане на иновационна организационна култура в бизнес организациите, а именно:

Лидерите трябва да:

- разработят лидерска стратегия, в контекст с бизнес стратегиите и корпоративната стратегия на организацията;
- представят периодично резултатите от изпълнението на стратегията за промени;
- проявяват гъвкавост и упоритост, дори и в случаите на проблеми с изпълнението на целите;
- създадат традиции за отбелязване и на най-незначителните победи;
- осигурят адекватна на обстановката и целите комуникационна система;
- бъдат честни, искрени и открити към хората;
- изградят подходяща система за контрол и обратна връзка;
- бъдат последователни в действията и поведението си;
- имат готовност да работят извън зоната си на комфорт;
- поемат отговорност дори за грешките на своите подчинени. Прехвърлянето на вина към подчинените е неприемливо, защото при всички случаи ще предизвика съпротива срещу промените, респ. напрежение в колектива.

Според направените в рамките на изследването проучвания, една от най-големите грешки при прилагането на трансформационното лидерство е неразбирането и осъзнаването на разликите между неговия транзакционен и трансформационен стил. Причината е, че в научните среди е прието транзакционният стил да се

отъждествява с административен управленски подход, подходящ за мениджърите, докато трансформационният се отъждествява с мекия стил на управление, основан на емпатията и психологическите инструменти за постигане на съгласие и мотивация. По-значимите разлики между двата стила са посочени в Таблица 1.

**Таблица 1**

**Сравнителен анализ между транзакционното и трансформационното лидерство**

<b>Транзакционно лидерство</b>	<b>Трансформационно лидерство</b>
Основано на отзивчивост	Основано на активност
Прилага се в рамките на изградена организационна култура	Подпомага промяната на организационната култура чрез прилагане на нови идеи
Служителите постигат целите си чрез награди и наказания, определени от лидера	Служителите постигат целите чрез по-високи идеали и морални ценности
Мотивирането има за основна цел - последователите да се обръщат към собствените си интереси	С инструментите на мотивацията се цели да насърчи последователите да поставят интересите на екипа пред техните лични
Постигане на целите като се поддържа статуквото	Постигане на целите чрез индивидуално отношение и поведение към всеки един, за да се засвидетелства уважение и подкрепа и да се мотивира за творчески и иновативни идеи

В условията на Индустрия 4.0 организациите плавно, но бързо трябва да преминат от традиционните организационни структури към виртуални структури за изпълнение на голяма част от дейностите. Това е още една причина да се търсят инструменти, с които този преход да се извърши успешно и резултатите от него да бъдат положителни по отношение на конкурентоспособността и развитието на организациите. При спазването на принципите на трансформационното лидерство и професионалното им адаптиране спрямо конкретните условия в организацията, управлението на промените може да се извършва при минимална съпротива и социално напрежение. Специално внимание при прехода трябва да се обърне на заместването на човешкия труд с машинен и необходимостта от своевременна преквалификация на засегнатия от промените персонал. На основата на резултати-

те от направеното изследване са изведени следните препоръки към трансформационните лидери, относно процесите на проектиране и внедряване на виртуални структури:

- извеждането и формулирането на целите и нормите трябва да бъде основано на реални факти преди да се поставят за изпълнение пред хората;
- за изпълнението на задачите да се формира подходяща социо-експертна среда, в която ръководителите да се възприемат като консултанти;
- контролът трябва да дава възможност за свобода на изпълнителите, с бърза и адекватна на ситуацията по обхват и съдържателни характеристики обратна връзка. Контролът следва да бъде изграден на максимата – доверие, самоотговорност и самоконтрол от всеки, в контекст на общата цел;
- делегирането на права трябва да бъде съобразено с възможностите на техническите средства за комуникация и степента на компетентност и професионализъм на персонала;
- изпълнението на всяка цел трябва да бъде осигурено с аварийни планове за действие;
- при виртуалните организации предимствата на харизматичното лидерство губят от своята сила и острота.

### **Корпоративно предприемачество**

В условията на преход към дигитализация на производствените и административните процеси предприемачество играе съществена роля за жизнения цикъл и състоянието на организациите. Следователно и днес парадигмата на Шумпетер, че „...предприемачески ориентираните продукти и/или услуги са главният двигател на промяната“ (Schumpeter, 1934) е актуална, защото е инструмент за откриване на нови възможности за задоволяване на все по-динамичните, претенциозни и кратковременни желания на потребителите. Предприемачество е инструментът, на който и през 21-ви век ще се разчита основно при преобразуването на технологичната информация в продукти и услуги.

Независимо от многобройните определения за неговата същност, основното във всяко едно от тях е разбирането, че предприемачеството е синоним на бизнес начинание под формата на създаване на ново малко предприятие (Rothwell, 1982). В контекст на вече съществуващо предприятие, като противовес на приетите административни ограничители на растежа чрез инова-

ции, се появява парадигмата за корпоративното предприемачество. При нея, в допълнение на всеобщото схващане за предприемачеството, се имат предвид и ролята на вътрешни за организацията инструменти, подпомагащи нейното обновяване и иновационна дейност. От гледна точка на философията на стратегическото управление са изведени три направления на приложение на корпоративното предприемачество:

- създаване на нови фирми в рамките на вече съществуващи предприятия (Block, 1993);
- прехвърляне и/или трансформация на съществуващи бизнес структури (Zahra, 1996);
- при радикална промяна на предмета и обектите на конкурентната борба в промишления сектор (Schumpeter, 1934).

В условията на Индустрия 4.0 са налице предпоставки за значителна промяна в предметите и обектите на конкурентната борба, а оттам и в организационното адаптиране на организациите. Поради това корпоративното предприемачество следва да се възприеме като подходящ инструмент за осигуряване на баланса между вътрешната и външната среда на организациите, в усилията им към постигане на конкурентни предимства. Важно условие за успеха на този вид предприемачески подход е разбирането и съвместяването на принципите на администрирането на производствените процеси и на иновационната организационна среда (инициативност, толерантност, свобода на действие и ценностна система насочена към персонала, технологиите и потребителите). На основата на тези обстоятелства в научната литература са изведени четири вида разновидности на корпоративното предприемачество, а именно:

- Status-Quo – характеризира се с ниска предприемаческа активност, както от мениджърите, така също и от служителите. Майлс и Сноу определят такива предприятия от тип „Защитник“ (Miles, 1978), защото липсва иновативната среда е поставен акцент върху администрирането на дейността;
- Corporate Renewal – ръководството притежава и насърчава предприемаческа инициативност, но поради пропуски в организационната култура, информацията, образователното равнище и мотивационната политика, предприемаческата активност на служителите и работниците е ниска;
- Corporate Venturing – служителите имат висока предприемаческа активност за разлика

от мениджърите, поради което отсъстват вътрешноорганизационни условия за предприемаческа дейност. Този подход е деструктивен за организацията и демотивиращ за предприемачески настроените членове на организацията, но въпреки това при адаптивно поведение от страна на ръководството, предприятието може да се превърне в „шампион“ (Greene, 1999);

- Schumpeterian Entrepreneurship – съществуват предприемачески нагласи и намерения както от страна на ръководството, така също и от служителите и работниците в организацията. В основата му стои виждането, че функцията на предприемачите е да „реформират или революционизират модела на производство чрез използване на изобретения или съвременни технологични възможности за производство на нова стока или услуга“ (Schumpeter, 1950).

В контекст с целите и характера на промените в икономическата конюнктура и организационното изграждане в условията на цифровата икономика може да се направи заключението, че корпоративното предприемачество от тип Schumpeterian Entrepreneurship е най-подходящо. За оптималното му прилагане в съвременните организации е необходимо да се вземат предвид следните особености, изведени на основата на анкетното проучване, в рамките на изследването:

- Предимство в предприемаческите инициативи и иновациите ще имат организациите, в които освен предприемачески дух служителите им имат и високо образование и опит;
- В международен план предимство в конкурентната борба на основата на корпоративното предприемачество ще имат организациите от обществата, където предприемаческата инициатива (в т.ч. и в семейния бизнес) е с дългосрочни традиции;
- Съществува права пропорционална зависимост между постиженията на организациите на основата на корпоративното предприемачество и изграждането на ценности в хората към трансформация, технологично и продуктово развитие;
- Предприемаческата инициатива на хората е във функция от възможностите, които получават за професионално развитие, както и системата за мотивация и оценка на тяхното творческо представяне;
- Примерът и личните характеристики на ръководството са генератори и катализатори за

инициативност, лоялност и съпричастност на хората с целите на организацията.

Предвид посоченото следва, че съвременният ръководител трябва да притежава качествата на предприемачески мениджър, т.е. да познава и умело да съчетава ролите на ръководителя с тези на предприемача. От гледна точка на предприемача по-съществените роли са:

- Визионер;
- Създател;
- Иноватор;
- Агент на промяната;
- Търсач и откривател на нови възможности.

Тези роли, както беше посочено, трябва да бъдат съчетани по подходящ начин с управленските групи роли относно взимането на решения, междуличностните отношения и управлението на информацията в организацията.

Моделното изграждане на корпоративното предприемачество е основано на системната обвързаност между изведените фактори и обстоятелства. В потвърждение на тезата Michael H. Moris, Donald F. Kuratko и Jeffrey G. Covin в книгата си „Corporate Entrepreneurship & Innovation“ (2011) представят интегративен модел на корпоративно предприемачество, изграден от последователно свързани три елемента (блока):

• Елемент (блок) №1 – Корпоративно предприемачество, в който се взимат предвид:

- етапът на развитие на организацията;
- условията за иновирание, която предоставя външната среда на организацията;
- знанията на ръководството и на хората в организацията за естеството на корпоративното предприемачество;
- степента на познания и възможностите на мениджмънта и персонала за прилагане на формите на корпоративното предприемачество;
- подготовката на мениджмънта за адаптиране на организационната среда и внедряването на принципите на корпоративното предприемачество.

• Елемент (блок) №2 – Изграждане на предприемаческа организация, с подкомпоненти:

- корпоративна стратегия;
- човешки ресурси;
- организационна структура;
- организационна култура.

• Елемент (блок) 3 – Устойчивост на предприемаческа дейност, гарантирана чрез перманентен контрол и анализ на:

– организационната среда;

- поведението и мотивацията на персонала;
- степента на постигане на целите.

Приложимостта на този модел е универсална и успехът от прилагането е във функцията от трансформационните лидерски качества на мениджмънта.

При проектиране на предприемаческата устойчивост на организациите трябва да се вземе предвид контекстуалната разлика между целите на традиционното предприемачество и целите на корпоративното предприемачество, а именно:

• основната цел на традиционното предприемачество е да задоволи потребностите и осигури доходи/печалба на създателите на бизнеса (малко предприятие);

• целта на корпоративното предприемачество е да създаде колективно комерсиализирано благо, резултатите от което по определени правила справедливо и прозрачно да бъде разпределено сред хората в организацията.

Поради тези две съществени различия и промените в икономическата и социалната области, корпоративното предприемачество се намира в непрекъснато развитие и налага динамични изисквания относно подготовката от мениджърите. В резултат на това корпоративното предприемачество през 21-ви век се разглежда и като „Стратегическо предприемачество“ (Covin, 2008) със следните три подхода на реализиране:

- вътрешно-корпоративен;
- кооперативно-корпоративен;
- външно корпоративен.

В контекст на посоченото се счита, че лидерите на 21-ви век трябва да осъзнаят значението и важността на предприемаческите възможности на ръководителите на всяко едно от управленските равнища за постигането на конкурентни предимства и устойчиво развитие на организацията (Kuratko, 2005).

В условията на преход към условията на Индустрия 4.0 организациите неминуемо ще се сблъскат с особеностите на т. нар. „раздвоено ръководство“ (Gibson, 2004). То се изразява в поставянето на коренно противоположни цели, които за съжаление не се оценяват по този начин от ръководството. Поради това този феномен е познат и като „Парадокс на мениджмънта“. Той се проявява в условията на трансформация на организациите, когато едновременно следва да се осигурят условия за изпълнение на текущите дейности и да се работи за

реализацията на стратегическите цели. Според препоръките в научната литература интензивността и обхвата на този феномен е възможно да бъдат ограничени с прилагането на принципите на корпоративното предприемачество.

### **Взаимовръзки между трансформационното лидерство, корпоративното предприемачество и устойчивото развитие**

В рамките на представеното до момента се вижда, че в условията на глобалната и бързо променяща се бизнес среда на 21-ви век, предприятията от индустрията са принудени да извършват мащабни продуктови и организационни промени, за да гарантират своето съществуване. В основата на успеха от изпълнението на тези действия са лидерството и колективната предприемаческа инициатива и подготвеност. За съжаление, предвид изключително голямата динамика в повечето случаи при реализацията на промените липсват отправни научни репери и освен продуктово, ръководствата и екипите трябва да иновират и рискуват и в организационен аспект. Изпълнението на процесите се усложнява и от интернационализацията на бизнеса, но и от изискванията за екологосъобразност и социална отговорност. В тази ситуация постигането на устойчиво развитие на организациите е изключително трудно. Като инструмент, научно доказан, за справяне със ситуацията се препоръчва устойчивото предприемачество, в концепцията на което са включени допълнително елементите и концепциите на трансформационното лидерство, харизматичното лидерство и корпоративното предприемачество.

В общ смисъл то се разглежда като съвкупност от екологично, зелено и социално предприемачество. Във връзка с глобалната екологизация на производствата при трансформацията и адаптацията на предприемаческата философия вече е налице противоречие с изведената от Фридман теза, че „целта на социалната отговорност е да увеличи печалбата на организацията“ (Friedman, 1970). Това е доказателство за промените, които са настъпили в ценностната система на обществата, повлияни главно от последствията от нерегулируемото използване на ресурсите и технологиите, които предизвикаха значителни екологични катаклизми.

Този феномен е успешно представен в изведеното от О'Нийл определение за устойчиво предприемачество: “sustainability entrepreneurship is a process of

venture creation that links the activities of entrepreneurs to the emergence of value-creating enterprises that contribute to the sustainable development of the social-ecological system.” (O’Neill, 2009)

Структурата и концепцията на устойчивото предприемачество е представено в няколко модела. За основен се счита моделът Triple-Bottom-Line (TBL или 3BL), разработен от Джон Елкингтън през 1994 г. (Elkington, 2004). Трите направления на концепцията са:

- икономически просперитет;
- качество на околната среда;
- социална справедливост.

През 2004 г. Елкингтън доразвива модела с „Формулировка 3П“ – персонал, планета и печалба. Пълната концепция е обект на множество анализи и апробирания, резултатите от които са поместени в редица научни трудове на Schlange, Hockerts, Wüstenhagen и др. Тук ще посочим приносите на Dixon и Clifford, които ползвайки концепцията на Елкингтън разработват модел за устойчиво предприемачество, основан на колаборацията между социалното, екологичното и икономическото предприемачество, който ползват като инструмент за оценка на възможностите на предприемачите да управляват икономически жизнеспособно предприятие, като същевременно запазят своите екологични и социални ценности. Резултатите от проучванията показват, че за голяма част от организациите е трудно да реализират устойчивост, в контекста на съдържателните характеристики на устойчивото предприемачество.

### **Изводи**

На основа резултатите от проведеното научно изследване могат да се направят следните изводи:

1. Конкурентната борба през 21-ви век ще се осъществява на основата на идеи.

2. За постигане целите на Индустрия 4.0 е необходимо да се извърши осъвременяване/адаптиране на голяма част от използваните в момента методи за управление и предприемачество.

3. В условията на тотална и глобална дигитализация приоритетно внимание трябва да се обърне на киберсигурността и социалните последствия от заместването на човешкия труд с машинен.

4. Устойчивото развитие на организациите от индустрията през XXI-ви век е във функция от колаборацията между Cross-Enterprise Leadership и Cross-Enterprise Entrepreneurship управленски подходи.

### Препоръки

За постигането на използването на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество като инструменти за устойчиво развитие на организациите в ерата на цифровата икономика е препоръчително:

1. Да се извърши адаптиране на програмите по „Бизнес администрация“, „Предприемачество“, „Бизнес право“, „Организационно проектиране“, „Бизнес анализ“, „Производствен мениджмънт“ и „Икономика“ в контекст с целите на Индустрия 4.0 и актуалните цели на бизнеса;

2. На национални равнища да се разработят програми за преквалификация, съобразени с професиите на 21-ви век.

### Заклучение

Резултатите от научното изследване показваха, че целите на четвъртата индустриална революция ще бъдат постигнати основно чрез перманентна трансформация на организациите относно ценности, ресурси, управленски и предприемачески подходи, технологии и философия на организационен дизайн. В тази палитра от фактори значението и ролите на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество са главни инструменти за постигане на продължителен жизнен цикъл, конкурентоспособност и устойчивост на организациите. Те са предпоставка и катализатори за изграждането на гъвкава иновационна среда, с помощта на която да се постигне оптималност относно динамиката в предпочитанията и настроеността на потребителите на 21- век.

### Литература

Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003) „Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire“. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295 [Online] Available at: [http:// dx. doi. org/ 10. 1016/](http://dx.doi.org/10.1016/) (Accessed: 14 March 2019)

Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance*, N.Y. Free Press.

Block, Z. & Mac Millan, L. (1993). *Corporate venturing*. Boston: Harvard Business School Press.

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. N.Y, Harper and Row

Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2008). *Corporate Entrepreneurship* in The Encyclopedia of Strategic Management (Blackwell Publishers, forthcoming)

Elkington, J. (2004) *Enter the Triple Bottom Line*. In Henriques, A. and Richardson, J. (Eds.), *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?*

*Assessing the Sustainability of Business and CSR* (1-16). London: Earthscan.

Friedman, M. (1970) „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“. *The New York Times Magazine*, September 13

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). „The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity“. *Academy of Management Journal*, 47 (2)

Greene, P.G., Brush, C.G. & Hart, M.M. (1999). *The corporate venture champion: A resource based approach to role and process*. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring

Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). *A model of middle level managers' entrepreneurial behavior*. Entrepreneurship Theory & Practice, 29 (6) McGraw Hill

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*. New York:

Michael H. Morris, Donald F. Kuratko, Jeffrey G. Covin. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Third Edition, South-Western Gengage Learning

O'Neill G.D. Jr., Hershauer, J.C. and Golden, J.S. (2009). „The Cultural Context of Sustainability Entrepreneurship“. *Green Management International*, 55

Report on the results of Industry 4.0 Platform/Implementation-Strategy-Industrie-40-ENG. pdf, Available at: [https://www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Presse](https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse) (Accessed: 8 April 2019)

Rothwell, R. & Zegveld, W. (1982). *New ventures and large firms. The search for internal entrepreneurship*. In: Innovation and the small and medium sized firm: their role in employment and in economic change. London: Pinter. S1048-9843(03)00030-4

Schumpeter, J. (1934) *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Row

Schumpeter, J. (1950) *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Row

Zahra, S.A. (1996) „Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities“. *Academy of Management Journal*, 39(6)

<https://www.strategyand.pwc.com/katzenbach-center> (Accessed: 8 April 2019)

Assoc. Prof. Kiril Genadiev Radev, Dipl. MEng., Dipl. E.Eng., PhD

New Bulgarian University

1618 Sofia, Bulgaria 21 Montevideo Str.

E-mail: [kgradev@nbu.bg](mailto:kgradev@nbu.bg)