

Национална кръгла маса

Формални и неформални
иновационни мрежи

СА "Д. А. Ценов" - Свищов

27 май 2024 г.

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

Сборникът с доклади
е разработен в изпълнение на
проект КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г.,
осъществяван с финансовата
подкрепа на Фонд "Научни
изследвания" при МОН.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

НАЦИОНАЛНА КРЪГЛА МАСА

**ФОРМАЛНИ
И НЕФОРМАЛНИ
ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ**

27 май 2024 г.

Сборник с доклади

Академично издателство „Ценов“ - Свищов
2024

Организационен комитет:

проф. д-р Маргарита Богданова
доц. д-р Маруся Смокова
доц. д-р Евелина Парашкевова
гл. ас. д-р Мариела Стоянова

Редакционен съвет:

проф. д-р Маргарита Богданова
проф. д-р Цветан Цветков
доц. д-р Маргарита Шопова
доц. д-р Зорница Йорданова

Рецензенти:

проф. д.и.н. Ваня Банабакова – Национален военен
университет „Васил Левски“ – Велико Търново
доц. д-р Десислава Серафимова – Икономически
университет – Варна
доц. д-р Румяна Златева – Шуменски университет
„Епископ Константин Преславски“
доц. д-р Симеонка Петрова – Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Сборникът е разработен и публикуван в изпълнение на дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи“, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Авторите носят цялата отговорност за изразените мнения и становища, за обосноваването, достоверността и оригиналността на своите материали.

© Академично издателство „Ценов“ - Свищов

ISBN 978-954-23-2493-5

D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS -
SVISHTOV

NATIONAL ROUND TABLE

**FORMAL
AND INFORMAL
INNOVATION NETWORKS**

27 May 2024

Full paper proceedings book

Academic Publishing House „Tsenov“ – Svishtov
2024

Organising committee:

Prof. Margarita Bogdanova, PhD

Assoc. Prof. Marusya Smokova, PhD

Assoc. Prof. Evelina Parashkevova, PhD

Head Asst. Prof. Mariela Stoyanova, PhD

Editorial committee:

Prof. Margarita Bogdanova, PhD

Prof. Tsvetan Tsvetkov, PhD

Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD

Assoc. Prof. Zornitsa Yordanova, PhD

Reviewing committee:

Prof. Vanya Banabakova, DSc – Vasil Levski National Military
University – Veliko Tarnovo

Assoc. Prof. Desislava Serafimova, PhD – University of
Economics – Varna

Assoc. Prof. Rumyana Zlateva, PhD – Konstantin Preslavsky
University of Shumen

Assoc. Prof. Simeonka Petrova, PhD – D. A. Tsenov Academy
of Economics – Svishtov

Full paper proceedings book is designed and published as part of the activities under the project No. KII-06-H65/10 from 12.12.2022 “Formal and Informal Innovation Networks“, implemented with the financial support of the National Science Fund of Bulgaria.

All authors are fully responsible for the views and opinions expressed, as well as for the validity, reliability, and originality of their papers.

© Academic Publishing House „Tsenov“ – Svishtov

ISBN 978-954-23-2493-5

СЪДЪРЖАНИЕ

ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ – ДИМЕНСИИ И СИНЕРГИИ Любомир Иванов, Маргарита Шопова, Мартин Александров.....	9
КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ПОВИШАВАНЕ КАПАЦИТЕТА НА ИНОВАЦИОННИТЕ МРЕЖИ Искра Пантелеева.....	25
ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ И РИСК МЕНИДЖМЪНТ Евелина Парашкевова, Изабела Йонкова	39
ИНСТРУМЕНТИ ЗА АНАЛИЗ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ Маргарита Богданова.....	51
ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ ЗА ПУБЛИЧНИ УСЛУГИ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ Надежда Веселинова.....	68
ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ В ОБЩИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ Юлиян Господинов	80
ПИРАМИДАЛНАТА СТРУКТУРА НА ТЪРГОВИЯ И МРЕЖОВИЯ МАРКЕТИНГ Цветелина Кабакчиева.....	94
ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ФОРМАЛНИТЕ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ ВЪРХУ ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМА Любомира Тодорова	105
ТРАНСФЕР НА ИНОВАЦИИ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО ЧРЕЗ ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ Василена Кръстанова, Любка Илиева.....	114
ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ РАЙОНИ Йоана Константинова	122
ОРГАНИЗИРАНЕ НА СЪБИТИЯ ЧРЕЗ ИЗГРАДЕНИ ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ Сиана Спасова, Любка Илиева	131

НЯКОИ АСПЕКТИ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ПЪТЯ НА КЛИЕНТА В СЪВРЕМЕННИЯ МАРКЕТИНГ	
Стелиана Василева.....	140
ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ В ПОДКРЕПА НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЕМАЧИ	
Евелина ван Менсел, Николай Денчев, Зорница Йорданова.....	153
СОЦИАЛНОМРЕЖОВИ ПОДХОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАМКИТЕ НА ИНИЦИАТИВАТА „ЕВРОПЕЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ“: АНАЛИЗ НА НИВО ДЪРЖАВА	
Маруся Смокова, Галин Стефанов.....	165
СТРАТЕГИЧЕСКИ АЛИАНСИ В УСЛОВИЯ НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ	
Мариела Стоянова.....	183
УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ В ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ПРИ МРЕЖОВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	
Румяна Георгиева.....	191
МАРКЕТИНГОВИТЕ ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ – СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ КОМПАНИИ	
Ваня Григорова	201
ДИГИТАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ – КАТАЛИЗАТОР ЗА РАЗВИТИЕ НА ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ	
Димчо Шопов	211
ИНОВАТИВНО РАБОТНО ПОВЕДЕНИЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР	
Грета Иванова.....	226
ДОБРИ ПРАКТИКИ НА ГЛОБАЛНИ МРЕЖИ ЗА БОРБА С БЕДНОСТТА И ПРИЛОЖИМОСТТА ИМ В СЕВЕРОЗАПАДЕН РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ	
Таня Николова.....	237

CONTENTS

FORMAL AND INFORMAL NETWORKS – DIMENSIONS AND SYNERGIES Lyubomir Todorov, Margarita Shopova, Martin Aleksandrov.....	9
CONCEPTUAL FRAMEWORK OF POSSIBILITIES FOR INCREASING INNOVATION NETWORKS CAPACITY Iskra Panteleva	25
INNOVATION NETWORKS AND RISK MANAGEMENT Evelina Parashkevova, Izabela Yonkova.....	39
TOOLS FOR STAKEHOLDER ANALYSIS IN PUBLIC POLICY DEVELOPMENT Margarita Bogdanova.....	51
INNOVATION NETWORKS FOR PUBLIC SERVICES – STATUS AND PERSPECTIVES Nadezhda Veselinova.....	68
FORMAL AND INFORMAL INNOVATION NETWORKS IN MUNICIPAL ADMINISTRATION Yuliyana Gospodinov	80
THE PYRAMID STRUCTURE OF COMMERCE AND NETWORK MARKETING Tsvetelina Kabakchieva	94
IMPACT OF FORMAL AND INFORMAL NETWORKS ON INNOVATION PROCESSES IN TOURISM Lyubomira Todorova	105
TRANSFER OF INNOVATIONS IN THE HOSPITAL INDUSTRY THROUGH FORMAL AND INFORMAL NETWORKS Vasilena Krastanova, Lyubka Ilieva	114
INNOVATION NETWORKS OF TOURISM REGIONS MANAGEMENT ORGANIZATIONS Yoana Konstantinova.....	122
ORGANIZING EVENTS THROUGH ESTABLISHED FORMAL AND INFORMAL NETWORKS Siana Spasova, Lyubka Ilieva	131

SOME ASPECTS OF THE CONCEPT OF THE CUSTOMER JOURNEY IN MODERN MARKETING Steliana Vasileva.....	140
INNOVATION NETWORKS IN SUPPORT OF SOCIAL ENTREPRENEURS Evelina Van Mensel, Nikolay Dentchev, Zornitsa Yordanova	153
SOCIAL NETWORK ANALYSIS OF INTER-UNIVERSITY COOPERATION WITHIN THE EUROPEAN UNIVERSITY INITIATIVE: A COUNTRY-LEVEL PERSPECTIVE Marusya Smokova, Galin Stefanov	165
STRATEGIC ALLIANCES IN DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS Mariela Stoyanova	183
MANAGEMENT ASPECTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN NETWORK INTERACTION Rumyana Georgieva.....	191
MARKETING INNOVATION NETWORKS – STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN COMPANIES Vanya Grigorova.....	201
DIGITAL INNOVATION - A CATALYST FOR PUBLIC SECTOR DEVELOPMENT IN THE EUROPEAN UNION Dimcho Shopov.....	211
INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR IN THE PUBLIC SECTOR Greta Ivanova	226
GOOD PRACTICES OF GLOBAL NETWORKS FOR POVERTY COMBAT AND THEIR APPLICABILITY TO THE NORTHWEST PLANNING REGION Tanya Nikolova.....	237

ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ – ДИМЕНСИИ И СИНЕРГИИ

доц. д-р Любомир Иванов,

ORCID iD: 0000-0001-7781-9549, lubomir.ivanov@uni-svishtov.bg

доц. д-р Маргарита Шопова,

ORCID iD: 0000-0002-4605-216X, m.shopova@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

докторант Мартин Александров

ORCID iD: 0000-0003-0367-7554, aleksandrov.m404@gmail.com

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Целта на настоящото изследване е сравнение между формалните и неформалните мрежи, формирани за създаване и споделяне на знание и иновации. Установени са различията и възможностите за получаване на по-добри резултати чрез използване на силните страни на формалните и неформалните елементи. Описани са съчетаването, допълването и взаимодействието като средство за осигуряване на гъвкавост и креативност на участниците и синергия между формалните и неформалните мрежи. Идентифицирани са фактори, обуславящи ефективността на мрежите и трансформациите на неформалните и формални мрежи. Установено е, че съчетаването на силните страни на неформалните отношения и формалната структура водят до синергични ефекти при споделянето на знания и иновации.

Ключови думи: формални мрежи, неформални мрежи, иновации, сравнителен анализ

JEL: D85, O31, O32

FORMAL AND INFORMAL NETWORKS – DIMENSIONS AND SYNERGIES

Assoc. Prof. Lyubomir Todorov, PhD,

ORCID iD: 0000-0001-7781-9549, lubomir.ivanov@uni-svishtov.bg

Assoc. Prof. Margarita Shopova, PhD,

ORCID iD: 0000-0002-4605-216X, m.shopova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

PhD student Martin Aleksandrov

ORCID iD: 0000-0003-0367-7554, aleksandrov.m404@gmail.com

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The aim of the present study was a comparison between formal and informal networks that were formed for the creation and sharing of knowledge and innovations. We identified differences and opportunities to obtain better results by using the strengths of formal and informal elements. We found that combination, complementarity and interaction were primary means that ensured flexibility and creativity of participants, and synergy between formal and informal networks. Combining the strengths of both informal relationships and formal structure has been found to lead to synergistic effects in knowledge sharing and innovations.

Key words: formal networks, informal networks, innovations, comparative analysis

JEL: D85, O31, O32

Въведение

Формални или неформални мрежи се формират в рамките на институции, които си взаимодействат с цел създаване на знания и иновации, и имплементирането им в практиката (Ferro & Gatti, 2024). Фокусът на изследванията е насочен към неформалните мрежи (McEvily, Soda, & Tortoriello, 2014), като комбинирането на формални

и неформални елементи подпомага иновационните дейности в оптимална степен (Bien, Ben, & Wang, 2014); (McKeown, 2016); (Hartono, 2019). В тази връзка интерес представляват различията между формалните и неформалните мрежи в тесен смисъл, и между формалните и неформалните елементи, механизми и канали за комуникация – в широк смисъл, които способстват за споделянето на знание и имплементирането на иновациите. Различията дават възможности да се съчетават силните страни на формалното и неформалното, за да се получат по-добри резултати (Wang, Zhao, Dang, Han, & Shi, 2019). Настоящото изследване си поставя за цел да направи паралел между формалните и неформалните аспекти при споделянето на знание и иновациите, да открие важните моменти и да систематизира основните направления, в които те си взаимодействат.

1. Различие между формалните и неформалните мрежи

Формалните мрежи са изградени на базата на писмени споразумения (договори), докато неформалните мрежи се основават на доверие, уважение и негласни споразумения (Keane & Costin, 2019). В рамките на управленската структура първите са вертикални, свързани с формалното вземане на решения от висшия мениджмънт, а вторите са хоризонтални, като изразяват неформалната общностна логика на организиране и взаимодействие (Crespin-Mazet, Goglio-Primard, & Havenvid, 2021). Всяка от мрежите може да се изрази в организационни и структурни форми: неформални „мрежи на нови предприемачи“, неформални „местни клъстерни групи“, формална „мрежа на изпълнители на поръчки, свързани с отбраната“, формална „технологична група от малки фирми“ и т.н. (Huggins, 2000).

При споделянето на знания и иновационната дейност разграничаването на формални и неформални се прилага и по отношение на: комуникационни източници (Weenig, 1999), канали за трансфер на информация (Upham, Rosenkopf, & Ungar, 2010), ефективност (Huggins, 2000), механизми (Junghee, Kwang, & Ilmo, 2008); организация (Wang, Zhao, Dang, Han, & Shi, 2019); практики (Miörner, Zukauskaitė, Trippl, & Moodysson, 2018), (Temby, Sandall, Cooksey, & Hickey, 2017), (Salavisa, Sousa, & Fontes, 2012) и др. Систематично предимствата и ограниченията им са представени в Таблица 1.

Таблица 1
Формално срещу неформално

Формално	Неформално
допринасят за разпространението на знание	подпомагат имплементирането на иновациите
по-ефективни	подпомагат създаването на формалните групи
насърчават сътрудничеството	подпомагат сътрудничеството за иновации
трансферират кодифицирано знание	споделят скрито знание
достъп до допълващи активи	достъп до специфично знание
използват се по-често	подобрява междуведомственото сътрудничество
тромави и инерционни	гъвкави и отворени за промени
стимулират иновациите в централизирана мрежа	затрудняват иновациите в централизирана мрежа

Източник: авторите

При сравнението между формалните и неформалните мрежи се формират три позиции: важни са само формалните мрежи; важни са само неформалните мрежи; и двата вида имат значение. Според застъпниците на първата позиция, формалните връзки имат основно значение в определени ситуации, например при високо ниво на вътрешно-мрежова комуникация (Gailhard, Bavorová, & Pirscher, 2015). Иновативни са основно лицата, външно ориентирани в своите официални контакти (Leendert Aalbers & Dolfsma, 2015). При висока

степен на скрито знание нараства значението на формалните връзки за трансфер на знание отвън (Ruan & Chen, 2017). Официалното междуфирмено сътрудничество ефективно преодолява пречките пред разпространението на технологичните иновации (Kolade, Obembe, & Salia, 2019).

В противовес, развитието на неформални (каквито са приятелските) отношения между членовете на екипите за иновации подобрява продуктивността (Kratzer, Leenders, & Van Engelen, 2005). Неформалното споделяне дава добри резултати, когато културната среда подкрепя неформалното споделяне на знания (Taminiau, Smit, & Lange, 2009). Съпротивата, съпътстваща въвеждането на противоречивите иновации, може да се преодолее чрез неформално убеждаване, вместо използването на формални заповеди (Glückler & Panitz, 2014). Неформалните мрежи имат положително влияние върху иновационните резултати на фирмите, когато участниците имат общи интереси и обща, споделена цел (Buta, 2016). Неформалните общности имат важно значение за трансформирането на отношенията „университети-индустрия-публичен сектор-гражданско общество“ и подпомагането на социалните иновации (Nordberg, Mariussen, & Virkkala, 2020).

Взаимодействието между формалните и неформалните мрежи е важно за споделянето на знание и имплементирането на иновации (Powell, 1998); (Rizova, 2005), особено при стартиращите фирми (Gao, Cheng, He, & Gu, 2023). Симетричните отношения насърчават интеграцията на информационното моделиране по веригата на стойността (Paradonikolaki, Verbraeck, & Wamelink, 2017). Съчетаването на формални механизми и неформални взаимодействия спомага изграждането на устойчива иновационна екосистема за обмен на знания,

която отчита различията на отделните култури (Wang, Hearn, Mathews, & Hou, 2024).

2. Взаимодействие и синергия между формалните и неформалните мрежи

Иновациите се разпространяват и имплементират успешно при смесване на формални и неформални мрежи. Това предоставя на фирмите гъвкавост и креативност и се изразява чрез няколко форми: съчетаване, допълване, взаимодействие.

Иновациите в предприятията възникват като съчетание на формалните и неформални усилия за научноизследователска и развойна дейност (Lerena, Barletta, Fiorentin, & Suárez, 2021). Компаниите често управляват знанието чрез смесица от формални практики и неформални процеси, което им позволява да поддържат гъвкавост, креативност и организационна иновация (Zbucnea, Dinu, Iliescu, Stanciu, & Salageanu (Şoldan), 2024). Съчетаването се извършва чрез мениджърите на средно ниво, които участват едновременно във формални и неформални мрежи (Hongjiang & Xinghua, 2023).

Допълването се основава върху способността на формалните и неформалните механизми да решават проблеми с различни средства. Динамиката на мрежата може да се разглежда като формални процеси (съкращаване и сдвояване), които допълват неформалните мрежови процеси (Davis, 2008). Неформалните мрежи за разпространение на иновации са от съществено значение, без оглед на пространствените мащаби. Те могат да действат на различни нива (от фирмени до национални), като в редица случаи се допълват успешно от формални партньорства (Trippel, Tödtling, & Lengauer, 2009), като допълването е

по-добро от дублирането на организационните позиции в мрежата (Cartoni, Gardim, Caballero, & Antonio, 2013).

Взаимодействието става чрез редуване на формални и неформални процеси, с които се планират, изпълняват, споделят и верифицират етапите на разработване на продукта и създаване на стойност. Взаимодействието (смесване и свързване) между формалните и неформалните мрежи за споделяне на знания генерира жизнеспособни, инвестиционни избори (Dey, Gupta, & Singh, 2019). Неформалните механизми на взаимодействие са в основата на иновационния процес, особено когато са съчетани с формални мрежи (Nunes, Lopes, & Fuller-Love, 2019).

Съчетаването на формалните и неформалните мрежи дава синергични ефекти. Двата механизма са изключително важни за трансфера на знания и взаимно усилват ефектите си (Powell, 1998). Комбинирането на формални договори и неформален обмен има положителна връзка с между-организационното доверие и насърчава иновационната активност (Bien, Ven, & Wang, 2014). Неформалните отношения улесняват последващо официално споразумение, докато действията, предприети в рамките на формалните рамки, затвърждават това, което е договорено неформално (McKeown, 2016). В конкретни случаи формалното сътрудничество има по-голям принос към иновационната дейност, отколкото неформалното (Hartono, 2019).

3. Фактори, обуславящи ефективното действие и взаимодействие на формалните и неформалните мрежи

Социалният капитал има съществено значение за дейността на иновационните мрежи посредством неформален механизъм за координация и управление на мрежовите активности между фирмите (Ми,

Peng, & Love, 2008). Неформалните мрежи за разпространение на иновации са от съществено значение, без оглед на пространствените мащаби, като в редица случаи се допълват успешно от формални партньорства на местно и национално равнище (Tripl, Tödtling, & Lengauer, 2009). В региони с недостиг на знания ефективни механизми за дифузия на знание са формалните инструменти, докато неформалното придобиване на знания подпомага иновативността в региони с изобилие на знания (Carayannis, Provan, & Givens, 2011).

Нововъзникващите фирми предпочитат да използват неформални инструменти за натрупване и споделяне на знание, докато утвърдените фирми използват предимно формални механизми (Harorimana, 2013). Централизираните мрежи подпомагат иновациите най-силно при висока пазарна насоченост на фирмите и слабо социално сближаване (Wang, Zhao, Dang, Han, & Shi, 2019). Използването на различни иновационни стратегии (например, изследване на отдалечени бази от знания, експериментиране на по-разнообразни технологии) чрез широк набор от формални и неформални връзки се предпочита при отворените иновации. В същото време, неформални мрежи, концентрирани в тясна област на специализация, са ексклузивно решение за приемане на специфични за производството решения (Lepore, Vecciolini, Micozzi, & Spigarelli, 2023).

Секторните различия влияят върху формалните (за достъп до допълващи активи) и неформалните (за достъп до специфично знание) мрежи, създавани от фирмите (Salavisa, Sousa, & Fontes, 2012). Слабите формални хоризонтални връзки изискват силни връзки на вертикална интеграция, за да се преодолеят затрудненията във формалното споделяне на знание и да се стимулира развитието на неформалните отношения (Biró, Hamza, & Rácz, 2016).

4. Трансформации на неформалните и формалните мрежи

Неформалните мрежи често са предпоставка за възникване на формални отношения. Устойчивите следват модела „неформални отношения – доверие – връзки – формални дългосрочни асоциации“ (Huggins, 1998); (Assimakopoulos & Macdonald, 2003); (Parsons & Rose, 2004). Обратното, превръщането на формалната мрежа в неформална, е по-рядко явление. Формалното споделяне на знание подобрява устойчивостта и създава основа за неформално споделяне на знание при устойчивото предприемачество, като неформалното придобиване на знания подпомага иновативността в региони с изобилие на знания (Carayannis, Provan, & Givens, 2011). В отделни случаи е възможно възникването на формалните мрежи да е изцяло откъснато или необвързано със съществуващите неформални отношения (Greany, Cowhitt, & Downey, 2024).

Неформалните мрежи при определени обстоятелства могат да заместят формалната организация. Когато формалните мрежи са неэффективни и възпрепятстват трансфера на нови технологии, се създават неформални мрежи за споделяне на знание (Wu & Pretty, 2004). При наличието на взаимно доверие между членовете и силно споделено чувство за обща визия анимационната индустрия може да функционира и без официални организационни структури (Johnsen, 2011). Предпочитането на неформални отношения като следствие на социалните иновации в практиката на еко-туризма е резултат от тромави административни процедури и забавяния на формалните инициативи (Higuera, Rogelja, & Secco, 2023). При политика на отворени иновации тясно специализираните неформални мрежи дават възможност на компаниите да използват различни иновационни стратегии (Lepore, Veccioli, Micozzi, & Spigarelli, 2023).

Заключение

Има съществени различия по отношение на начина на функциониране на формалните и неформалните мрежи, които се обуславят от тяхната природа. Поради това съчетаването им дава възможност да се използват силните страни на неформалните отношения и формалната структура, за да се получат синергични ефекти при споделянето на знания и иновации. Социалният капитал, мрежовата структура и използваните механизми играят основна роля за ефективни иновации и трансфер на технологии. В отделни случаи неформалните мрежи могат да заместват формални, а в други – да прерастат в официални, формални отношения.

Признание

Този доклад е част от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи”, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Използвана литература

- Assimakopoulos, D., & Macdonald, S. (2003). A dual approach to understanding information networks. *International Journal of Technology Management*, 25(1-2), 96-112.
- Bien, H. J., Ben, T. M., & Wang, K. F. (2014). Trust relationships within R&D networks: A case study from the biotechnological industry. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3), 354-373.

- Biró, S., Hamza, E., & Rácz, K. (2016). Economic and social importance of vertical and horizontal forms of agricultural cooperation in Hungary. *Studies in Agricultural Economics*, 118(2), 77-84.
- Buta, S. (2016). Informal networks. Implications for management of business organizations. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016*, (pp. 1929-1937).
- Carayannis, E. G., Provan, M., & Givens, N. (2011). Knowledge arbitrage, serendipity, and acquisition formality: Their effects on sustainable entrepreneurial activity in regions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58 (3), art. no 5741838, pp. 564-577.
- Cartoni, D., Gardim, N., Caballero, S., & Antonio, S. (2013). Contributions of social networking for innovation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8 (SPL.ISS.3), 184-195.
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., & Havens, M. I. (2021). The diffusion of innovation in project-based firms – linking the temporary and permanent levels of organisation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(9), 1692 - 1705.
- Davis, J. P. (2008). Network plasticity and collaborative innovation: Processes of network reorganization. In *Academy of Management 2008 Annual Meeting: The Questions We Ask*. AOM.
- Dey, A., Gupta, A. K., & Singh, G. (2019). Innovation, investment and enterprise: Climate resilient entrepreneurial pathways for overcoming poverty. *Agricultural Systems*, 172, 83-90.
- Ferro, G., & Gatti, N. (2024). Efficiency assessment on codified knowledge products: an SFA approach. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 17(1), 35 - 54.
- Gailhard, Í. U., Bavorová, M., & Pirscher, F. (2015). Adoption of agri-environmental measures by organic farmers: The role of

- interpersonal communication. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 21(2), 127-148.
- Gao, J., Cheng, Y., He, H., & Gu, F. (2023). The Mechanism of Entrepreneurs' Social Networks on Innovative Startups' Innovation Performance Considering the Moderating Effect of the Entrepreneurial Competence and Motivation. *Entrepreneurship Research Journal*, 13(1), 31-69.
- Glückler, J., & Panitz, R. (2014). Command or Conviction? Informal Networks and the Diffusion of Controversial Innovations. *Knowledge and Space*, 6, 49-67.
- Greany, T., Cowhitt, T., & Downey, C. (2024). Do informal networks become formalised over time? Analysing school networks and multi-academy trust membership in England using ego-centric analysis. *Journal of Educational Change*, 25(1), 151-172.
- Harorimana, D. (2013). Innovation and learning through knowledge gatekeepers: A critical examination of the relationship between trust, openness, and the use of gatekeepers in organisations. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3-4), 350-382.
- Hartono, A. (2019). Linking knowledge sourcing, transformation and exploitation activities for innovation: Evidence from UK manufacturing firms. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2019 (MAR)*, (pp. 1641-1641).
- Higuera, H., Rogelja, T., & Secco, L. (2023). Policy framework as a challenge and opportunity for social innovation initiatives in ecotourism in Colombia. *Forest Policy and Economics*, 157, art. no. 103076.
- Hongjiang, L., & Xinghua, Z. (2023). The consistency of middle managers' formal and informal network, organization culture, and ambidextrous innovation: The combination of structural and contextual

- factors at the edge of chaos. *Journal of Industrial Engineering and*, 37(3).
- Huggins, R. (1998). Building and Sustaining Inter-firm Networks: Lessons from Training and Enterprise Councils. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 13(2), 133-150.
- Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), 111–135. doi:<https://doi.org/10.1080/089856200283036>
- Johnsen, I. (2011). Formal Project Organization and Informal Social Networks: Regional Advantages in the Emergent Animation Industry in Oslo, Norway. *European Planning Studies*, 19(7), 1165-1181.
- Junghee, H., Kwang, J. K., & Ilmo, K. (2008). A Study on the relation between properties of network activity and innovation in regional innovation clusters - perspective of social capital. *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT*, art. no. 4654434, pp. 606 - 611.
- Keane, C., & Costin, Y. (2019). Collaboration in an entrepreneurial cluster: a study of an urban coop. *Journal of Enterprising Communities*, 13(5), 605 - 624.
- Kolade, O., Obembe, D., & Salia, S. (2019). Technological constraints to firm performance: The moderating effects of firm linkages and cooperation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1), 85-104.
- Kratzer, J., Leenders, R., & Van Engelen, J. (2005). Informal contacts and performance in innovation teams. *International Journal of Manpower*, 26(6), 513-528.
- Leendert Aalbers, H., & Dolfsma, W. (2015). Bridging firm-internal boundaries for innovation: Directed communication orientation and

- brokering roles. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 36, 97-115.
- Lepore, D., Vecciolini, C., Micozzi, A., & Spigarelli, F. (2023). Developing technological capabilities for Industry 4.0 adoption: An analysis of the role of inbound open innovation in small and medium-sized enterprises. *Creativity and Innovation Management*, 32(2), 249-265.
- Lerena, O., Barletta, F., Fiorentin, F., & Suárez, D. Y. (2021). Big data of innovation literature at the firm level: a review based on social network and text mining techniques. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(2), 134-150.
- McEvily, B., Soda, G., & Tortoriello, M. (2014). More Formally: Rediscovering the Missing Link between Formal Organization and Informal Social Structure. *The Academy of Management Annals*, 8. doi:10.1080/19416520.2014.885252
- McKeown, T. J. (2016). A different two-level game: foreign policy officials' personal networks and coordinated policy innovation. *Review of International Political Economy*, 23(1), 93-122.
- Miörner, J., Zukauskaitė, E., Tripl, M., & Moodysson, J. (2018). Creating institutional preconditions for knowledge flows in cross-border regions. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(2), 201 - 218.
- Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm Networks, Social Capital, and Knowledge Flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100. doi:https://doi.org/10.1108/13673270810884273
- Nordberg, K., Mariussen, Å., & Virkkala, S. (2020). Community-driven social innovation and quadruple helix coordination in rural development. Case study on LEADER group Aktion Österbotten. *Journal of Rural Studies*, 79, 157-168.

- Nunes, S., Lopes, R., & Fuller-Love, N. (2019). Networking, Innovation, and Firms' Performance: Portugal as Illustration . *Journal of the Knowledge Economy*, 10(3), 899-920.
- Papadonikolaki, E., Verbraeck, A., & Wamelink, H. (2017). Formal and informal relations within BIM-enabled supply chain partnerships. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 531-552.
- Parsons, M. C., & Rose, M. B. (2004). Communities of knowledge: Entrepreneurship, innovation and networks in the British outdoor trade, 1960-90. *Business History*, 46(4), 609-639.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40(3), 228-240. doi:<https://doi.org/10.2307/41165952>
- Rizova, P. S. (2005). The double helix of formal and informal structures: Project design for R&D success. *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. F1-F6. doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18783544>
- Ruan, A., & Chen, J. (2017). Does formal knowledge search depth benefit Chinese firms' innovation performance? Effects of network centrality, structural holes, and knowledge tacitness. *Asian Journal of Technology Innovation*, 25(1), 79-97.
- Salavisa, I., Sousa, C., & Fontes, M. (2012). Topologies of innovation networks in knowledge-intensive sectors: Sectoral differences in the access to knowledge and complementary assets through formal and informal ties. *Technovation*, 380 - 399.
- Taminiau, Y., Smit, W., & Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13, 42-55. doi:[10.1108/13673270910931152](https://doi.org/10.1108/13673270910931152)
- Temby, O., Sandall, J., Cooksey, R., & Hickey, G. M. (2017). Examining the Role of Trust and Informal Communication on Mutual Learning

- in Government: The Case of Climate Change Policy in New York. *Organization and Environment*, 30(1), 71 - 97.
- Trippel, M., Tödting, F., & Lengauer, L. (2009). Knowledge Sourcing Beyond Buzz and Pipelines: Evidence from the Vienna Software Sector. *Economic Geography*, 85(4), 443–462. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01047.x>
- Upham, P., Rosenkopf, L., & Ungar, L. (2010). Innovating knowledge communities. An analysis of group collaboration and competition in science and technology (2007) Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007. *Scientometrics*, 83, 525–554. doi:10.1007/s11192-009-0102-2
- Wang, H., Zhao, Y., Dang, B., Han, P., & Shi, X. (2019). Network centrality and innovation performance: the role of formal and informal institutions in emerging economies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(6), 1388 - 1400.
- Wang, Y., Hearn, G., Mathews, S., & Hou, J. (2024). Networks, collaboration and knowledge exchange in creative industries: a comparative analysis of Brisbane and Shenzhen. *Creative Industries Journal*, 17(1), 88 - 112.
- Weenig, M. W. (1999). Communication networks in the diffusion of an innovation in an organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(5), 1072 - 1092.
- Wu, B., & Pretty, J. (2004). Social connectedness in marginal rural China: The case of farmer innovation circles in Zhidan, north Shaanxi. *Agriculture and Human Values*, 21(1), 81-92.
- Zbucea, A., Dinu, E., Iliescu, A. N., Staneiu, R. M., & Salageanu (Şoldan), B. R. (2024). Formalizing Knowledge Management in KIBS. *Contributions to Management Science, Part F2233*, pp. 23-39.

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ПОВИШАВАНЕ КАПАЦИТЕТА НА ИНОВАЦИОННИТЕ МРЕЖИ

доц. д-р Искра Пантелеева,

ORCID iD: 0000-0002-6976-0644, i.panteleeva@uni-svishtov.bg

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: В доклада се разглежда концептуалната рамка на възможностите за повишаване капацитета на иновационните мрежи от гледна точка на достигнатото научно познание и основните акценти в изследванията. Идентифицирани са възможностите за повишаване на капацитета, концептуалните насоки и взаимодействието между тях. Въз основа на изходните постановки за подсилване на възможностите за повишаване на капацитета на иновационните мрежи са систематизирани основните процесно-предметни области за интегрирани паралелни промени в рамките на процесно-времевите, предметно-съдържателните и управленско-организационните възможности. Очертани са съответните ключови фактори.

Ключови думи: иновационни мрежи, капацитет на иновационните мрежи, концептуална рамка.

JEL: O30, O36, O40.

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF POSSIBILITIES FOR INCREASING INNOVATION NETWORKS CAPACITY

Assoc. Prof. Iskra Panteleeva, PhD

ORCID iD: 0000-0002-6976-0644, i.panteleeva@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The report examines the conceptual framework of the possibilities for increasing the capacity of innovation networks from the standpoint of the achieved scientific knowledge and the main emphasis in research. The possibilities for increasing the capacity and the conceptual directions and interaction between them have been identified. Based on the starting points for strengthening the opportunities to increase the capacity

of innovation networks, the main process-subject areas for integrated parallel changes in the process-time, subject-content and managerial-organizational capabilities are systematized. The relevant key factors are outlined.

Key words: innovation networks, capacity of innovation networks, conceptual framework.

JEL: O30, O36, O40.

Introduction

Innovation networks are essential and play an important role in today's dynamic, increasingly digital, and networked economy. The possibilities of achieving certain results and maintaining a positive output capacity of innovation networks to a significant extent predetermine the subsequent framework of starting positions, potential for sustainability and opportunities to increase their output capacity – a basis for determining the integrity capabilities of economic systems (with local, regional, and national scope), to multiply and cluster multi-directional benefits and prosperity with a sustainably growing range. Achieving such a logical chronology and algorithmic efficiency depends on the starting point, the target parameters, and the well-defined conceptual framework. The goal is to construct the general conceptual framework of the possibilities for increasing the capacity of innovation networks following the logical thread “definitional highlights – empirical manifestations – subsequent improvements”.

1. Literature review

Business-oriented communication interactions have been around for centuries. Gradually, these interactions are formatted into formations that acquire an increasingly systematic character, aimed at achieving joint mutually beneficial goals based on common interests. Their format has a different degree of

formality, specific territorial scope, and degree of commitment of the participants. Based on theoretical knowledge initially about national level innovation systems (NIS) (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Edquist et al., 1998; Freeman, 2002), regional level (RIS) (Cooke, 1997; Cooke & Morgan, 2001; Cooke et al, 2004), sectoral (Malerba, 2004) and technological/industry level (Carlsson & Stankiewicz, 1995; Carlsson et al, 2002) (Pellegrin, Balestro, Valle Júnior & Vaz Dias, 2010), researchers turn their attention to the ongoing multi-element and complex interactions and begin in-depth studies of the *network nature of the interrelationships* between actors and the *innovation focus of outcomes*. Theoretical and empirical knowledge about innovation networks is gradually accumulating in the literature (DeBresson, 1989; DeBresson et Amesse, 1991; Rothwell, 1996; Williamson, 1996; Powell et al., 1996; Green et al., 1999; Kumaresan et Miyazaki, 1999 ; Günter et Pyka, 2004; (Pellegrin, Balestro, Valle Júnior & Vaz Dias, 2010), and in the last decades – for the specific forms of these network, innovation and combination of partnerships formal and informal element.

The gradual effort to extract and multiply the knowledge gained about innovation networks leads to an emphasis on efforts to: *a) conceptualize and identify the main pillars of sustainability of partner interactions, b) frame their possible potential to achieve results based on the dissemination of good practices* (regardless of the unique nature of the networks and the strictly individual manifestation of the interactions), *and c) forming key positions for modelling and delineating the directions for development, increasing the results and subsequently increasing the capacity potential for approving the results.*

Innovation networks are highly complex entities that achieve certain outcomes based on the successful multifaceted interaction between people (individual level), ideas (conceptual level) and organizations (social organizational level) aimed at creating improved or new, practically feasible and

commercially viable products, processes, and structures (Ahrweiler, 2013). They can be seen as inter-organizational networks involving a number of actors who cooperate for the benefit of innovation and are guided by the interests of the network (Cap, Blaich, Kohl, von Raesfeld, Harms, & Will, 2019) or as cooperative relationships between individual entities in the process of seeking and introducing innovations within a given economic or social system/community. In the network, multidirectional organizational connections between enterprises take place; universities; regulatory agencies; innovation, technology and information centres, local government, etc. To a large extent, their ability to achieve results and increase their capacity potential depends on the lead/strategic centre or “hub” to maximize efficiency and support goals regarding innovation outcomes (Hagel, Durchslag, & Brown, 2002).

In the economic literature, the achieved scientific knowledge focuses on different aspects of innovation networks (see Fig. 1), not all of which have been studied in sufficient depth. The focus depends on purely research intentions, typical current challenges, priority areas supported by certain national and international policies, etc. Oftentimes, the complex constructive nature and multifaceted nature of relationships make their study difficult, presupposing research interest to prioritize certain thematic areas and “neglect” others.

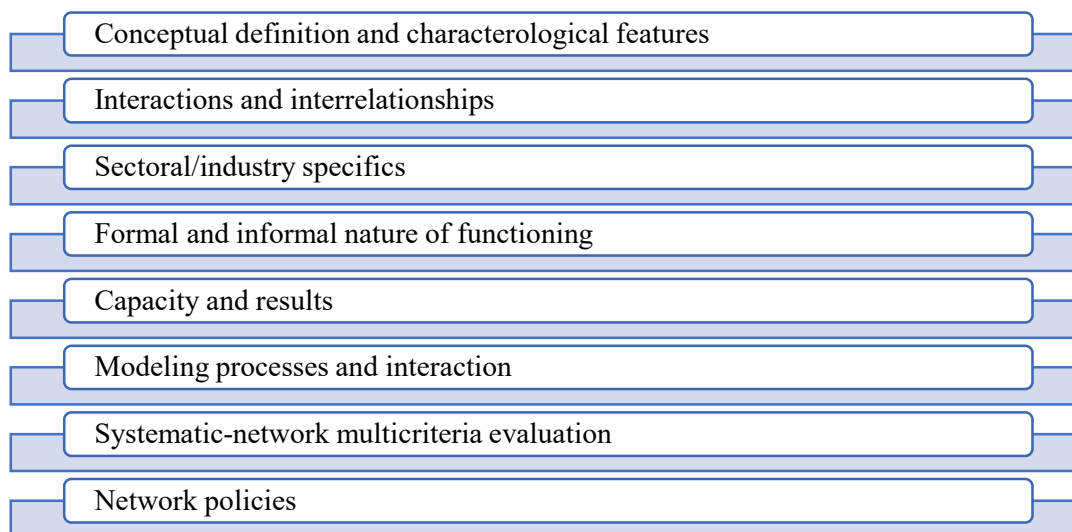


Figure 1. Thematic areas of research interest

In the research scope of the effectiveness of innovation networks and their growth potential, studies are still limited. Empirical analyses show that business entities highly engaged in collaboration tend to achieve higher levels of productivity (Powell, 1996). Li, Wei, Miao, Wu & Xiao (1 September 2019, p. 1). The results are based on a study of innovation development and its relationship with network capabilities, focusing on two types of innovation networks – scientific knowledge networks (SKN) and technological knowledge networks (TKN). Porter (1983) studied the structural factors determining innovation activities (Porter, 1983) and considered that the ability to establish relationships in a network of organizations is a key point providing positive prerequisites for developing the organizational innovation capacity of enterprises. Chipika & Wilson (2005) focus their research on the effectiveness of innovation networks engaged in the creation of innovative products, considering that it cumulatively depends on the organizational capacity for learning of the individual entities participating in the network, which in turn - by the level of education and accumulated experience of their managers/owners. According to them, a key point is effective communication not only within the network, but also with the users of its results, which can be argued to be of different significance. CBI (Confederation of British Industry)/DTI, 1993) launched the idea of studying the best innovation practices in British companies aimed at maximizing knowledge and minimizing risk during the implementation period of innovation processes.

2. Possible directions for increasing the capacity of innovation networks

The capacity of an innovation network encompasses its ability, through resources and interactions, to take targeted actions to create value, foster connections and collaborations, stimulate innovations in the network and their

subsequent diffusion to achieve multidirectional multiplier and synergistic effects for both network participants and for the communities for which its innovation results are intended. An essential point in identifying opportunities to increase the capacity of innovation networks is their dynamic capabilities to integrate, construct and reconfigure internal and external competencies as a rapid response to dynamic changes in the surrounding environment (Teece, 1997). There is evidence that business entities that organize their resources based on this approach achieve incredible advantages over those that do not (Ozcan & Eisenhardt, 2009; Zaheer & Soda, 2009; Schreiner, Kale & Corsten, 2009). Capacity capabilities also depend largely on the characteristics, potential, and ability to organize successful innovation networks (Toigo, Gonçalves, Wegner, da Silva, & de Mattos Zarpelon, 2021).

The search for opportunities to increase the capacity of innovation networks should be directed in several directions (see Fig. 2 and Fig. 3).

Starting points for intensifying the starting points for intensifying the possibilities for increasing innovation networks capacity:

- ✓ Organizational characteristics;
- ✓ Knowledge spill over and knowledge production;
- ✓ Firms' Innovation and R&D strategy and absorptive capacity;
- ✓ University roles, models and drivers of change;
- ✓ Triple Helix model development;
- ✓ Spin-off, start-up, employment, and economic impact;
- ✓ Knowledge infrastructures such as TTOs, science parks, and KIBS.
- ✓ NIS and RIS, etc.

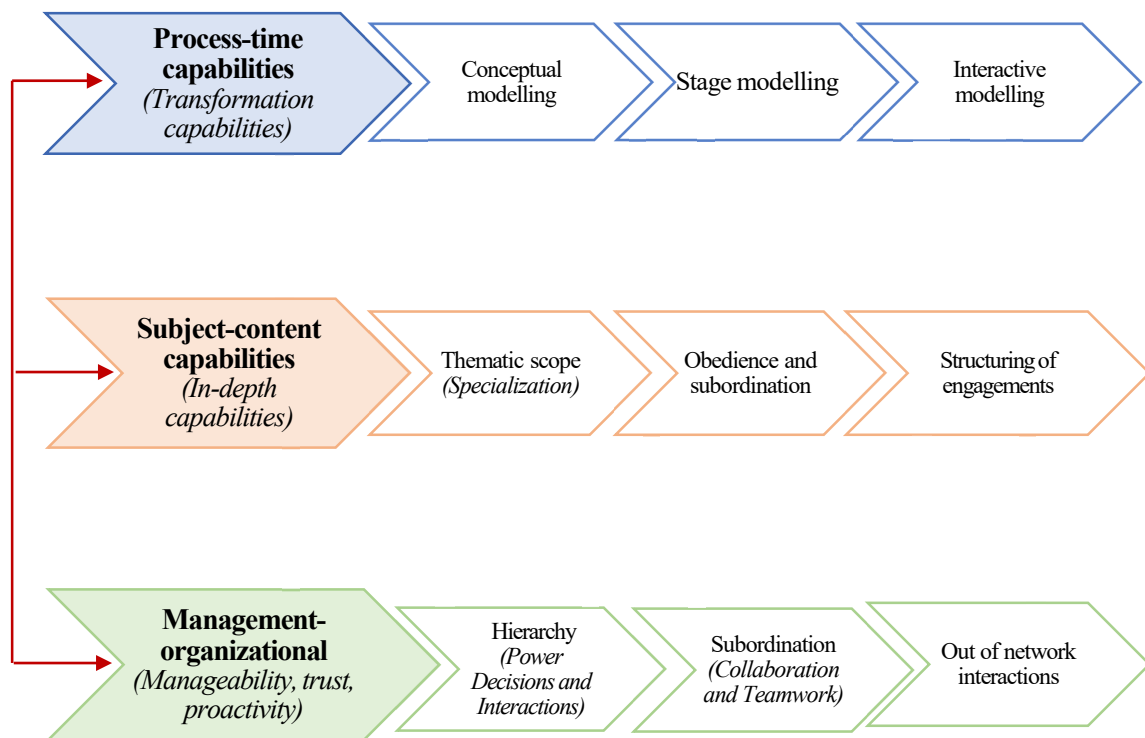


Figure 2. Opportunities for capacity building: conceptual strands and interaction between them

The following can be mentioned as key factors:

- Previous networking experience, information sharing, and participation in coordinated events can increase network capabilities.
- The desire for control over decision making, as well as the lack of knowledge sharing or collaborative problem solving - can reduce network capability.
- Additional: ability to interact with new partners; ability to use new network connections; government policies as a supportive means of building a bridge for business communication and facilitating the growth of network capabilities.

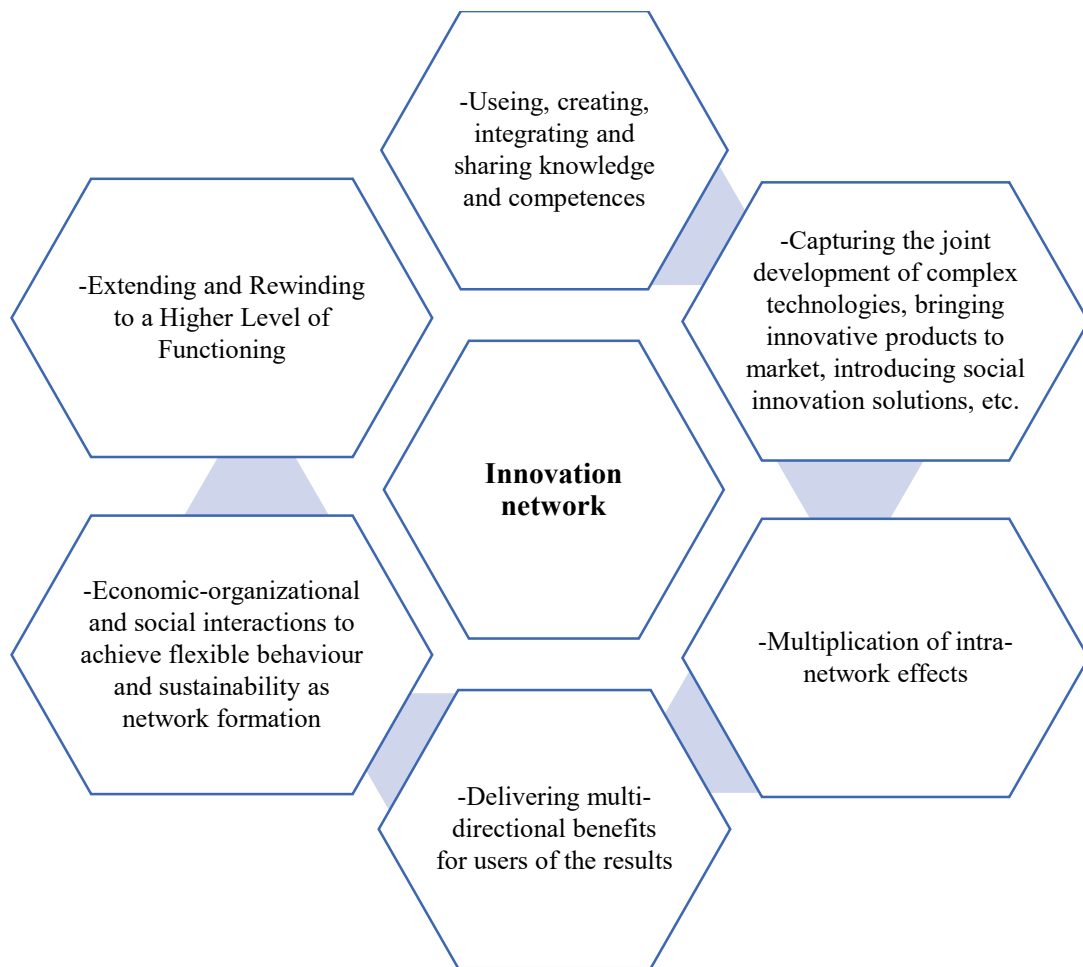


Figure 3. Process-subject areas for integrated parallel changes in process-time, subject-content, and management-organizational possibilities

3. Discussion

Research studies innovation networks from different perspectives and specific directions. Starting points are essential clarification, characterization and subsequent development. From the positions of the capacity of innovation networks, the identification fields should be deepened in the following areas:

A. By relation of network dimensions:

- Coordination;
- Partner knowledge;
- Relationship skills;

- Internal communication.

B. Regarding direction:

- Outside-in;
- From the inside out;
- Scope opportunities (develop market-related skills; focus on internal network resources; demonstrate the ability to integrate internal and external resources).

Conclusion

Innovation is a key factor in the development of economies and society. Different organizational entities are used to carry out the transformation processes from the idea to the innovation result. Innovation networks in recent decades have been extremely interesting to researchers and attractive as manifestations of positive organizational projections to obtain multidirectional benefits through innovation and collaboration. Efforts are aimed not only at innovative development, but also at the subsequent development of the organizational forms themselves, provoking and implementing this development, including innovation networks. Driving economic forces for transformational change to create innovation can take many forms. It is essential both at the network and individual level to sustainably develop the specific capabilities and skills to detect and capture opportunities for effective network interactions aimed at creating innovation outcomes. Efforts should be directed towards effective communication and cooperation, which would allow activities to be coordinated, interests to be aligned and the intra-network exchange of information and knowledge to be intensified.

Acknowledgement

This paper is part of the activities under the project No. KII-06-H65/10 from 12.12.2022 “Formal and Informal Innovation Networks” implemented with the financial support of the National Science Fund of Bulgaria.

References

- Ahrweiler, P. & Keane, M.T. (2013). Innovation networks. *Mind & Society*, 12, 73-90. <https://doi.org/10.1007/s11299-013-0123-7>
- Calia, R.C., Guerrini, F.M. & Moura, G.L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27(8), 426-432. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.08.003>.
- Cap, J-P, Blaich, Kohl, E., von Raesfeld, Harms, & Will, (2019). Multilevel network management – A method for managing interorganizational innovation networks. *Journal of Engineering and Technology*, 51, 21-32, DOI: 10.1016/j.jengtecman.2019.02.001.
- Carlsson, B., Jacobsson, S. Holménb, M. Rickne, A. (2002). Innovation systems: analytical and methodological issues. *Research Policy*, 31, 233-245. DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00138-X
- Carlsson, B., Stankiewicz, R. (1995). On the Nature, Function and Composition of Technological Systems. In: Carlsson, B. (eds) *Technological Systems and Economic Performance: The Case of Factory Automation. Economics of Science, Technology and Innovation*, 5. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-011-0145-5_.
- Chipika, S. & Wilson, G. (2006). Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking, *Technovation*, 26, 969-979. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.014>

- Cooke, P., Heidenreich, M., Braczyk, H. J. (2004). *Regional Innovation Systems: The role of governance in a globalized world*. 2nd Edition, Routledge, UK.
- Cooke, P., Morgan, K. (1998). *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*. Oxford University Press, UK.
- Cooke, P., Uranga, M. G., Etsebarria, G. (1997). Regional Innovation Systems: Institutional and organizational dimensions, *Research Policy* 26, 475-491. DOI: 10.1016/S0048-7333(97)00025-5.
- DeBresson, C. & Amesse, F. (1991). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. *Research Policy*, 1, 20(5), 363-379. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90063-V](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90063-V).
- DeBresson, C. (January 1989). Breeding innovation clusters: A source of dynamic development. *World Development*, 17(1), 1-16. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(89\)90218-0](https://doi.org/10.1016/0305-750X(89)90218-0).
- Edquist, C., Hommen, L., Johnson, B., Lemola, T., Malerba, F., Reiss, T., Smith, K. (1998). *The ISE Policy Statement – The Innovation Policy Implications of ‘Innovation Systems and European Integration’ (ISE) Research Project*. Sweden.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter, London.
- Freeman, C. (2002). Continental, national and sub-national innovation systems - complementarity and economic growth. *Research Policy*, 31, 191–211. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00136-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00136-6).
- Green, K. *et al.* (1999). The construction of the techno-economic: networks vs. Paradigms. *Research Policy*, 28, p. 777–792=
- Green, K., Hull, R., McMeekin, A. & Walsh, V. (1999). The construction of the techno-economic: networks vs. paradigms. *Research Policy*, Elsevier, 28(7), 777-792. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00021-9.

- Hagel, J., Durchslag, S., & Brown, J. S. (2002). *Orchestrating loosely coupled business processes: The secret to successful collaboration*, Brown, Durchslag: Paper, Copyright Hagel.
- Karimi, A., Rezaei, H., Akbari, M. *et al.* (2021). The concept of innovation network: an application of the meta-synthesis approach. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 11, 399-419. <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00300-2>.
- Karimi, A., Rezaei, H., Akbari, M. *et al.* (2021). The concept of innovation network: an application of the meta-synthesis approach. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 11, 399-419. <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00300-2>.
- Kumaresan, N. & Miyazaki, K. (1999). An integrated network approach to systems of innovation - the case of robotics in Japan. *Research Policy*, 28(6), 563-585. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048-7333\(98\)00128-0](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048-7333(98)00128-0).
- Küppers ,G.,& Pyka, A. (2002). The Self-Organisation of Innovation Networks: Introductory Remarks. In: Innovation Networks. Küppers G, Pyka A (Eds); Cheltenham Glos, UK: Edward Elger Publishing: 3-21.
- Li, D., Wei, Y. D., Miao, Ch., Wu, Y. & Xiao, W (2019). Innovation, Network Capabilities, and Sustainable Development of Regional Economies in China. *Sustainability*, 11, 4770. doi:10.3390/su11174770.
- Lundvall, B.-Å. *ed.* (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publishers, London.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31, 247-264.
- Malerba, F. (2004). Public Policy and the Development and Growth of Sectoral Systems of Innovation. Beijing Globelics Conference.
- Nelson, R.R. *ed.* (1993). National Systems of Innovation. A Comparative Analysis. Oxford University Press, Oxford.

- Nooteboom, B. & Gilsing, V.A. (19 2004 1). Density and Strength of Ties in Innovation Networks: *A Competence and Governance View*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=496711>.
- OEA (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe - Manual de Bogotá*. Organización de Estados Americanos (OEA), Washington, USA.
- Ozcan, P. & Eisenhardt, K.M. (2009). Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 52, 246-279. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308021>.
- Pellegrin, I., Balestro, M., Valle Júnior, J. & Vaz Dias, S. (2010). Dynamizing Innovation Systems through Induced Innovation Networks: A Conceptual Framework and the Case of the Oil Industry in Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(3), <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242010000300002>.
- Porter, M. (2003). *Cases in Competitive Strategy*. Simon and Schuster.
- Powell, W., Koput, K., Doerr-Smith, L. (1996). Interorganizational collaboration and the Locus of Innovation: networks of learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 116-145.
- Pyka, A. & Koppers, G. (2002). *Innovation Networks: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Rothwell, R. (1996). Industrial innovation: success, strategy, trends. In: Dodgson, Mark and Rothwell, R. *The handbook of industrial innovation*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D. (December 2009). What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success? *Strategic Management Journal*, 30(13), DOI: 10.1002/smj.790.

- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, S. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Toigo, T., Gonçalves, B., Wegner, D., da Silva, S.B. & de Mattos Zarpelon, F. (2021). Capabilities and skills to orchestrate innovation networks. *Innovation & Management Review*, 8(2), 129-144. <http://dx.doi.org/10.1108/INMR-10-2019-0126>.
- Toigo, T., Gonçalves, B., Wegner, D., da Silva, S.B. & de Mattos Zarpelon, F. (2021). Capabilities and skills to orchestrate innovation networks. *Innovation & Management Review*, 8(2), 129-144. <http://dx.doi.org/10.1108/INMR-10-2019-0126>.
- Williamson, E. O. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Zaheer, A. & Giuseppe, S. (Mar., 2009). Network Evolution: The Origins of Structural Holes. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 1-31, Sage Publications, Inc.

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ И РИСК МЕНИДЖМЪНТ

доц. д-р Евелина Парашкевова

ORCID iD: 0000-0003-1546-5188, e.parashkevova@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Докторант Изабела Йонкова

ORCID iD: 0009-0009-0737-0147, ionkovaizabela@gmail.com

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: В настоящия доклад се поставя фокус върху релацията „иновационни мрежи – управление на риска“ в контекста на съвременните реалности, свързани с иновационния процес. Дефинирани са спецификите на иновациите в контекста на мрежите и са очертани рискове, които не е ефективно да бъдат управлявани с конвенционални методи. На тази база е направен опит да се изведе и аргументира възможен гъвкав подход за риск мениджмънт на мрежовия иновационен процес.

Ключови думи: мрежи, риск мениджмънт, иновационен процес, гъвкав подход

JEL: D80, D85, O30

INNOVATION NETWORKS AND RISK MANAGEMENT

Assoc. Prof. Evelina Parashkevova, PhD

ORCID iD: 0000-0003-1546-5188, e.parashkevova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

PhD student Izabela Yonkova

ORCID iD: 0009-0009-0737-0147, ionkovaizabela@gmail.com

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: This report is focused on the relationship between the innovation networks and risk management in the context of the innovation process.

Features of the innovations have been identified that are related to the networks, as well as the risks which cannot be effectively managed with conventional methods. On this basis, an attempt has been made to propose and defend the application of an agile approach for risk management of the network innovation process.

Key words: networks, risk management, innovation process, agile approach

JEL: D80, D85, O30

Въведение

С развитието на изкуствения интелект и технологиите иновационният процес вече протича извън организациите, в географски отдалечени райони, между участници с различна организационна култура и опит в рамките на формални и неформални мрежи. Разпространението на знание е основно предимство на отворения тип иновации, които дават възможност за широк достъп до тях на различни участници. Иновационните мрежи осигуряват перспектива за сътрудничество с научни организации и университети, развойни центрове и технологични лаборатории, големи и малки предприятия, индивидуални носители на идеи, представители на публични власти и гражданско общество. Разбира се това сътрудничество крие и рискове. По-съществените произтичат именно от отворения характер на иновациите (Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009). Като такива рискове могат да бъдат посочени загубата на информация и ноу-хау, усложнена комуникация и повишени разходи за координация между участниците, ограничени възможности за контрол и вземане на самостоятелни организационни управленски решения, неясни роли и др. Всички тези и други опасности трябва да бъдат управлявани, но с адекватен инструментариум. Иновационният процес, който протича в

мрежа, трудно може да бъде стандартизиран, поради нейната специфика. Затруднено е да се използват и конвенционални средства за управлението на рисковете. Целта на настоящия доклад е да се очертаят някои специфики на иновационните мрежи като носители на риск и на тази база да изведе възможен гъвкав подход за риск мениджмънт на иновационния процес.

1. Иновационните мрежи като носители на риск

В съвременните условия иновациите са основен двигател за постигане на икономически растеж на националните икономики и за изграждане на конкурентни предимства за стопанските субекти. В същото време иновационният процес е скъп и сравнително време-емък, който рядко е по възможностите на отделна фирма. Именно в този контекст се полагат усилия в две направления – провеждане на публични политики за подкрепа на иновационната активност и стимулиране развитието на мрежи, чрез които да се споделя знание и да се трансферира опит. Тези две направления не са изолирани едно от друго, а напротив – те се допълват, осигурявайки синергия.

Благоприятната среда, адекватните публични политики и държавна подкрепа играят ролята на мощен стимул за развитие на иновациите и постигане на икономически растеж и социално благоденствие. Ключово за трансфера е наличието на формални и неформални мрежи, които да осигурят по-бързото проникване и развитие на иновациите, особено на такива с отворен характер.

Ресурсните ограничения са в основата на мрежовия подход при създаване на иновации. Този подход формира така нареченото „пето поколение“ иновационен модел, при който влиянието на външната среда е изключително динамично и осезаемо. Така иновационният

процес се реализира от мрежа, включваща вътрешни за организациите и външни за тях заинтересовани страни и участници. Важен акцент е натрупването на знание, интеграцията на системи, развитието на контактната партньорска мрежа и колаборацията между участници с различни разполагаеми ресурси и капацитет, които по естествен път надграждат мрежата и я правят устойчива (Du Preez & Louw, 2008). Така на практика се достига след 2000 г. до т. нар. „шесто поколение“ иновационен модел, при който иновационният процес излиза изцяло извън рамките на конкретната организация. Идеите се генерират и споделят чрез различни канали и между различни участници, като съобразно своята експертиза, всеки въввлечен може да има принос към иновацията, т.е. в случая става дума за стимулирано развитие на отворените иновации.

Мрежите, формални и неформални, чрез интензивното си взаимодействие подпомагат иновационното представяне на организациите (Hanna & Walsh, 2008) (Ritter & Gemünden, 2003) (Salman & Saives, 2005), особено на малките и средни предприятия (Hanna & Walsh, 2008) (Kaufmann & Tödtling, 2002), които самостоятелно имат ограничен капацитет. На практика чрез участието в мрежи освен да споделят знания и иновационни разходи, те редуцират и риска. По-големият брой въввлечени заинтересовани страни е в основата на управлението на потенциалните рискове пред иновациите.

Нагласите на организациите към учене са различни, но е доказано, че тези, които са с по-висока степен на готовност за учене, имат по-висока иновационна активност, т.е. налице е връзка между иновациите и учещите организации (Campos, Somoza, & Salmador, 2010) (Hurley & Hult, 1998), в това число и между готовността за внедряване на иновации и управлението на знанието (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Това също има косвено въздействие върху ефективността на взаимодействието между участниците в мрежата и степента на влияние на потенциалните рискове.

Готовността за създаване или внедряване на новости в организациите кореспондира с иновативността им, която от своя страна е конструкт от невидимите ценности и ясно дефинируемите, базирани на знанието, възможности за иновиране. Това е така нареченият капацитет за усвояване (Cohen & Levinthal, 1990). Установената значима положителна връзка между процесите по управлението на знанието и иновационния капацитет за усвояване до голяма степен извежда във фокуса на управленските решения необходимостта от утвърждаване на интегриран подход за управление на знанието в контекста на организационните ценности, култура и стратегия (GloetMile & Terziovski, 2004). Това е предизвикателство, което поражда риск, тъй като се характеризира с висока степен на сложност и комплексност.

До голяма степен нагласите за внедряване на иновации произтичат от риск апетита на организацията. Иновационната дейност по своята същност е високо рискова и се свързва с несигурността на бизнес средата и проявлението на взетите управленски решения. В същото време именно динамиката на бизнес средата и технологичният прогрес са основни двигатели за осъществяване на иновации (Emden, Calantone, & Droge, 2006). Доказано е, че децентрализираните (Jung, Su, Baeza, & Hong, 2008), по-либерални йерархични структури (Damanpour & Schneider, 2006), както и тези с неформален характер (Jung, Su, Baeza, & Hong, 2008) подпомагат иновациите, особено тези с отворен характер. Такава структура стимулира служителите (Damanpour, 1991). По този начин се развиват и задържат таланти, които са ключови участници в иновационния процес и които на базата

на критично мислене умеят да улавят потенциалните заплахи и да предлагат адекватни решения за управлението им.

2. Подходи за риск мениджмънт в контекста на иновационните мрежи

Иновациите по своята същност са рискова дейност. В същото време те са двигател на растежа и инструмент за постигане на благосъстояние. Това налага търсене на решения, осигуряващи адекватното управление на риска. Тези решения трябва да осигуряват тясна интегрираност в иновационния процес на риск мениджмънта, което предполага имплементиране на действия за идентифициране, оценяване, анализ, реакция, мониторинг, контрол и докладване на рисковете (Парашкевова, 2020) във всяка итерация по създаване на иновацията.

Комплексността на риска се свързва с неговата обективно съществуващата неопределеност, неизвестност и относително вероятностен характер на процесите и явленията (Еремин, 2010). В същото време той не може да бъде премахнат, тъй като е естествено, нормално явление, което е в основата на протичащите промени в обкръжаващата среда (Андреева, 1997, стр. 75). От своя страна, именно динамичните промени в средата са тези, които са в основата на иновационната активност на субектите. В този контекст е важно да се отбележи, че рискът не бива да се разглежда единствено като възможен неблагоприятен изход. Той се свързва по-скоро със системната несигурност (Гранатуров, 2010, стр. 208), която е типична за мрежите, особено за тези, които създават отворени иновации.

Всяка иновация е подложена на риск, тъй като е уязвима от потенциални неприятности. Рискът е с вероятностен характер и не

винаги тази вероятност може да бъде измерена, т.е. не винаги може да се определи вероятността и влиянието на нежелан резултат или събитие по отношение на дадена иновация. Въпреки това рискът от неблагоприятен изход за иновационния процес съществува. Неблагоприятният изход се дефинира като резултат, който се отклонява от желания изход, от този който е планиран и очакван. Всеобхватността и неповторимостта са в основата на риска (Буянов, Кирсанов, & Михайлов, 2003). „В ежедневната дейност понятието „риск“ се използва по-често като синоним на опасност и се свързва с настъпването на неблагоприятни събития.“ (Станкова, 2019). Това показва, че процесът на иновиране, като такъв с висока степен на вероятност, е високо рисков.

Поради своята специфика мрежите пораждаат редица рискове спрямо иновациите. Те произтичат от по-дългите комуникационни канали, по-големия брой заинтересовани страни и по-слабата интегрираност на системите за управление на участниците в иновационния процес. Тези рискове обаче са приемливи от гледна точка на по-високата ефективност на мрежовата структура в иновационния процес.

Традиционното управление на риска е свързано с предварително идентифициране на всички възможни опасности, тяхната оценка и набелязване на реакции. На практика конвенционалните подходи за риск мениджмънт са нерелевантни към иновационния процес, протичащ в рамките на мрежи и към иновациите като цяло, особено към отворените иновации. Тъй като те са несистемни и слабо структурирани, е необходимо търсене на гъвкав подход, който в по-голяма степен да отразява спецификата на конкретните мрежови процеси. Докато традиционното управление на риска стъпва на ясна регламентация и стандартизиран подход, то гъвкавото е свързано с кейс

подхода и опита на участниците в мрежата. Някои изследователи (Breno, de Souza, & da Silva, 2017) посочват, че прилагането на гъвкави практики за управление на риска може да се базира на принципите, заложи в Манифеста на гъвкавите методологии (Agile Manifesto) (Beck, Beedle, & Vennekum, 2001). Гъвкавият риск мениджмънт предполага повече действие и по-малко планиране, дори допуска цялостното му отсъствие. Реално целият процес по управление на риска протича циклично и успоредно с иновационния процес. По този начин се осигурява ранна диагностика и адекватна реакция спрямо рисковете, риск мениджмънтът е много по-опростен като технология, което го прави и по-лесен за разбиране и прилагане от участниците в иновационния процес.

Важно е да се отбележи, че всеки казус в рамките дори и на една и съща мрежа е различен и именно по тази причина не е удачно прилагането на стандартизиран подход към управлението на риска. Стандартизацията би довела до излишна бюрократизация на процеса, би повишила неговата ресурсоемкост, но не и ефективност. Считаме, че гъвкавият подход за управление на риска в иновационните мрежи е адекватен, тъй като дава възможност за специфициране на натрупаната в мрежата експертиза за управление на риска към конкретния случай, отчитайки спецификата на иновацията, участниците в иновационния процес и средата, която неминуемо поражда съществени рискове, върху които е нужно да се интервенира.

Заклучение

Мрежите, формални и неформални, са двигатели на иновационната дейност. Готовността на участниците в иновационния процес е свързана с тяхната нагласа да иновират, която до голяма степен се

предопределя от организационната култура и стратегическа визия. Креативността, готовността да се споделят идеи и ресурси, както и да се поемат рискове са неизменна част от технологичния процес, както на организационно ниво, така и на ниво общество. Стандартизацията като подход не е работещ инструмент при креативните дейности, включително и по отношение на иновациите. Това налага търсенето на алтернативни подходи, които да насочват, а не да ръководят основния процес, а именно иновационния и свързаните с него спомагателни процеси като този по управление на риска.

Изключително важно е да търси кохезия както между целите, които преследват участниците в мрежата от иновационния процес, така и между подходите за управление на основния и спомагателните процеси. Тази кохезия до голяма степен е водеща за ефективността на мрежата и влияе върху резултатността от взаимодействието между заинтересованите страни.

Признание

Този доклад е част от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи”, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Използвана литература

Beck, K., Beedle, M., & Bennekum, A. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Свалено от *Manifesto for Agile Software Development*: <https://agilemanifesto.org/>. Изтеглено на 26 April 2024 г. от Agile Manifesto : <https://agilemanifesto.org/>

- Breno, T. G., de Souza, A. D., & da Silva, C. S. (08 March 2017 r.). Risk management analysis in Scrum software projects. *International Transactions in Operational Research*, 26(5), стр. 1884-1905. doi:<https://doi.org/10.1111/itor.12401>
- Campos, E. B., Somoza, M. L., & Salmador, M. (2010). A Study on the Relations Between Organizational Identity and Intellectual Capital: Empirical Evidence in New Technology Based Firms at Madrid Science Park. От P. L. Sáez, G. Martín de Castro, J. N. López, & M. D. Verde, *Intellectual Capital and Technological Innovation: Knowledge-Based Theory and Practice* (стр. 76-104). IGI Global. doi:<https://doi.org/10.4018/978-1-61520-875-3.ch004>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), стр. 128-152. doi:DOI: 10.2307/2393553
- Damanpour, F. (September 1991 r.). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. doi:<https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (16 June 2006 r.). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. doi:DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x
- Du Preez, N., & Louw, L. (2008). A framework for managing the innovation process. *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, (стр. 546-558). Cape Town. doi:110.1109/PICMET.2008.4599663
- Emden, Z., Calantone, R., & Droge, C. (16 June 2006 r.). Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum

- Potential to Create Value. *Journal of Product Innovation Management*, 330-341. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00205.x>
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (04 August 2009 r.). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), стр. 311-316. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x>
- GloetMile, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management. Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409. doi:DOI: 10.1108/17410380410540390
- Hanna, V., & Walsh, K. (28 June 2008 r.). Small firm networks: a successful approach to innovation? *R&D Management*, 32(4), стр. 201-207. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-9310.00253>
- Hurley, R., & Hult, T. (July 1998 r.). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Jung, J., Su, X., Baeza, M., & Hong, S. (October 2008 r.). The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. *The TQM Journal*, 20(6), 622-635. doi:DOI: 10.1108/17542730810909374
- Kaufmann, A., & Tödting, F. (March 2002 r.). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22(3), стр. 147-159. doi:[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00081-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00081-X)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

- Ritter , T., & Gemünden, H. G. (September 2003 r.). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, 56(9), 691-697. Изтеглено на May 02 2024 r. от https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296301002545?casa_token=zxkGoDy0AYkAAAAA:7M8vs3BOShGTbI3Qu9XXgAyh6Ot_6N6ndRGUFxdkaEF8OHeOIu-4k6RZ_FMWZQcljALcd1VNsno
- Salman, N., & Saives, A.-L. (18 March 2005 r.). Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation. *R&D management*, 35(2), стр. 203-215. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00383.x>
- Андреева, О. (1997). Риск и нестабильность. *Социально-политический журнал*, 3.
- Буянов, В., Кирсанов, К., & Михайлов, Л. (2003). *Рискология (управление рисками)*. Москва: Экзамен.
- Гранатуров, В. (2010). *Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения*. Москва: Дело и сервис.
- Еремин, Б. (2010). Понятие рисков в экономической деятельности. *Сборник докладов СПбГУЭиФ*. Санкт Петербург.
- Парашкевова, Е. (2020). *Интегрирано управление на риска в публични проекти*. Профит Принт.
- Станкова, Л. (2019). *Управление на проекти*. София: Neofeedback.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА АНАЛИЗ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ

проф. д-р Маргарита Богданова,

ORCID iD: 0000-0003-0558-5274, m.bogdanova@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Целта на доклада е да се апробира съвместното прилагане на двата най-често използвани подхода за анализ на ЗС – теорията на заинтересованите страни и мрежовия подход, и да се изведат позитивите от интегрираното им прилагане в практиката.

Комбинираното използване на двата метода е демонстрирано чрез казус за разработване на стратегия на Местна инициативна група (МИГ) в малка община в България. Приложена е комбинация от дескриптивен анализ на заинтересовани страни и мрежови анализ на взаимовръзките по повод проекти на МИГ, като е направен критичен анализ на допълняемостта на двата инструмента. Резултатите показват, че изборът на инструменти за анализ на заинтересованите страни трябва да се прави внимателно, но като цяло комбинацията дава много по-добри резултати. Това се отнася особено силно за публичните политики, при които целите могат да бъдат разнообразни и затова нуждата от много гледни точки става належаща.

Ключови думи: публични политики, мрежи, Gephi, заинтересовани страни

JEL: H70

TOOLS FOR STAKEHOLDER ANALYSIS IN PUBLIC POLICY DEVELOPMENT

Prof. Margarita Bogdanova, PhD

ORCID iD: 0000-0003-0558-5274, m.bogdanova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The purpose of the paper is to approve the joint application of both most used approaches to the analysis of stakeholders – the

stakeholder theory and the network approach, and to derive the positives from their integrated application in practice.

The combined use of both methods is demonstrated through a case study for the development of a strategy of a Local Action Group (LAG) in a small municipality in Bulgaria. A combination of descriptive stakeholder analysis and network analysis of interrelationships on LAG projects was applied, and a critical analysis of the complementarity of both tools was made. The results show that the choice of stakeholder analysis tools needs to be done carefully, but the combination gives much better opportunities. This is particularly strongly relevant to public policies, where objectives can be diverse and therefore the need for multiple perspectives becomes imperative.

Key words: public policies, networks, Gephi, stakeholders

JEL: H70

Въведение

През последните две десетилетия публичните политики на различни нива се съпътстват от почти непрекъснати кризи, които до голяма степен се дължат на неумението да бъдат ангажирани адекватно заинтересованите страни. Проучването на интересите на целевите групи по редица причини се омаловажава, поради което политиките не могат да постигнат устойчиви резултати.

Заинтересованите страни (ЗС) в широкия смисъл на понятието са хора или организации, които влияят или биват повлияни от дадена политика, програма или проект (R. Edward Freeman, John F. Mcvea., 2001).

Анализът на заинтересованите страни може да бъде извършен чрез различни инструменти и подходи. Най-популярна е теорията на ЗС, която обяснява как организациите вземат предвид интересите на заинтересованите страни (Gilbert, Dirk Ulrich and Rasche, Andreas, 2008). За целта те трябва да бъдат идентифицирани, след което техните намерения, компетентност и потенциал за влияние да се иден-

тифицират и анализират, за да се оцени потенциалното им въздействие върху бъдещи решения.

Теорията на заинтересованите страни обаче не изследва задълбочено взаимодействието между участниците и възможната промяна на ролите им в резултат на динамика на взаимоотношенията. По тази причина традиционният анализ на ЗС е полезно да бъде обогатен с други методи и подходи, които надхвърлят ситуационния анализ и използват други похвати за оценка.

Целта на този доклад е да се апробира съвместното използване на двата най-често използвани подхода за анализ на ЗС – теорията на заинтересованите страни и мрежовия подход, и да се изведат позитивите от интегрираното им прилагане в практиката.

Наблюденията на възможностите, които предоставят двата метода, са обобщени с помощта на казус, свързан с Местна инициативна група (МИГ) в малка община в България. Приложена е комбинация от дескриптивен анализ на заинтересовани страни и мрежови анализ на взаимовръзките по повод проекти на МИГ, като е направен критичен анализ на допълняемостта на двата инструмента.

1. Анализ на заинтересованите страни – предимства и недостатъци

Теорията за заинтересованите страни възниква през 80-те години на 20 век (R. Edward Freeman, John F. Mcvea, 2001), но оттогава досега тя бива обогатена и допълнена от много автори (Barney, 2018). Най-общо тя се развива в три направления: дескриптивна, инструментална или нормативна. Дескриптивното направление, както подсказва наименованието, дава общо описание на заинтересованите страни, инструменталното обвързва успешните стратегии на фир-

мите с това, доколко те са се съобразили със заинтересованите си страни. Нормативната теория показва защо фирмите трябва да се съобразят със заинтересованите страни. (Donaldson, T. & Preston, L., 1995)

Анализът на ЗС навлиза първоначално в бизнес практиката, като се стреми да съчетае корпоративната социална отговорност с бизнес целите на организациите. Идеята на подхода е компаниите да опознаят своите ЗС и да оценят с кои от тях могат да работят, за да постигнат планирания успех. Но прилагането на такъв подход изисква по-широко отваряне към различните групи аудитории, което изисква промяна на корпоративните стратегии, за което не всички компании са готови. Именно от това произтичат и проблемите при прилагане на теорията на ЗС. Според Allison Hendricks най-критичният проблем е, че компаниите не успяват да прозрат ползите от анализа на ЗС, тъй като нямат процес или система за използване на тази информация в своите програми за ангажиране на заинтересованите страни (Hendricks, 2023). По тази причина анализът присъства, но не се използва по предназначение, въпреки многото информация, която може да се извлече.

Друг недостатък е, че фирмите правят анализа еднократно, т.е. не го осъвременяват и допълват при възникване на нова заинтересована страна. Въпреки тези пропуски обаче, ползите от прилагането на теорията за заинтересованите страни са безспорни и през последните две десетилетия тя навлиза особено интензивно в публичния сектор.

Публичните политики следват обществено значими цели, свързани с устойчивото развитие на обществото. Но тъй като обществото не е хомогенна маса, а се състои от отделни ЗС, които понякога имат различни интереси, то и политиките трябва да бъдат съобразени с широкия набор от понякога противоречиви интереси. Именно най-

сложните казуси и проблеми изискват най-широко участие на различни групи (Edlmann, Fr., S. Grobbelaar, 2021), които да изразят своята позиция и гледна точка към проблема (Scott, V.; Schaay, N.; Schneider, H.; Sanders, D. , 2017).

Днес анализът на ЗС е задължителен при разработването на политики, програми и проекти (Commission, 2002), но доколко задълбочено и отговорно се прави този анализ, е въпрос, който заслужава допълнителни проучвания. Пряк резултат от пренебрегването на интересите на ЗС при формулирането на публичните политики, е липсата на надеждност и недостатъчната релевантност на разработваните политики.

Технически анализът най-често се осъществява чрез комбинация от диаграми и таблици, при което се описват отделните групи ЗС и връзките с организацията. Могат да се съставят различни матрици, в които по предварително дефинирани критерии да се поставят оценки от експерти. Една от често прилаганите е т.нар. матрица „власт/интереси“ (power/interest grid), при която се съставя матрица, съчетаваща интересите с властта (силата на влияние) на отделните ЗС.

Вариация на матриците са различни софтуерни приложения, които позволяват също и картографиране на база на установените интереси, но като цяло анализът е статичен. Той се прави към даден момент и изисква непрекъснато наблюдение и осъвременяване, особено ако средата се влияе от фактори с различна интензивност.

Като недостатък на практиките се посочва също това, че често анализите се правят от консултантски компании, външни за общността. Разбира се, това не е проблем когато самата консултантска компания има вече проведени наблюдения и анализи в общността или когато анализът на ЗС е направен качествено и са проучени и взети предвид техните мнения.

Друг недостатък на статичния анализ е невъзможността да даде адекватни решения когато се идентифицират ЗС с противоположни интереси. Тогава управлението на потенциалните конфликти изисква създаване на план за управление на заинтересованите страни, но въпреки това балансирането между тях може да е неуспешно със средствата на конвенционалния анализ.

2. Мрежови подход за анализ на ЗС

Мрежовият подход дава друга перспектива на анализа. Когато заинтересовани страни в публичния сектор се разглеждат като мрежа, много по лесно се наблюдават точките на пресичане на интереси и по-ясно могат да се видят начините, по които да се балансират или управляват тези интереси.

Основно предимство на мрежовия подход е, че отделните групи ЗС в една мрежа се разглеждат не като самостоятелни единици, а като част от свързана общност, която има обща цел. Целта на мрежата е приоритетна спрямо целите на отделните единици, но те трябва да се вземат предвид, за да се оценят мотивите на участниците в мрежата.

Докато традиционният анализ на ЗС обикновено се осъществява с формални методи – разписана методология с матрици и стандартни въпроси, на които експерти търсят отговор, то мрежовото взаимодействие често се проучва чрез изследване на комуникационната свързаност между единиците по даден повод. Например участие в общ проект или при разработване на политика. Комуникацията може да бъде както формална, така и неформална. В този случай освен стандартни инструменти, могат да се използват форми на различни контакти, като участие във фокус групи, при което се разисква даден

проблем в дълбочина, изказват се мнения на ЗС свободно, създава се по-широка представа за мнението на дадена група и т.н.

Мрежовият анализ е много подходящ при политики, които са насочени към лансиране на иновативни идеи, например политики, свързани с кръговата икономика. При тях съществува дефицит на информация за мненията на ЗС и затова допитването до тях е най-добрият начин да се установи необходимото знание, на база на което след това да се разработят адекватни политики.

След набиране на първоначалната информация, анализът може да се осъществи с помощта на софтуерни инструменти, които дават възможност за визуализация и за определяне на мрежовата статистика.

Възможни показатели, които да се дефинират, са за:

- Хомофилия: Степента, в която участниците създават връзки с други участници, подобни на тях. Сходството може да се определи чрез еднакви ценности, близки цели и др. (McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M, 2001).
- Мултиплексност: Броят на възможните връзки между двама участници (Podolny, Joel M.; Baron, James N., 1997). Например две компании, които имат общ проект и общ трети партньор ще имат мултиплексност.
- Взаимност/реципрочност: Степента, в която двама участници си взаимодействат. (Podolny, Joel M.; Baron, James N., 1997)
- Показатели за разпределения в мрежата - централност, междинност, близост, плътност, структурни дупки (липсата на връзки между двама участника), сила на връзката и др. (Hansen, Derek; et al., 2010)

Мат Силвърман предлага използването на т.нар. „подход на шампиона“ (network champion’s approach), при който откриват един

участник, който владее информация за релевантните ЗС и знае как да ги привлече, дори и когато те се възпротивяват (Silverman, 2023) (например скитниците, наркозависими хора и др.)

3. Описание на казуса

Обект на анализ в това проучване е Местна инициативна група (МИГ), учредена през 2011 г. Тя е една от първите в България и покрива цялата територия на прилежащата община, като реализира проекти и инициативи, включени в Стратегията на МИГ.

Философията на местните инициативни групи е заложена в подхода „водено от общността местно развитие“ (ВОМР). Както подсказва наименованието, идеята е общността да бъде инициатор на проектни идеи, които да се обсъждат широко със заинтересованите страни. В този смисъл МИГ могат да се разглеждат като мрежи от бенефициенти на проекти и организации, които имат отношение към местното развитие.

Доколкото МИГ разчитат основно на външно финансиране, то и най-важните им заинтересовани страни са тези, които доставят средства за изпълнение на проектите на МИГ. През програмен период 2007-2013 г. моделът на финансиране в България бе еднофондов, т.е. средствата имаха само един източник – Програмата за развитие на селските райони. През програмния период 2014–2020 г. се наложи модел за реализиране на интегриран териториален подход чрез многофондово финансиране, при което броят на финансиращите фондове е повече от един. От гледна точка на анализа на заинтересованите страни, това доведе до увеличаване броя на ЗС и респективно до промяна на властта в мрежата, доколкото източниците на средства са с най-голямо влияние върху дейността на МИГ.

3.1. Анализ на ЗС в Стратегията на МИГ

МИГ разработват задължително стратегии за развитие на общността, в които анализът на ЗС е основополагащ. Стратегиите се разработват по утвърден модел и имат раздел „Групи/сектори, участвали в разработването на стратегията“. Там се описват подробно отделни организации и лица, като по подразбиране те са потенциални бенефициенти на помощта по проекти, но не са описани по-конкретно интересите им.

МИГ, която е обект на анализ в това проучване, също е разработила стратегия още от момента на учредяване. Заинтересованите страни са посочени, но като цяло е наличен само общ списък без какъвто и да е коментар за техните интереси, приоритетност на нужди и т.н. Не става ясно какви са предизвикателствата, респективно какви стратегически решения трябва да се направят, за да се реши реализират решения, които да удовлетворят тези ЗС.

Мнението на заинтересованите страни може да се получи по различни канали, като най-често използвани са личните контакти в малките населени места. В повечето стратегии обаче, както и в тази на наблюдаваната МИГ, този въпрос не се интерпретира изрично в документа, т.е. не е ясно колко задълбочено са проучени мненията на заинтересованите страни и дали различните мнения са намерили отражение в стратегията.

Освен това анализът на заинтересованите страни е статичен. Той е направен еднократно в началото на процеса по разработване на Стратегията след което не е актуализиран и не се използва за промяна на стратегически цели или приоритети.

Липсва матричен анализ на ЗР, за да се съчетаят в един документ интересите на отделните ЗС със силата на влияние.

Анализът е еднопластов, като по подразбиране бенефициентите се считат единствено за получатели на помощ, но не и за партньори или участници в процеса на разработване.

Липсва също и оценка на донорите на средства, които са заинтересовани страни с голямо влияние, тъй като те определят условията за финансиране. Ако се прави такъв анализ, то той остава извън основните документи по разбираеми причини и най-вероятно не е в писмена форма.

В обобщение, дескриптивният анализ на заинтересованите страни е пестеливо направен. Липсва инструменталната част, т.е. не става ясно дали стратегията е съобразена със ЗС и дали, ако това е така, целите са успешно постигнати.

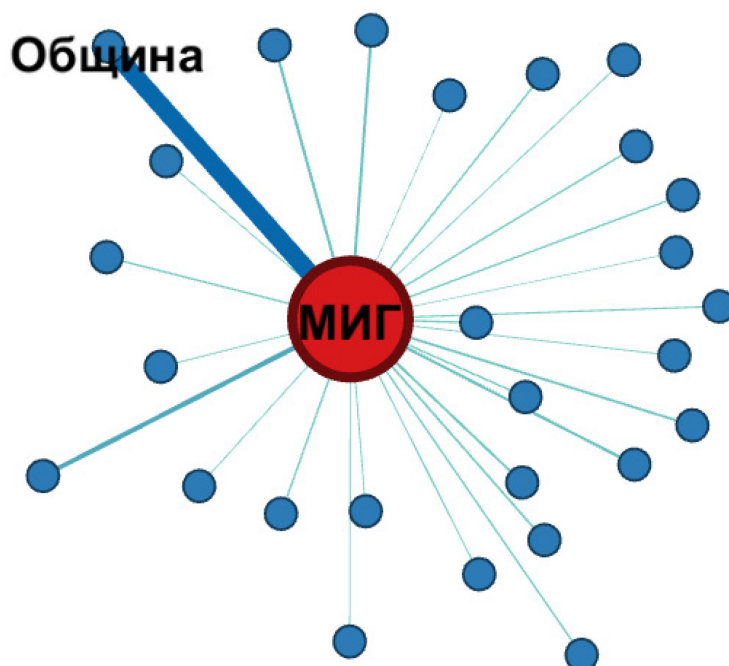
До голяма степен това показва неумението на МИГ да борави с инструменти за анализ, които да подсказват фактическото състояние на заинтересованите страни.

3.2. Мрежови анализ на ЗС в МИГ

Мрежовият анализ на заинтересованите страни изисква поне две групи данни: за броя на участниците в мрежата и за връзките (контактите) между тях. Представената по-долу мрежа в настоящия казус е разработен на база на фактическа информация за заинтересовани страни в местната инициативна група, чиито проекти са били финансирани и към момента на проучването са приключили или са в процес на изпълнение.

На фиг. 1. е представена мрежата от заинтересовани страни, които са били бенефициенти по проекти за периода от 2020 г. до май 2024 г. Данните са изведени от Информационната система за управление и наблюдение (ИСУН). Графиката е само информативна, за да

се представи броя на бенефициентите в МИГ и интензивността на контактите, които се изразяват чрез брой реализирани проекти.



Фигура 1. Бенефициенти по проекти на МИГ

*Източник: Разработка на автора по данни от ИСУН 2020
<https://eumis2020.government.bg/>*

Фигурата е изготвена с помощта на GERNI – специализиран софтуер за мрежови анализ и визуализация (Grandjean, 2015). Броят на партньорите (2020-2024) с проекти към МИГ е 27. Общо са финансирани 159 проекта. Тъй като общината е бенефициент по най-много проекти, то и връзката с МИГ е най-плътна линия.

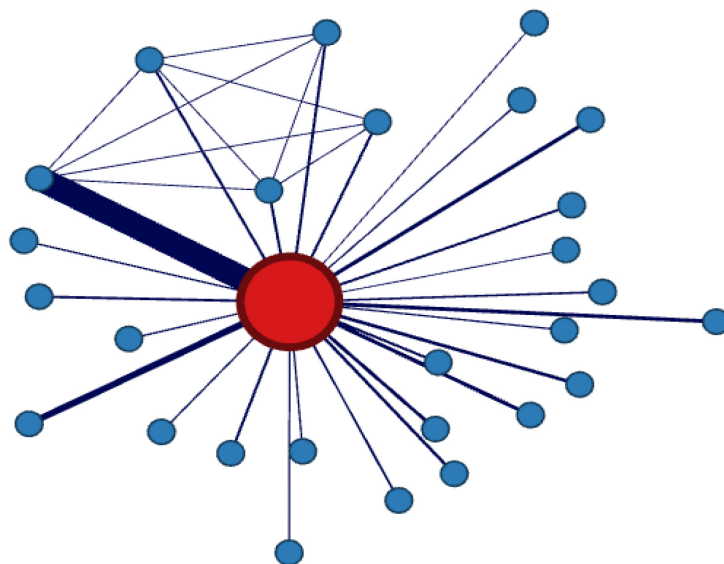
Мрежата на Фигура 1 представя само ЗС, които са получили финансиране по проекти на МИГ. Това не изчерпва всички ЗС, тъй като пълният списък включва вероятно и такива, които не са били финансирани. Ето защо много често анализът на социални мрежи се извършва по няколко признака, т.е. се търси информация за няколко мрежи, която се съпоставя по определени критерии.

Поради ограничения обем на разработката, тук няма да бъдат описвани параметрите на мрежата, а само потенциалът ѝ да даде по-ясна картина на взаимоотношенията в нея.

На Фигура 2 е показана вариация на мрежата, като за четирите читалища в общината са добавени допълнителни междинни контакти между тях. Те са изведени на база на наблюдения на автора и интервюта с представители на читалищата по повод на проекти в общността.

Експериментирането с включването на нови връзки в мрежата показва, че нараства степента на близост, на междинност на възлите с по-голям брой нови контакти.

Добавянето на нови ЗС променя топологията на мрежата. Нараства плътността, преразпределя се степента на междинност между повече играчи, което увеличава възможностите за нови контакти. Този тип резултати остават скрити когато се прилага традиционния анализ.



Фигура 2. Бенефициенти по проекти на МИГ с обособен клъстер на читалищата в общината.

Източник: Разработка на автора по данни от ИСУН 2020 и проучване на документи.

3.3. Дискусия

Спецификата на настоящия казус е такава, че МИГ се отличават със силно изразени мотиви за участие на потенциални членове поради възможностите за безвъзмездно финансиране. Членовете на мрежата са привлечени най-вече от факта, че в МИГ те ще получат информация, съдействие при разработване на проекти и помощ при тяхното реализиране и отчитане, което за много участници е непознат процес.

Особеност на мрежата е нейният ограничен географски обхват – в малка община, където неформалните контакти са често в основата на комуникацията и на взаимодействието като цяло. Ето защо участието на общината като институция е твърде специфично и с голяма тежест. Мрежовият анализ може да даде количествен израз на това участие, което при традиционния анализ остава само субективно дефинирано.

Визуалните възможности на мрежовия подход могат да провокират към търсене на нови участници извън очевидните, което е много голямо предимство на мрежите.

От друга страна традиционният анализ може да бъде достатъчен и да няма нужда от друг инструмент за проучване, тъй като относително интересите на бенефициентите са идентични. Между тях може да има сблъсък поради ограничения финансов ресурс, но сблъсъкът за ресурси не е пазарен, а е опосредстван от административни изисквания и следователно се управлява от МИГ.

Като допълващ ефект между двата инструмента може да се посочи, че мрежата дава възможност да се установи между кои единици липсват връзки, а традиционният анализ може да коментира дали са необходими такива връзки. Например дали между определени бене-

фициенти по проекти на МИГ може да се търси интегрираност в бъдещ период, така че да се увеличи синергетичния ефект от мерки на територията на МИГ; и най-вече до каква степен такъв тип нови взаимоотношения могат да допринесат за постигането на трансформиращо партньорство в мрежата (Torfing, J., Sivertsen, H., & Torvatn, H., 2024) което да подсили нейния потенциал.

Информационното осигуряване на двата инструмента е различно и може би то е най-голямата бариера пред изследователите. При традиционния анализ заинтересованите страни трябва да бъдат непременно идентифицирани, но те не винаги са задълбочено проучени. В случая с МИГ технологията на разработване на стратегията е такава, че няма добре разработен инструментариум, който да ангажира изследователите да търсят непременно разлики между групите ЗС, за да се открият ясно техните интереси. ЗС в случая са пасивни. Те се наблюдават като аморфна маса и ползите от търсене на диференциатори е нищожно малка. И обратно – при мрежовия анализ, най-големият стимул за резултат от мрежовата диагностика е именно това – да се открият връзките в мрежата, които са сигнал за контакти, за активност, още повече, че индикаторът за включване в мрежата е участие в планиране и реализиране на проекти. В този случай ЗС са проактивни, търсят МИГ и работят заедно.

Заклучение

Разглежданият казус само загатва за някои от възможностите на комбинираното прилагане на допълващи се инструменти, в контекста на ограниченията, които бяха коментирани.

Но без съмнение, дори и при такъв единичен казус, става ясно, че прилагането на различни инструменти за анализ на заинтересова-

ните страни дава много по-добри резултати. Това се отнася особено силно за публичните политики, при които целите могат да бъдат разнообразни и затова нуждата от много гледни точки става належаща.

Предложената комбинация от инструменти може да бъде обогатена, като се включат и други средства и методи за оценка, например за проучване на степента на ангажираност на ЗС, когато активното участие вече ще изисква много по-прецизна оценка на тяхната позиция.

Признание

Този доклад е част от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи”, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Използвана литература

Barney, J. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strat Mgmt J.* 2018; 39:, 3305–3325. Извлечено от <https://doi.org/10.1002/smj.2949>

Commission, E. (2002). *Towards a reinforced culture of consultation and dialogue – General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission.* COM (2002) 704. Извлечено от http://europa.eu.int/comm/secretariat-general/index_en.htm

- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: , 65-91.
- Edlmann, Fr., S. Grobbelaar. (2021). A Framework of Engagement Practices for Stakeholders Collaborating around Complex Social Challenges. *Sustainability* 13, no. 19: 10828. doi:10.3390/su131910828
- Gilbert, Dirk Ulrich and Rasche, Andreas. (2008). Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 3, 755-773.
Извлечено от <https://ssrn.com/abstract=1>
- Grandjean, M. (2015). GEPHI – Introduction to network analysis and visualization. Извлечено от <http://www.martingrandjean.ch/gephi-introduction>
- Hansen, Derek; et al. (2010). *Analyzing Social Media Networks with NodeXL*. Morgan Kaufmann.
- Hendricks, A. (2023). Advanced stakeholder management. Извлечено от <https://simplystakeholders.com/resources/stakeholder-management-policy-webinar/>
- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*. 27 (1):, 415-444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415.
- Podolny, Joel M.; Baron, James N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*. 62 (5): .
- R. Edward Freeman, John F. Mcvea. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.263511

- Scott, V.; Schaay, N.; Schneider, H.; Sanders, D. . (2017). Addressing social determinants of health in South Africa: The journey continues. *South Afr. Health Rev.*, 77-87.
- Silverman, M. (26 September 2023 r.). *The Champions Network: A Blueprint to Expand Your Influence and Spread Big Ideas in Any Organization*, (). Ignite Press.
- Torfinng, J., Sivertsen, H., & Torvatn, H. (2024). Metagovernance of co-creation in city–university partnerships: How to avoid being stuck in the middle? *Public Administration*, 1-17. doi:10.1111/padm.12997

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ ЗА ПУБЛИЧНИ УСЛУГИ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ

гл. ас. д-р Надежда Веселинова,

ORCID iD: 0000-0002-4248-2170, n.veselinova@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Състоянието и перспективите на иновационните мрежи за публични услуги е академична и приложна област, която има все по-голямо значение в днешното дигитално общество. През последните години се наблюдава ускорен процес на дигитализация и промени в начина, по който гражданите използват и взаимодействат с публичните услуги.

С настоящето изследване е направен опит да се представят съществуващи модели и технологии, които се използват и адаптират за създаване на мрежи за публични услуги. Разгледани са техните предимства и ограничения, както и възможности за надграждане, развитие и оптимизация.

Ключови думи: Иновационна мрежа; Публичен сектор; Смарт публична администрация; AI публична администрация

JEL: H10, O21, O36

INNOVATION NETWORKS FOR PUBLIC SERVICES – STATUS AND PERSPECTIVES

Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD,

ORCID iD: 0000-0002-4248-2170, n.veselinova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The state and prospects of innovation networks for public services is an academic and applied field of increasing importance in today's digital society. Recent years have seen an accelerated process of digitization and changes in the way citizens use and interact with public services.

This research attempts to present existing models and technologies that are used and adapted to create public service networks. Their advantages and limitations, as well as opportunities for upgrading, development and optimization, are discussed.

Key words: Innovation Network; Public sector; Smart public administration; AI Public Administration

JEL: H10, O21, O36

Въведение

В съвременния свят иновациите играят ключова роля в развитието и подобряването на публичните услуги. Иновационните мрежи за публични услуги се превръщат в неразделна част от стратегията на много държави (Desmarchelier, Djellal & Gallou, 2021) за ефективно предоставяне на услуги на гражданите (Public sector innovation networks, 2024). Тези мрежи обединяват различни организации, институции и заинтересовани страни с цел разработване и прилагане на новаторски решения, които да подобрят качеството, достъпността и ефективността на публичните услуги.

Обективните условия за необходимост от промени в публичните услуги естествено водят и до наличие на много предизвикателства, с които трябва да се справят обществените институции. В този смисъл иновационните мрежи биха били ключов елемент за развитието на обществото.

Посочените основни предпоставки и парадигми насочват и към обекта на настоящето изследване – иновационните мрежи в контекста на публичните услуги. Вниманието се насочва към различни видове мрежи, технологии и подходи, използвани за подобряване на ефективността и качеството на публичните услуги.

Предметът на изследване е състоянието и перспективите на тези иновационни мрежи. Това включва анализ на текущото състояние, съществуващите проблеми, както и потенциалните възможности за развитие и подобрене.

Целта на разработката е да представи потенциалът на иновационните мрежи за публични услуги, като се фокусира върху тяхната ефективност, предимства и недостатъци, както и на възможностите за бъдещо развитие. Направен е опит за формулиране на препоръки, способстващи за подобрене и внедряване на иновации в публичния сектор.

1. Състояние на иновационните мрежи за публични услуги

Иновационните мрежи се характеризират с висока степен на координация, интеграция, сътрудничество и синхронизация между различни участници, включително правителствени агенции, неправителствени организации, частен сектор, академични институции и други. Те използват съвременни технологии и методологии, за да идентифицират и решават проблеми, оптимизират процеси, постигат по-голяма удовлетвореност и ефективност в предоставянето на услуги, като същевременно насърчават прозрачността, участието на гражданите и устойчивото развитие (Desmarchelier, Djellal & Gallouj, 2019).

Развитието на тези мрежи е от съществено значение за справяне с нарастващите нужди и очаквания на обществото. В условията на глобализация, но и на локализация, регионализация, конфронтация, кризи, бързо развиващи се технологии и др., държавите са изправени пред предизвикателството да предоставят публични услуги, които са не само ефективни, но и иновативни и адаптивни към промените. В този контекст, иновационните мрежи представляват мощен инструмент за преодоляване на традиционните бариери и за стимулиране на нови подходи в публичната администрация.

Иновационните мрежи в обществените услуги все повече използват различни модели и технологии за подобряване на предоставянето на услуги, повишаване на ефективността и насърчаване на сътрудничеството между заинтересованите страни. Някои от настоящите, наложили се в различна степен модели и технологии, които оформят тези мрежи са:

- Електронно правителство (e-Government). То е една от най-разпространените форми на иновационни мрежи в публичните услуги (Malodia, Dhir, Mishra, & Zeeshan Ahmed, 2021). Свързано е с използването на информационни и комуникационни технологии за предоставяне на правителствени услуги онлайн. Основните компоненти включват: онлайн портали; електронно гласуване; електронно управление на документи.

- Мрежи за сътрудничество. Те включват множество публични и частни организации (Tahi, Khelif, Belghoul, & Casadella, 2022), които работят заедно за съвместно създаване на решения за предизвикателствата на обществените услуги. Тези мрежи наблягат на споделяните цели, взаимните ползи и обединяването на ресурсите. Примерите включват публично-частни партньорства (ПЧП) и платформи с множество заинтересовани страни.

- Отворени иновации. Те са друг подход, който се прилага. Мрежите за отворени иновации използват външни идеи и технологии във връзка с вътрешни ресурси. Този модел насърчава публичните институции да извличат иновации извън традиционните си граници, често чрез краудсорсинг, хакатони и лаборатории за иновации (Figenschou, Li-Ying, Tanner, & Bogers, 2024).

- Живи лаборатории (living Labs (LLs)). Тези лаборатории са ориентирани към потребителя системи с отворени иновации, които интегрират изследователски и иновационни процеси в реални общ-

ности. Те се фокусират върху създаване на съвместна стойност за участниците и включват заинтересовани страни като граждани, предприятия и академични среди в разработването и тестването на нови услуги (Compagnucci, Spigarelli, Coelho, & Duarte, 2021).

- Цифрови хъбове. Те служат като централизирани платформи, свързващи различни заинтересовани страни чрез дигитални средства (Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, 2022). Те улесняват обмена на информация, сътрудничеството и иновациите чрез цифрови инструменти и инфраструктура. (Senyo, Effah, & Osabutey, 2021)

- Умни селища. Те са друг подход за иновативни решения в предлагането на публични услуги. Инициативите за интелигентни селища използват взаимосвързани технологии за ефективно управление на различни услуги. Тези инициативи често включват множество заинтересовани страни, включително правителство, частен сектор и граждани, които си сътрудничат чрез мрежова инфраструктура за подобряване на обществените услуги като транспорт, здравеопазване, комунални услуги и други. (Adel & HS Alani, 2024)

Интегрирането на съществуващите модели и технологии в мрежи за иновации трансформират обществените услуги чрез подобряване на сътрудничеството, ефективността и насърчаване на иновативни решения. Поради изключително интензивното и активно внедряване на върхови технологични постижения, потенциалът за по-нататъшни иновации в обществените услуги нараства, предлагайки нови възможности за справяне със сложните обществени предизвикателства и подобряване на качеството на живот на гражданите и бизнеса.

2. Технологии, подпомагащи иновациите в публичните услуги

В настоящето технологиите са основен фактор в насърчаването на иновациите в обществените услуги, с възможност да променят генерално начина, по който тези услуги се доставят, управляват и подобряват (Hong, Kim, & Kwon, 2022). Интегрирането на авангардни технологии, като интернет на нещата (IoT) (Sidek, Ali, & Alkawsı, 2022), изкуствен интелект (AI) и машинно обучение (ML) . (Gesck & Leyer, 2022), блокчейн (Wamba, Wamba-Taguımdje, Lu, & M. Queiroz, 2024), анализ на големи данни (Big Data), облачни изчисления (Cloud Computing), киберсигурност, виртуална и добавена реалност (VR/AR), биометрични технологии, мобилни технологии, географски информациялни системи (ГИС) и др., доведе до разгръщането на нов подход за развитие, както на иновациите в публичния сектор, така също и на самите публични услуги, чрез нови възможности за ангажиране на гражданите и бизнеса в обществения живот.

Наред с предимствата редно е да се отбележат и редица затруднения, с които предстои да се справят както публичната администрация, така също и останалите участници в процеса по предоставяне и получаване на публични услуги.

Такива са технологичните предизвикателства, свързани основно с киберсигурността, защитата на личните данни, технологичните неравенства, съвместимостта и интеграцията на различните системи, бързото остаряване на технологиите и други. За преодоляване на посочените проблеми е удачно да се инвестира в гъвкави и унифицирани технологии, които могат да се адаптират към бъдещи нужди и изисквания (Katz, 2023).

Други проблеми, пред които се изправят публичните служители, са социалните и етични въпроси. Отнасят се основно до съпротива към промени, етика и правни въпроси, културни и организационни бариери и други (Kabakchieva, 2020). Препоръка за справяне би било да се насърчи култура на иновации и сътрудничество чрез обучение, обмен на добри практики и стимулиране на иновативни инициативи (da Costa Alexandre & Pereira, 2023).

Не на последно място публичните институции слудва да се съобразяват с финансовите и ресурсни ограничения (Ganchev, 2022). Логично липсата на достатъчно финансиране може да ограничи възможностите за внедряване на иновационни технологии (Грозева, 2021). Необходимо е търсене на публично-частни партньорства и външно финансиране, както и оптимизация на бюджетите за ефективно разпределение на средствата (Ganchev, 2022).

Решаването на тези проблеми изисква интегриран подход, включващ технологични, организационни и културни промени. Чрез адресирането на тези предизвикателства публичните администрации могат да се трансформират и да предоставят по-ефективни, сигурни и достъпни услуги на гражданите.

3. Насоки за развитие

Еволюцията на иновационни мрежи за публични услуги включват разработването на персонализирани и гъвкави решения, които отговарят на нуждите на разнообразните групи от ползватели и участници в административните процеси. В същото време, необходимо е да се осигури защитата и конфиденциалността на гражданите и бизнеса, както и за възможните етични въпроси, свързани с използването на нови технологии.

Някои от стратегическите аспекти на усъвършенстване, организиране и функциониране на публичните услуги са свързани със Смарт публична администрация. Смарт публична администрация би била такава, която използва новаторски технологии и подходи за ефективно и интелигентно управление на държавните функции и предоставяне на услуги към гражданите и бизнеса (Giełda, 2020). Въпреки че няма изцяло смарт държавна структура, някои страни се стремят към това направление, като се разработват и внедряват нови технологии и подходи за усъвършенстване на управлението и предоставянето на услуги от страна на държавата.

Друг модел на публична администрация в бъдещото ни развитие би бил, базиран на изцяло изкуствен интелект (AI) (National Academy of Public Administration, 2019). В подобна конфигурация, системата на AI играе централна роля във всички аспекти на административните процеси и вземането на решения.

Заклучение

Иновативните мрежи за обществени услуги представляват трансформиращ подход за това, как публичният сектор може да отговоря на променящите се нужди и очаквания на съвременното общество. Тези мрежи улесняват и осигуряват нови нива на сътрудничество, като използват опита и ресурсите на различни заинтересовани страни, включително държавни агенции, партньори от частния сектор, организации с нестопанска цел, академични институции, граждани. Редно е да се отбележи, че чрез силата на технологиите и насърчаване на култура към иновации, тези мрежи имат потенциала да реорганизируют и поставят на нова основа предоставянето на публични

услуги. Успешното прилагане и устойчивостта на тези мрежи и изисква постоянен ангажимент и подкрепа.

Признание

Този доклад е част от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи”, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Използвана литература

- Gesk, T., & Leyer, M. (2022). Artificial intelligence in public services: When and why citizens accept its usage. *Government Information Quarterly*, 39(3). doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101704>
- Adel, A., & HS Alani, N. (2024). Human-Centric Collaboration and Industry 5.0 Framework in Smart Cities and Communities: Fostering Sustainable Development Goals 3, 4, 9, and 11 in Society 5.0. *Smart Cities*, 7(4). doi: <https://doi.org/10.3390/smartcities7040068>
- Compagnucci, L., Spigarelli, F., Coelho, J., & Duarte, C. (2021). Living Labs and user engagement for innovation and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 289. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125721>
- da Costa Alexandre, A., & Pereira, L. (2023). Ethics and Development of Advanced Technology Systems in Public Administration. От *Ethics and Responsible Research and Innovation in Practice*. Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-031-33177-0_14

- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallou, F. (2021). Which innovation regime for public service innovation networks for social innovation (PSINSIs)? Lessons from a European cases database. *Research Policy*, 50(9). doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104341>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2019). Public service innovation networks (PSINs): an instrument for collaborative innovation and value co-creation in public service(s). *R-D Management conference "The innovation challenge: bridging research, industry and society, Ecole Polytechnique*. France.
- Figenschou, T., Li-Ying, J., Tanner, A., & Bogers, M. (2024). Open innovation in the public sector: A literature review on actors and boundaries. *Technovation*, 131. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>
- Ganchev, A. (2022). Investment Characteristics of Indonesian Government Bond Market During the COVID-19 Pandemic. *12th International Scientific Conference „Business and Management 2022“* (стр. 441-449). Vilnius, Lithuania: VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIV PRESS, TECHNIKASAULETEKIO A1. 11, VILNIUS-40, LT-10233, LITHUANIA.
- Ganchev, A. (2022). THE PERFORMANCE OF HEDGE FUND INDUSTRY DURING THE COVID-19 CRISIS – THEORETICAL CHARACTERISTICS AND EMPIRICAL ASPECTS. *Ikonomiczeski Izsledvania*, 31(1), 18-37.
- Gielda, M. (2020). Dimensions of Smart Administration. *Wroclaw Review of Law Administration & Economics*, 9(2). doi:[10.2478/wrlae-2019-0010](https://doi.org/10.2478/wrlae-2019-0010)
- Hong, S., Kim, S., & Kwon, M. (2022). Determinants of digital innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 39(4). doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101723>

- Kabakchieva, T. (2020). Sources of Funding and Financing Opportunities for Agricultural Business. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 9(3). doi:<https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.3.72>
- Katz, Y. (2023). Innovation in the Public Sector in the Start-up Nation: Challenges of Technology, Bureaucracy, and Digital Divide. *Journalism and Mass Communication*, 13(2). doi:[doi:10.17265/2160-6579/2023.02.001](https://doi.org/10.17265/2160-6579/2023.02.001)
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Zeeshan Ahmed, B. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- National Academy of Public Administration. (2019). *Artificial Intelligence and Its Impact on Public Administration*. National Academy of Public Administration.
- Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament. (2022). *The Digital Single Market and the digitalisation of the public sector*. Luxembourg: European Parliament. doi:[doi:10.2861/830794](https://doi.org/10.2861/830794)
- Public sector innovation networks*. (2024). Извлечено от Public sector innovation networks: <https://oecd-opsi.org/public-sector-innovation-networks/>
- Senyo, P., Effah, J., & Osabutey, E. (2021). Digital platformisation as public sector transformation strategy: A case of Ghana's paperless port. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120387>
- Sidek, N., Ali, N., & Alkawsy, G. (2022). An Integrated Success Model of Internet of Things (IoT)-Based Services in Facilities Management

for Public Sector. *Sensors*, 9. doi: <https://doi.org/10.3390/s22093207>

Tahi, S., Khlif, W., Belghoul, K., & Casadella, V. (2022). Public-private innovation networks in services: Revisiting PPPs with servitization. *Technovation*, 118. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102336>

Wamba, S., Wamba-Taguimdje, S.-L., Lu, Q., & M. Queiroz, M. (2024). How emerging technologies can solve critical issues in organizational operations: An analysis of blockchain-driven projects in the public sector. *Government Information Quarterly*, 41(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101912>

Грозева, Н. (2021). Европейски политики за финансиране с рисков капитал. *Международна научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства”*. 1, стр. 574. Свищов: АИ Ценов.

ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ В ОБЩИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

гл. ас. д-р Юлиян Господинов,

ORCID iD: 0000-0001-9860-3552, y.gospodinov@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Основната цел на публичната администрация, в т.ч. и на местно ниво, е да предоставя публични услуги на обществото – граждани, бизнес организации и други администрации. Тя създава правната рамка, регулира отношенията между икономическите агенти и създава средата, в която те да функционират, при отчитане на обществения интерес. Настоящото изследване се фокусира върху дейността на общинските администрации, като част от териториалната администрация на изпълнителната власт. В България общините са 265 на брой, които функционират при една и съща регулативна база, но всяка от тях има множество специфики. Те работят при множество ограничения и предизвикателства, за справянето с които следва да се ориентират към иновации и изграждане на формални и неформални мрежи. Ще изведем възможностите, които те предоставят и съответствието им с актуалната нормативна база.

Ключови думи: иновационна мрежа, формална мрежа, неформална мрежа, общинска администрация

JEL: H83, 011, 018, R58

FORMAL AND INFORMAL INNOVATION NETWORKS IN MUNICIPAL ADMINISTRATION

Head Assist. Prof. Yuliyana Gospodinova, PhD,

ORCID iD: 0000-0001-9860-3552, y.gospodinov@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The main goal of public administration, including at the local level, is to provide public services to society - citizens, business organizations and other administrations. It creates the legal framework, regulates the relations between economic agents and creates the environment in which they can function, considering the public interest. The present study focuses on the activities of municipal administrations, as

part of the territorial administration of the executive power. There are 265 municipalities in Bulgaria that operate under the same regulatory framework, but each of them has many specifics. They work under many constraints and challenges, to deal with which they should focus on innovation and building formal and informal networks. We will highlight the possibilities they provide and their compliance with the current regulatory framework.

Key words: innovation network, formal network, informal network, municipal administration

JEL: H83, 011, 018, R58)

Въведение

Съгласно Закона за местното самоуправление и местната администрация (Закон за местното самоуправление и местната администрация, 1991) орган на изпълнителната власт в общината е кметът (чл. 38, ал. 1), а орган на местното самоуправление е Общинският съвет (чл. 18, ал. 1).

Съгласно чл. 34 на Закона за администрацията (Закон за администрацията, 1998), „при осъществяване на своите правомощия органите на изпълнителната власт се подпомагат от администрация“. На ниво община, материята е уредена в чл. 15, ал. 3 на ЗМСМА, която указва, че „дейността на общинския съвет, на кмета на общината, на кмета на района и на кмета на кметството се подпомага от общинска администрация“.

На местно ниво, кметът, общинският съвет и общинската администрация са призвани и отговорни за състоянието и перспективите пред развитието на населените места, попадащи в границите на общината и на тях се възлагат надежди, както компетентно да отговарят на съществуващите предизвикателства и изисквания, така също да бъдат проактивни и да залагат нови стандарти, които ще

повишат качеството на живот на местната общност, ще направят общината по-привлекателно и желано място за живот и бизнес.

Работата на всеки орган на публична власт е обект на съществен обществен интерес, при това много повече внимание се обръща на проблемите, скандалите, съмненията за корупция или други събития с негативен оттенък, докато някак встрани от обществения фокус остават успехите на местно ниво, добрите примери, надграденото и устойчивото. Това донякъде може да се обясни със силното политизиране и противопоставяне на отделни партийни структури, от неспособността да се приемат чуждите успехи, а напротив - да се търсят проблеми и „кусури“, да се омаловажава направеното от другите, защото те няма как да са компетентни, понеже не мислят като техните критици. Тази токсична обстановка не е рядка в съвременната българска общинска действителност и води до ограничаване на инициативността на работещите в общинските администрации, потискане на творчеството, спорадичност в иновирането, междуличностни конфликти, текучество на кадри и др.п.

Политици, медии и всякакви „експерти“, стане ли дума за местно самоуправление, ограничават разговора до числеността на заетите в общинските администрации, без да вникнат в далеч по-важни теми като административен капацитет, целеполагане, стратегическо планиране, функционален анализ, отговорности, произтичащи от местната, национална и европейска регулаторна рамка, финансова и фискална децентрализация... Получава се усещането, че макар общините (кметовете, общинските съвети и общинските администрации) да са призвани да работят за добруването на местните общности, самите местни общности не се интересуват от тяхната дейност. Разбира се, тук трябва да отбележим, че проблемът е двупосочен, тъй като все още има администрации, които остават затворени за външни лица,

не предоставят информация за дейността си и достъп до документи, рядко организират информационни кампании, а когато законът ги задължава да проведат обществени обсъждания, ги правят проформа, при което общественият интерес спада допълнително.

Настоящата разработка се фокусира върху способността на общинските администрации да отговарят на обществения интерес на местните общности, при отчитане на приложимата нормативна база. Търсим отговор на въпроси като как да се организира администрацията, откъде да намери подкрепа, в случай на необходимост, как да повиши административния си капацитет, откъде да осигури финансиране за изпълнение на своите цели и т.н. Въпросите са много и всеки от тях е важен. В своята съвкупност те изпълват цялата палитра от функции, изпълнявани от местните власти.

Отговори от вида: „Нямаме средства“, „Не разполагаме със специалисти“, „Не знаем как“, „Нямаме опит“, „Материята е много сложна“ и др.п. не удовлетворяват обществото и би следвало да се избягват. Вместо тях, да се мисли градивно, проблемно-ориентирано, да се търсят възможности за разрешаване на проблемите, а не за тяхното negliжиране и задълбочаване.

Една от възможностите, която би могла да се използва, е изграждането и използването на формални и неформални иновационни мрежи. За целите на разработката под **формални мрежи** ще разбирате връзки и партньорства на общините с бизнеса, неправителствения сектор или други администрации, създадени въз основа на нормативен акт, договор или друг документ, който възлага определени права и задължения на страните, докато **неформалните мрежи** са отношения между физически лица, възникнали на база познанства, приятелства, споделяне на общи интереси и др., без те да са предмет на нарочна регулация.

1. Формални мрежи в общинската администрация

Иновациите в публичния сектор са предмет на изследване от множество автори, както и от организации и институции на национално, европейско и международно ниво. (Андреева), (Савова), (ФРМС), (ИРМИ)

През последните години отчитаме устойчив тренд на засилване на интереса към иновациите в публичния сектор. Пример за това са инициативите на **Института по публична администрация** и **Администрацията на Министерския съвет** да развият активна мрежа от експерти в държавната администрация, които да прилагат подходите на иновации в публичния сектор, като им предоставят възможност за развитие на знания и умения и платформа за обмен на опит. (ИПА)

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) също поставя акцент върху иновациите като основна и стратегическа функция на организациите от публичния сектор и на работата на държавните служители. Един от формулираните пет принципа препоръчва култивиране на нови партньорства и включване на различни гласове, което по своята същност е ясен призив за изграждане на формални мрежи. (OECD, 2019)

Законът за администрацията (чл. 2, ал. 1) формулира общо осем принципа, при спазването на които администрацията осъществява своята дейност. Наред със законност, откритост и достъпност, отговорност и отчетност, ефективност, предвидимост, обективност и безпристрастност, непрекъснато усъвършенстване на качеството, е посочен и принципът на субординация и координация. (Закон за администрацията, 1998)

Чл. 2, ал. 7 на същия закон указва, че „органите на държавната власт координират дейността си за осъществяване на единна дър-

жавна политика и извършват консултации със социални партньори, с представители на частния сектор и с представители на гражданското общество“. Ясно е, че това е необходимо, за да има съгласуваност между целите на политиката на отделните нива, недопускане на противоречия, възможност за подкрепа и устойчиво положително развитие.

Конституцията (Конституция на Република България, 1991) прокламира, че „самоуправляващите се териториални общности могат да се сдружават за решаване на общи въпроси“ (чл. 137, ал. 1).

Същата насока дава и **Европейската харта за местното самоуправление**, чийто член 10 Право на сдружаване на местните общности посочва, че „местните общности имат право при упражняване на техните правомощия да си сътрудничат и в рамките на закона да се сдружават с други местни общности за осъществяване на задачи от взаимен интерес“. (Конгрес на местните и регионални власти на Съвета на Европа, 1985)

Законът за местното самоуправление и местната администрация съдържа цяла нарочно обособена глава осма „Общинско сътрудничество“, което свидетелства за важността на партньорството при изпълнение функциите на местно ниво. Освен това, в чл. 9, ал. 1 указва, че „общините могат да се сдружават на доброволен принцип за решаване на общи въпроси и за постигане на цели от взаимен интерес“. Ал. 2 гласи, че „за защитата на своите общи интереси и за поддържане и развитие на местното самоуправление общините могат да създават национално сдружение и регионални сдружения“. (Закон за местното самоуправление и местната администрация, 1991)

В резултат на нуждата от представителство, консултиране и предприемане на съвместни действия за решаване на сходни проб-

леми са създадени и функционират: Национално сдружение на общините в Република България¹, Сдружение на югозападните общини², Регионално сдружение на общините „Марица“³, Регионално сдружение на общини Централна Стара планина⁴, Асоциация на българските черноморски общини⁵, Асоциация на дунавските общини „Дунав“⁶, Асоциация на родопските общини⁷, Сдружение „Толерантност“⁸, Регионална асоциация на общини „Тракия“⁹ и др.

Формална мрежа се създава и на основание изискванията на **Закона за водите** (Закон за водите, 1999). По отношение на общините приложим е чл. 198б, т. 2, указваща, че управлението на ВиК системите се осъществява от асоциацията по ВиК, в която участват държавата и една или повече общини - когато собствеността на ВиК системите в границите на обособената територия е разпределена между държавата и общините или между няколко общини.

Разпоредби за формални мрежи има и в **Закона за управление на отпадъците** (Закон за управление на отпадъците, 2012), относно създаването на регионални системи за управление на отпадъците (чл. 23, ал. 1), както и регионални сдружения (чл. 24, ал. 1).

Законът за регионалното развитие (Закон за регионалното развитие, 2008) също вмениява задължителни предписания за изграждане на формални мрежи. Такива са регионалните съвети за развитие в регионите за планиране от ниво 2 (чл. 18, ал. 1) и областните съвети за развитие (чл. 22).

¹ <https://www.namrb.org/bg>

² <https://www.aswm.net/index.php/bg/>

³ <https://maritza.info/>

⁴ <https://www.rso-csp.org/>

⁵ <https://www.ubbsla.org/>

⁶ <https://www.adodunav.org/>

⁷ <https://arm-bg.net/>

⁸ <https://www.tolerantnost.com/>

⁹ <https://www.ram-trakia.org/>

Формални мрежи в общинската администрация са изградени и на **функционален признак** - на основата на заеманите позиции в местната власт. Така например, функционират Асоциация на специалистите по комуникации в общините (АСКО)¹⁰, Национална асоциация на председателите на общински съвети в Република България (НАПОС-РБ)¹¹, Професионално обединение на държавните служители¹², Национална асоциация на секретарите на общини в Република България¹³, Национална асоциация на общинските служители в България¹⁴ и др.

Когато фокусът на вниманието е върху формалните мрежи на общинско ниво в България, не бива да се пропуска разпоредбата на чл. 21, ал. 3 от **ЗМСМА**, че Общинският съвет приема правилник за организацията и дейността на общинския съвет, неговите комисии и взаимодействието му с общинската администрация. Това е един от основополагащите документи за всеки мандат и пример за изграждане на формална мрежа на местно ниво във всички общини.

Друг важен момент при изграждането на формални мрежи са **постоянните комисии към НСОРБ**¹⁵, които представляват тематични групи от изборни лица и общински експерти в основните направления на осъществяваната от местните власти дейност.

Допълнителни условия за изграждане на формални мрежи създават редица **национални и европейски програми**, предоставящи възможности за финансиране. По определени грантови схеми задължително изискване е кандидатстването в партньорство, а при други партньорството е допустимо. Кандидатстването на няколко органи-

¹⁰ <https://asko-bg.com/>

¹¹ <https://www.napos-bg.org/>

¹² <https://pods-bg.org/>

¹³ <http://www.naso-rb.org/>

¹⁴ <https://www.namcb-org.bg/bg/>

¹⁵ <https://www.namrb.org/bg/deynost/postoyanni-komisii>

зации става посредством подписване на меморандум, споразумение или друг еквивалентен документ между страните, както и приемане на нарочни решения на съответните Общински съвети, което на практика представлява формална мрежа.

Формалните мрежи далеч не се ограничават само до териториалните граници на България. Бидейки страна членка на ЕС, общините имат възможност за сътрудничество и контакт с други структури на местно ниво в рамките на Европейския комитет на регионите¹⁶ (представители на България са 12 члена и 12 заместници), Конгреса на местните и регионални власти в Европа¹⁷ (4 представители и 4 заместника), Съветът на европейските общини и региони¹⁸ (4 представители и 4 заместници), Обединените градове и местни власти¹⁹ (1 представител и 1 заместник), Мрежата от асоциации на местните власти в Югоизточна Европа²⁰ (2 представители и 2 заместници) и др.

Европейската комисия също поставя акцент върху изграждането на формални мрежи в публичния сектор. В своя нарочен документ „Укрепване на европейското икономическо пространство“ (ComPAct) тя поставя три стълба, първият от които е „Програма за умения в публичната администрация“ с фокус насърчаване на административното сътрудничество между публичните администрации на всички равнища, за да се подпомогне подготовката на работната им сила за настоящите и бъдещите предизвикателства. (Европейска комисия, 2023)

Европейският комитет на регионите (Европейски комитет на регионите, 2020) също приема изграждането на мрежи с външни

¹⁶ <https://cor.europa.eu/bg>

¹⁷ <https://www.coe.int/en/web/congress>

¹⁸ <https://www.ccre.org/>

¹⁹ <https://uclg.org/>

²⁰ <http://www.nalas.eu/>

участници като ключов фактор за подобряване на административния капацитет на местните и регионалните власти за укрепване на инвестициите и структурните реформи (т. 5 в).

Изграждането на формални мрежи става и по модела на **побратимяване на общини**.²¹

2. Неформални мрежи в общинската администрация

С представените по-горе формални мрежи далеч не се изчерпват възможностите и усилията на местните власти да изпълняват своите правомощия за подобряване качеството на живот на местните общности. Паралелно с тях, съществуват и **неформални мрежи**, които възникват на основата на лични контакти между ръководствата, работещите в общинските администрации, изборни лица, представители на неправителствени организации, бизнес и др.

Водещото при тях е доверието между конкретни лица, изградените лични контакти, които дават възможност за обсъждане на различни въпроси, търсене на съвместни решения, формулиране на идеи и обмяна на опит. Възникнали на основата на междуличностните отношения, неформалните мрежи имат потенциала да са много полезни и да допълват усилията на формалните мрежи.

По своята същност, формалните мрежи, бидейки създадени и функциониращи на базата на нормативен акт, договор или друга регулация, са далеч по-устойчиви и предвидими, в сравнение с неформалните мрежи. Последните, от друга страна, са доста по-спонтанни, лесни за създаване, гъвкави, могат да генерират точно изискуемата в дадена ситуация експертиза, както и да послужат за

²¹ Вж. НСОРБ. Информация за побратимяванията на общините с техни чуждестранни партньори /към 25.08.2023 г./ <https://www.namrb.org/bg/mezhdunarodno-satrudnitchestvo/namerete-partnyor/spisak-na-pobratimenite-obshtini-gradove>

създаване на формална мрежа. Всъщност, връзката е двупосочна: неформалните мрежи (личните контакти) могат да доведат до официализиране на отношенията и подписване на договори, меморандуми, споразумения, учредяване на съвместни структури и т.н. Възможно е и обратното, на база на участието във формални мрежи да се създадат лични контакти между представители на различни организации, които да са активни и извън тяхното служебно или трудово качество. Това важи с пълна сила при мобилността на работната сила и текучеството на заетите в публичния сектор.

Заключение

Местните власти са призвани да управляват прилежащите им територии и да осигуряват по-добро качество на живот на местните общности. За съжаление, те работят при множество ограничения, свързани със задължения по нормативна база, недостиг на финансови ресурси, недостатъчен административен капацитет, конкуренция при наемане на експерти, високи обществени очаквания и множество други. За да се справят в динамично променящата се обстановка, те следва да зложат на иновации, както и на използване на подкрепа от широк кръг партньори. Това може да стане чрез изграждане и реално функциониране на формални и неформални мрежи.

Основното им предназначение е да насърчават сътрудничеството, да повишават административния капацитет на участващите организации, да споделят опит и добри практики, по-добро представителство и защита на обществения интерес, консултиране, подкрепа и взаимопомощ в случаи на необходимост, съвместно кандидатстване и реализиране на инициативи и проекти, подобряване на диалога с централната власт и бизнеса. Използването им не само ще подобри

откритостта, достъпността, отговорността и отчетността на общинските администрации пред обществото, но ще се отрази положително и на тяхната ефективност, както и ще повиши доверието на обществото към дейността им.

Използвана литература

Андреева, М. Иновации в публичния сектор. https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/innovation_overall_mandreeva.pdf

Европейска комисия. Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите. Укрепване на европейското икономическо пространство (ComPAct). Брюксел, 25.10.2023, COM (2023) 667 final, p. 7, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/ip_23_5183

ИПА. Иновации в публичния сектор. <https://www.ipa.government.bg/bg/mrezha-inovacii-v-publichniya-sektor>

ИРМИ. Иновативни общини, работещи идеи за взаимодействие граждани-община. https://www.iris-bg.org/fls/Inovativni_obshtini.pdf

Конгрес на местните и регионални власти на Съвета на Европа. Европейска харта за местното самоуправление. Страсбург, 15.X.1985, <https://rm.coe.int/the-congress-booklet-european-charter-of-local-self-government-bulgari/168098bb4f>

Савова, Г. Иновации в публичната администрация. https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/oecd_innovation_principles.pdf

ФРМС. Иновационни практики в България. <https://www.flgr.bg/bg/innovations>

Закон за администрацията. Обн. ДВ. бр.130 от 5 Ноември 1998г.,
посл. изм. и доп. ДВ. бр.33 от 12 Април 2024г.

Закон за водите. Обн. ДВ. бр.67 от 27 Юли 1999г., посл. изм. ДВ.
бр.41 от 10 Май 2024г.

Закон за регионалното развитие. Обн. ДВ. бр.50 от 30 Май 2008г.,
посл. изм. и доп. ДВ. бр.51 от 1 Юли 2022г.

Закон за управление на отпадъците. Обн. ДВ. бр.53 от 13 Юли
2012г., посл. изм. и доп. ДВ. бр.108 от 30 Декември 2023г.

Закон за местното самоуправление и местната администрация. Обн.
ДВ. бр.77 от 17 Септември 1991г., посл. изм. и доп. ДВ. бр.8 от
26 Януари 2024г

Конституция на Република България. Обн. ДВ. бр.56 от 13 Юли
1991г., посл. изм. и доп. ДВ. бр.106 от 22 Декември 2023г.

НСОРБ. Информация за побратимяванията на общините с техни
чуждестранни партньори /към 25.08.2023 г./ <https://www.namrb.org/bg/mezhdunarodno-satrudnitchestvo/namerete-partnyor/spisak-na-pobratimenite-obshtini-gradove>

Становище на Европейския комитет на регионите. Подобряване на
административния капацитет на местните и регионалните власти
за укрепване на инвестициите и структурните реформи през
периода 2021-2027 г. (2020/С 79/05), 10.3.2020, ВГ, Официален
вестник на Европейския съюз, С 79/25, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A52019IR2043>

OECD. (2019) Declaration on Public Sector Innovation. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450>

<https://arm-bg.net/>

<https://asko-bg.com/>

<https://cor.europa.eu/bg>

<https://maritza.info/>

<https://pods-bg.org/>
<https://uclg.org/>
<https://www.adodunav.org/>
<https://www.aswm.net/index.php/bg/>
<https://www.ccre.org/>
<https://www.coe.int/en/web/congress>
<http://www.nalas.eu/>
<https://www.namcb-org.bg/bg/>
<https://www.namrb.org/bg>
<https://www.namrb.org/bg/deynost/postoyanni-komisii>
<https://www.napos-bg.org/>
<http://www.naso-rb.org/>
<https://www.ram-trakia.org/>
<https://www.rso-csp.org/>
<https://www.tolerantnost.com/>
<https://www.ubbsla.org/>

ПИРАМИДАЛНАТА СТРУКТУРА НА ТЪРГОВИЯ И МРЕЖОВИЯ МАРКЕТИНГ

гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева,

ORCID iD: 0009-0005-2694-7328, ts.kabakchieva@uni-svishtov.bg

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: За да започнете собствен бизнес или търсите път за получаване на втори доход, MLM ви предоставя подходящата възможност. Сред различните методи за директна продажба, мрежовият маркетинг заема първостепенно място само поради факта, че нараства съществено и непрекъснато в целия свят. Целта на разработката е да определи същността и особеностите на съвременния мрежови маркетинг (MLM). Всеки ден хората се присъединяват към мрежата, за да станат дистрибутори, а хиляди стават милионери благодарение на това.

Ключови думи: продажба, търговия, мрежови маркетинг.

JEL: F13, F16, F17

THE PYRAMID STRUCTURE OF COMMERCE AND NETWORK MARKETING

Head Assist. Prof. Tsvetelina Kabakchieva, PhD

ORCID iD: 0009-0005-2694-7328, ts.kabakchieva@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: If you want to start your own business or are looking for a way to earn a second income, MLM provides you with the right opportunity. Among the various methods of direct selling, network marketing occupies a prime position only due to the fact that it is growing substantially and continuously throughout the world. The purpose of the development is to determine the essence and features of modern network marketing (MLM). Every day people join the network to become distributors and thousands become millionaires because of it.

Key words: sales, trading, network marketing.

JEL: F13, F16, F17

Въведение

Много хора бъркат MLM маркетинга с пирамидалните схеми. Съвсем вярно е и много вероятно, че общото мнение на хората относно мрежовия маркетинг може да бъде лошо и може да се сблъскате с такива нагласи, когато се опитвате да представите своят продукт пред хората. Ето защо е важно да имаме ясно разбиране на разликата между продажбата при мулти левъл маркетинг (MLM) и при пирамидите, включително законността и етичните аспекти на двете системи, така че да сте в по-добра позиция да обясните разликата и да изчистите двусмислеността на вашите перспективи. (<https://primerno.bg>)

Целта на разработката е да детерминира същността и особеностите на съвременния мрежови маркетинг (MLM), както и да се акцентира върху предимствата му. Посредством разработването на плана за стартъп „Pulse Button” се демонстрира нагледно как MLM може да се постави в едно изречение с „иновации”, „технологии”, „здравеопазване” и „предприемачество”.

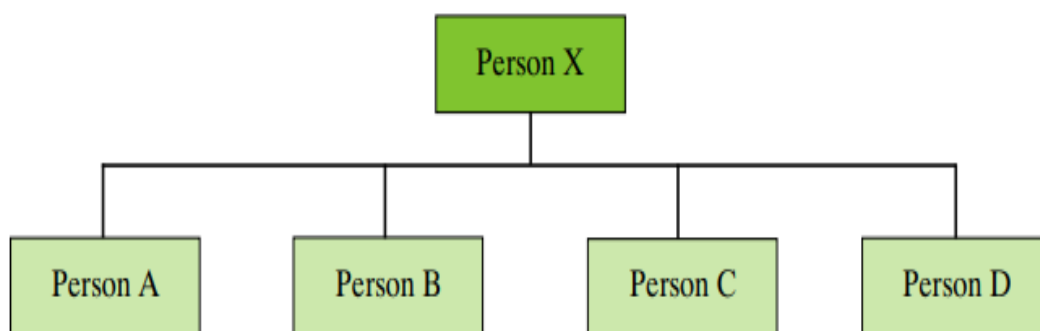
1. Същност на мрежовия маркетинг (MLM)

При мрежовия маркетинг (MLM) дивидентите се разпределят съобразно активността на дистрибуторите, които преди това задължително са били клиенти, допитали се до качествата и полезността на продуктите, които се предлагат. При пирамидалната форма на търговия основната цел е спечелване на бързи пари от мрежата. Продажбата при пирамидите като цяло очерни публичния образ на директната продажба, както и мрежовите маркетингови схеми. Поради липсата на яснота и разбиране на разликите между продажбата при пирамидите и мултилевъл маркетинга, обществеността разглежда и

двете концепции като еднакви и има отрицателно мнение. Сред основните предимства на MLM пред традиционния модел на търговия е редуцирането на разходите за реклама, транспорт, назначаването и паричното обезпечаване на наетите лица (заплати, социални осигуровки), обучението на кадри и др. Вместо да се харчат между 40 и 60% в реклама и разпространение на продуктите по веригата „производител-търговец на едро, търговец на дребно и краен потребител“, MLM предлага тези средства да се вложат в обучението на членовете на компанията и те самите да бъдат и доставчици, и подвижна реклама на продуктите. България е сред страните, в които не могат да се срещнат национални MLM компании, вероятно защото не са осмислени достойнствата и силните ѝ страни на фона на конвенционалната физическа търговия. Това обаче облагодетелства стартъпите, комбиниращи иновациите и предприемачеството.

Често в теорията и практиката не се прави разлика между MLM и пирамидалната структура на търговия, което е и една от основните причини, поради които мрежовият маркетинг остава неразбран. Необходимо е да изтъкнем, че MLM е не само „продажба от врата на врата“ или „продажба лице в лице“, основаващи се на комисионни. Това е форма на намаляване на фиксираните разходи чрез прехвърляне на разходите за набиране на нови членове, тяхното обучение и преквалификация върху самите членове. Единствената печалба за членовете е да търсят и непрекъснато регистрират под себе си други представители, от чиито вноски ще печели дял, но математически изчислено, това не може да продължава до безкрай.“ Ако комисионните и бонусите се изплащат на горната линия, това означава, че месечният абонамент на новодошлите е онова, което крепи всички по веригата“. (FitzPatrick, R., 2003, p. 34)

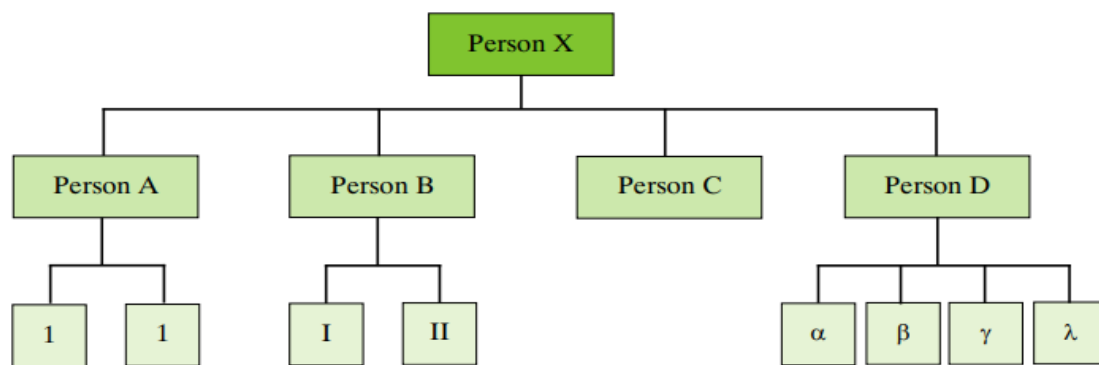
Съществуват проучвания, според които „инвестиращите в пирамидален тип структура губят няколко милиона долара годишно заради съмнителни дистрибуторски сделки на много нива и задкулисни схеми" (Gregor, B., 2013, pp. 8-10). Изследователите назовават това манипулационна схема, при която богатството не се поделва поравно, а само между собственика, директора и най-много между членовете от първото ниво след тях. Най-непосилен е финансовият товар за новите зачислени лица, които не осъзнават, че нямат шанс да се издигнат колкото се може по-близо до върха на пирамидата. При MLM разпределението на печалбата има следния вид (Фигура 1, Фигура 2):



Фигура 1. План на разпределение на комисионните при MLM (първо ниво)

Източник: Адаптирано по: B. Gregor, Multi-level Marketing as a business model. Institute of Aviation, March 2013, p. 10

На фигура 1 е представена типична йерархична структура от първо ниво на MLM. Лицето „X” се предполага, че е директорът, който е регистрирал под себе си 4 лица. Ако взима по 25 лева от всяко, то в края на месеца ще получава 100 лева печалба. Във втория случай, когато под лицата “А”, “В”, “С” и “D” се запишат нови хора, размерът на комисионната на дистрибуторите от първо ниво ще зависи от техния брой.



Фигура 2. План на разпределение на комисионните при MLM с развито второ ниво

Източник: Адаптирано по: B. Gregor, Multi-level Marketing as a business model. Institute of Aviation, March 2013, p. 10

2. Идея за развитие на нов MLM продукт

Новият MLM-бренд е с наименование „PulseBut” (от Pulse Button). Стартът ще се развива в сферата на здравеопазването, клиничните проучвания и информационните технологии едновременно. Системата “PulseBut” има всички потенциални възможности да се превърне в „хит” на пазара най-вече: 1) поради своята корпоративна социална отговорност; 2) проблемите на българското здравеопазване в частта им с предлагането на спешна медицинска помощ; 3) спасяването на живота на възрастни, хронично болни, инвалиди. Цялостният идеен замисъл на продукта има по-важните черти на иновация и предприемаческа дейност в едно, а именно:

- Стопанска дейност, която, „в условията на динамично променящ се пазар, е обусловена от множество рискове с цел собственикът ѝ да се сдобие с печалба“.

([https://researchbank.swinburne.edu.au/file/19716404-1d68-4cf4-9e13-b651927e2d10/1/PDF%20\(Published%20version\).pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/19716404-1d68-4cf4-9e13-b651927e2d10/1/PDF%20(Published%20version).pdf))

- Насочен е към „генерирането на стойност чрез разширяването или създаването на напълно нова икономическа дейност, съпътствани от проучването на пазара и използването на нови продукти или процеси. (<https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>)
- „Има стратегическа ориентация“.(Маринов, Кр., 2019г., стр. 39-41)
- Попада в групата на имитиращите предприемачески дейности – отчасти се копира вече с идеята за реализма, но се до обогатява с нещо ново. „Този тип предприемачество може да намери благоприятна почва за развитие, тъй като България покрива условията за това (по-слабо развита в технологичен план, отворена пазарна икономика, по-слаби индустрии)“.
(<http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228>)

Устройството ще бъде гивна с вградени 4 основни функции за измерване на кръвна захар; измерване на кръвно налягане; напомняне за прием на лекарства в определен час; измерване на сатурация. Като допълнителни опции са предвидени: бърз бутон за известяване на близките (които са инсталирали приложение на смарт телефона си, чрез което са свързани с гивната посредством Интернет); сигнал при откриване на клинично проучване, съответстващо на информацията в е-здравния картон на лицето и др. Като цяло успехът на подобни инициативи не е учудващ. От една страна, въпросът с приложимостта на информационните технологии, е приоритетен в цял свят и се очертава, като все по-животоспасяваща алтернатива във форсмажорни обстоятелства. От втора страна, здравеопазването е сред областите, в които инкорпорирането на ИТ-решения е решаващо.

От трета страна, данните показват, че у нас „предприемаческата инициативност, базирана на иновации, е най-слабо развита в целия ЕС, а микрокомпаниите и малките и средни предприятия все още не разполагат с нужния капацитет (човешки, финансов и др.), за да демонстрират находчивост“ (<https://old.mi.government.bg/bg/themes/nacionalna-strategiya-za-malki-i-sredni-predpriyatiya-msp-v-balgariya-2021-2027-g-2194-285.html>).

От четвърта страна, развиваният МЛМ е с основа чуждестранни компании (Oriflame, Avon, Amway, HR, Aquasource, Tiande), опериращи в сферата на козметичната индустрия и хранителните добавки. Българска фирма, базирана на мултилевъл маркетинг и предлагаща иновативно решение за превенция на здравето, ще бъде истински прецедент, въпреки че единичната цена на устройството ще е скъпа, а стартовият капитал ще бъде висок. У нас въпросът относно участието на пациентите в клинични изпитвания е недобре развит, още по-малко е популярен. Налице са предизвикателства пред новия облик, който тези проучвания имат и който налага нови изисквания към системата на здравеопазването, социално-политическата конюнктура, международните отношения, сътрудничество и др. Целевата група, към която е насочена дейността на МЛМ, е с широки граници. Към нейната функционалност интерес биха проявили:

- Пенсионери (65+);
- Хора, страдащи от хронични заболявания;
- Бременни жени;
- Деца, чиито родители са болни и живеят сами в провинцията;
- Родители на деца с диабет и други хронични заболявания, които искат да следят състоянието им докато са в детската градина, на училище, на екскурзия и др.

Всичко това ни дава основание да вярваме, че подобна инициатива ще се посрещне с интерес от обществото, индустрията и държавата. Водещ в цялостната дейност на компанията ще бъде принципът на прозрачност. Със самото си стартиране ще бъдат ликвидирани всякакви съмнения за пирамидален метод на работа, т.е. директорът ще се придържа към „златните правила“ на MLM – лично ползване на продукта, демонстрации сред приятелите и техните роднини, търсенето на максимално изчерпателна информация от програмистите и специалистите, които са били наети и които ще го сглобяват, за да стигне до финалното си функционално състояние. След това, въз основа на тази информация ще се набират клиенти. Като се доверят на бранда и се убедят в достойнствата на неговия продукт, ще бъдат поканени да станат част от екипа на „PulseBut“. Това е важно, защото ще имат нагледна представа за начина на работа на устройството и ще са убедени, че това не е разход, а инвестиция в здравето – тяхното и това на близките им. Практически на пазара у нас не съществува подобно устройство, притежаващо всички функционалности, които ще предлага „PulseBut“. Повечето гривни са предназначени за измерване на пулс, отброяване на крачки, слушане на музика и възможност за позвъняване. Поради естеството си (тоест MLM) няма да има пречки, произтичащи от силата на доставчиците при преговори. Сайтът е достатъчно мощен инструмент, с който ще се популяризира дейността на бранда. Продукти-заместители: такива продукти има, но са отделни, а не са съчетани в един: апарат за измерване на кръвно налягане, апарат за измерване на кръвна захар, апарат за измерване на сатурация. За участие в клинични проучвания хората трябва ежедневно да следят мейлите си, докато „PulseBut“ изпраща автоматично известие, когато се открие място, отговарящо на снетата анамнеза на пациента и актуалното му здравословно състояние. Най-силна е

заплахата от навлизане на нови фирми, които да копират идеята на „PulseBut”.

3. Инвестиционен план

Инвестициите са насочени главно в 3 основни направления:

1. Осигуряването на необходимите човешки ресурси (софтуерни разработчици с опит в чужбина, с които ще се работи дистанционно, тъй като са в ЕС).

2. Набавянето на необходимите материали и суровини за изработката на устройствата.

3. Реклама и PR, включващ: създаването на професионален сайт, отпечатване на листовки, флаери, плакати и др. рекламни средства, наем на билборд на ключови пътни артерии в столицата и по автомагистралите.

На практиката стартъпите са на „почит” в Европейския съюз, който, съгласно Стратегията за развитие на МСП, изостава по отношение на предприемаческата активност и инкорпорирането на иновациите в бизнеса в сравнение със САЩ и Япония. Това е основната причина, поради която значителен дял от монетарните поощрения по целеви програми и фондовете са насочени към подпомагането на младите предприемачи. Причините, поради които у нас предприемачеството не е добре застъпено, са разнообразни. „PulseBut” е имитиращ тип предприемачество, тъй като продуктът, който се предвижда да бъде пуснат в продажба, има прототипи, но предвижда допълнителни усъвършенствания, отнасящи се до превенцията за здравето, подпомагането на клиничните проучвания, hi-tech технологиите, осигуряването на подкрепа за болните и възрастните и техните

близки. Това е продукт, който може да спасява животи в последната минута.

Изборът на MLM като форма на търговия е мотивиран основно от 3 фактора: ниската конкуренция в пределите на България, редуцирането на разходите при ограничен стартов капитал, възможностите за получаване на безвъзмездна финансова подкрепа. Всичко това има реалният потенциал да обезпечи един нов бизнес, който да генерира значителен финансов приход и да подпомогне много хора, търсещи допълнителен или постоянен твърд доход.

Заключение

Според Стив Бланк стартъп „компаниите биват различни вида в зависимост от финансовите им цели и стратегии. Такива са: лайфстайл бизнес (работиш това, към което си пристрастен), стартъп за разрастване, малък бизнес, с който да изхранваш семейството си, социален стартъп (насочени към промяна на света и глобални възвишени цели), стартъпи в голяма компания и стартъпи, целящи продажба на компанията (искат да бъдат откупени от друга фирма)“. (<http://www.banker.bg/upravlenie-i-biznes/read/startup-shto-e-to>) Към тази класификация можем да добавим и стартъпи, които ще дадат повече свобода на ангажираните с тяхното развитие лица, по-високи доходи при работно време, определяно индивидуално от отделния член на компанията. Това са MLM стартъпите, за които почти не можем да намерим информация в Интернет или учебниците, но които могат да се превърнат в неизменна част от бъдещата търговия.

MLM има сериозен принос за развитието на пазарите в по-силно развитите страни. Това може да ни замисли по какъв начин цялостната икономическа конюнктура подпомага продажбите на принципа на формираната мрежа от дистрибутори.

Използвана литература

- Маринов, Кр. Стратегическа ориентация на фирмата като фактор за успех на продуктовите иновации. Икономически и социални алтернативи, бр.3 от 2019 г., стр. 39-41
- Gregor, B. Multi-level Marketing as a business model. Institute of Aviation, March 2013, pp. 8-10
- FitzPatrick, R. Pyramid Schemes and Multi-Level-Marketing. USA, Virginia, Richmond, 2003, p. 34
- [https://researchbank.swinburne.edu.au/file/19716404-1d68-4cf4-9e13-b651927e2d10/1/PDF%20\(Published%20version\).pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/19716404-1d68-4cf4-9e13-b651927e2d10/1/PDF%20(Published%20version).pdf)
- <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>, p.9
- <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurshipcharacteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228>
- <https://old.mi.government.bg/bg/themes/nacionalna-strategiya-za-malki-i-sredni-predpriyatiya-msp-v-balgariya-2021-2027-g-2194-285.html>
- <http://www.banker.bg/upravlenie-i-biznes/read/startup-shto-e-to>
- <https://primerno.bg>

ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ФОРМАЛНИТЕ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ ВЪРХУ ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМА

гл. ас. д-р Любомира Тодорова,

ORCID iD: 0000-0001-5200-6170, l.todorova@uni-svishtov.bg

СА „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Внедряването на иновации в туристическия сектор е все по-често разглеждана тема, но въздействието на различните формални и неформални мрежи върху иновационните процеси в туризма е слабо проучено. Всяка иновация е своеобразен двигател провокиращ промяна в облика на туристическия продукт, респективно туристическото предприятие. В голяма част от случаите иновации въвеждани от МСП са предимно опит ползван от външни за отрасъла компетенции и ноу-хау, пречупени през призмата на туризма, които водят до повишаване конкурентоспособността на предприятията и ръст на тяхната производителност. Настоящата разработка има за цел да представи ролята на формалните и неформални мрежи в развитието на туристическия бизнес.

Ключови думи: формални и неформални мрежи, иновации, туризъм

JEL: L83; Z32; O36

IMPACT OF FORMAL AND INFORMAL NETWORKS ON INNOVATION PROCESSES IN TOURISM

Head Assist. Prof. Lyubomira Todorova, PhD,

ORCID iD: 0000-0001-5200-6170, l.todorova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The implementation of innovations in the tourism sector is an increasingly discussed topic, but the impact of different formal and informal networks on innovation processes in tourism is poorly studied. Every innovation is a kind of engine provoking a change in the appearance of the tourist product, respectively the tourist enterprise. In most cases, innovations introduced by SMEs are mainly experience used by

competences and know-how external to the industry, refracted through the prism of tourism, which lead to an increase in the competitiveness of enterprises and growth of their productivity. The present development aims to present the role of formal and informal networks in the development of tourism business.

Key words: formal and informal networks, innovation, tourism

JEL: L83; Z32; O36

Въведение

Иновациите не са просто краен резултат или краен продукт на туристическата индустрия, те са процес, който преминава през своите фази на развитие, с началните ресурси необходими на входа на системата, различните етапи и постигането на изходен резултат. Всеки иновационен процес е съпроводен от множество неизвестни, пред които се изправя мениджърския екип на туристическото предприятие и които той следва да преодолее използвайки различни управленски методи и подходи, за достигане на желаната цел. „Иновацията“ е понятие, което е дефинирано още през 20 век и означава – изменение в дадено явление; нововъведение. В научната литература същността на иновациите е изследвана от редица автори, в следствие на което в теорията съществуват множество различни мнения. Една част от авторите ги разглеждат като процес на трансформиране на инвестициите от момента на закупуване на необходимите ресурси, през производството до реализацията на новосъздадения продукт, а друга част като краен резултат от внедряването в практиката на нови знания, умения или продукти. Във всеки един етап на иновационния процес участват, както формални, така и неформални взаимоотношения, които допринасят за напредъка на туристическото предприятие, позволявайки му да следва глобалните тенденции и да се развива в

съответствие с настъпващите промени, което неминуемо води до постигане на конкурентни предимства.

1. Иновационни процеси в туристическите предприятия

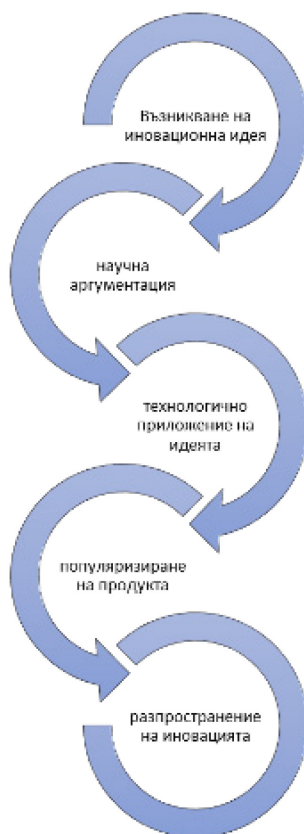
Като понятие „иновацията“ може да бъде разглеждана в два аспекта – от *статична* и *динамична* гледна точка (Schumpeter, J., 1983). При първият аспект изследването на иновациите се осъществява без отчитане на времето като променлива, като се представя крайния резултат от дейността на хората. При вторият аспект представящ *динамичната гледа точка*, иновациите се анализират при отчитане влиянието на времето. В този случай се отчита наличие на *иновационен процес*, който в съдържателно отношение акумулира различните дейности на бизнес организацията, които са насочени към и водещи до успешното внедряване на иновация.

Всички организации имат възможността да правят иновации, като за целта е необходима подходяща структура, която да гарантира конкурентното им предимство. Организациите могат да повишат печалбите и показателите си предоставяйки ресурси за иновации на различни работни групи, като допълнение към основните задачи на служителите.

Източниците на иновации според Питър Дракър се коренят в измененията в структурата на индустрията и пазара, демографските промени, в потребителските предпочитания и т.н. Иновациите могат да възникнат в следствие на сериозни производствени проблеми, случайно или въз онова на абсолютно целенасочена работа от страна на различни агенти (Drucker, P. , 2013).

Най-разпространения модел на източник на иновации е *линейният модел*, при който акцента е производителя. Тук важи принципът „иновацията бива създадена, за да бъде продадена“.

В структурно отношение линейния модел представлява последователност от пет етапа, които онагледяват структурата на иновационния процес (виж Фиг. 1.):



Фигура 1. Структура на иновационния процес при линеен модел

Източник: Авторова разработка

По-малко популярен е „*цикличния модел*“, който е изграден въз основа на пет етапа:

Етап 1 – планиране на иновацията;

Етап 2 – получаване на иновацията (този етап включва създаване и трансфер на иновацията);

Етап 3 – реализиране на вече създадената иновация;

Етап 4 – използване на иновацията;

Етап 5 – подсилване на потребността от разработената иновация.

Цикличният иновационен процес е стимулиран от нарастващата необходимост от иновации и периодичната потребност от модифициране на продуктите, така, че да отговарят своевременно на потребителските предпочитания.

Взаимовръзката между линейния и цикличния модел може да се открие във възможността създадената от линейния иновационен процес техническа приложимост да бъде основа за планиране на бъдещи иновации в цикличния иновационен процес.

Туристическите предприятия могат да правят иновации или като сами ги създават, или ползвайки чужд опит бидейки отворени към външни източници на знание, които изискват ефективно обвързване във формални и неформални мрежи.

2. Взаимовръзка между внедряването на иновации от туристическите предприятия и формалните и неформални мрежи

Познатият в научната литература мрежов подход разглеждан от Johanson и Mattson е фокусиран върху взаимовръзката между предприятията като свързващ механизъм, обуславящ поведението им (Johanson J., Mattson G., 1988). Мрежите са тези, които създават свързаност между предприятията, чрез предоставяне на ресурси или конкретни знание специфични за дадения сектор. Пазарите при мрежовия подход, се възприемат като мрежа изградена на базата на отношения създавани и поддържани между различните икономически агенти. Всяко предприятие, което е част от създадената мрежа не

може да бъде анализирано самостоятелно, то следва да се разглежда само във връзка с останалите членове.

Редица автори считат, че мрежите са способ за черпене на знания и опит от чуждите пазари, чрез което се повишават възможностите за тяхната международност. Работата в мрежи може да бъде определена като дейност, в основата на която стоят отношения създавани между собственици на МСП и представители и организации от сектора. Същността на мрежите почива на модели на взаимоотношения, които са изградени и поддържани между различните организации, предприятия, а в много от случаите и с конкуренти.

Като една от най-развитите индустрии в глобален аспект, туристическата индустрия създава мрежи между различни заинтересовани страни в това число туристически предприятия, туристи, национални туристически бюра и различни видове предприятия взаимодействащи си с туризма с цел установяване на сътрудничество и осигуряване на конкурентно предимство за туристическите предприятия. Формирането на мрежи е от съществено значение за туристическия сектор, тъй като 99% от предприятията в него са малки и средни предприятия с географска отдалеченост едно от друго. Различните видове мрежи, дават възможност на предприятията да си осигурят конкурентно предимство, но същевременно с това изисква от участниците отдаденост към общите цели. Според предназначението на партньорството мрежовите формации могат да бъдат временни или постоянни – консорциуми, клъстери, посредствени бизнес системи, онлайн мрежи, различни общности създадени с цел развитие на местно ниво.

Туристическите мрежи могат да бъдат местни (туристическите дестинации; клъстерите; туристически съюзи; алианси), европейски (Европейска мрежа на предприятия; мрежа EDEN; Европейската

мрежа за културен туризъм) и международни туристически мрежи (Световната организация по туризъм към ООН; Комисията по туризъм на Организация за икономическо сътрудничество и развитие).

Конкуrentния натиск върху туристическите предприятия е онзи фактор явяващ се стимул за създаване и внедряване на иновации (Пиева, L., , 2019). Традиционното разбиране за иновациите е, че в тяхната основа стоят научната и развойна дейност. Иновациите съставляват специфични компетенции, които се пренасят и адаптират в области и сектори, извън тези в които са създадени. Необходимостта от работа в мрежа в туристическия сектор се опосредства от специфичната характеристика на голяма част от функциониращите предприятия които са предимно МСП, работещи с ограничени вътрешни ресурси. Създаването на туристически мрежи е единствената възможност за тези предприятия даваща им достъп, както до външни ресурси, така и до определени компетенции.

Положителното отношение между участниците в мрежата създават определени преимущества изразяващи се в следното:

- ✓ Работата в мрежи е ползотворна по отношение споделянето на знания, опит и идеи.
- ✓ Създава възможност за споделяне на добри бизнес практики.
- ✓ Разширяване на кръга от контакти, което е повод за генериране на нови бизнес възможности.
- ✓ Постигане на по-широка разпознаваемост.
- ✓ Работата в мрежа често се явява източник на решения при възникнали проблемите.
- ✓ Способ за проследяване на тенденциите в индустрията и условията на пазара.

Правилно ръководените мрежи са стратегическа необходимост за предприятията от дадена индустрия. Чрез обмена на ресурси и знания между участниците в мрежата, туристическите предприятия могат да повишат конкурентоспособността си независимо от своя обхват. Тези предпоставки са причина голяма част от МСП да се възползват от предимствата на мрежите, които са привлекателни отсвен със своята гъвкавост, а също така и поради широкия диапазон от ресурси с които разполагат.

Заклучение

В заключение, туристическите мрежи са изградени въз основа на връзки между различните туристически предприятия и организации опериращи на различни географски равнища, като работата в тях включва дейности изискващи установяване и поддържане на взаимноотношения, често базирани на лични отношения, между организациите и техните членове. Работата в туристически мрежи дава ценна възможност за развитие на отделните предприятия и организации, където благодарение на създаваните нови контакти се повишава тяхната ефективност. Тази свързаност между предприятията е и един от резултативните методи за съвместно управление. Други предимства от работата в мрежа безспорно са споделянето на знания, опит, полезни практики, разширяване на фирмените възможности и проследяване на тенденциите.

Признание

Този доклад е част от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи”,

осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Използвана литература

Димитров, П., Иновации в туризма, Благоевград, 2006.

Дракър, П., Иновации и предприемачество, София, 2002.

Илиева, Л., Мидова, П., Управление на иновациите в туризма, АИ Ценов, 2011

Varegheh, A.; Rowley, J.; Sambrook, S. "Towards a multidisciplinary definition of innovation". *Management Decision*. **47** (8), 2009. ISSN 0025-1747

Drucker, P., *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 2013.

Johanson J., Mattson G., *Internationalization in industrial systems - A network approach*, 1988

Henderson, R.; Clark, K., *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, 1990, *Administrative Science Quarterly*, ISSN 0001-8392

Ilieva, L., *Opportunities for quality assurance in tourism business*, *Trakia journal of sciences: Series Social sciences*, 2019

Schumpeter, J., *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, 1983, New Jersey. ISBN 0-87855-698-2

Schumpeter, J, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Routledge, 1943, ISBN 978-0-415-10762-4.

ТРАНСФЕР НА ИНОВАЦИИ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО ЧРЕЗ ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ

докторант Василена Кръстанова,

ORCID-iD: 0009-0008-2290-6651, Vesi_krastanova@abv.bg

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

доц. д-р Любка Илиева,

ORCID-iD: 0000-0002-7357-9370, l.ilieva@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Формалните и неформалните мрежи играят решаваща роля в споделянето на иновации в сектора на хотелиерството. Ефективното използване на тези мрежи, наред с дигиталните технологии, е от съществено значение за улесняване на непрекъснатия обмен и разпространение на иновации. Използването на мрежи и сътрудничество със сектори извън хотелиерството може да предостави ценни възможности за кръстосан обмен на идеи и най-добри практики. В настоящата разработка се очертават възможностите за трансфер на иновации чрез съществуващите в хотелиерството формални и неформални мрежи, като се представят добри практики в тази сфера.

Ключови думи: иновации, хотелиерство, дигитални технологии
JEL: L83

TRANSFER OF INNOVATIONS IN THE HOSPITAL INDUSTRY THROUGH FORMAL AND INFORMAL NETWORKS

PhD student Vasilena Krastanova,

ORCID-iD: 0009-0008-2290-6651, Vesi_krastanova@abv.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD

ORCID-iD: 0000-0002-7357-9370, l.ilieva@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Formal and informal networks play a crucial role in sharing innovations in the hospitality sector. Effective use of these networks, alongside digital technologies, is essential to facilitate the continuous exchange and diffusion of innovation. The use of networks and collaborations with sectors outside of hospitality can provide valuable opportunities for the cross-exchange of ideas and best practices. In the current development, the possibilities for the transfer of innovations through the existing formal and informal networks in the hospitality industry are outlined, presenting good practices in this field.

Key words: innovation, hospitality, digital technologies

JEL: L83

Въведение

Хотелиерската индустрия непрекъснато се развива и един от ключовите фактори, движещи тази еволюция, е иновацията. Иновациите в хотелиерството варират от внедряването на авангардни технологии до разработването на уникални предложения за услуги.

Един от най-ефективните методи за разпространение на иновациите в индустрията е чрез включването във формални и неформални мрежи. Нещо повече, партньорствата за сътрудничество и стратегическите съюзи между хотелиерския бизнес станаха инструмент за насърчаване на иновациите и трансформиране на индустрията. Осъзнавайки, че съвместните усилия водят до обединяване на ресурси, споделяне на опит и съвместно създаване на нови решения, хотелиерите движат индустрията напред, справяйки се с неочакваните предизвикателства.

1. Значение на формалните и неформалните мрежи в трансфера на иновации в хотелиерството

Хотелиерският бизнес се адаптира към променящите се потребителски предпочитания чрез внедряване на нови технологии и

иновации във всички процеси и дейности. Това е невъзможно без изграждането на мрежи за трансфер на иновации.

Дигиталната ера революционизира създаването на мрежи за трансфер на иновации като социалните медийни платформи, специфичните за индустрията форуми и онлайн общностите се превръщат в ценни канали за споделяне и откриване на нови идеи и най-добри практики. Бързото разпространение на информацията чрез цифрови платформи, допълнително ускорява темпото, с което се разпространяват иновациите в индустрията.

Формалните мрежи осигуряват платформа за обмяна на информация и умения, като същевременно подпомагат установяването на партньорства и сътрудничество между различните хотели в сферата. Те предоставят възможности за обучение и развитие, които са от съществено значение за успешното функциониране на хотелските бизнеси. Формалните мрежи, като специализирани конференции, търговски изложения и семинари, предоставят структурирана платформа за професионалистите в хотелиерството за обмяна на идеи, демонстрации на иновации и обучения. В тези събития често се включват ключови лектори, организират се панелни дискусии и семинари, фокусирани върху най-новите тенденции и напредък в областта. Част от формалните мрежи са професионалните асоциации, браншови съюзи и бизнес консултанти, които осигуряват подкрепа и ресурси за хотелиерите. Участието им в този тип мрежи им дава достъп до последните иновации в отрасъла, както и възможности за финансиране на иновационните проекти.

Неформалните мрежи в индустрията играят също решаваща роля в трансфера на иновации. Тези мрежи често се изграждат въз основа на лични връзки, препоръки и неформални събирания, чрез които професионалистите от индустрията си взаимодействат в неформална

среда. Активното им участие в мрежови събития, социални събирания и онлайн общности, им дава възможност да обменят идеи, да търсят съвет и да създадат широка мрежа от контакти. Неформалните взаимодействия с представители на бранша често водят до споделяне на специфични знания, практически умения и иновативни идеи, които могат значително да допринесат за напредъка на индустрията. От друга страна, неформалните мрежи могат да включват връзки с местни общности, туристически гидове и дори бивши гости. Чрез тях, хотелиерите получават обратна връзка за предлаганите услуги, усещанията на клиентите и откриват възможности за подобрения.

Очевидно е, че трансферът на иновации в хотелиерството обхваща динамичното взаимодействие между формалните и неформалните мрежи, цифровите платформи и партньорствата за сътрудничество, като всички те допринасят за непрекъснатия растеж на индустрията и адаптирането към променящата се пазарна динамика. И двата вида мрежи както формални, така и неформални, играят съществена роля в подпомагането на иновациите в хотелиерството, като подсиgurяват хотелиерите с необходимите ресурси, знания и вдъхновение за постигане на по-висока конкурентоспособност и високо качество на услугите.

2. Добри практики за трансфер на иновации чрез формални и неформални мрежи

Туристическият сектор като част от сектора на услугите е фокусиран върху предлагането на услуги и иновациите в него са невъзможни без използването на мрежи и трансфер от други сектори. И тъй като индустрията продължава да се разширява и развива, интегрирането на иновативни практики и технологии от други сек-

тори е от съществено значение за посрещане изискванията на съвременните туристи.

Хотелиерите създават стабилна среда за непрекъснат обмен и разпространение на иновации, които водят до (Шиева L, Petrova M; Todorova L, 2023):

- **подобряване на изживяването на гостите:** чрез интегриране на технологии и иновативни концепции, хотелите осигуряват по-персонализирани и запомнящи се изживявания за гостите, което води до по-висока удовлетвореност на клиентите и увеличаване на приходите за бизнеса;

- **повишаване на оперативната ефективност:** опростяването на процеси като настаняване/освобождение на стаите, обслужване по стаите и управление на енергията, позволява на хотелите да работят по-ефективно, като същевременно намаляват разходите си;

- **поддържане на висока конкурентоспособност на пазара:** хотелиерската индустрия се променя непрекъснато и хотелиерите следва да правят иновации, за да отговорят адекватно на променящите се пазарни изисквания. Внедряването на нови технологии и иновативни подходи може да даде конкурентно предимство на хотелите пред техните конкуренти и да привлече по-голям брой клиенти;

- **адаптиране към променящите се очаквания на клиентите:** с напредването на технологиите нарастват и очакванията на гостите. Иновациите в хотелите спомагат тези очаквания да бъдат изпълнени или надминати, като надграждат предлаганите услуги.

Дигиталните технологии са сред най-често трансферираните иновации в хотелиерството. Следните технологични решения, са примери за случващия се трансфер на иновации от IT сектора към хотелиерството (Saul, L., & Tsukanova, T. , 2023):

Безконтактни транзакции – Едно от основните дигитални технологични постижения навлезли в хотелиерството са безконтактните

транзакции, които предлагат по-бърз, по-удобен и по-безопасен процес на плащане от страна на гостите. Това не само повишава сигурността и намалява нуждата от местна валута в брой, но и се простира отвъд картовите плащания, включвайки набиращите популярност носими и мобилни портфейли.

Хотелските роботи са автоматизирани системи, създадени да подобрят изживяването на гостите и да повишат ефективността на хотела, като се справят със задачи като обслужване по стаите, подпомагане при настаняване и напускане, предоставяне на информация, извършване на домакински задължения и дори смесване и сервиране на напитки (като JEEVES robot drinks caddy).

Чатботовете се превърнаха в стандартна функция на много хотелски уебсайтове. Те използват изкуствен интелект за комуникация в реално време с потребителя на неговия език, който отговаря на често задавани въпроси, извършва резервации в ресторанти, резервира стаи, консултира клиентите, предлагайки им услуги или възможности за хранене. Това осигурява удобно обслужване за гостите 24/7, като същевременно намалява натоварването на персонала.

Обиколките с виртуална реалност позволяват на потенциалните гости да разгледат виртуално хотел, преди да направят резервация. VR обиколките подпомагат процеса на вземане на решение от клиентите чрез демонстриране на интериора в хотела (стаи, заведения за хранене и развлечения, зони за отдих, спортни съоръжения и др.) и пространствата около него.

Мобилното настаняване позволява на гостите да използват своите мобилни устройства, заобикаляйки традиционните процедури по настаняване, което им позволява да завършат процеса от всяко място и по всяко време с помощта на смартфони/таблети.

Интелигентните хотели предлагат както интелигентни технологии, включително системи за управление на стаите, така и инст-

рументи за виртуална реалност, които осигуряват персонализирано изживяване на гостите и спомагат за намаляване на разходите.

Автоматизацията на услугите допринася за рационализиране на операциите, например автоматизирано заявяване и изпълнение на услуги – румсървиз, резервации и предоставяне на информация.

Технологията за разпознаване на лица подобрява мерките за сигурност, като позволява контрол на процесите, достъп до стаите, разплащане на услугите и др.

Изкуственият интелект използва алгоритми за машинно обучение на чат ботовете, предоставяне на гласова помощ на гостите, изготвяне на прогнози и анализи, подпомагане на процеса по обслужване на гостите и облекчаване на товареността на персонала.

Адаптирането и внедряването на технологиите и иновативните практики от други сектори е от решаващо значение за хотелите, позволявайки им да отговорят, дори и да надминат непрекъснато нарастващите очаквания на гостите, което води до повишена удовлетвореност и потребителска лоялност. Тези технологии позволяват на хотелите да рационализират процесите, да намалят разходите и да осигурят по-персонализирано и ефективно изживяване за гостите, което в крайна сметка води до успеха и устойчивостта на техния бизнес.

Заключение

В заключение, може да се обобщи, че както формалните, така и неформалните мрежи са неразделна част от трансфера на иновации в хотелиерската индустрия. От представените добри практики става видно, че за постигане на конкурентоспособност на пазара и адекватен отговор на нарастващите потребителски очаквания, предприемачите в хотелиерството следва да участват активно в браншови

обединения и мрежи. Еволюцията в хотелиерския сектор е невъзможна без съвместни усилия и трансфер на технологии и иновации от другите сектори.

Използвана литература

Пиева L, Petrova M; Todorova L. (2023). Application of technological innovations in the tourism industry. *International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023)*, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801003>.

Saul, L., & Tsukanova, T. . (28 august 2023 г.). *Hospitality Trends: A glimpse into the future of the industry*. Извлечено от <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4117894.html>

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ РАЙОНИ

докторант Йоана Константинова

ORCID iD:0000-0002-6060-6288, d010422272@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Настоящият доклад допринася за академичния дебат относно иновационните мрежи в туризма. Основната цел на проучването е да се установят възможностите за създаване на туристически иновационни мрежи между организациите за управление на туристическите райони в България. Разгледана е нормативната уредба на тези юридически лица, като са открити функциите, членствения им състав и тяхната структура. Резултатите показват, че създаването на иновационни мрежи, целящи развитието на туризма в тези райони зависи от осъществяването на успешно сътрудничество не само между членовете им, но и с други подобни организации от страната и чужбина. Този процес следва да е непрекъснат, като по този начин туристическите райони могат постоянно да се развиват чрез различни иновации.

Ключови думи: иновационни мрежи, туристически райони, Организация за управление на туристическите райони, сътрудничество, Закон за туризма

JEL: O10, Z30, Z32

INNOVATION NETWORKS OF TOURISM REGIONS MANAGEMENT ORGANIZATIONS

PhD student Yoana Konstantinova

ORCID iD:0000-0002-6060-6288, d010422272@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: This report contributes to the academic debate on innovation networks in tourism. The main objective of the study is to establish the possibilities of creating tourism innovation networks between Tourism regions management organizations in Bulgaria. The regulatory framework

of these legal entities has been reviewed, highlighting their functions, membership and structure. The results show that the creation of innovation networks aimed at the development of tourism in these regions depends on successful cooperation both between their members and with other similar organizations in Bulgaria and abroad. This process should be continuous thus tourism regions can constantly develop through various innovations.

Keywords: innovation networks, tourism regions, Tourism regions management organizations, cooperation, Tourism Act

JEL: O10, Z3, Z32

Въведение

Всеки сектор, в т. ч. и туристическия съществува благодарение на ангажираността на различни участници (институции, бизнес, правителство). За да се създадат иновации, които да подобрят популярността на дестинациите и качеството на туристическите продукти, е необходимо всички те успешно да си сътрудничат като се създадат т. нар. *иновационни мрежи*. Те могат да бъдат разглеждани като съвкупност от различни агенти (участници), които участват в иновационни процеси и си взаимодействат с цел създаване на нов продукт или подобряване на вече съществуващ такъв (Rousseva, R., 2004).

Основната цел на създаването е да се постигне непрекъснато развитие чрез осъществяване на обмяна на опит и постоянно учене. В контекста на туризма, концепцията за „учещата организация“ е способ за постигане на оптимални резултати (Senge, 1990). Това е процес, при който всеки от участниците има своята ясно определена роля, позволяваща му да допринесе за осъществяване на заложените цели.

Иновационните мрежи могат да бъдат разгледани като вътрешни и външни (Rousseva, R., 2004). Вътрешните са свързани с ниска степен на йерархия, отваряне на фирмите-партньори към тяхната обкръжаваща среда и развиването им като организации на знанието (Григорова, 2017, с. 74). Външните обединяват дейностите, които са

независими от основните компетенции на участниците и се управляват чрез пазарни връзки (Григорова, 2017, с. 39). Много съвременни компании използват мрежите като лицензи за ползване на нови открития и технологии, тъй като не могат да развият всички технологични елементи (Григорова, 2017, с. 97).

Изследвания сочат, че туристическите дестинации, при които са създадени мрежи, включващи участници от различни географски местоположения и с различни типологии, се развиват успешно (Brandão et al., 2018). В настоящото проучване се разглеждат възможностите за създаване на **външни и вътрешни иновационни мрежи** при Организацията за управление на туристическите райони (ОУТР). За целите на проучването, за вътрешни иновационни мрежи се приемат тези, които са осъществени между членовете в рамките на всяка ОУТР, а за външни – тези, които са създадени с други туристически организации от България и чужбина (адапт. по Rousseva, R., 2004).

1. Същност на организацията за управление на туристическите райони

Всеки туристически район се управлява от отделна ОУТР. Закона за туризма (ЗТ) ясно посочва функциите на ОУТР. Съобразно чл. 17, ал. 2 от ЗТ *„Организациите за управление на туристическите райони са доброволни организации, които чрез взаимопомощ и сътрудничество в интерес на членовете си и в обществен интерес извършват дейности, свързани с формиране на регионални туристически продукти и осъществяване на регионален маркетинг и реклама на определена територия - туристически район“*. Според ал. 3 от същата нормативна разпоредба, *„в ОУТР могат да членуват туристически сдружения, вписани в Националния туристически регистър,*

представители на общини и на областни управители, научни организации, институти и училища в областта на туризма, сдружения на потребителите и други организации, институции и търговски дружества, чието седалище или място за извършване на дейността е на територията на туристическия район, национални, общински и регионални музеи, национални и природни паркове, намиращи се на територията на района“. За всяка ОУТР в България тези мрежи се базират на сътрудничество между членуващите в нея туристически сдружения, вписани в Националния туристически регистър, представители на общини от съответния район и на областни управители, научни организации, институти и училища в областта на туризма, сдружения на потребителите и други организации, институции и търговски дружества, чието седалище или място за извършване на дейността е на територията на туристическия район, национални, общински и регионални музеи, национални и природни паркове, намиращи се на територията на района.

По отношение на ОУТР се прилагат и разпоредбите на Закона за юридическите лица с нестопанска цел (ЗЮЛНЦ), поради идентичната им правна същност със сдруженията и фондациите.

Този вид юридически лица, имащи многостепенна система на управление, могат да бъдат учредени за неопределен срок по инициатива на участващите в тях членове, които сформират учредителен комитет. Процедурата по учредяване се открива и организира от министъра на туризма или от упълномощено от него лице. Всяка организация за управление на туристическите райони възниква като правен субект от момента на вписването ѝ в специален публичен регистър, воден от Министъра на туризма, който е част от Националния туристически регистър (чл. 21-29 от ЗТ).

Основните функции на ОУТР са съсредоточени в следните дейности, заложи в чл. 18, ал. 1 от ЗТ:

„1. разработване и прилагане на маркетингова стратегия на туристическия район в съответствие с националната маркетингова стратегия;

2. изработване на лого и слоган на туристическия район;

3. организиране провеждането на маркетингови изследвания и проучвания на туристическия поток в туристическия район и на анализи и прогнози за туристическото развитие;

4. осъществяване на дейности по изграждане на бранд, връзки с обществеността и реклама на туристическия район;

5. организиране и подпомагане дейността на туристическите информационни центрове в района;

6. разработване и прилагане на стратегия за развитие на туризма, продуктови стратегии и годишни планове за развитие на туризма на територията на туристическия район в съответствие с Националната стратегия за устойчиво развитие на туризма;

7. подпомагане дейността на областните управители и кметовете на общини при реализацията на стратегии и програми за развитие на туризма чрез становища и предложения;

8. подпомагане кметовете на общини при изпълнението на задълженията им по този закон;

9. реализиране на проекти по програми на ЕС;

10. създаване и поддържане на база данни за туризма в района - част от Единната система за туристическа информация;

11. осъществяване обмен на информация, стандарти и добри практики;

12. провеждане на дейности по обучение и повишаване качеството на туристическите услуги;

13. подпомагане разработването, въвеждането и прилагането на доброволни системи за оценяване качеството на туристическите услуги и устойчивото развитие на туристическия район“.

Осъществявайки своята дейност тези организации не генерират и не разпределят печалба, което е типично за юридическите лица с нестопанска цел. Подобно на заложената възможност в ЗЮЛНЦ по отношение на сдруженията и фондациите, и при ОУТР, съобразно ЗТ, е предвидена опцията те да развиват допълнителна, деривативна стопанска дейност. Основното условие и изискване е, че всички приходи, инкасирани от вторичната търговска дейност, следва да подпомагат основния предмет на дейност на съответната ОУТР. По този начин членовете на Организацията нямат право да си разпределят дивиденди от допълнително сключените търговски сделки.

2. Вътрешни и външни туристически иновационни мрежи при организациите за управление на туристическите райони

Основното подпомагане на ОУТР се извършва от държавата и по-конкретно от министъра на туризма, под чиито контрол тези юридически лица се намират. Извършвайки този вид дейност, всяка ОУТР бива подпомагана и от областните управители и кметовете на съответните общини. Съгласно действащия ЗТ учредители и членове на организацията могат да бъдат както частноправни, така и публичноправни юридически лица. В тази връзка вътрешни иновационни мрежи са тези, при които всички членове на организацията си взаимодействат с цел постигане на ефективни резултати в туризма. За всяка ОУТР в България тези мрежи се базират на сътрудничество между членуващите в нея публичноправни субекти и структури от

държавния административен апарат, научни организации и училища в областта на туризма, както и всякакви частноправни юридически лица, чието седалище и дейност са обособени на територията на района.

Като част от вътрешните иновационни мрежи, ОУТР си взаимодействат изключително активно с Министерството на туризма, тъй като извършвайки своята дейност, те се придържат стриктно именно към националната политика, провеждана от министерството в областта на туризма.

Към този вид мрежи могат да бъдат съотнесени и партньорските взаимовръзки, които ОУТР изграждат, извършвайки вторична, допълнителна стопанска дейност. Въз основа на нея, организациите могат да влизат в търговски правоотношения с различни видове български и чуждестранни търговскоправни субекти, като по този начин доразвиват и оптимизират успешно сферата на туризма. Съобразно чл. 19, ал. 2 от ЗТ, ОУТР имат възможността да бъдат и бенефициенти по Кохезионния фонд и Структурните фондове на Европейския съюз и по програми на национално и европейско равнище.

Възможности за изграждане на външни иновационни мрежи следва да се търсят с останалите ОУТР в България, както и с туристически организации в други държави, при които съществува туристическо райониране (Република България. Министерство на туризма, 2015). Перспектива за осъществяване на подобно сътрудничество се открива с Националната туристическа организация Fáilte Ireland в Ирландия. Споделяне на добри практики, съвместно участие в програми и продукти, организиране на туристически маршрути могат да са част от възможностите, които допринасят за развитието на туризма.

Сътрудничеството между туристически организации, както от България, така и от други държави е отлична предпоставка за постигане на оптимални резултати в туристическия сектор. Подобряването на взаимодействието между отделните туристически райони, чрез изграждане на вътрешни и външни иновационни мрежи, може да бъде постигнато чрез създаване на договори за сътрудничество, участие в съвместни проекти и програми, споделяне на добри практики. Този процес следва да е непрекъснат, като по този начин дестинациите могат постоянно да се подобряват чрез различни иновации. Преди пристъпване към създаване на вътрешни и външни иновационни мрежи, следва да се направи проучване и обстоен анализ на всеки от участниците, както и да се конкретизира неговата роля. Добрата организация и ясно уточнените действия на всяка заинтересована страна е в основата на успешна и ползотворна дейност.

Заклучение

Предвид заложените дейности, всяка ОУТР следва да създаде подходящи механизми за изпълнението им, като по този начин се гарантира положителен ефект за развитието на туризма в съответните райони. Подчертава се необходимостта от по-засиленото им участие при изпълнение на представените задачи, както и увеличаване на мониторинга, за да се гарантира качеството и навременно справяне с предизвикателствата в тази сфера. Създаването на иновационни мрежи е предпоставка за популяризирането на всеки от районите, както и за цялостното развитие на туристическия сектор в България.

Използвана литература

- Григорова, В. (2017). Маркетингови мрежи от фирми: състояние и стратегически решения в туристическия сектор. Библиотека „Стопански свят“, Свищов, АИ Ценов, бр. 136.
- Закон за туризма - <https://lex.bg/laws/ldoc/2135845281>
- Република България. Министерство на туризма. (2015). *Приложение 2. Анализ на опита в туристическото райониране на други страни*. <https://www.tourism.government.bg/sites/tourism.government.bg/files/uploads/raionirane/p2.pdf>
- Rousseva, R. (2004). Иновационните мрежи–среда за натрупване на знание и създаване на иновации в резултат на учене чрез взаимодействия. *Икономическа мисъл*, (6), 73-89.
- Brandão, F., Costa, C., & Buhalis, D. (2018). Tourism innovation networks: a regional approach. *European Journal of Tourism Research*, 18, 33–56. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v18i.312>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday. London.

ОРГАНИЗИРАНЕ НА СЪБИТИЯ ЧРЕЗ ИЗГРАДЕНИ ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ МРЕЖИ

докторант Сиана Спасова,

ORCID iD: 0000-0002-3510-856X, spasova.siana@gmail.com

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

доц. д-р Любка Илиева,

ORCID iD: 0000-0002-7357-9370, l.ilieva@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Организирането на събития е сложен процес, който често е невъзможен без изградени партньорства и мрежи от доставчици на услуги. Целта на настоящата разработка е да представи основните формални и неформални мрежи, които се изграждат в туризма и организаторите на събития сред тях. За целта се проучва структурата на изградените мрежи и се очертават основните организатори на събития, като част от туристическия бизнес.

Ключови думи: организиране на събития, туристически сдружения, организатори на събития

JEL: L83

ORGANIZING EVENTS THROUGH ESTABLISHED FORMAL AND INFORMAL NETWORKS

PhD student Siana Spasova,

ORCID iD: 0000-0002-3510-856X, spasova.siana@gmail.com

Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD

ORCID iD: 0000-0002-7357-9370, l.ilieva@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Organizing events is a complex process that is often impossible without established partnerships and networks of service providers. The purpose of the present work is to present the main formal and informal networks that are being built in tourism and the event

organizers among them. For this purpose, the structure of the built networks is studied and the main organizers of events are outlined, as part of the tourist business.

Key words: organizing events, tourist associations, event organizers
JEL: L83

Въведение

Туристическата индустрия е динамичен и бързо развиващ се сектор, който разчита в голяма степен на формални и неформални мрежи за комуникация, сътрудничество и споделяне на знания. Тези мрежи предоставят на професионалистите в туризма безценни ресурси и възможности за професионално развитие и растеж. Изградените мрежи предлагат уникални възможности за сътрудничество, независимо дали става дума за съвместни проекти, споделяне на знания или обмен на идеи и най-добри практики. Използвайки потенциала за сътрудничество в тези мрежи, професионалистите в туризма постигат положителна промяна, допринасяйки за цялостния напредък на индустрията.

1. Формални и неформални мрежи в туризма

Формалните и неформалните мрежи играят решаваща роля в туристическата индустрия, улеснявайки комуникацията, сътрудничеството и споделянето на знания между отделни лица и организации. Тези формални мрежи служат като платформи за разпространение на най-добри практики и иновации, като в крайна сметка допринасят за цялостното развитие на професионалистите в туризма.

Предприемачите в туризма търсят контакти с колеги, като посещават конференции, семинари и туристически борси, търсейки достъп до специфични за индустрията програми за обучение и раз-

витие. В България, според Националния Регистър на туристическите сдружения, организации за управление на туристическите райони и туристическите информационни центрове (Министерство на туризма, 2024), към м. май 2024 г. са регистрирани 232 сдружения. Както може да се види от фиг. 1, преобладават местните туристически сдружения – 76%, като останалите видове са с почти еднакъв дял.



Фигура 1. Основни типове регистрирани туристически сдружения

Източник: Регистър на туристическите сдружения, организации за управление на туристическите райони и туристическите информационни центрове

Основните дейности на местните туристически сдружения са насочени към насърчаване на местната туристическа индустрия, защита интересите на туристическия бизнес и сътрудничество с държавните органи за разработване на туристически политики и инфраструктура. Тези сдружения често улесняват работата в мрежа и сътрудничество между местните предприемачи в туризма, служейки като платформа за споделяне на най-добри практики, справяне с общи предизвикателства и насърчаване на чувство за общност в ин-

дустрията. От друга страна, те подпомагат включването в обученията и образователни програми за подобряване уменията и компетенциите на своите членове, като в крайна сметка допринасят за цялостното професионално развитие на местната работна сила в туризма.

Често местните туристически сдружения служат като защитници на устойчиви туристически практики, като работят за опазване на природните и културни ресурси и насърчават инициативи за отговорен туризъм в своите общности. Техните усилия допринасят за опазването на местната среда и наследство, а като организират фестивали и други събития повишават качеството на преживяванията на посетителите.

В обобщение, участието на предприемачите в туризма във формални мрежи ги подготвя за възникващите трансформации, променящи се полититки и изисквания, информира ги за постиженията в бранша и технологичния напредък, подпомага внедряването на иновативни практики в тяхната дейност.

От друга страна, неформалните мрежи, често формирани чрез лични връзки и взаимоотношения, предлагат по-непренуден начин за споделяне на информация и ресурси в индустрията. Тези неформални мрежи могат да бъдат еднакво ценни, като предоставят практически съвети, споделен опит и чувство за общност сред професионалистите в индустрията. Това споделяне на нови идеи и подходи може да предизвика креативност и да стимулира иновациите в туристическия сектор.

Разбирането и използването както на формалните, така и на неформалните мрежи е от съществено значение за успеха в туристическата индустрия, тъй като те предлагат уникални предимства и възможности за професионално израстване и сътрудничество. Насърчаването на баланса между формалните и неформалните мрежи не само подобрява професионалното развитие, но също така допри-

нася за цялостната конкурентоспособност и устойчивост на туристическата индустрия. Използвайки богатството от знания и креативност, присъстващи и в двата типа мрежи, професионалистите в туризма могат да се адаптират към променящите се пазарни изисквания, да стимулират иновациите и в крайна сметка да предоставят изключителни преживявания на туристите.

Когато става въпрос за планиране и организиране на събития, местните неформални мрежи и сдруженията играят жизненоважна роля. Тези групи, състоящи се от ентузиастични и членове на общността, притежават ценни познания за местната култура, традиции, инфраструктура и особености на средата, които са от съществено значение за точното прогнозиране и планиране на събитията. Тези познания и опит са безценни при създаване на календара от събития, в който се отчитат предпочитанията и броя на участниците, натовареността на материалната база и инфраструктура на туристическото място, така че да допренесат за добавяне на стойност за предприемачите в региона.

2. Организаторите на събития – участници в мрежи

Организирането на събития предоставя отлична възможност за диверсификация на туристическите продукти. За осъществяването на процесите по планиране, организация и провеждане са необходими субекти, които да ги задвижват и координират. От особено значение за организирането на събития е да се определят ясно вида, функциите и задачите на организаторите.

За да се създаде и проведе едно мероприятие следва да се обвържат изпълнителите на основните и с изпълнителите на съпътстващите процеси, това се случва чрез формални и неформални мрежи. Обвързването им позволява компилирането на всеки елемент

свързан с обслужването, предоставянето на допълнителни услуги на място, логистичното оформление, дистрибуцията и каналите за реализация в един общ продукт.

В тази връзка, организирането на събития може да се осъществява от: **физически лица** – доброволци или хора, представители на различни институции имащи отношение към конкретния вид събитие и ползите от провеждането му; и **организации** – правителствени, неправителствени организации и частен бизнес /общини, читалища, културни и образователни институти, инициативни комитети към институции, сдружения, туроператори, хотелиери, съдържатели на питейни заведения и други заинтересовани лица/.

Организаторите на събития, участващи в мрежи, могат да бъдат систематизирани в следния вид (Попова, Н. и кол., 2019):

Организатори на събития, известни още като компании за управление на събития, са участници на пазара на събития, които имат богат опит и професионални умения в туристическата индустрия. Тези компании често се ръководят от експерти на високо ниво със специализирана експертиза и богат опит в управлението на събития и контрола на бюджета за мащабни и важни събития. Те притежават не само ноу-хау, но и изключителна гама от активи – декор, мебели, костюми, осветление, техническо оборудване и др., които съвкупно създават условия за постигане на поставената задача с най-високо качество.

Продуцентски компании, друг вид участници на събитийния пазар, специализирани в организирането на мащабни събития. Организаторите на събития използват помощта и експертизата на продуцентските компании за специфични изисквания и за спазване на определени стандарти в процесите на организация и изпълнение на събития. Продуцентските компании предоставят цялостни услуги, свързани с управление на проекти, създаване на цялостни концепции

за дизайн, управление на специални места или културно-исторически обекти, предоставяне на услуги за участници и гости, предлагане на техническа поддръжка чрез лично оборудване или организиране на необходимата апаратура от доставчици. Тази широка гама от ресурси и умения позиционира продуцентските компании като сравнително скъпи субекти, чиито услуги се използват, когато се изисква висококачествено изпълнение и организация в съответствие със специфични стандарти.

Професионални агенти на събития – група, която обединява предприятия с по-малък мащаб и капиталови ресурси, ангажирани с организирането на събития предимно за лични или корпоративни клиенти. На пазара те могат да бъдат представени като компании за събития или като независими агенти или консултанти, извършващи организационна дейност. Те разполагат със значително по-ограничени материални и финансови ресурси в сравнение с големите организатори и продуцентски компании, но предлагат висококачествена организация и обслужване с професионализъм. Практиката показва, че ивент агентите често се занимават със събития като сватби, годишнини, тиймбилдинг дейности, обучения, фирмени тържества и др. Тези компании извършват всички процеси, свързани с планирането, подготовката, организацията и управлението на всяко отделно събитие без никакви задължения от страна на клиента.

Туроператорите са професионалисти в туристическия бранш, които предлагат цялостен продукт, базиран на предварително заявени желания на клиента. Те предоставят пакетни услуги за организирани събития, включвайки в своя пакетен продукт организиране на настаняване, транспорт и трансфери, културни и социални програми, обиколки и посещения на забележителности. Тези туроператори са специализирани в корпоративни услуги и фокусират професионалните си интереси основно върху обслужването на пазара на

събития. Често такива туроператори работят предимно с държавни институции за изпълнение на договори за обществени поръчки или с големи бизнес организации, с които имат дългосрочни договорни споразумения.

Кетъринг компаниите също предлагат организиране на събития чрез предоставяне на цялостно обслужване и детайлно планиране чрез доставка на храна, напитки и широка гама от услуги, свързани с гостите. Тези доставчици на услуги често се грижат за лични тържества или корпоративни събития с различен мащаб и обхват на изпълнение. Те организират и провеждат събития на определени места, избрани от клиента, в конгресни центрове или бизнес помещения, галерии, кинозалони, хотели и др. Тези компании са известни със своята гъвкавост и адаптивност при обслужването на своите клиенти. Те предоставят атрактивни предложения за услуги; те са готови да търсят нетрадиционни места или методи за провеждане на събития, като същевременно предлагат персонализирано внимание към детайла.

Конгресните и изложбени центрове, както и търговските панаири са организатори на мащабни събития. Те притежават помещения или открити пространства, които осигуряват идеална среда за провеждане на различни по вид събития. Тези места предлагат възможност за планиране, организиране, провеждане, популяризиране и рекламиране на събитието.

Доброволческите организации и инициативните комитети са други субекти, занимаващи се с организиране на събития, най-често в областта на благотворителността, спорта или други социални дейности като фестивали, панаири, карнавали. Подобни събития имат за цел да привлекат и забавляват местните хора и гости. Тези групи организират събития, като предлагат изцяло доброволчески услуги

или комбинация от доброволчески услуги заедно с административни и търговски услуги.

В допълнение към споменатите субекти, **публичните институции и местните власти** имат съществена роля в мрежата на организаторите на събития. Те осигуряват подкрепа под формата на разрешителни, сигурност и инфраструктура, допринасяйки за цялостния успех и безопасност на събитията.

Практиката показва, че събития с голям мащаб на организация се провеждат както от един субект – основен организатор, така и съвместно между няколко различни субекта, но във всички случаи за реализацията им са необходими общи усилия.

Заключение

От представените дотук възможни мрежи и участващите в тях организатори на събития, може да се заключи, че сътрудничеството между различни субекти обединява разнообразен набор от опит, ресурси и умения, като в крайна сметка допринася за безпроблемното изпълнение на събитието.

Предвид, че пазарът на събития продължава да се развива, сътрудничеството, иновациите и адаптивността на тези различни субекти са от основно значение за задоволяване на разнообразните и динамични нужди на организаторите и посетителите на събития.

Използвана литература

Министерство на туризма. (2024). Национален туристически регистър.

<https://ntr.tourism.government.bg/TUnionsV2.nsf/tunion.xsp>

Попова, Н. и кол. (2019). Събития и туризъм. София: IBS-Press.

НЯКОИ АСПЕКТИ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ПЪТЯ НА КЛИЕНТА В СЪВРЕМЕННИЯ МАРКЕТИНГ

ас. д-р Стелиана Василева,

ORCID iD: 0009-0001-8870-666X, s.vasileva@uni-svishtov.bg

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Напредъкът в технологиите позволява на компаниите да получат по-подробно разбиране за това кои са техните клиенти и как могат да взаимодействат с тях, което им позволява да създават по-оптимални и персонализирани изживявания за клиента. Фокусирането върху клиентското изживяване е съществено както за конкурентното предимство на съответната компания, така и за привличането и задържането на клиенти. А концепцията за пътя на клиента се очертава като една от най-известните методологии за определяне и оценка на клиентското изживяване.

Настоящият доклад разглежда как пътя на клиента може да се използва, за да се осигури конкурентно предимство за компаниите. Основните изследователски въпроси, които ръководят това изследване са свързани с дефинирането на концепцията за пътя на клиента, определяне на ключовите ѝ компоненти и как тези компоненти са свързани един с друг.

Ключови думи: път на клиента, клиентско изживяване, точки на контакт, конкурентно предимство.

JEL: M30, M31.

SOME ASPECTS OF THE CONCEPT OF THE CUSTOMER JOURNEY IN MODERN MARKETING

Assist. Prof. Steliana Vasileva, PhD,

ORCID iD: 0009-0001-8870-666X, s.vasileva@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Advances in technology allow companies to gain a more detailed understanding of who their customers are and how they can interact with them, allowing them to create more optimal and personalized customer experiences. Focusing on the customer experience is

essential both for a company's competitive advantage and for attracting and retaining customers. The concept of the customer journey has emerged as one of the most prominent methodologies for defining and evaluating the customer experience.

This paper looks at how the customer journey can be used to provide a competitive advantage for companies. The main research questions that guide this study are related to defining the concept of the customer journey, determining its key components and how these components are related to each other.

Key words: customer journey, customer experience, touchpoints, competitive advantage.

JEL: M30, M31.

Въведение

Тъй като информационните технологии променят правилата на играта за редица компании и пазари, търсенето на конкурентно предимство се ускорява. Един от вариантите за постигане на това предимство е по-големият фокус върху клиента.

По отношение на терминологията компаниите споменават поредица от точки на контакт (напр. Santos et. al. 2024) конкретно като път на клиента. Понякога също се споменават концепцията за пътя на клиента и подобни производни като напр. „път за покупка“ (Verhoef et. al. 2009), „клиентска стълба“ (Christopher, et. al. 2002) или „клиентски коридор“, но предвид широкото използване на термина „път на клиента“ в академичните среди и в бизнеса, терминът ще се използва в настоящата разработка.

1. Теоретичен фон и предишни изследвания

1.1. От многоканална търговия на дребно до омниканална търговия на дребно и път на клиента

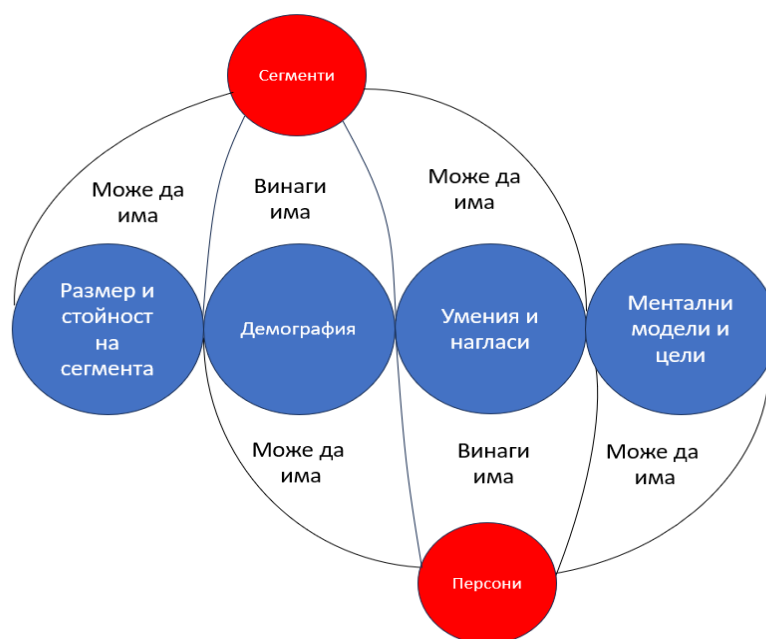
Благодарение на дигитализацията изследванията на поведението на потребителите в различни канали се променят през последните десетилетия. Първоначално проучванията се фокусират върху един конкретен канал в изолация, като каталог или онлайн канал. Впоследствие започват да се изследват няколко канала в комбинация. От многоканална гледна точка, *каналите се дефинират като точки на контакт с клиента или медиуми, чрез които фирмата и клиентът взаимодействат* (Verhoef et al. 2015). Подчертавайки двупосочното взаимодействие, домейнът на каналите изключва еднопосочната комуникация, като телевизия или маркетинг чрез търсачки.

Откакто изследователите преминават от многоканален подход към подход, фокусиран върху пътя, като изучават поведението на клиентите в многоканалната търговия на дребно, традиционната диференциация между двупосочни комуникационни (интерактивни) канали и еднопосочни комуникационни канали се размива (Verhoef et al. 2015). Понастоящем дефиницията на каналите е много по-широка по обхват и изследователите често ги наричат точки на контакт (Santos et al. 2024). За разлика от каналите, *точките на контакт обхващат всички видове еднопосочни или двупосочни взаимодействия между клиенти и фирми, които включват всякакъв транзакционен или информационен обмен, включително взаимодействия от типа клиент-клиент* (Baxendale et al. 2015). По-нататък терминът точки на контакт ще се използва, за да се разшири обхвата на взаимодействията, които са част от пътя на клиента и да се включат не само точки на контакт, притежавани от търговците на дребно, но и такива,

притежавани от конкуренти, и допълнителни точки на контакт (напр. Lemon & Verhoef 2016).

1.2. Персони и сегментиране на пазара

Пътят на клиента е свързан с т.нар. „персона (на купувач) – *измислено представяне на потенциален клиент въз основа на групирането на наблюдавани модели и други открития на поведението на потребителя* (Moritz 2005). Гудуин (2009) счита, че персоните са ефективен инструмент за проектиране на почти всичко, което се използва или преживява от клиента. Това включва например уеб сайтове, услуги, събития и рекламни кампании. В ориентираниите към потребителя дизайн подходи, какъвто е пътят на клиента, тези персони най-често се приписват на един път, а анализът на пътя на клиента най-често включва множество персони, които представляват различните клиентски сегменти на продукта или бранда (Stickdorn & Schneider 2011).



Фигура 1. Прилики и разликите между персоните и сегментирането на пазара

Източник: Goodwin 2009

Важно е да се отбележи, че персоните не са друга форма на сегментиране на пазара. Според Бречин (2008), персоните и пазарното сегментиране предоставят различни видове информация, като пазарното сегментиране се характеризира с доходоносни компании с количествени информация, докато персоните допринасят за качествена представа за поведението на потребителя. Посоченото се споделя също и от Гудуин (2009), който твърди, че персоните и маркетинговото сегментиране често предоставят подобни резултати, но имат някои ключови разлики (вж. Фигура 1.).

Поради експлозията на дигиталните технологии и възхода на нови канали и нови устройства, клиентите вече взаимодействат с компаниите чрез безброй точки на контакт (Grewal, Roggeveen & Nordfält 2016; Verhoef, Kannan & Inman 2015). В резултат на това пътят на клиента става все по-обширен и гъвкав (Edelman & Singer 2015). За да управляват тези сложни пътища на клиентите успешно, компаниите трябва да идентифицират и разберат различните сегменти от пътя и техните уникални характеристики. Тази тема изисква повече внимание, тъй като повечето компании – ако изобщо го правят – сегментират клиентите единствено въз основа на подмножество от техните собствени точки на контакт, предимно онлайн, където данните са лесно достъпни (Anderl, Schuhmann & Kunz 2016). Подобен подход на сегментиране обаче пренебрегва онова, което се случва офлайн, конкурентите и други важни точки на контакт, които са част от пътя на клиента и имат потенциала да повлияят на клиентите (Baxendale, McDonald & Wilson 2015). В настоящия доклад *сегментите от пътя на клиента* се разглеждат като *хомогенни групи от клиенти с подобно използване на точките на контакт по време на пътя на клиента, което обхваща не само точките на контакт*

на търговците на дребно, но и гореспоменатите точки на контакт.

2. Път на клиента

Предоставянето на добро клиентско изживяване в сравнение с конкурентите се разглежда като значително конкурентно предимство за компаниите както при придобиването на нови, така и при задържането на настоящи клиенти (Lemon & Verhoef 2016). Компаниите осъзнават това и се опитват да съгласуват обслужването си с клиентите, за да бъдат възможно най-фокусирани върху тях (Berry et al. 2002).

2.1. Какво представлява пътя на клиента?

Въпреки че концепцията за пътя на клиента е една от най-новите теми в съвременния маркетинг (напр. Edelman & Singer 2015), изследванията върху тази тема започват още през 60-те години с процеса на купуване. Този процес описва пътя, по който клиентите се движат от разпознаване на нуждата до покупка и оценка на закупения продукт. Дигитализацията и свързаното с нея разпространение на нови точки на контакт, обаче преобразяват този линеен път за покупка в много по-сложен (вж. Truong 2021, Lahadani et al. 2024). Днешните клиенти не просто изминават пътя от търсене до покупка, като използват една или две точки на контакт, предлагани от един и същ търговец на дребно, а по-скоро създават свой собствен път, който може да включва множество различни точки на контакт (Grewal et al. 2016).

Концепцията за пътя на клиента е използвана в множество контексти (вж. Tueanrat, Papagiannidis, & Alamanos, 2021; Santos, & Gonçalves, Martins, 2021).

Отразявайки тези развития и в съответствие с дефинициите на пътя на клиента в предишни проучвания (вж. Таблица 1), *пътят на клиента може да се определи като търсене и покупка от страна на клиентите, използващи всички онлайн и офлайн точки на контакт от различни източници, включително собственост на търговците на дребно, на конкурентите и допълнителните точки на контакт.*

Таблица 1
Дефиниране на пътя на клиента

Автори	Дефиниция
<i>Андрл и колектив (2016)</i>	включва всички онлайн точки преди потенциално решение за покупка.
<i>Баксендейл и колектив (2015)</i>	процес на търсене, състоящ се от редица отделни срещи с различни точки на контакт.
<i>Бери и колектив (2002)</i>	пътуване, което започва от предположения, които клиентът може да има за дадена компания преди фазата на транзакция и завършва, когато клиентът вярва, че изживяването е приключило.
<i>Лемън и Верхоф (2016)</i>	процес, през който клиентът преминава през всички етапи и точки на контакт, които формират клиентското изживяване.
<i>Нортън и Пайн (2013)</i>	поредица от събития, през които клиентите преминават, когато научават, купуват или по друг начин взаимодействат с дадена компания. Последователността на тези събития може или не може да бъде проектирана.
<i>Кларк (2013)</i>	описание на клиентското изживяване, където различни точки на контакт характеризират клиентите.

Източник: Авторова разработка

2.2. Етапи, през които преминава пътя на клиента

Много учени определят пътя на клиента като прехода на това да станеш клиент, преминаващ през редица етапи. Например, Ненони и колектив (2008) класифицират пътя на клиента като прехода на клиента от това никога да не е бил клиент към това винаги да бъде клиент. Розенбаум и колектив (2017) също разделят своята карта на пътя на клиента на *три последователни части: преди обслужване, обслужване и след обслужване*. Предварително обслужване и след обслужване се дефинират тук като всяко преживяване на клиента непряко и преди или след услугата, докато самата услуга се отнася до ангажиментите за услуга, които клиентът има с услугата и нейния доставчик (Stickdorn & Schneider 2018).

Сауро (2015) работи с предположението, че пътят на клиента често са поредица от събития, които се случват в линейна времева линия. Той твърди, че след това времевата линия може да бъде разделена на етапи или дори на малки стъпки, където етапите вероятно ще бъдат подобни на тези, които компаниите използват в етапите на фунията на продажбите. Според Сауро (2015), *тези етапи* могат да бъдат *информираност/осведоменост* (взема се решение за започване на процеса на закупуване), *консолидация* (проучване за информация), *предпочитание* (стесняване на предложенията въз основа на проучване и препоръки), *действие* (взема се и се изпълнява решение за покупка), *лоялност* (използване/консумация на закупено предложение, препоръки/критика към други потребители). Ненони и колектив (2008) също разделят пътя на клиента на фази. Въз основа на своите прозрения и тези на различни автори, изследвали темата, те идентифицират *осем от гледна точка на потребителското изживяване и пет от гледна точка на вътрешния процес* (вж. Таблица 2).

Таблица 2**Фази на пътя на клиента от гледна точка на клиентското изживяване и вътрешните процеси**

Фази от гледна точка на клиентското изживяване	Фази от гледна точка на вътрешните процеси
Нужда: Обмислям покупка. Към кого да се обърна?	
Запитване: Правя общи запитвания на евентуални доставчици.	Ориентация
Подход: Решавам да отправя по-конкретни запитвания към няколко избрани.	Подход
Препоръка: Те правят препоръки и/или изпращат предложения.	Действие
Покупка: Решавам да закупя и направя поръчката си при един доставчик.	Отпътуване
Опит: Те доставят, а аз използвам продукта или услугата.	Оценка
Проблем: Имам проблем, който е докладван и обработен от доставчика.	
Преразглеждане: Обмислям да купя нещо друго. Да тръгвам ли обратно?	

Източник: модифицирано по Nenonen et. al. 2008

Пътищата на клиентите стават все по-сложни поради експоненциалното нарастване на броя на каналите, с които клиентът може да взаимодейства с дадена компания. С появата на огромен брой нови онлайн маркетингови канали компаниите имат по-малък контрол върху клиентските пътища и клиентското изживяване (напр. Stickdorn & Schneider 2011; Lemon & Verhoef 2016; Wootton, Duerr & Rufo 2017; Verman 2020;). Също така става все по-трудно да се припише успехът на правилните канали и точки на контакт, тъй като превключването между каналите е много често. Ето защо анализът на пътя на клиента става все по-интересен, например от гледна точка на многоканалното управление.

Заклучение

Основен приоритет сред компаниите е да разберат поведението на клиентите по време на техния път. Съществуват методологии за анализиране на пътя, който клиентът поема, когато взаимодейства с компания по време на процеса на покупка. Пътят на клиента – *описанието на взаимодействието на клиента с компания, състоящо се от даден брой последователни точки на контакт* – има основното предимство да разглежда клиентите като индивиди с техните уникални поведенчески черти и нужди, а не като маса от хора. Последното е особено важно, тъй като автоматизацията на маркетинга, има за цел да достави персонализирано преживяване за всеки клиент.

Използвана литература

- Anderl, E., Schumann, J. H., & Kunz, W. (2016). Helping firms reduce complexity in multichannel online data: a new taxonomy-based approach for customer journeys. *Journal of Retailing*, 92, 185-203.
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91, 235-253.
- Berman, B. (2020). Paths to Purchase: The Seven Steps of Customer Purchase Journey Mapping *Rutgers Business Review*. 5 (1), pp.84-100.
- Berry, L., Carbone, L. and Haeckel, S. (2002). Managing the Total Customer Experience. [online] MIT Sloan Management Review. Available at: <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>

- Brechin, E. (2018). Reconciling Market Segments and Personas. [online] Cooper.com. Available at:
https://www.cooper.com/journal/2002/03/reconciling_market_segments_an
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2002). Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Clark, D. (2013). Using social media to map the consumer journey to the customer experience. [online] MyCustomer. Available at:
<http://www.mycustomer.com/feature/experience/keys-engagement-mapping-customer-journey-customer-experience/164707>
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93, 88-100.
- Goodwin, K. (2009). Designing for the digital age: how to create human-centered products and services. Indianapolis, IN: Wiley Pub.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2016). Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*, 69, pp. 1009-1013.
- Lahadani, R., Zulkifli, S. & Sekar, T. (2024). The Development of Customer Journey Mapping in Digital-Based Start-up Businesses. *Innovation, Technology, and Entrepreneurship Journal*. 1, pp. 1-12. 10.31603/itej.10704.
- Lemon, K. and Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. London.

- Nenonen, S., Rasila, H., Junnonen, J. and Kärnä, S. (2008). Customer journey – a method to investigate user experience. In: European Facility Management Conference, Manchester, UK, pp.54-63.
- Norton, D. and Pine, B. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), pp.12-17.
- Rosenbaum, M., Otalora, M. and Ramírez, G. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), pp.143-150.
- Santos, S. Gonçalves, H. M. (2021). The consumer decision journey: A literature review of the foundational models and theories and a future perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 173(C).
- Santos, S. Gonçalves, H. M. (2024). Consumer decision journey: Mapping with real-time longitudinal online and offline touchpoint data, *European Management Journal*, 42 (3), pp. 397-413.
- Sauro, J. (2015). *Customer analytics for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S., & Stickdorn, M. and Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M. and Schneider, J. (2018). *This is Service Design Thinking*. [online] Thisisservicedesignthinking.com.
- Truong, A. (2021). Digital touchpoint in customer pre-purchase journey- quantitative research in the retailing industry for skincare products. In Program in International Marketing Management(MIMM).
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of*

Business Research, 125, pp. 336–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres>.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp.31-41.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91, 174-181.

Wootton, R., Duerr, E. & Rufo, K. (2017). *Moment Marketing: Optimizing Every Step of the Customer Journey*. Wiley & Sons Canada, Limited.

ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ В ПОДКРЕПА НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЕМАЧИ

докторант Евелина ван Менсел

ORCID iD: 0000-0002-5101-2445, Evelina.vanmensenl@unwe.bg

Университет за национално и световно стопанство – София

проф. д-р Николай Денчев

ORCID iD: 0000-0002-1064-5414, nikolay.dentchev@unwe.bg

Университет за национално и световно стопанство – София

доц. д-р Зорница Йорданова

ORCID iD: 0000-0002-6056-8445, zornitsayordanova@unwe.bg

Университет за национално и световно стопанство – София

Резюме: Социалните предприемачи използват иновативни бизнес модели, за да се справят с належащи социални и екологични предизвикателства, създавайки устойчиви решения за общностите. Техният успех често зависи от подкрепата, която получават от иновационни мрежи – динамични мрежи от организации, институции и индивиди, които работят заедно за насърчаване на иновациите и предприемачеството. Тази статия изследва университетите като част от иновационните мрежи, подчертавайки тяхната роля в подпомагането на социалните предприемачи да създават социални промени и да насърчават инклузивно икономическо развитие чрез иновации

Ключови думи: социално предприемачество, иновационни мрежи, подкрепа

JEL: L26, L31

INNOVATION NETWORKS IN SUPPORT OF SOCIAL ENTREPRENEURS

PhD student Evelina Van Mensel

ORCID iD: 0000-0002-5101-2445, Evelina.vanmensen@unwe.bg

University for National and World Economy – Sofia

Prof. Nikolay Dentchev, PhD

ORCID iD: 0000-0002-1064-5414, nikolay.dentchev@unwe.bg

University for National and World Economy – Sofia

Assoc. Prof. Zornitsa Yordanova, PhD

ORCID iD: 0000-0002-6056-8445, zornitsayordanova@unwe.bg

University for National and World Economy – Sofia

Abstract: Social entrepreneurs leverage innovative business models to address pressing social and environmental challenges while creating sustainable solutions for communities. However, their success often depends on the support they receive from innovation networks – dynamic networks of organizations, institutions, and individuals working together to promote innovation and entrepreneurship. This paper explores universities as part of innovation networks, shedding light on their role in supporting social entrepreneurs in driving social change and fostering inclusive economic development through innovation.

Key words: social entrepreneurship, innovation networks, support

JEL: L26, L31

Introduction

Social entrepreneurs (SEs) employ innovative business strategies to address societal and environmental issues, making significant contributions to society (Zahra et al., 2009). Social entrepreneurship is recognized as a compelling mechanism for tackling various social challenges, including poverty alleviation, social transformation, inclusive growth,

women's empowerment, and institutional change (Alvord et al., 2004; Ansari et al., 2012; Azmat et al., 2015; Bloom, 2009; Datta & Gailey, 2012; Ghauri et al., 2014). Bacq & Janssen (2011) define the social entrepreneur as an individual with a visionary outlook, aiming to create social value by identifying and capitalizing on opportunities, mobilizing resources for their social mission, and devising innovative solutions to unaddressed community issues. However, social entrepreneurs encounter significant obstacles, primarily relating to funding accessibility, management and financial expertise, visibility, legitimacy, and long-term viability (Dentchev, 2023), impeding their ability to innovate (Autio et al., 2014). To overcome these challenges, social entrepreneurs require support from diverse actors who facilitate knowledge exchange, innovation, resource access, and expanded networks, forming an innovation network.

Among these supporting actors, universities are esteemed institutions offering valuable infrastructure, human capital, extensive networks, specialized knowledge, and information (Sánchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019; Wagner et al., 2021). Indeed, universities serve as crucial support entities for social entrepreneurship, aligning with their societal service roles (Dentchev, 2023). Educating social entrepreneurs represents a natural avenue for universities to support them (Bacq & Alt, 2018; Brock & Steiner, 2011). Additionally, universities assist social entrepreneurs in enhancing their knowledge, networks, and capabilities, directly addressing their most pressing challenges (Roundy et al., 2017). However, these forms of support are often viewed as uniform initiatives across different universities (Fichter & Tiemann, 2018; Siegel & Wright, 2015). Consequently, the existing literature lacks a comprehensive analysis of the diverse pathways that universities of varying scales and scopes develop to support social entrepreneurship (Benneworth et al., 2016; Kitagawa et al., 2016).

1. Methodology

This paper follows the call of a number of authors to apply social network theory in the university setting (Hayter, 2016; Theodoraki et al., 2018), by asking:

RQ: How does embeddedness in different social networks shape university support towards social entrepreneurship?

Social network theoretical lens is applied to 37 in-depth interviews and 5 focus groups carried out with representatives from universities and other supportive organizations as well as with social entrepreneurs in Bulgaria. Drawing upon Social Network Theory (SNT), this study proposes a novel angle to look at the support of social entrepreneurship at universities. SNT emphasizes the influence of social relationships and network structures in shaping entrepreneurial activities and their outcomes (Granovetter, 2005). By applying SNT to the context of universities, this research provides insights into the social networks and relationships that drive social entrepreneurship support efforts. Findings show that social entrepreneurship support in universities can go beyond education. It is also found that the type of support provided depends on the social networks in which universities and more specifically academics are embedded. Contemporary SNT research focuses on the Multiplex and Multilevel network analysis:

1.1. Multiplex network analysis

- There are **multiple types of relationships** among the same individuals, e.g. friends and colleagues (Haythornthwaite, 2001).
- **Interplay** between different relationship types and their impact on various outcomes, such as cooperation and social support (Schnegg, 2018).

- In a **resource scarce** environment, central nodes in the network can attract resources better due to the number and intensity of their relationships (Brass et al., 1998).

1.2. Multilevel network analysis

- Individuals are embedded within **multiple social contexts** and hierarchies (Parkhe et al., 2006; Valente & Pitts, 2017).
- In Bulgaria it is common to find all helixes of university-government-industry cooperation represented **in one person**.
- Allows for the examination of network structures at **different levels** (e.g., individual, organizational, community) and the interactions between them.

The support of universities embedded in social networks significantly increases the possibility for social entrepreneurs to create innovations. This support can vary in its extent and relies on the social and the innovation networks in which academics and institutions are embedded.

Based on whether the initiative comes from the individual or the institution, and on their embeddedness in the social network, the following types of support are observed (Table 1):

Table 1.
Types of university support

	Multilevel	Multiplex
Individual	Boundary-spanner To resources and contacts between HEIs, SEs, communities and the supportive network	Bridge Between strong and weak ties in the network
Institution	Hub provider Binding academics, students, staff, alumni, SEs, communities and the supportive network	Resource-orchestrator Leveraging resources from the supportive network

2. Preliminary findings

Boundary-Spanner (Individual, Multilevel)

Boundary-spanners are individuals within universities who bridge gaps between different entities such as higher education institutions (HEIs), social entrepreneurs, communities, and supportive networks. These individuals play a crucial role in facilitating access to resources and contacts across various levels (Miller et al., 2014). They are instrumental in creating connections that might otherwise not exist, enabling social entrepreneurs to tap into a wide array of resources and expertise. By doing so, they enhance the collaborative potential between different stakeholders, fostering an environment conducive to innovation and social entrepreneurship. Universities in the sample largely rely on individual initiative when considering support for SEs.

Bridge (Individual, Multiplex)

Bridges are individuals who connect strong and weak ties within the network. They possess the ability to link diverse groups that may not have direct interactions, such as different academic departments, industry experts, and community leaders. This type of support is vital in leveraging both the depth of strong ties (e.g., close collaborators) and the breadth of weak ties (e.g., occasional contacts) to maximize the flow of information and resources. By acting as a bridge, these individuals facilitate knowledge exchange and cooperation, helping social entrepreneurs to gain new perspectives and access opportunities that can drive their projects forward (Theodoraki & Messeghem, 2017).

Hub Provider (Institution, Multilevel)

As hub providers, institutions act as central nodes that bind together

various stakeholders, including academics, students, staff, alumni, social entrepreneurs, communities, and the broader supportive network. Universities in this role provide a centralized platform where different actors can come together to share knowledge, resources, and support. This institutional support is essential for creating a cohesive ecosystem that nurtures innovation. By serving as a hub, universities can coordinate large-scale initiatives, provide infrastructure, and ensure that the network functions smoothly and efficiently, thereby enhancing the impact of social entrepreneurship activities (Zaheer & Bell, 2005).

Resource-Orchestrator (Institution, Multiplex)

Resource-orchestrators are institutions that excel in leveraging resources from the supportive network to benefit social entrepreneurs. This type of support involves coordinating and managing resources such as funding, expertise, and facilities across different network participants (Wright et al., 2012). Universities in this role mobilize and align various assets to meet the specific needs of social entrepreneurs. They ensure that the right resources are available at the right time, facilitating the execution and scaling of social innovation projects. By orchestrating resources effectively, these institutions empower social entrepreneurs to overcome barriers and achieve their social and environmental goals.

Conclusion

In conclusion, social entrepreneurs play a crucial role in addressing societal and environmental challenges by employing innovative business strategies. However, they face significant obstacles such as funding constraints and lack of visibility, hindering their potential impact. Universities, as important support entities, offer valuable resources and knowledge to

assist social entrepreneurs. While education is a natural avenue for universities to support social entrepreneurship, there is also a need for hands-on assistance in enhancing entrepreneurs' innovation capabilities and networks.

This paper proposes a novel approach by applying social network theory (SNT) to understand how embeddedness in different social networks shapes university support towards social entrepreneurship. Through in-depth interviews and focus groups in Bulgaria, the study reveals insights into the social networks and relationships that drive social entrepreneurship support efforts. Specifically, the research focuses on multiplex and multi-level network analysis, highlighting the interplay between various relationship types and the impact of network structures on support outcomes.

The findings suggest that social entrepreneurship support at universities extends beyond education and is influenced by the social networks in which universities and academics are embedded. Different types of support, such as boundary-spanning and resource-orchestration, are observed based on whether the initiative comes from individuals or institutions and their embeddedness in the social network. Overall, the support provided by universities significantly increases the possibility for social entrepreneurs to create innovations, highlighting the importance of understanding and leveraging social networks in facilitating social entrepreneurship.

Acknowledgements

This work was financially supported by the UNWE Research Programme (Research Grant No. 3/2023).

References

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(3), 260–282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, *49*(4), 813–842. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, *43*(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Azmat, F., Ferdous, A. S., & Couchman, P. (2015). Understanding the dynamics between social entrepreneurship and inclusive growth in subsistence marketplaces. *Journal of Public Policy and Marketing*, *34*(2), 252–271. <https://doi.org/10.1509/jppm.14.150>
- Bacq, S., & Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, *33*(3), 333–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, *23*(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Benneworth, P., Pinheiro, R., & Sánchez-Barrioluengo, M. (2016). One size does not fit all! New perspectives on the university in the social knowledge economy. *Science and Public Policy*, *43*(6), 731–735. <https://doi.org/10.1093/scipol/scw018>
- Bloom, P. N. (2009). Overcoming consumption constraints through social

- entrepreneurship. *Journal of Public Policy and Marketing*, 28(1), 128–134. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.1.128>
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 14–31. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192955>
- Brock, D. D., & Steiner, S. (2011). Social Entrepreneurship Education: Is it Achieving the Desired Aims? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1344419>
- Datta, P. B., & Gailey, R. (2012). Empowering Women Through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(3), 569–587. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x>
- Dentchev, N. A. (2023). *Universities in support of social entrepreneurs: Propositions for boundary conditions*. Academic and Scientific Publishers. https://aspeditions.be/asp_mailing/Dentchev/9789461175212.pdf
- Fichter, K., & Tiemann, I. (2018). Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship: Insights from explorative case studies. *Journal of Cleaner Production*, 175, 512–524. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.031>
- Ghauri, P. N., Tasavori, M., & Zaefarian, R. (2014). Internationalisation of service firms through corporate social entrepreneurship and networking. *International Marketing Review*, 31(6), 576–600. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0196>
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.1257/0895330053147958>
- Hayter, C. S. (2016). A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university

- ecosystem. *Small Business Economics*, 47(3), 633–656. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9756-3>
- Haythornthwaite, C. (2001). Exploring Multiplexity: Social Network Structures in a Computer-Supported Distance Learning Class. *Information Society*, 17(3), 211–226. <https://doi.org/10.1080/01972240152493065>
- Kitagawa, F., Barrioluengo, M. S., & Uyarra, E. (2016). Third mission as institutional strategies: Between isomorphic forces and heterogeneous pathways. *Science and Public Policy*, 43(6), 736–750. <https://doi.org/10.1093/scipol/scw015>
- Miller, K., Mcadam, M., & Mcadam, R. (2014). The changing university business model: A stakeholder perspective. *R and D Management*, 44(3), 265–287. <https://doi.org/10.1111/radm.12064>
- Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*, 31(3), 560–568. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318917>
- Roundy, P. T., Brockman, B. K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8(August), 99–104. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.002>
- Sánchez-Barrioluengo, M., & Benneworth, P. (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 206–218. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>
- Schnegg, M. (2018). Institutional multiplexity: social networks and community-based natural resource management. *Sustainability Science*, 13(4), 1017–1030. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0549-2>
- Siegel, D. S., & Wright, M. (2015). Academic Entrepreneurship: Time for

- a Rethink? *British Journal of Management*, 26(4), 582–595.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>
- Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: A multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 47–66. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.083847>
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Rice, M. P. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153–170. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9924-0>
- Valente, T. W., & Pitts, S. R. (2017). An Appraisal of Social Network Theory and Analysis as Applied to Public Health: Challenges and Opportunities. *Annual Review of Public Health*, 38, 103–118. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-031816-044528>
- Wagner, M., Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Fichter, K. (2021). University-linked programmes for sustainable entrepreneurship and regional development: how and with what impact? *Small Business Economics*, 56(3), 1141–1158. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00280-4>
- Wright, M., Clarysse, B., & Mosey, S. (2012). Strategic entrepreneurship, resource orchestration and growing spin-offs from universities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(9), 911–927. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.718665>
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825. <https://doi.org/10.1002/smj.482>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

**СОЦИАЛНОМРЕЖОВИ ПОДХОД ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ
НА МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКОТО
СЪТРУДНИЧЕСТВО В РАМКИТЕ НА
ИНИЦИАТИВАТА „ЕВРОПЕЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ“:
АНАЛИЗ НА НИВО ДЪРЖАВА**

доц. д-р Маруся Смокова,

ORCID iD: 0000-0002-6869-2168, m.smokova@uni-svishtov.bg

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

гл. ас. д-р Галин Стефанов,

ORCID iD: 0009-0007-1267-7034, g.stefanov@uni-svishtov.bg

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: В настоящия доклад изследвахме междууниверситетското сътрудничество в рамките на инициативата „Европейски университет“. За целта приложихме социалномрежови подход за анализ на базата данни с всички финансирани през 2019 г., 2020 г., 2022 г. и 2023 г. алианси на европейски университет. Конструирахме ненаочена социална мрежа на ниво държава, чрез която разкрихме взаимовръзките между участващите в инициативата страни. С помощта на „правилото на лакътя“ установихме четири групи държави според техните претеглени оценки за централност. Страните с най-много участия в инициативата са Германия, Франция, Испания и Италия, следвани от Полша, Белгия и Швеция. Приложихме и процедура на Лувайн за разкриване на структури. Получените ниски стойности за модулаторност ни дават основание да заключим, че няма обособени клъстери от държави, както и че целта на инициативата за широко географско покритие е постигната.

Ключови думи: алианси на европейски университети, междууниверситетско сътрудничество, европейска интеграция, анализ на социални мрежи

JEL: D85, I23

SOCIAL NETWORK ANALYSIS OF INTER-UNIVERSITY COOPERATION WITHIN THE EUROPEAN UNIVERSITY INITIATIVE: A COUNTRY-LEVEL PERSPECTIVE

Assoc. Prof. Marusya Smokova, PhD,

ORCID ID: 0000-0002-6869-2168, m.smokova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Head Asst. Prof. Galin Stefanov, PhD,

ORCID ID: 0009-0007-1267-7034, g.stefanov@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The paper examines inter-university cooperation within the EUi. A social network analysis has been performed on the dataset of all selected and funded European university alliances under 2019, 2020, 2022 and 2023 calls. We have built a country-level undirected social network which reveals the established interconnections between all countries involved in the EUi. Using the heuristic elbow rule, we have identified four groups of countries depending on their weighted degree scores (alpha stars, beta stars, peripheral and extremely peripheral). The countries with most participations in the EUi are Germany, France, Spain and Italy, followed by Poland, Belgium and Sweden. We have also performed Louvain community detection algorithm to test for meaningful structures of countries within the EUi. The very low value of the modularity coefficient allowed us to conclude that there are no distinguished clusters and the goal of the EUi for wider geographical coverage was met.

Key words: European university alliances, Inter-university cooperation, European integration, Social network analysis

JEL: D85, I23

Introduction

The European University initiative (EUi), aimed at building networks of universities across Europe to foster their global competitiveness and drive the innovation in teaching and research, is among the four flagship

initiatives that will underpin the delivery of the European strategy for universities (European Commission, 2022, p. 9) and a key pillar of the European Education Area. Although the idea for establishing of trans-national alliances is usually contributed to Emmanuel Macron's speech on new initiatives for Europe on September 26th, 2017 (Kanniainen & Pekkola, 2023, p. 316); (Moser, Feiel, & Kircher, 2022, pp. 458-459); (Charret & Chankseliani, 2023, pp. 458-459); (Elysee.fr, 2017), the origins of the European university networks should be sought much more earlier (Gunn, 2020, p. 14). The idea of establishing a supranational university as 'an European community of intelligence' which will act as a 'role model' institution to provide European integration was developed in the mid-1950s (Lehmann, 2019, pp. 77-78). Although the French President Macron was not the inventor, his speech could be defined as an influential driver of change. His prescription for developing 'united Europe' was embraced by the European Commission and found a prominent place in their report "Strengthening European Identity through Education and Culture". The report presented the old idea of creating an European university network with a new emphasis. Among the European Commission's recommendations to the European Education Area was the renewed goal to create 'a network of European universities so that the world-class European universities that can work seamlessly together across borders' (European Commission, 2017).

This paper is focused on the EUi. It analyses the cooperation within the networks of universities established with the financial support of the Erasmus+ programme for the first four calls which results were published since June 2019 to July 2023. The analysis is conducted on country level. The main objective of the paper is to test for national differences and geographic concentration in the cooperation between the countries which participated in the EUi. A social network analysis is applied on the database

of all funded European university alliances by the Erasmus+ programme for the period 2019-2023. Finally, some conclusions about European integration and cross-border cooperation resulting from the EUI are derived.

1. European University Alliances as Formal Innovative Networks

EUI was launched to support the emergence of European universities which will play a flagship role in the creation of the European Education Area by reinforcing and structuring cooperation among higher education institutions.

European universities are alliances which should be geographically balanced and include at least three higher education institutions holding a valid Erasmus Charter for Higher Education (ideally, composed of 5 to 8 partners), located in minimum three countries (EU member states, third country associated to the Erasmus+ programme, as well as Western Balkans third country not associated to the Erasmus+ programme¹), created with the general idea to stimulate the new European economy moved by innovations, science, and education. They can be described as bottom-up networks of existing higher education institutions with common vision and shared values which will positively change the tradition of universities in Europe to cooperate across boundaries through development of joint long-term strategies for achieving excellence in education, research and innovation (European Commission, 2024, p. 16). European universities are expected to become a crucial component of the European Education Area by driving excellence and thus increasing the international competitiveness and attractiveness of the European higher education, being role models for

¹ Western Balkans were accepted as eligible partner in the alliance in the last call with deadline February 6th, 2024. Previously, higher education institutions from the Region of Western Balkans could be involved only as associated partners.

other higher education institutions, actors of change and source of innovations for the regions all over the Europe.

European university alliances are composed of two parts: internal and external network (Charret & Chankseliani, 2023, pp. 29-30). Internal network includes the beneficiaries of the financial support which are responsible for the outcomes of the consortium. These are the participating higher education institutions labelled 'the pioneers'. The external network is composed of a.k.a. 'the associates' (research and education centres, other higher education institutions, public bodies, media institutions, student networks, enterprises, non-governmental organisations, governing bodies, industry organisations, foundations) which do not receive EU funding but should be involved and contribute to the development of the alliance.

European university alliances are intended to:

1. Contribute to creating an European identity and sense of Europeaness among the European citizens. Their purpose is to educate a new generation of Europeans, dedicated to European values, with an ability to cooperate and work across boundaries, sectors, and disciplines, across cultures and languages.
2. Achieve a significant progress in the quality and performance, international competitiveness, and attractiveness of the European higher education institutions. They are expected to contribute to the better engagement with novel teaching, research, scientific innovation and societal interaction to support making the European knowledge square a reality (European Commission, 2023).

As holders of the above-mentioned features European universities could be defined as formal innovation networks composed of agents which are higher education institutions that are connected via collaborative relationships. The relationships enable higher education institutions to pool, exchange, and jointly create knowledge and other resources to fuel

innovation. Network membership provides an access to shared resources which enables members to achieve greater benefits they could individually (Schilling, 2016, p. 1).

Originally it was planned to establish 20 European university alliances until 2024 but later the European Commission set more ambitious goal to establish and fund at least 60 European university consortia which will involve more than 500 higher education institution of all type by the mid-2024. The budget assigned to the EUi for the whole programming period of 2021-2027 is around 1.1 billion EUR or up to 14.4 million EUR per each alliance for the period of 4 years². During the first call in 2019, 17 European university alliances were selected, 24 alliances in the second call in 2020, 20 in the third call in 2022 and 30 in the fourth call in 2023. In May 2024, the European Commission reported that currently, there are 50 European university alliances involving more than 340 higher education institutions in both capital cities and remote regions of 36 European countries and almost 1700 associate members. The selection in 2024 will be the last one with new consortia which are expected to be at least 10. Only two calls under the EUi (in 2026 and in 2027) are planned until the end of 2021-2027 period but both will be targeted towards the already existing consortia to ensure the basic period of 4 years with 2 extra years (European Commission, 2024).

In all five calls for European university alliances, the geographical spread was among the key eligibility and award criteria for selection and funding. It is recommended, the proposed European university consortia to include higher education institutions from all four regions of Europe (West, South, North, Centre/East). As the geographical balance plays in important role for alliance awarding, it is valuable to check if there are any national

² The budget assigned to one alliance selected in the period of 2021-2027 is 3 times higher than the budget for the piloting phase (2019-2020).

differences and geographic concentration in cooperation within the EUI. We will apply a social network analysis to visualise the cooperations within the already funded European university consortia and reveal any existing structures.

2. Data and Methodology

To answer the research question, we have used a dataset of all selected and funded European university alliances under 2019, 2020, 2022 and 2023 calls (European Commission, 2024). We have designed a 711x36 matrix (Table 1). The rows of the matrix were the countries which the involved in each consortium higher education institution came from. The columns of the matrix were all countries with at least one participation in an European university. Our focus was only on the countries of origin of the pioneers as beneficiaries of the Erasmus+ funding. For each consortium, we have assigned code 1 for all possible joint cooperations between the involved countries. For alliances with more than one higher education institution from the same country, we have assigned a discrete code higher than 1 to indicate the higher number of possible joint cooperations between the countries and within the same country.

Table 1
Sample of the initial matrix with possible cooperations³

Call	Alliance	Country	AL	AT	BA	BE	...	UK
2019	1EUROPE	BE					...	1
2019	1EUROPE	DE					...	1
...
2023	UREKA SHIFT	PT					...	

³ We have used 2-letter country code (ISO Alpha-2) in accordance to ISO 3166 international standard.

Finally, to extract all entries per given country and calculate its total number of joint cooperations with each country involved in the EU_i, we have sorted the column ‘Country’ in alphabetical order (Table 2).

Table 2
Sample of the transformed matrix with sorted column ‘Countries’

Call	Alliance	Country	AL	AT	BA	BE	...	UK
2023	STAR EU	AL					...	
	Total:	AL	0	0	0	0	...	0
2019	ARQUS	AT					...	1
...	...	AT
2022	Unite	AT					...	
	Total:	AT	0	0	0	7	...	1
2019	1EUROPE	UK				1	...	
...	...	UK
2020	NeurotechEU	UK					...	
	Total:	UK	0	1	0	4	...	0

In addition, we have created a new supportive table which has been further used for social network analysis. We have transposed the rows with the total number of cooperations per country into one aggregate column with all cooperations for all countries (Table 3). The ‘Source’ column includes all countries involved in the EU_i, presented grouped alphabetically one by one. The ‘Target’ column includes an exhaustive list of all participating countries to represent joint cooperations. The ‘Weight’ column includes total sum of ties between (and within) the countries involved in the EU_i.

Table 3
Sample of the transposed rows into a column

Source	Target	Weight
AL	AL	0
AL	AT	0
AL	BA	0
..

AL	UK	0
AT	AL	
AT	AT	0
AT	BA	0
...
AT	UK	1
...
UK	AL	
UK	AT	1
...
UK	UK	0

3. Analysis and Results

To examine whether the European University alliances have been preferentially established by higher education institution from specific countries or if the goal of the European Union for wider geographical coverage and European integration was achieved, we have performed a social network analysis using the open-source software Gephi. We have designed a undirected social network which is composed of nodes (countries) representing the ties between countries, a.k.a. edges. We have run ForceAtlas 2 layout algorithm. The social network of the EUi is illustrated on Figure 1.

To graphically represent the level of involvement of the countries and the strength of their connections, we have applied a ranking procedure both towards the nodes and edges. We have used ‘weighed degree’ measure to represent the relative importance and connectivity of the countries in the network. The bigger and darker is the node and country code inside, the more significant is the country for the EUi. Also, the more central is the

node, the more frequently is the country involved in the EUi⁴. Less active countries are smaller, lighter, and located in the periphery of the network. The stronger is the tie between two countries, the more connected they are within EUi, i.e. the more European University alliances were composed involving higher education institutions from these two countries.

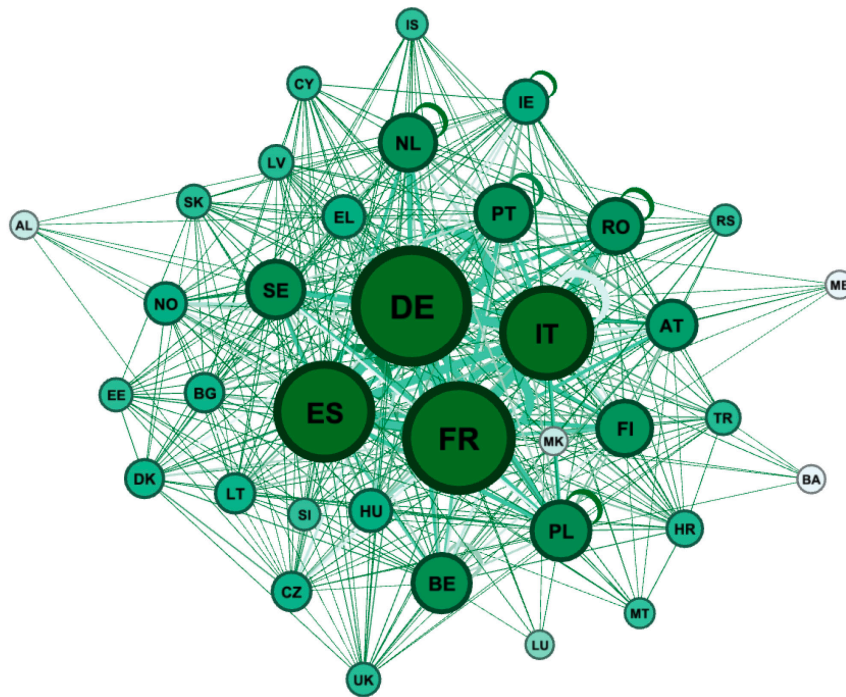


Figure 1. Country-level social network of EUi

As illustrated on Figure 1 and based on the elbow rule, we can identify that the most active countries are the oldest members of the European Union – Germany, France, Italy, and Spain, where the oldest universities in the world are located. These four countries represent the West and South regions of Europe. We have defined them ‘network alpha stars’ (yellow columns on Figure 2) as these countries are the most preferable partners for establishing European University alliance. They are the core of the social network. Their ‘weighed degrees’ vary from 641 to 460 indicating

⁴ North Macedonia looks like as it is in the core of the network, but it is not. Indeed, North Macedonia is placed in the periphery and behind of the network (Figure 1).

the total number of cooperations they have with universities from other countries.

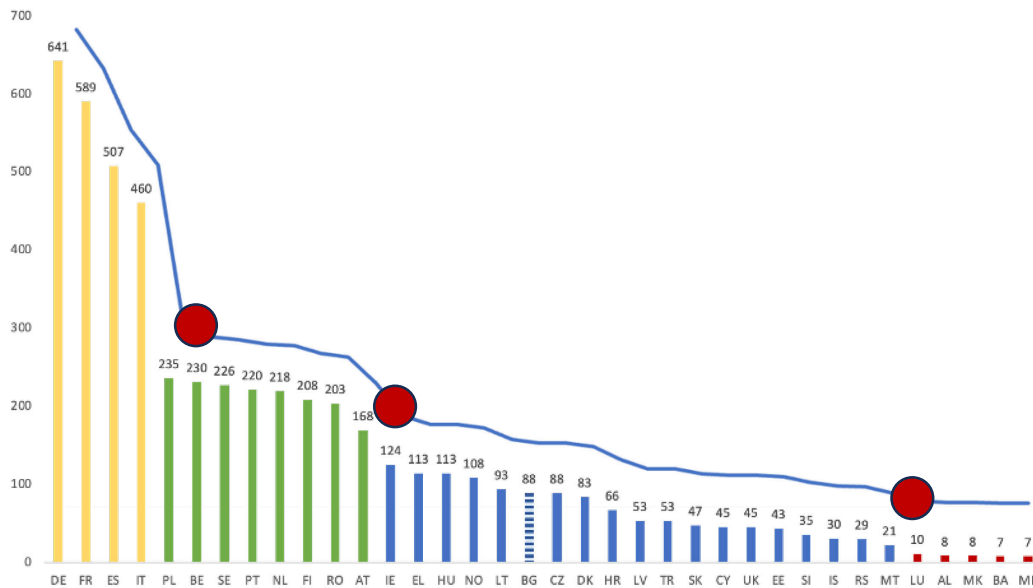


Figure 2. EUi countries sorted by ‘weighted degree’ measure

Indeed, Germany and France cooperate with all other countries, including themselves (their degree is 37). Germany prefers to cooperate with Italy, France, Spain, Poland, Sweden, Austria, Belgium, Netherlands, and Romania (Figure 3). France most frequently joins consortia with Germany, Italy, Spain, Sweden, Romania, and Poland (Figure 4).

The ‘degree’ of Italy and Spain is 36. They have 36 unique ties and cooperate with almost all countries involved in the EUi. There are no selected and funded alliances involving both Italy and Albania (Figure 5) and Spain and Luxemburg (Figure 6).

The ‘network alpha stars’ have also the highest values of ‘betweenness centrality’ (Germany and France with a value of 31.769, Spain – 26.336 and Italy – 27.560) being ‘bridge spanners’ and significantly influencing over the interactions between the other countries. The same four countries have the highest values of ‘closeness centrality’ (Germany and France with a value of 1.000, Spain and Italy with a value of 0.972) which indicates how

close their node is to all other nodes in the network. This makes them quick interactors and spreaders of resources.

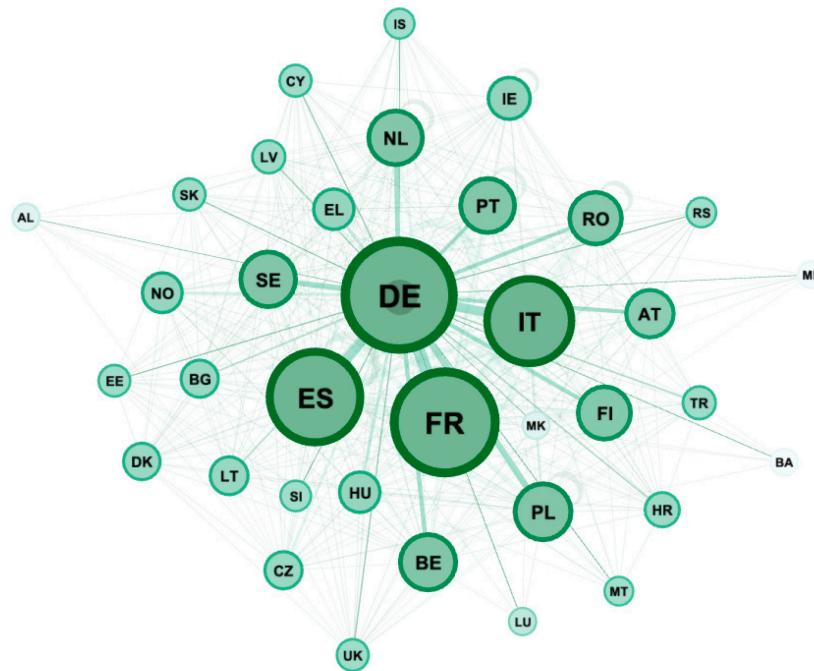


Figure 3. Germany's partners in the EUi

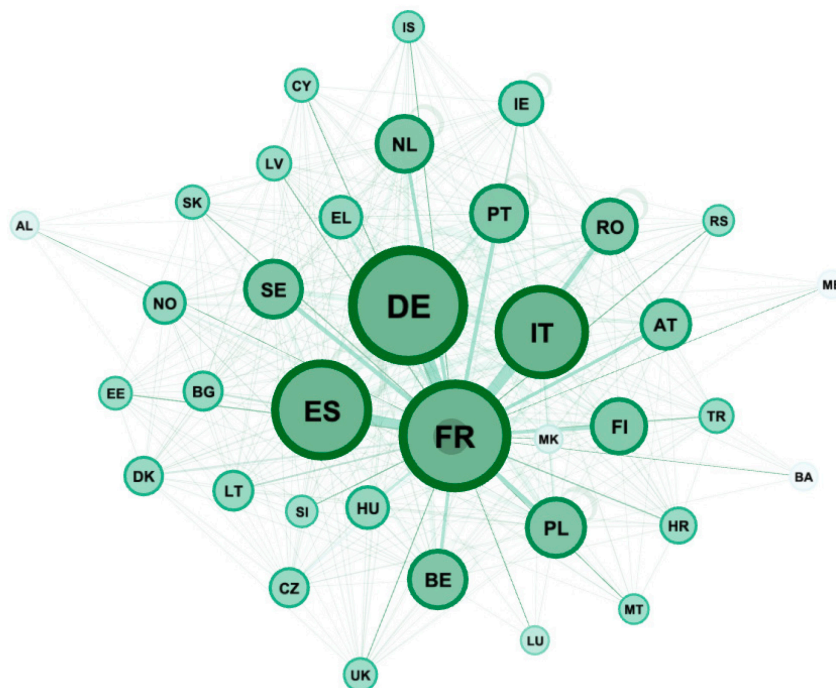


Figure 4. France's partners in the EUi

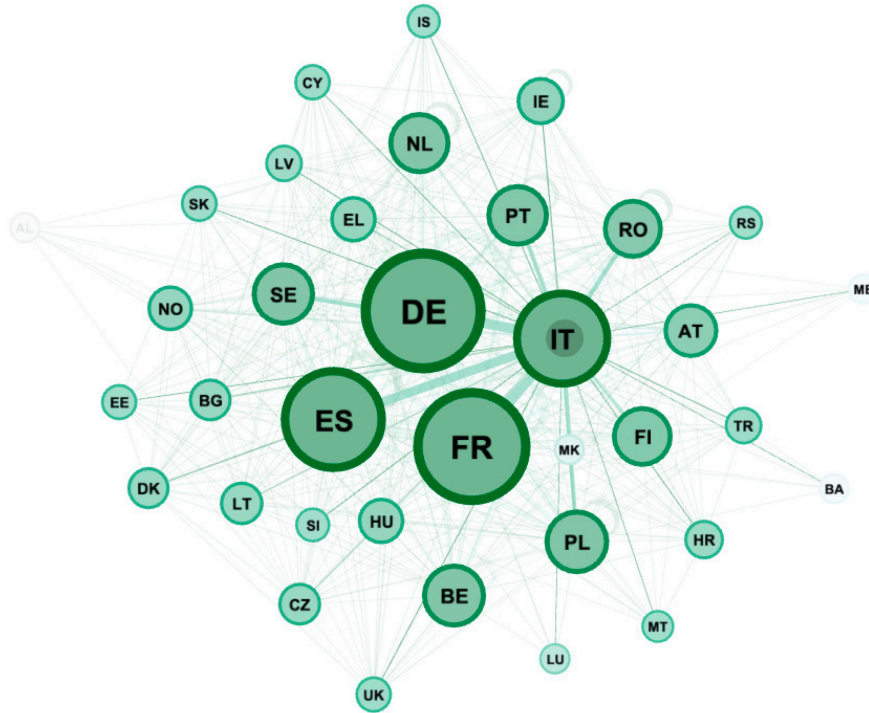


Figure 5. Italy's partners in the EUi

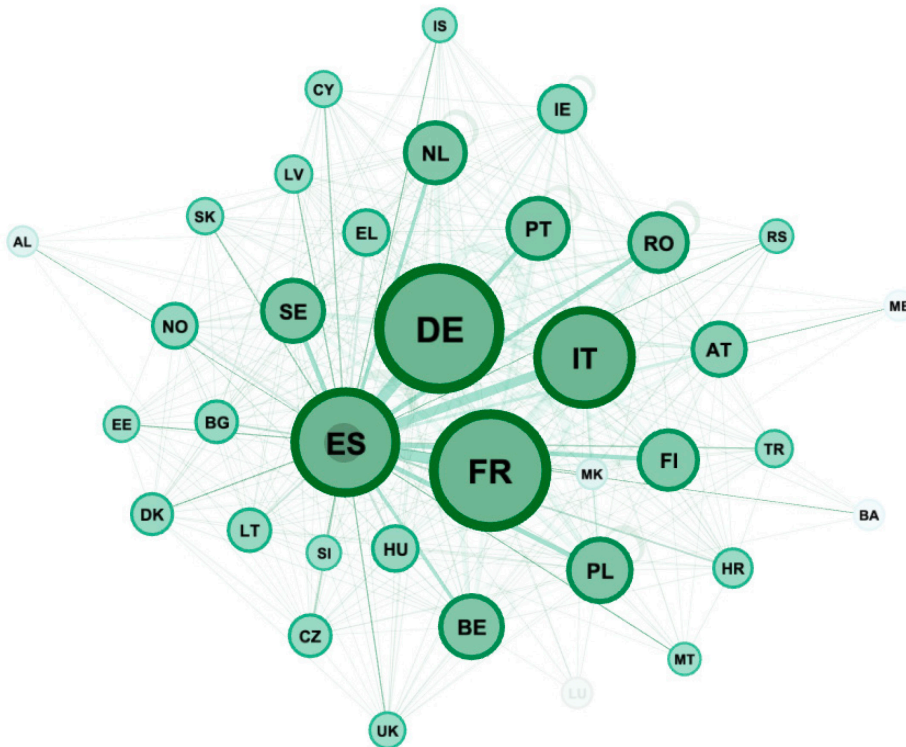


Figure 6. Spain's partners in the EUi

The 'network alpha stars' are the most influential countries within the EUi as they have gained the highest values of the 'eigenvector centrality'

measure, varying from 1.000 for Germany and France to 0.990 for Spain and 0.988 for Italy.

As illustrated on Figure 2, the second cohort includes 8 countries, Poland being the largest with 235 actual and 33 unique ties (i.e., 235 higher education institutions from 33 countries) and Austria – the smallest with 168 connections and 28 unique ties. There is a very big drop in the ‘weighted degree’ values between the last country in the first cohort and the first country in the second cohort (absolute change in the weighted degree value between Italy and Poland is 225 ties). We have defined the second cohort as ‘network beta stars’ (green columns on Figure 2). These countries are also desirable partners for establishing European University alliance, but they are involved in less consortia. The leader in the second cohort Poland represents the Central/East region of Europe and the two followers Belgium and Sweden represent respectively West and North regions. It is interesting to highlight that although Poland has more interconnections with other countries than Belgium, the latter has higher score of the ‘eigenvector centrality’ measure ($\text{eigenvector centrality}_{\text{Poland}} = 0.935 < \text{eigenvector centrality}_{\text{Belgium}} = 0.940$). This means that Belgium is more central and influencing than Poland as it is connected to more important countries within the EUi.

Bulgaria is in the third and largest cohort of countries (blue column on Figure 2). This cohort includes countries which are closer to the periphery of the network. Bulgaria is connected to 23 countries and has established 88 ties within the European University alliance. As illustrated on Figure 7, all ‘alpha stars’ and ‘beta stars’ are Bulgaria’s partners within the EUi but there is no country Bulgaria cooperate more intensively with as all Bulgaria’s edges have the same width. It is interesting to mention that although Bulgaria has the same number of ties as Czechia (Figure 2), the

latter is more influencing within the EUi (eigenvector centrality_{Czechia}=0.762 > eigenvector centrality_{Bulgaria}=0.742), it has higher influence over the interactions between the other countries (betweenness centrality_{Czechia}=8.749 > betweenness centrality_{Bulgaria}=2.908), and is closer to the other members of the network (closeness centrality_{Czechia}=0.778 > closeness centrality_{Bulgaria}=0.745).

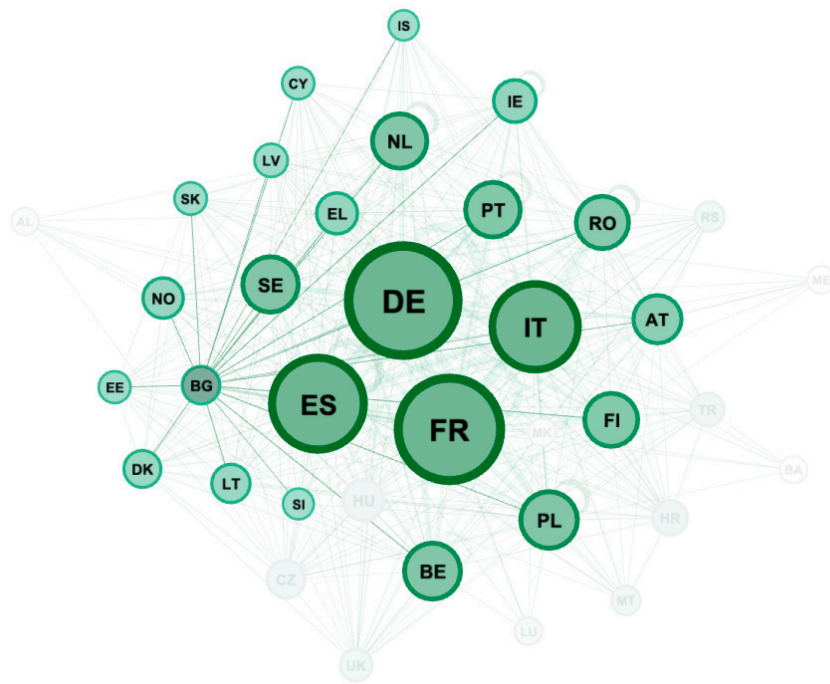


Figure 7. Bulgaria's partners in the EUi

The smallest cohort (red columns on Figure 2) is extremely peripheral, with sporadic involvement in the EUi. It is composed of 5 countries which have few ties, participate in only one alliance, and originate predominantly from the Western Balkans region. The exception is Luxemburg. The is only one higher education institution in Luxemburg involved in the EUi but its consortium was selected and funded under the Erasmus+ programme two times.

Finally, we have applied Louvain community detection algorithm on EUi database. The algorithm has identified two different communities

(clusters) within the network but as the score of the ‘modularity coefficient’ is 0.029, we can generalise that the community division is very weak and insignificant. We could not recognise distinguished clusters of countries (sub-networks). This result allows us to conclude that although the universities from ‘alpha stars’ countries participate in the EUi more often, there is no identifiable geographic pattern in their connections. Existence of clusters would have meant that there are cartel-like structures between limited number of countries within the EUi. The wider diversity of partners within the funded consortia confirms that the European Union, in general, and EUi, in particular, have taken the right path to achieve an European integration and geographic inclusiveness.

Conclusions

Many questions could arise regarding the development of European University alliances. In this paper, we have focused on the geographical coverage and country-level cooperation within the EUi. We have applied social network analysis and identified four groups of countries regarding their involvement in European University alliances. ‘Alpha stars’ and ‘beta stars’ are in the core of the network, and they appear in all or most of the established consortia. The other two cohorts (the majority), which are the peripheral and extremely peripheral parts of the network, appear in less alliances and have less interactions with the other countries. Although some countries are more frequently involved in European University alliances than others, there are not any community structures within the network. This means that the geographical diversity in the composition of the consortia has led to a good coverage of all four European Union regions into the EUi.

Acknowledgement

This paper is part of the activities under the project No. KII-06-H65/10 from 12.12.2022 “Formal and Informal Innovation Networks” implemented with the financial support of the National Science Fund of Bulgaria.

References

- European Commission. (2022). *Communication on a European Strategy for Universities*. European Commission. Publications Office.
- Charret, A., & Chankseliani, M. (2023). The process of building European university alliances: a rhizomatic analysis of the European Universities Initiative. *Higher Education*, 86, 21–44.
- Kanniainen, J.-P., & Pekkola, E. (2023). Between harmonization and unification in the European higher education area: scenarios for the European university initiative. *Tertiary Education and Management*, 29, 315–330.
- Lehmann, L. (2019). The controversy surrounding the idea of a European supranational university. In L. van Heumen, & M. Roos, *The Informal Construction of Europe* (стр. 75-91). London: Routledge.
- Elysee.fr. (2017, September 26). Retrieved from Elysee.fr: <https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2017/09/26/president-macron-gives-speech-on-new-initiative-for-europe>
- European Commission. (2017). *Future of Europe: Towards a European Education Area by 2025*.
- Gunn, A. (2020). The European Universities Initiative: A Study of Alliance Formation in Higher Education. In A. Curaj, L. Deca, & R. Pricopie, *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade* (pp. 17-30). Springer.

- Schilling, M. (2016). Innovation Networks. Ot M. Augier, & D. Teece, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (стр. 1-5).
- European Commission. (2024). *Erasmus+ Programme Guide Version 1(2024): 28-11-2023*. European Commission.
- European Commission. (2023). Retrieved June 2024, from EU Funding & Tenders Portal: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/erasmus-edu-2024-eur-univ-1?keywords=European%20universities>
- Maassen, P., Stensaker, B., & Rosso, A. (2023). The European university alliances—an examination of organizational potentials and perils. *Higher Education*, 86, 953–968.
- European Commission. (2024, May 18). *Funding for European Universities alliances*. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/funding>
- Moser, P., Feiel, S., & Kircher, V. (2022). The (R)Evolution of European Education Policy: European Higher Education Alliances. *Berg HuettenmaennMonatsh*, 167(10), 457–461.

СТРАТЕГИЧЕСКИ АЛИАНСИ В УСЛОВИЯ НА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ

гл. ас. д-р Мариела Стоянова,

ORCID iD: 0000-0003-2849-288X, m.stoyanova@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Целта на настоящата публикация е да подпомогне по-доброто разбиране на възникващите парадокси и предизвикателства, пред които са изправени съвременните организации във формирането, еволюцията и разпадането на стратегически алианси. С оглед постигането ѝ е разгледан процеса по създаването и развитието на съюзи като са засегнати важни въпроси за ролята на дигиталната трансформация, която неминуемо налага преосмисляне и промяна на съществуващите модели за сътрудничество.

Ключови думи: иновации, алианси, мрежи, сътрудничество

JEL: O20

STRATEGIC ALLIANCES IN DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS

Head Assist. Prof. Mariela Stoyanova, PhD,

ORCID iD: 0000-0003-2849-288X, m.stoyanova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The aim of this publication is to contribute to a better understanding of the emerging paradoxes and challenges facing contemporary organizations in the formation, evolution and dissolution of strategic alliances. With a view to achieving it, the process of creating and developing alliances has been examined, focusing on important questions about the role of digital transformation, which inevitably requires rethinking and changing existing cooperation models.

Key words: innovation, alliances, networks, cooperation words in English

JEL: O20

1. Създаване на иновации чрез стратегически алианси

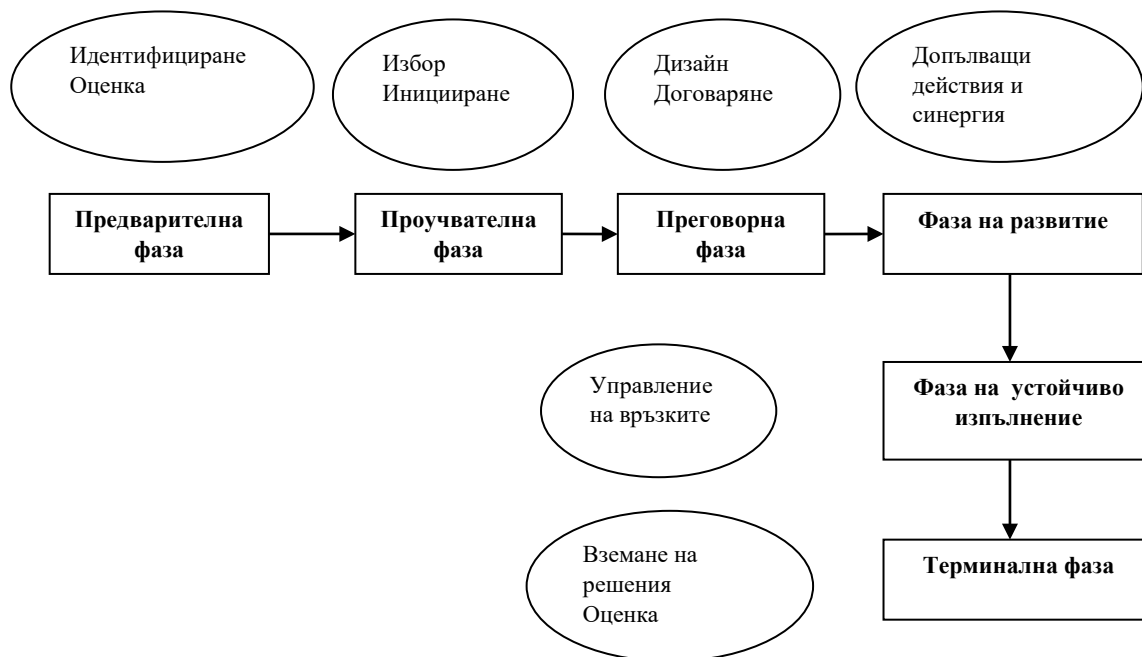
Редица автори посочват новото знание и рекомбинацията от съществуващи такива като основа на концепцията за иновациите, създаващи конкурентни предимства на организацията (Katila & Ahuja, 2002) (Fleming, 2001). Именно в контекста на това общо застъпено в научната общност твърдение може да се изведе зависимостта между достъпа до разнообразно знание и способността да се създават иновации (Balachandran & Hernandez, 2018). В динамична и силно конкурентна среда, в която функционират съвременните организационни структури алиансите позволяват, както достъпа до ноу-хау, с което да се „захранят“ конкретни иновационните процеси, така и улесняване усилията за създаване на знания в по-широк план (Doz, 2017).

Разбирането за връзката между иновации и алианси се подкрепя и доразвива от изследвания в областта на мрежовата перспектива (Greve, Rowley, & Shipilov, 2013). Преките и косвените връзки в мрежата, заедно с обхвата на връзката, определят наличните външни ресурси на организацията, базирани на знания. Първите позволяват да се черпи от ресурсите, свързани със знанията на партньорите, което спомага за информирани решения по отношение на иновациите, докато непреките връзки служат като критични канали за постигане на спилоувър ефект (Lavie & Drori, 2012).

В теорията се правят опити за съчетаване на мрежовата гледна точка с перспективата, базирана на ресурси, като Aggarwal я мотивира с необходимостта да се обърне внимание на ключово ограничение на последната – а именно фокусът само върху ресурси разполагаеми единствено в рамките на организацията (Aggarwal, 2019). С въвеждане на понятието мрежови ресурси на по-късен етап се

признава ключовата роля на партньорството, при което голям обем от преки и непреки връзки допринася за постигане на по-високи нива на знания и продукция свързана с иновации (Lavie, 2006).

Развитието на бизнес отношенията между партньорите в алианса преминава през няколко етапа и не винаги следва линеен процес (Todeva, 2006) (вж. фиг. 1).



Фигура 1. Процесни връзки при изграждане и развитие на Алианс

Източник: Адаптирано по Todeva, Emanuela (2006) Business Networks: Strategy and Structure, London: Francis & Taylor.

При **предварителната фаза** всеки от партньорите идентифицира набор от нужди и мотиви, които подкрепят решението за влизане в алианс като организациите започват да оценяват потенциални партньори. Стратегическите решения за влизане в съюз са продиктувани от оценки на:

- *Макро средата* (законови изисквания, макроикономически политики, държавна регулаторна дейност, надзор и субсидии, контрол на цените и други);

- *Регионален контекст* (интензивност на регионалната конкуренция, социална организация на специфични продуктови пазари, индустриални вериги за доставки и канали за дистрибуция, интензивност на знанието)
- *Организационни фактори* (размер на структурата, активи, история на сътрудничество, форми на собственост, корпоративен социален капитал, снабдителни мрежи, продуктова диверсификация, пазарен дял и позиция, човешки ресурси, управленски стилове или репутация).

На **проучвателния етап** партньорите се избират един друг и въз основа на това започват взаимоотношения на база множество имплицитни процеси и критерии. По време на **етапа на преговорите** партньорите определят обхвата и мащаба на сътрудничеството като усилията се съсредоточават върху споделените дейности, разходи, ангажименти, правни задължения и права.

По време на процеса на открито привличане и търсене на консенсус партньорите поставят своите общи цели, определят възможности, ресурси и задачи и постигнат споразумение как да се справим със сложността и несигурността на сътрудничеството. В **етапа на развитие** на Стратегическия алианс партньорите прилагат организационни промени във връзка с изпълнение на поетите ангажименти. Този процес съвпада с интензифициране на взаимодействията в целия алианс, споделянето на знания, проучване на дейности, които генерират синергии и взаимно допълване. Организационното обучение възниква, когато една организация придобива, асимилира и прилага нови информация, знания и умения, които подобряват неговата дългосрочна ефективност. Стратегическият алианс може да функционира като институционализирани канали за прехвърляне на ноу-хау и синергично създаване на нови организационни предимства.

Фазата на изпълнение или внедряване обикновено изисква партньорите обединят човешки ресурси и материални активи, да разработят практическа структура на управление и да се възприеме подход на сътрудничество. Някои ключови предизвикателства по време на този етап включват: избор на механизми за управление, засилване на доверието и реципрочността между партньорите, управление и интегриране на екипи от различни организационни култури и разрешаване на конфликти, които възникват сред партньори с различни очаквания относно сътрудничеството.

Прекратяване на работата на Стратегически алинас може да е в следствие от постигане целите на съюза и пълно терминиране на отношенията, а в друг случай може да завърши с придобиване от някой от партньори или чрез организационно сливане, при което партньорството служи като преходна фаза, изследваща осъществимостта на сливането.

2. Роля на дигиталната трансформация в променящите се модели за сътрудничество

През последните десетилетия световните технологии – особено в областта на информационните и комуникационни технологии (ИКТ) напредват с експоненциална скорост. Този безпрецедентен напредък, неминуемо предизвиква трансформация, при която капацитетът за обработка на данни и съхранението им се разширява драстично. Средата води и до приложение на по-сложни цифрови инструменти като работа в облак, Интернет на нещата (IoT), 3D печат, анализ на големи данни, машинно обучение, блокчейн, интеграция на цифрови продуктови услуги и други аспекти, свързани с индустрия 4.0

аспекти. В следствие се налагат трансформации на ключови бизнес операции и процеси. Тези промени могат да засягат продукти, организационни структури и дори концепции за управление (Matt, Hess , & Benlian, 2015) като в някои случаи се простират отвъд границите на организациите, например чрез въздействие върху каналите за продажба и веригите за доставка.

В подкрепа на идеята за достигане до по-висока добавена стойност в условията на динамика на процесите и дигитализация, се развива и концепцията за отворени иновации. Характерно за тази парадигма е, че иновацията вече не е линеен процес, а многостранна връзка, при която потребителите могат да дават обратна връзка относно това какви иновации са им необходими (Bogers, Chesbrough, & Moedas, 2018). Преминаването към такъв подход на взаимодействие е необходимо да се приеме и Отворена стратегия, която да насърчава партньорства извън границите на организацията, което е в противовес с традиционната философия за затваряне пред конкуренцията. В този контекст ИКТ технологиите се явяват като инструмент опосредстващ процеса на отваряне (Zimmermann & Pucihar, 2015).

Като цяло отворените иновации в дигитализирана среда включва както подход отдолу нагоре, така и съвместно създаване за иновации. Под тази парадигма, т.н. ко-конкурентните отношения ще заемат съществена роля в процеса по създаване на иновации. Цифровата трансформация предполага, че съществуващите бизнес модели все повече ще са свързани и дори ще се управляват от данни като се появяват нови бизнес модели, за да предефинират как организациите създават и доставят стойност. Освен това дигитализацията отваря нови възможности за работа в мрежа и позволява сътрудничество между различни заинтересовани страни.

Признание

Този доклад е част от дейностите по проект № КП-06-Н65/10 от 12.12.2022 г. „Формални и неформални иновационни мрежи”, осъществяван с финансовата подкрепа на Фонд „Научни изследвания“ на Република България.

Заклучение

В заключение може да се каже, че динамичната екосистема, предизвикана от дигиталната трансформация изсква по-многообразен и широк поглед върху Стратегическите алианси и тяхното развитие. Необходимо е да се изследват нововъзникващите предизвикателства пред управлението на Алиансите. В следствие на направения преглед и анализ на съществуващи теоретични постановки се акцентира върху отвореността на междуфирмените граници в контекста на отворените иновации и необходимостта от ефективни управленски структури на различни видове съюзи в новата ера.

Използвана литература

- Aggarwal, V. (2019). Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration. *Strategic Management*, 627-655. doi:10.1002/smj.3109
- Balachandran, S., & Hernandez, E. (2018). Networks and innovation: Accounting for structural and institutional sources of recombination in brokerage triads. *Organization Science*, 29(1), 80–99.

- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: research, practices, and policies. *California Management Review*, 5–16.
- Doz, Y. (2017). Inter-partner learning in strategic alliances. In R. L. F. Mesquita, *Collaborative Strategy: Critical Issues for Alliances and Networks*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Fleming, L. (2001). Recombinant uncertainty in technology search. *Management Science*, 47(1), 117–132.
- Greve, H., Rowley, T., & Shipilov, A. (2013). *Network Advantage: How to Unlock Value from Your Alliances and Partnerships*. New York: Wiley.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review* 31(3), 638–658.
- Lavie, D., & Drori, I. (2012). Collaborating for knowledge creation and application: the case of nanotechnology research programs. *Organization Science* 23(3), 704–724.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering* 57, 339–343.
- Todeva, E. (2006). *Business Networks: Strategy and Structure*. London: Francis & Taylor.
- Zimmermann, H., & Pucihar, A. (2015). Open innovation, open data and new business models. *Proceedings of IDIMT 2015 – 23rd Interdisciplinary Information and Management Talks* (стр. 449–458). Pödebrady: Linz: Trauner Verlag.

УПРАВЛЕНСКИ АСПЕКТИ В ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ПРИ МРЕЖОВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

докторант Румяна Георгиева

ORCID iD: 0009-0009-4496-8607, rbgeorgieva@gmail.com

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Настоящият доклад изследва споделянето на знания в рамките на формалните и неформални мрежи между образователни институции. Обръща вниманието на скритите знания, които са особено важни за участниците в мрежата. Разглежда някои ефективни форми за споделяне на знание. На тази база очертава особености, които произлизат от спецификите на образователния сектор при трансфера на знание и имплементирането му в рамките на конкретна организация. Извежда и основни фактори на ниво образователна единица, които са ключови за успешното мрежово взаимодействие.

Ключови думи: знание, мрежово взаимодействие, образователни институции, мрежи

JEL: I29, D85

MANAGEMENT ASPECTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN NETWORK INTERACTION

PhD student Rumyana Georgieva

ORCID iD: 0009-0009-4496-8607, rbgeorgieva@gmail.com

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: This report describes the knowledge-sharing networks between educational institutions, both formal and informal. It focuses attention on tacit knowledge because it is imperative to network participants. It presents some effective forms of knowledge sharing. On this basis, it outlines features related to the educational sector's specifics in transfer of knowledge and its implementation within an organization. It also highlights key factors at the educational institution level that are key to successful networking.

Key words: knowledge, network interaction, educational institutions, networks

JEL: I29, D85

Въведение

Мрежовото взаимодействие е доказало своята ефективност в редица области на обществото и икономиката. В училищното и предучилищното образование, то все още не категорично разпознато като инструмент за организационно развитие. В същото време формалното и неформалното сътрудничество по отделни въпроси е налице, което се явява добра основа за стартиране на процеси по изграждане на формални и стимулиране развитието на неформални мрежи в образователната система.

Трансферът на знание е основния капитал на всяка мрежа. Но за да се достигне до трансфер е необходимо знанието да бъде идентифицирано, споделено, при необходимост кодифицирано (Nonaka & Takeuchi, 1995) и не на последно място да може да бъде транслирано правилно при изработване на конкретни организационни решения.

Настоящият доклад ще направи опит да идентифицира някои управленски аспекти на работата в мрежа при споделяне на знание в контекста на образователната система. На тази база ще очертае основни фактори влияещи върху мрежовото сътрудничество в сферата на образованието.

1. Споделянето на знание в мрежи

Работата в мрежа създава и обединява колективни и индивидуални идеи, които развити в рамките на мрежата дефинират нейната добавена стойност. Сътрудничеството в мрежи най-често цели създаване на иновации, трансфер на знания и опит и разширяване на

въздействието (Du Preez & Louw, 2008), което да удовлетворява всички участници в процеса.

В контекста на образователните институции вътрешното знание, скрито или явно (Nonaka & Takeuchi, 1995), е основния актив с който организацията се включва в една мрежа. Установено е, че самите хора притежават основното знание и те са негови носители. В рамките на образователните институции самите учители имат компетенциите да преподават и да споделят знание. Това е добра основа за управленските процеси, които имат съществено влияние върху организационното развитие и визията на образователната институция. Не бива да се смесва обаче преподаването на учебен материал със споделянето на управленски опит. Последното е ключово по отношение изработването на адекватни управленски решения, както и редуцирането на дублиращи се дейности, оптимизиране на времето и ресурсите, и трансфера на знания (Debowski & Ferguson, 2007).

Изключително важно е образователната институция да познава своя капацитет по отношение на разполагаемото в нея знание (Davenport & Prusak, 1998). Тук става въпрос не за знание свързано с образованието и обучението, а за знание свързано с управленските процеси, вкл. и това свързано с проектния мениджмънт. Това знание, което дава възможност на институцията да се развива, да постига успехи и да реализира своята стратегическа визия и цели. Един задълбочен анализ на наличното явно и скрито знание най-често е отправната точка за включване в мрежовото сътрудничество. На база на констатираните дефицити стартира процес на търсене и набавяне на знание, като това най-често се осъществява чрез взаимодействие с формални, на първо място, поради спецификата на образователната система и нейната нормативна регламентация, и неформални мрежи, на следващо място.

Може би един от най-сложните въпроси е свързан с извличането на знание от външни неформални мрежи. Като причина може да бъде посочено отсъствието на регламентация в конкретната област и съответно по-дългия път на достигане до полезно за организацията знание. Това най-често касае неструктурирани и нетипични за образователната организация въпроси, които тя решава не рядко за първи път или в рамките на различни спрямо предходен случай условия. Полезни в такива случаи за извличането на знания от участници в мрежи могат да бъдат методи, използвани най-често за извличане на групови скрити знания (Dalkir, 2005) (Nonaka & Takeuchi, 1995):

Разказване на истории (storytelling) – този метод е удачен за набиране на неявно знание. Свързва се с детайлен разказ на: определена ситуация, описание на стъпките които са предприети за изследването ѝ, набелязването и реализирането на решение, предизвикателствата, които са възникнали и начина за справянето с тях и не на последно място резултатите до които е достигнато. Всичко това носи богат контекст и е част от трансфера на знание между организациите в мрежата. Приложим е като инструмент за между-организационно учене, споделяне на организационни ценности и запознаване с други организационни култури, което е особено ценно за партньорството и работата в мрежа.

Споделяне на минал опит (lessons learned debriefings) – този метод е сравнително структуриран, тъй като включва планиране на обхвата на казуса, който ще бъде изследван чрез индивидуални интервюта с участници в него. Инструментът осигурява систематичен преглед на събития, осигурявайки проследимост на успехи и неуспехи, за да се достигне до знание под формата на „научени уроци“.

Анализ на задачите (task analysis) – този метод изисква детайлизиране на задачите в контекста на експертизата, необходима за тяхното изпълнение, потенциалните грешки и честотата на тяхното проявление, потенциални трудности и необходими взаимодействия и т.н.

Както стана ясно основна функция на мрежите е споделяне на знания. Голяма част от участниците се включват в мрежата именно с тази цел да получат знание до което сами не могат да достигнат. Взаимодействието в една мрежа е многопосочно и до голяма степен зависи от способността за транслиране на знание.

Мрежата, подобно на всяка друга организация, е място където споделянето на знания е важно. То осигурява цялостното ѝ функциониране и развитие, и има принос за постигане на устойчивост. От тази гледна точка могат да бъдат очертани три основни типа споделяне на знание (Ackerman, Pipek, & Wulf, 2003):

Таблица 1

Видове споделяне на знания при мрежово взаимодействие

Вид	Описание
Извличане на знание	Разпределянето на знания от мрежата към организация, участник в нея има за цел да сподели натрупаните налични в мрежата знания. При извличането на знания участникът в мрежата учи от нея, т.е. посоката на движение на знанието е от мрежата към индивидуална организация.
Обмен на знание	Свързано е със споделяне на знания между отделни организации участващи в мрежата. По този начин на базата на наличните организационни знания в отделните организации, те учат една от друга. В рамките на мрежата се осигурява възможност за голям брой връзки, т.е. движението на знанието е между отделни организации участници в мрежата и е многопосочно.
Създаване на знание	Генериране на нови знания, като резултат от извличането и обмена на знание между участниците в мрежата. Новото знание може да е основа на бъдеща нова инициатива, проектна дейност, подход за работа, методология за изпълнение на работни процеси и т.н.

Адаптирано по: Ackerman, M., Pipek, V., Wulf, V. *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*. MIT Press, London, 2003.

Мрежата може да бъде разглеждана като своеобразен „център на знание“ (knowledge hub) в рамките на който се осигурява ефективна координация между различни източници на знание, както и подкрепа за прилагането им в рамките на мрежовата общност.

2. Образователните институции като участници в мрежи

Образователните институции имат редица специфики, които са свързани както със строгата нормативна регламентация и регулация на дейността им, така и с обществената значимост на предоставяните услуги. В този контекст участието им в мрежи е нужно да отчита възможностите на сътрудничеството при съблюдаване на нормативната и стратегическа рамка, както на национално, така и на институционално ниво.

Членствата в различни професионални общности, които най-често са юридически лица с нестопанска цел, осигуряват възможности за споделяне на знание. Тези организации могат да бъдат определени като формални мрежи, които структурирано и целенасочено съдействат за провеждането на публичните политики в съответната секторна област.

Интерес от научна гледна точка представляват неформалните мрежи, които могат да донесат различна добавена стойност за организациите. Като такава може да бъде посочена практическата общност (Hildreth & Kimble, 2004), която осигурява възможност за трансфер на знания от общ интерес извън формалните граници на конкретна организация.

Включването в една такава неформална мрежа се базира на общ интерес, който прераства във взаимно ангажиране със съвместни инициативи. В условията на динамично развитие на информаци-

онните и комуникационни технологии, широкото приложение на дигитални платформи и облачни пространства, географската отдалеченост не е ограничение пред участниците в мрежата. Технологиите дават възможност за разширяване на ареала на покритие на мрежата и за включване на голям брой участници с различен опит, експертиза и възможности. Това е основно предимство на една такава мрежа. В резултат на съвместните инициативи в рамките на продължителен период от време участниците създават общностни ресурси от информация и знание (Богданова, 2012). Двигател на една такава неформална мрежова общност са споделените ценности и обща визия в дадената област на интерес. Вътрешната мотивация на участниците е важно условие за развитие на практическата общност. В рамките на една такава неформална мрежа могат да бъдат споделяни идеи за различни обучителни инициативи и образователни технологии, вкл. и дигитални, както и за съвместни проекти, под формата на мобилности, интелектуални продукти, споделени ресурси и др. Като ключови за просперитета и устойчивостта на подобна мрежа се посочват доверието и уважение към идентичността. Такъв тип мрежа не е строго йерархизирана, като в различни периоди от време и съобразно различни инициативи един и същ участник може да изпълнява различни роли. Това обогатява перспективата, развива критичното мислене, създава умения за деагрегиране на процеси и информация. Така нареченият „тон на върха“ (Министерство на финансите, 2019) е ключов за осигуряване на коректното имплементиране на придобитото знание в рамките на организационните работни процеси. Това изисква формалното ръководство да даде възможност на отделните членове на колектива, които са участвали в мрежово взаимодействие и сътрудничество да споделят придобитото знание и да го предоставят на формалните

ръководители и оперативни изпълнители на работни процеси. На практика неформалните мрежи влизат в контакт с формалните, като по този начин се верифицира знанието и то намира практическа реализация в рамките на конкретни образователни институции.

В контекста на строгата нормативна регламентация, в която функционират образователните институции е изключително важно участието в мрежи, които очертават нов хоризонт, извън рамката, за постигане на организационно развитие, кохезия и растеж (Парашкевова, 2012).

Заключение

Сътрудничеството, независимо дали се осъществява в формална или неформална среда, се посочва като ценност в съвременното общество. Синергията между участниците в една мрежа носи огромен заряд и потенциал за достигане до креативни идеи и реализиране на новаторски инициативи, влияещи върху качеството на образованието, разширяване на възможностите за учене и образователна интеграция. Създаването на знания е спираловиден процес, който е безкраен. Върху него съществено влияние оказват: ценностите, намеренията или целите, които се преследват, автономията на участниците, степента на флукуация и творчески хаос, разполагаемото количество на информацията и ресурси, различието и разнообразието, готовността да поемане на рискове, критичното мислене и готовността за организационна промяна. Всички тези фактори оформят фундамента на успешното мрежово взаимодействие. До колко образователните институции могат да се включат активно и пълноценно в една мрежова структура зависи както от стила на управление на всяка отделна организация, така и от нормативно дадените

правомощия и възможностите, които средата осигурява, най-вече под формата на различни програми и проекти.

Използвана литература

- Ackerman, M., Pipek, V., & Wulf, V. (2003). *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*. London: The MIT Press.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice* (1st изд.). London: Elsevier.
doi:<https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Debowski, S., & Ferguson, S. (2007). Knowledge Management. *Australian Academic & Research Libraries*, 38(4), 299-300. doi:<https://doi.org/10.1080/00048623.2007.10721315>
- Du Preez, N., & Louw, L. (2008). A framework for managing the innovation process. *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, (стр. 546-558). Cape Town. doi:[10.1109/PICMET.2008.4599663](https://doi.org/10.1109/PICMET.2008.4599663)
- Hildreth, P., & Kimble, C. (2004). *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*. Hershey: Idea Group Publishing. doi:DOI: 10.4018/978-1-59140-200-8
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Богданова, М. (2012). *Стратегически аспекти на икономиката на знанието в България*. Свищов: АИ "Ценов".

Министерство на финансите. (2019). *Указания за осъществяване на управленската отговорност в организациите от публичния сектор*. София.

Парашкевова, Е. (2012). Концепцията за управление на знанието - възможност за повишаване качеството на организационните процеси. *Сборник от научни публикации от кръгла маса на тема "Стратегическото и бизнес планиране в икономиката на знанието"* (стр. 137-152). Свищов: АИ "Ценов".

МАРКЕТИНГОВИТЕ ИНОВАЦИОННИ МРЕЖИ – СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ КОМПАНИИ

доц. д-р Ваня Григорова

ORCID iD: 0000-0002-7646-6144, v.grigorova@uni-svishtov.bg

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Маркетинговите и иновационните мрежи играят важна роля в съвременната бизнес среда, като тяхната симбиоза създава нова форма – маркетинговите иновационни мрежи, като обект на настоящото изследване. Те предоставят на компаниите-партньори възможност да иновират своите продукти и услуги, да увеличават своя пазарен дял, да отговарят на променящите се нужди и пазарно поведение на потребителите чрез промени в интегрираните маркетингови процеси. Предмет на проучването са концептуалните основи на тези мрежи и проявленията на тяхното стратегическо измерение във вид на ключови стратегии.

Ключови думи: иновационни мрежи, маркетингови иновационни мрежи, стратегия маркетингови иновационни мрежи.

JEL: M30, M31, M21.

MARKETING INNOVATION NETWORKS – STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN COMPANIES

Assoc. Prof. Vanya Grigorova, PhD

ORCID iD: 0000-0002-7646-6144, v.grigorova@uni-svishtov.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Marketing and innovation networks play an important role in the modern business environment, and their symbiosis creates a new form - marketing innovation networks, as the object of the present study. They provide partner companies with the opportunity to innovate their products and services, increase their market share, respond to the changing needs and market behavior of consumers through changes in integrated marketing processes. The subject of the study are the conceptual foundations of these networks and the manifestations of their strategic dimension in the form of key strategies.

Key words: innovation networks, marketing innovation networks, strategy marketing innovation networks.

JEL: M30, M31, M21.

Въведение

В съвременните динамични пазарни условия компаниите, за да оцеляват в конкурентната борба и за да развият своя потенциал се интегрират помежду си, което води до формиране на мрежови структури в една или различни области на икономиката. Възникват мрежи, които обединяват компании от разнородни браншове, като иновационните и маркетинговите мрежи. Иновационните са резултат от вътрешните иновационни процеси в компаниите и от външното проявление на стремежа към иновиране, а маркетинговите – на търсенето на споделени синергетични маркетингови ефекти. Симбиозата на тези мрежи формира маркетинговите иновационни мрежи (МИМ), като за по-доброто познаване на това явление е необходимо да се разгледат специфичните им характеристики и стратегическото им измерение.

1. Специфика на маркетинговите иновационни мрежи

За да се изясни концептуално същността на МИМ е необходимо да се представи двустранната релация на иновационните мрежи с маркетинговите мрежи и аспектите, в които те взаимно се преливат.

От една страна, в основата на *иновационните мрежи* стои интеграцията на партньорски компании, като висша степен на сътрудничество и коопериране. Чрез своето взаимодействие те се стремят към синергетични позитивни ефекти от осъществяването на иновационни дейности както за цялата мрежа, така и за отделните участници в нея. Интегрирането в иновационна мрежа, както и нейното солидарно отговорно стратегическо управление изискват детайлно познаване

както на сложната същност на иновацията, като технологична промяна, извеждаща на ново, по-високо ниво процеси и продукти, така и на координираното сътрудничество, като източник на иновации. В структурата на иновационните мрежи могат да се включват освен бизнес организации и университети, научноизследователски организации, правителствени и неправителствени организации, участващи в иновационните процеси.

Често компаниите се интегрират в иновационни мрежи с цел редуциране на разходите за създаване, внедряване или трансфер на технологии. Основните задачи на иновационните мрежи са да обединяват, обменят и съвместно да създават знания и други ресурси (Schilling, 2016, стр. 1–5). Посредством тези мрежи партньорите достигат много повече цели, отколкото могат поотделно, разчитайки на достъп до повече и по-разнообразни ресурси, които стават общи.

Създаването на иновационни мрежи се стимулира от развитието на технологичните сектори, изграждането на икономически зони, технологични коридори, технологични клъстери и споразумения за свободна търговия. В същото време, за успеха на комплексните вътрешнофирмени и интердисциплинарни иновации, е необходима интеграция в иновационна мрежа.

Включвайки в процеса на иновация като генератори на идеи не само служители, но и потребители и дистрибутори, иновационната мрежа развива своя маркетинг и този на партньорите. В този *маркетингов аспект* към инструментите за управление на продуктите иновации в мрежата се отнасят генерирането на идеи, създаването и тестването на нови продукти, управлението на жизнения цикъл на продуктите, планирането на продуктови линии и управлението на продуктово портфолио.

На практика иновационните мрежи представляват еволюирала интеграция и симбиоза на организации, технологии и пазари, като се преминава през етапите: търсене, селектиране, внедряване и придобиване (Tidd, J. & Bessant, J., 2009). Това означава, че се обособява отделен подвид продуктово-пазарни иновационни мрежи, а именно **маркетингови иновационни мрежи (МИМ)**.

От друга страна, МИМ по своята същност са подвид и произлизат и от маркетинговите мрежи. Те представляват съвкупност от взаимосвързани компании, организации и индивиди, които си сътрудничат за създаване, развитие и разпространение на иновативни продукти, услуги, маркетингови процеси, подходи и стратегии. Партньорите са от различни икономически сектори и обединяват своите ресурси, знания и опит, за да постигнат общи маркетингови стратегически цели. Участват компании, изследователски институции, консултанти и клиенти.

В дефиниционно отношение МИМ е *структура, изградена от неийерархично интегрирани организации с различен мащаб и дейност, споделящи иновационна философия и дейност, намиращи се на едно или няколко нива по веригата на стойността, от които някоя може да доминира, поддържащи дуални връзки помежду си и изпълняващи обща маркетингова стратегическа цел, свързана със създаване, дистрибутиране и комуникиране на ценност за клиента чрез иновации.*¹

Възникването на МИМ е свързано със съвременната теория за фирмата, основана на знания или компетенции, като ключови вътрешни фактори за нейното развитие. На преден план се поставят вътрешните ресурси на компаниите като конкурентни предимства, основани на способността им да се учат и обновяват, за да развият

¹ Дефиниция на автора.

продуктова и процесна иновация в нестабилни пазарни условия (Conner, K., & Prahalad, C., 1996).

МИМ съчетават *характеристиките* на маркетинговите и на иновационните мрежи. Чрез тяхната специфична структура (Григорова, 2016, стр. 10-12) (с елементи – партньори, фокална организация – доминант и двупосочни връзки между тях), гъвкавост, нелинейност, динамика, добавяне на стойност, сложност (комплексност), специфичен жизнен цикъл, динамика, обща за партньорите стратегическа цел, стратегическо управление на границите, начин на възникване (неформален, формален или хибриден), специални принципи на работа, вертикална, хоризонтална или смесена интеграция на участниците, двойствена конкурентна роля, реализиране на синергични ефекти (кумулятивният положителен ефект надвишава сбора от резултатите на отделните партньори), те са предпоставка за устойчивото оцеляване и развитие на организациите-партньори.

2. Маркетинговата иновационна мрежа като организационна стратегия

По своето естество МИМ са стратегически формирания, които изпълнявайки стратегически цели, свързани с иновации и маркетинг, реализират дългосрочни ефекти за партньорите и икономиката. При същата им стратегичност се изразява в комплексното изпълнение на дейности като (Григорова, Маркетингови мрежи от фирми: състояние и стратегически решения в туристическия сектор, 2017, стр. 68): *фокус върху клиентите; *точно дефиниране на целевите пазари; *максимално качествено обслужване; *придобиване на готови продуктови елементи/ услуги; *редуциране на доставчиците и включването им в мрежата; *изграждане и управление на брандове;

*интегриране на маркетинговите комуникации; *изграждане на дълготрайна ценност за клиентите; *повишаване на дела в разходите на клиента; *мениджмънт, фокусиран върху маркетинговите резултати; *удовлетворяване интересите на всички заинтересовани страни; *засилване на връзките “предложител – потребител”. Възможни стратегически цели на МИМ са: завладяване на целеви пазар, лансиране на нов продукт, ръст на някои партньори, развиване на общ бранд, изграждане на имидж, борба със силен конкурент, достъп до/ икономии на ресурси, повишаване печалбата, постигане на дългосрочни маркетингови ефекти и др. Пазарното поведение на компаниите и на цялата мрежа поражда нужда от динамична пазарна стратегия, която постоянно да ги насочва в правилната посока.

В структурно отношение *видовете* МИМ са детерминирани от стратегическата им цел (връзка, описана в (Galbraith, J., & Nathanson, D., 1978, стр. 140-142), и включват:

- *МИМ от иновационни фирми с обща маркетингова стратегическа цел.* Те усъвършенстват съществуващи иновации и процеси – продуктови, технологични, вкл. дигитални, управленски, образователни (свързани с квалификацията на персонала), за услуги и т.н.

- *МИМ от компании, вкл. иновационни за създаване на маркетингови иновации.* Наричани са генератори на маркетингови иновации, като участници са стартъпи, високотехнологични и предприемачески компании. Стратегическата им цел е създаване на принципно нови маркетингови изобретения – продуктови, за услуги, технологични, дигитални, управленски, образователни, откриване на талантлив служители и т.н.

- *МИМ от разнородни компании за прилагане на маркетингови иновации.* Тяхната стратегическа обща цел е въвеждане на нови маркетингови технологии, процеси, продукти, услуги и др.

- *МИМ в иновационни мрежи.* Тук иновационни мрежи съдържат в себе си и управляват други една или повече по-малки маркетингови иновационни мрежи, най-често в областта на технологичните и управленски иновации.

- *МИМ в неиновационни мрежи.* Това са МИМ, които са включени и се управляват от по-големи мрежи от компании.

При последните два вида мрежата–майка осигурява на МИМ потоци от ресурси, разработени пазари и дистрибуционни мрежи, производствен, технологичен и управленски опит, нови технологии и продукти (брандове), конкурентни предимства и трансфер на имидж.

Стратегическото измерение на МИМ намира израз в разнообразна типология от **стратегии**, която включва:

- *Стратегия МИМ за управление жизнения цикъл на продукти.* Сред основните цели е съкращаване на жизнения цикъл на продуктите/ услугите, наложено от все по-силната конкуренция и ускореното навлизане на пазара. В МИМ трябва да се съкращава времето за разработка и тестване, и без да се снижава качеството, да се отговори на пазарните нужди (Trott, 2005).

- *Стратегии МИМ за „тласкане“ и „изтегляне“.* Те се основават на съществуваща или новоизобретена технология, достъпна за партньорите. При „тласкане“ се търсят нови печеливши приложения на съществуващи технологии. При „изтегляне“ търсенето е насочено към области с неудовлетворени нужди на клиентите и намиране на решения за тях (Trott, 2005). Тези две стратегии се реализират чрез екипи за разработка на иновации от служители, потребители и търговци (Boutellier, R., Gassmann, O. & Von Zedtwitz, M., 2000, p. 30).

- *Стратегия МИМ за продуктови иновации.* Най-често включва производители и касае спецификата, модификациите и вариациите на продуктите. Формите често са клъстери, субконтракторство, аутсорсинг

и др., залагащи на технологичното лидерство, борбата с имитирането и качеството на продуктите (Dhanasai, C., & Parkhe, A., 2006).

- *Стратегия МИМ от дистрибутори.* Служи за разпространяване на продукти на пазара, като формите са франчайзинг, логистична, електронна, аутсорсингова и др. Иновациите са в областта на търговския синергизъм, получен от общото управление, общата складова база, свързаните продажби на пълния асортимент от продукти и съвместните маркетингови иновационни активности (Генова, Ж., & Коцев, Ц., 2011, стр. 8).

- *Стратегия МИМ за комуникации.* Формират се за обща реклама, ценови и неценови промоции, връзки с обществеността, директен маркетинг, дигитален маркетинг на продукти, услуги или брандове. Иновациите се развиват в рамката на обща концепция за интегрирани маркетингови комуникации и за дигитализирани комуникации на и в мрежата. Поддържат се устойчиви динамични комуникационни мероприятия.

- *Стратегия МИМ за управление на маркетинга.* Целта е да се повиши ефективността на маркетинговия процес с нови управленски подходи, да се активизира търсенето чрез нови рекламни медии и нови дистрибуционни канали, да се повиши диференциацията на продуктите и т.н. Това води до промяна на икономииите от мащаба и на стратегическите позиции на мрежата. Тази стратегия осъществява натиск върху купувачите (Porter, 1980, стр. 178), развива нови сегменти от потребители, иновира производствените методи или структурата на компанията-производител и поражда обратна интеграция, касаеща доставчиците.

От изпълнението на очертаните МИМ стратегии, като елементи на корпоративната стратегия на дългосрочна маркетингова интеграция

(квазиинтеграция), се получават целеви позитивни **ефекти**, като (Magun, 1996, p. 27): диверсификация, усъвършенстване на технологиите, засилване на вертикалните интеграционни връзки, повишаване ефективността на маркетинга, засилване оперативните резултати на партньорите, получаване на нови очаквани и желани ефекти, синергия и др., които водят до добавяне на стойност и знания, на гъвкавост и на нови конкурентни компетенции.

Заключение

Маркетинговите иновационни мрежи представляват съвременни икономически формирания, но и стратегически подход, който може да подпомогне както маркетинговото, така и иновационното развитие и цялостния успех на съвременните компании. Чрез обединяване на ресурси, знания и опит, тези мрежи създават условия за иновации, повишаване на конкурентоспособността и разширяване на пазарните възможности. Тяхното значение ще продължи да нараства, като специфична стратегия за постигане на устойчив растеж и пазарен успех на партньорските организации.

Използвана литература

- Boutellier, R., Gassmann, O. & Von Zedtwitz, M. (2000). *Managing Global Innovation*. Berlin: Springer.
- Conner, K., & Prahalad, C. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organisation Science*, 7(5), 477-501.
- Dhanasai, C., & Parkhe, A. (2006, 07). Orchestrating Innovation Networks. *The Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.

- Galbraith, J., & Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing Company.
- Magun, S. (1996). *The Development of Strategic Alliances in Canadian Industries: a Micro Analysis*. Working Paper. Retrieved 06 02, 2024, from [https://www.ic.gc.ca/eic/site/easaes.nsf/vwapj/wp13e.pdf/\\$file/wp13e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/easaes.nsf/vwapj/wp13e.pdf/$file/wp13e.pdf)
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press. Retrieved from <https://books.google.bg/books?isbn=1416590358>
- Schilling, M. (2016, 01 01). Innovation Networks. Retrieved 06 2024, 06, from https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-349-94848-2_540-1
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall.
- Генова, Ж., & Коцев, Ц. (2011). Синергията и синергийният ефект като фирмена стратегия. От Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия. Модели на синергия. Retrieved 06 06, 2024, from devorex.com/uploads/pdf/de0d2717b3dc6
- Григорова, В. (2016). Генезис на съвременните маркетингови мрежи . *Диалог*, 15(2), 1-25. Retrieved 06 09, 2024, from http://dlib.unisvistov.bg/bitstream/handle/10610/3131/p563__DialogueBook2bul2016_44_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Григорова, В. (2017). *Маркетингови мрежи от фирми: състояние и стратегически решения в туристическия сектор (Vol. 136)*. Свищов: Библиотека Стопански свят, АИ Ценов.

ДИГИТАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ – КАТАЛИЗАТОР ЗА РАЗВИТИЕ НА ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

ас. д-р Димчо Шопов,

ORCID iD: 0000-0002-6499-568X, d.shopov@uni-svishtov.bg,

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Ускореното развитие на глобалната икономика, водено от дигиталните иновации и новите технологии, изправя публичния сектор на страните-членки на Европейския съюз пред редица предизвикателства. За да могат правителствата да предоставят на гражданите необходимите модерни, бързи, достъпни и сигурни услуги, следва да се разработят и внедрят редица нормативни актове на наднационално и национално ниво.

Настоящата разработка има за цел да представи същността на дигиталната трансформация и действията, предприети до момента от страна на институциите на ЕС и страните-членки в посока дигитализация на публичните услуги и бъдещото развитие в сектора.

Ключови думи: иновации, дигитална трансформация, публичен сектор, електронно правителство

JEL: H70, L86, O33

DIGITAL INNOVATION - A CATALYST FOR PUBLIC SECTOR DEVELOPMENT IN THE EUROPEAN UNION

Assist. Prof. Dimcho Shopov, PhD

ORCID iD: 0000-0002-6499-568X, d.shopov@uni-svishtov.bg,

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The accelerated development of the global economy, driven by digital innovation and modern technologies, is confronting the public sector of the EU member states with a number of challenges. In order for governments to provide citizens with modern, fast, accessible and secure services they need, a number of regulations at supranational and national level need to be developed and implemented.

This paper aims to present the essence of digital transformation and the actions taken so far by EU institutions and member states towards digitalization of public services and future developments in the sector.

Key words: innovation, digital transformation, public sector, e-government

JEL: H70, L86, O33

Въведение

През последните няколко десетилетия дигиталните иновации тласкат развитието на обществото и се превръщат в основен градивен елемент на динамичното регионално и международно развитие. Именно този засилен иновационен процес е в основата на появата на все повече на брой, по-усъвършенствани и широко достъпни технологии.

Скоростното развитие на модерните технологични решения и масовото им навлизане във всички сфери на социалния и икономическия живот обуславят пълното използване на потенциала им за подпомагане на конкурентоспособността на икономиките на страните от Европейския съюз, нарастване на ефективността на услугите в публичния сектор и преодоляване на водещите предизвикателства пред обществата.

В научната литература, свързана с внедряването на модерните технологии, както и в практиката, често термини които се използват биват смесвани и погрешно използвани като синоними. Още по-осезаемо това се забелязва в научни разработки и нормативни документи на български език.

На първо място терминът „цифровизация“, или „digitization“ на английски език, често бива неправилно употребяван като синоним на „дигитализация“ (или „digitalization“ на английски език). Всъщност цифровизацията и дигитализацията са два коренно различни

термина. Първият може условно да се определи като материален процес на преобразуване на отделни аналогови потоци информация в двуичен, дискретен и цифров формат. От друга страна дигитализацията може да се дефинира като процес на въвеждане на дигитални технологии във всички социални и икономически области, или като дигитализиране на бизнес процесите, създаване на нови бизнес модели, създаване на нови продукти и услуги, базирани на дигиталните технологии (Brennen & Kreiss, 2018).

За да е възможно внедряването и употребата на тези нововъзникващи технологии и разгръщането на пълния потенциал на участниците, както в публичния, така и в частния сектор на икономиката, се налага те да претърпят т.нар. дигитална трансформация (OECD Observatory of Public Sector Innovation, 2023). По своята същност, това е процес на внедряване на цифрови инструменти и методи в дадена организация, обикновено в такива, които или не са включвали цифровия фактор като част от основните си дейности, или не са били в крак с темповете на промяна в дигиталните технологии.

Важно е да се подчертае фактът, че дигиталната трансформация на публичния сектор в световен мащаб вече е започнала и колкото по-бързо се адаптират администрациите, толкова повече ползи ще добавят. Необходимо е да се трансформират много процеси и да се изградят нови навици, както за служителите, така и за потребителите на услуги (Stoyanova, 2022).

Ускореното развитие на иновационният процес в сферата на цифровите технологии и произтичащата от това необходимост от дигитална трансформация са предпоставка за икономически растеж и повишаване на доходите. Това е процес, който се нуждае от сигурна и добре развита инфраструктура, наличие на набор от цифрови

знания и умения от гражданите, както и пълноценно използване на потенциала на новите технологии.

1. Концептуална рамка на дигиталната трансформация в публичния сектор

Цифровите технологии, внедрявани от правителствата в световен мащаб променят все по-осезаемо функциите, структурата, процесите и дейностите на институциите в публичния сектор. Изменя се и начинът на комуникация и кооперация със заинтересованите страни, в това число гражданите, неправителствените организации, частния сектор и други (Lips, 2020).

Скоростното развитие и множеството иновации в областта на цифровите технологии, като интернет и други цифрови мрежови инфраструктури, социалните медии, мобилните технологии и устройства, смарт технологиите, нововъведенията в сферата на автоматизацията на процесите и изкуствения интелект подтикват дигиталната трансформация в публичния сектор. Освен изброените до тук, друга бързо развиваща се технология допълнително увеличава потенциала за дигитална трансформация, с който правителствата разполагат, е внедряването и употребата на големи масиви от данни (Big Data) (Kitchin, 2014)

Дигиталната трансформация в публичния сектор е сложен и многопластов процес, който не се характеризира единствено с внедряването на нови технологии, а е пряко свързан с множество други променливи. Към тях можем да причислим честотата и начините на взаимодействие между отделните институции, потребителите на услугите, каналите, по които протича тази комуникация, както и

редица икономически, политически и социално-културни фактори, оказващи влияние върху тях.

Друга характеристика на дигиталната трансформация е, че не протича във вакуум. Това означава, че правителствата не преустановяват нормалната си дейност, за да предприемат пълно „пренастрояване“ в цифровата ера, а внедряват цифрови технологии и нови форми на използване на данни, докато се занимават с обичайната си дейност (Lips, 2024).

С оглед разработването и прилагането на успешни стратегии за дигитална трансформация, които да скъсяват дистанцията между правителствата, гражданите и бизнеса, ОИСР разработват 12 принципа, които да подпомагат прехода към цифрово управление (OECD, 2020). В Таблица 1 са представени дванадесетте принципа за успешно цифрово управление, както и добри практики на национално ниво, свързани с всеки от тях.

От таблицата се вижда, че не всички принципи са еднакво застъпени в страните-членки на ЕС. Най-голям брой държави (шест) са разработили системи, свързани с най-базовия принцип, а именно такива, осигуряващи прозрачност на публичния сектор. Най-старата от всички системи са „Дигиталните базови регистри“ в Чехия, чиято разработка започва през 2009 г. и е имплементирана през 2010 г.

Във връзка с принципи 4 „Защита на личните данни и гарантиране на сигурността“, 8 „Укрепване на международното сътрудничество с правителствата“, 9 „Разработване на ясни икономически обосновки“, 10 „Укрепване на капацитета за управление проекти в областта на ИКТ“ и 11 „Доставка на цифрови технологии“ не са разработени отделни инструменти. Задачите, които изпълняват системите, разработени във връзка с останалите принципи се препокриват с гореизброените.

Таблица 1

Принципи за успешна дигитална трансформация в публичния сектор и добри практики от страните-членки на ЕС

Принципи	Добри практики
1. Откритост, прозрачност и приобщаване	1) Австрия – Портал за отворени данни 2) Чехия – а) Дигитални базови регистри; б) Регистър за контакти; в) Монитор; г) Супервайзър 3) Финландия – Портал за отворени данни 4) Италия – Публична система за цифрова идентичност 5) Полша – Публичен портал за правна информация 6) Словения – Национален портал за електронни услуги на гражданите
2. Ангажираност и участие в изготвянето на политики и предоставянето на услуги от страна на гражданите	1) Чехия – Портал за обществено гласуване на проектозаконали 2) Латвия – а) Платформа за социални електронни петиции “My Voice”; б) Отворена система за инициране на референдум 3) Португалия – а) Портал за обществените услуги; б) Платформа за обсъждане на бюджетните средства на институциите; в) Цифров мобилен ключ; г) Портал на гражданите
3. Създаване на базирана на данни култура в публичния сектор	1) Полша – Национален портал за отворени данни 2) Словения – а) Оперативно съвместими градивни елементи за събиране на данни; б) Фестивал на отворените данни; в) Реорганизация на ИКТ в публичната администрация 3) Испания – Платформа за посредничество на данни 4) Швеция – Отворен портал за регистрация и управление на фирми 5) Португалия – Автоматизирана система за подаване на данъчни декларации и плащане на задължения
4. Защита на личните данни и гарантиране на сигурността	
5. Лидерство и политическа ангажираност	1) Австрия – Платформа „Digital Austria” 2) Белгия – Отворен портал за достъп до всички публични институции 3) Нидерландия – Система за електронно правителство “DigiCommissioner”
6. Съгласувано използване на цифровите технологии във всички области на политиката	1) Австрия – Единна система за Мобилен електронно подписване 2) Нидерландия – Обща цифрова инфраструктура 3) Испания – Център за трансфер на технологии

7. Ефективна организация и управленски рамки за координиране	1) Финландия – Единна електронна архитектура на публичните институции 2) Португалия – Национален стратегически план за рационализиране на разходите за ИКТ в публичната администрация
8. Укрепване на международното сътрудничество с правителствата	
9. Разработване на ясни икономически обосновки	
10. Укрепване на капацитета за управление проекти в областта на ИКТ	
11. Доставка на цифрови технологии	
12. Правна и нормативна база	1) Австрия – Отворена платформа за оценка на въздействието на проектозаконали върху ИКТ

Източник: ОИСР, Инструментарий за дигитализация на публичния сектор (<https://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/home/>)

2. Подкрепа на иновациите и дигиталната трансформация в Европейския съюз

Дигиталната трансформация, наред със зелената и кръгова икономика, е основен приоритет на европейско ниво. Приетата с Решение (ЕС) 2022/2481 на Европейския парламент и на Съвета на ЕС от 14.12.2022 г. политическа програма „Цифрово десетилетие“ до 2030 г. (Европейски парламент и Съвет на ЕС, 2022) въвежда механизъм за наблюдение и сътрудничество, предназначен за:

- 1) създаване на среда, благоприятстваща иновациите и инвестициите, чрез определяне на ясна посока за дигиталната трансформация на Съюза и постигане на цифровите цели до 2030 г. въз основа на измерими показатели;
- 2) структуриране и стимулиране на сътрудничеството между институциите на ЕС и държавите членки;

3) насърчаване на съгласуваността, съпоставимостта, прозрачността и докладването от страна на Съюза.

Цифровите цели, напредъкът по които трябва да бъде постигнат колективно в рамките на ЕС, са съобразени с четирите основни политически области (направления) в съобщението „Цифров компас“: цифрови умения, цифрови инфраструктури, дигитализация на предприятията и дигитализация на обществените услуги (European Commission, 2021).

Общите цели в първата основна област - цифровите умения могат да бъдат синтезирани в следното: укрепване на колективната устойчивост на държавите членки и преодоляване на цифровото разделение, постигане на баланс между половете и географски баланс чрез насърчаване на трайни възможности за всички лица, развиване на основни и задълбочени цифрови умения и компетентности.

Конкретните цифрови цели, които трябва да бъдат достигнати на ниво ЕС до 2030 г. са:

- най-малко 80% от хората на възраст 16–74 години да притежават поне основни цифрови умения, както и
- най-малко 20 милиона специалисти в областта на ИКТ да бъдат заети в Съюза, като се насърчава достъпът на жените и се увеличава броят на завършилите висше образование в областта на ИКТ.

Втората основна област за дигиталната трансформация са устойчивите цифрови инфраструктури. Общите цели в тази област са насочени към: спомагане за конкурентоспособността и издръжливостта на промишлеността и икономиката на Съюза; насърчаване на въвеждането и използването на цифров капацитет; разработване на всеобхватна и устойчива екосистема от оперативно съвместими цифрови инфраструктури, в която високопроизводителните, перифер-

ните, облачните и квантовите изчислителни технологии, Изкуственият интелект, управлението на данни и мрежовата свързаност работят в конвергенция, както и увеличаване на усилията на публичните и частните организации за постигане на основни нива на киберсигурност. Конкретните цели са:

- всички крайни ползватели да бъдат обхванати от гигабитова мрежа до крайната точка на мрежата и всички населени места да бъдат обхванати от безжични високоскоростни мрежи от следващо поколение с ефективност, еквивалентна най-малко на тази на 5G;
- производството в Съюза на авангардни полупроводници да възлиза на най-малко 20% от световното производство като стойностно изражение;
- в ЕС да бъдат разположени най-малко 10 000 климатично неутрални периферни възли с висока степен на сигурност, като те бъдат разпределени по начин, който гарантира достъп до услуги за данни;
- до 2025 г. Европа да разполага със своя първи компютър с квантово ускоряване.

Целите на третата основна област - диитална трансформация на предприятията следва да се постигнат посредством: насърчаване на цифрова регулаторна среда на Съюза в подкрепа на способността на предприятията, особено на МСП и чрез гарантиране на устойчивост, издръжливост и енергийна и ресурсна ефективност на цифровите инфраструктури и технологии. За да бъдат достигнати тези общи цели, държавите следва да предприемат мерки за изпълнение на следните цифрови цели:

- 75% от ЕС компаниите да използват компютърни услуги в облак, ИИ, големи информационни масиви/данни;

- повече от 90% от европейските МСП да достигнат поне базово ниво на цифров интензитет;
- растеж и финансиране на европейските иновативни разрастващи се предприятия и удвояване на предприятията „еднорози“.

Четвъртата основна област - дигитализацията на обществените услуги следва да доведе до гарантиране на възможността за онлайн участие на всеки в демократичния живот, а също така и на достъпността в надеждна и сигурна онлайн среда до публичните услуги. Тази обща цел ще се счита за успешно изпълнена, ако се постигнат следните цифрови цели:

- 100% онлайн достъпни Ключови обществени услуги;
- 100% от гражданите на Съюза да имат достъп до медицинските си досиета (електронни здравни досиета);
- 100% от гражданите на ЕС да имат достъп до сигурни средства за електронна идентификация (eID).

Изпълнението на заложените цифрови цели се проследява чрез механизъм за наблюдение и сътрудничество, който стъпва върху съществуващия Индекс за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото (DESI). Проследяват се 16 ключови показателя за ефективност (КПЕ), като резултатите от напредъка се отразяват в ежегодния Доклад за цифровото десетилетие.

На ниво ЕС дигитализацията е определена като приоритет, на който се възлагат съществени очаквания да допринесе за по-ускореното развитие на Съюза и решаване на множество проблеми с различен интензитет и форма на проявление. С оглед създаване на регулаторна рамка Европейският парламент и Европейската комисия са приели няколко ключови документи, осигурен е и финансов

ресурс, който да бъде използван за целта (Лазарова, Веселинова, Господинов, & Стоянова, 2023).

3. Измерения на дигиталната трансформация на публичния сектор в България

Като пълноправен член на ЕС, България също следва посока към дигитализация на услугите в публичния и частния сектор. През последните години са приети редица национални стратегически документа, целящи постигане на визията за изграждане на ориентирано към човека, устойчиво цифрово общество. Националната програма за развитие „България 2030“ дефинира три стратегически цели (Министерски съвет на Република България, 2020): (а) ускорено икономическо развитие, (б) демографско възстановяване и (в) намаляване на неравенствата. Четири от нейните приоритети са пряко свързани с цифровата трансформация: П1 „Образование и умения“, П3 „Интелигентна индустрия“, П8 „Цифрова свързаност“ и П10 „Институционална рамка“.

Ревизираната версия на стратегическият документ „Цифрова трансформация на България 2020-2030“, обхващащ периода от 2024 до 2030 г. (Министерски съвет, 2024) служи като политическа рамка на високо ниво, която дефинира визията и целите за цифрова трансформация и определя принципите на технологично активирани промени в ключови икономически области.

Националната програма „Цифрова България 2025“ (МТИТС, 2019) отразява и проследява стратегическите програми и насоки на ЕС за постигане на интелигентен, устойчив и фокусиран върху обществото цифров растеж от 2011 г. насам на база „Цифрова програма за Европа“ и „Стратегията за цифров единен пазар“.

В общественения сектор се наблюдава необходимост от допълнителни обучения на държавните служители, вкл. в основни умения за работа с данни. На регионално (NUTS-2) ниво това предизвикателство се утежнява. Поради недостатъчен финансов ресурс (или липса на целеви бюджет) българските общини изпитват остра липса на квалифициран персонал за работа с ИТ ресурси или предоставяне на ИТ услуги. Често общините възлагат задачи, свързани с ИТ, на външни компании, което води до ниска устойчивост и хетерогенни нива на качество.

Въпреки че правната и регулаторна рамка за дигиталното управление е разработена през годините в съответствие със законодателството на ЕС, все още има значителни предизвикателства, които предстои да бъдат преодолени. Последните актуализации са въведени в Закона за електронния документ и електронните удостоверителни услуги, Закона за електронните съобщения, Закона за защита на личните данни и Закона за киберсигурност, но някои други ключови аспекти на цифровата трансформация остават нерегламентирани.

Заклучение

Дигиталната трансформация е необходим процес на технологично развитие на Европа за създаване на условия за иновации и растеж на бизнеса, повишаване ефективността на работната сила, конкурентоспособната на цифрова икономика, осигуряване наличието на отворена към хората публична администрация и висок жизнен стандарт на гражданите.

Водени от стратегическите цели на страните-членки на ЕС за ускорено икономическо развитие, демографски подем и намаляване

на неравенствата дигиталната трансформация следва да цели: въвеждането на съвременни технологии в малките и средни предприятия; възможности за придобиване и повишаване на цифровите умения гражданите по време на целия им живот; достъпни, лесни за ползване и проактивни публични електронни услуги; свързаност и в крайните и отдалечени точки на принципа: „никой не трябва да бъде изключен“.

Дигиталната трансформация е глобален процес и успешното позициониране важна задача и обща отговорност. Бързото развитие на цифровите технологии прави икономиката по-конкурентна и печеливша, променя множество сектори, оптимизира производството, създава възможности за нови продукти и услуги. Свързаността се превръща в основа на растежа, дигитализацията навлиза в бизнеса и публичните услуги, налага нови изисквания към уменията на хората. Знанието как да действаш в дигиталния свят се превръща в необходимо обществено умение, а човекът и неговите права – в център на процесите на трансформация.

Използвана литература

Европейски парламент и Съвет на ЕС. (19 декември 2022 г.).

РЕШЕНИЕ (ЕС) 2022/2481. Извлечено от Уебсайт на EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32022D2481>

Лазарова, Е., Веселинова, Н., Господинов, Ю., & Стоянова, М. (2023). Стратегически аспекти на електронното административно обслужване в общините в Република България. Алманах научни изследвания, 31. Извлечено от <https://almanahni.univishtov.bg/issue.asp?issue=444>

- Министерски съвет. (2024). Цифрова трансформация на България за периода 2024 – 2030 г. Извлечено от Портал за обществени консултации към МС: <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1661>
- Министерски съвет на Република България. (2 декември 2020 г.). Национална програма за развитие „България 2030”. Извлечено от Портал за обществени консултации към Министерски съвет: <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1330>
- МТИТС. (2019). НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА ЦИФРОВА БЪЛГАРИЯ 2025 . Извлечено от Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията: https://www.mtc.government.bg/sites/default/files/uploads/it/cifrova_bulgariya_2025.pdf
- Brennen, S., & Kreiss, D. (8 September 2018 г.). Digitalization and Digitization. Извлечено от Culture Digitally website: <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
- European Commission. (9 March 2021 г.). 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. Извлечено от EU4Digital Facility website: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/03/2030-Digital-Compass-the-European-way-for-the-Digital-Decade.pdf>
- Kitchin, R. (2014). The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences. London: SAGE Publications Ltd. doi:10.4135/9781473909472
- Lips, M. (2020). Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era. New York: Routledge. doi:10.4324/9781315622408

- Lips, M. (2024). Digital transformation in the public sector. От K. Verhoest, G. Hammerschmid, L. H. Rykkja, & E. H. Klijn, Collaborating for Digital Transformation: How Internal and External Collaboration Can Contribute to Innovative Public Service Delivery (стр. 290). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. doi:10.4337/9781803923895
- OECD. (10 April 2020 r.). OECD Digital Government Toolkit. Извлечено от OECD Website: <https://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/12principles/>
- OECD Observatory of Public Sector Innovation. (15 may 2023 r.). Digital transformation guide. Извлечено от OECD OPSI website: <https://oecd-opsi.org/guide/digital-transformation/>
- Stoyanova, M. (2022). DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC SECTOR. Knowledge - International Journal, 52(I), 117-120. Извлечено от <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/issue/view/147>

ИНОВАТИВНО РАБОТНО ПОВЕДЕНИЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Грета Иванова, докторант

ORCID-iD: 0009-0002-2085-3249, gretaivanova@yahoo.com

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Резюме: Целта на настоящия доклад е да бъдат представени етапите на процеса на иновативно работно поведение и организационните фактори, които влияят положително на иновативното поведение в публичния сектор. Предложени са дефиниции на иновация и иновативно работно поведение, идентифицирани са последователните стадии на индивидуалното иновативно поведение и са маркирани основните организационни фактори, които стимулират проявлението му.

Ключови думи: иновативно работно поведение, организационни фактори, публичен сектор, публични организации, иновации

JEL: D73, H83, O31

INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR IN THE PUBLIC SECTOR

PhD student Greta Ivanova,

ORCID-iD: 0009-0002-2085-3249, gretaivanova@yahoo.com

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The purpose of this report is to present the elements of the process of innovative work behaviour and the organizational factors that positively mediate innovative behaviour in the public sector. Definitions of innovation and innovative work behaviour are proposed, the successive steps of individual innovative behaviour are identified and the basic organizational factors that stimulate its manifestation are highlighted.

Key words: innovative work behaviour, organizational factors, public sector, public organizations, innovation

JEL: D73, H83, O31

Въведение

Публичният сектор (Yudiatmaja, Salomo, & Prasojo, 2023) е изправен пред предизвикателството да се трансформира, за да отговори на съвременните обществени предизвикателства. Трансформацията изисква администрациите да бъдат по-иновативни, адаптивни и креативни, за да реагират бързо на динамично развиващите се потребности от публични услуги и своевременно да развиват и прилагат политики.

Целта на настоящия доклад е да бъдат представени дейностите, формиращи процеса на иновативното работно поведение и основните организационни фактори, които стимулират проявата на иновативно поведение в публичния сектор.

Предмет на изследване е процесът на иновативно работно поведение, а **обект** – българската държавна администрация.

Изследователските **задачи** са: дефиниране на понятието иновативно работно поведение; идентифициране на етапите на проявлението му; открояване на основните фактори, които стимулират проявата на такъв тип поведение.

Тезата е, че индивидуалното иновативно работно поведение е процес, който трябва да бъде стимулиран и подкрепяно на организационно ниво.

Приложените изследователски **методи** са литературен преглед, семантичен сравнителен и критичен анализ, дедукция и индукция, абстрахиране и конкретизиране, обобщаване.

1. Иновации и иновативно работно поведение

В Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. (Министерски съвет, 2014) се планира развитие на съвременна, гъвкава, отзивчива и иновативна администрация, която да е в състояние да идентифицира и дефинира възникващи проблеми в обществото и да предлага мерки за тяхното разрешаване, които да реализира успешно. Изследователите (Yudiatmaja, Salomo, & Prasoj, 2023) приемат, че иновация в администрацията се постига, когато служителите правят нововъведения, непрекъснато усъвършенстват процедурите за справяне със задачите си и разрешават проблеми на работното място. Следователно различните организации от общественения сектор трябва да подобрят иновативното поведение на своите членове.

Предложената дефиниция от Уест и Фар е най-широко използвана и най-цитираната в изследванията на иновативното работно поведение както като цяло, така и в контекста на публичния сектор (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023; Becuwe, Omri, Chalamon, Amri, & Kovalev, 2022). Двамата автори (West & Farr, 1990) определят иновацията като „преднамерено въвеждане и прилагане в рамките на роля, група или организация на идеи, процеси, продукти или процедури, нови за съответната единица на приемане, предназначени да носят значителна полза за индивида, групата, организацията или по-широкото общество“, което предполага, че иновацията е функция както на организацията, така и на отделните служители (Abun, Macasrapt, Valdez, & Julian, 2023).

Иновативното поведение (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023) е целенасочено активно поведение в процеса на създаване на иновации на работното място. Изразява се (Yudiatmaja, Salomo, & Prasoj, 2023)

в мотивацията на служителя да намери нови начини да изпълнява своите задачи и отговорности, представлява творчески процес на прилагане на необичайни методи за решаване на проблеми в работна среда. Индивидуалното иновативно поведение (Herri & Reid, 2018) е допълнителна функция в съответствие със стратегическите цели, изпълнявана отвъд ежедневните работни задачи на служителя.

Индивидуалното иновативно работно поведение (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023) е от решаващо значение за организационната ефективност, оцеляване и устойчиво развитие. Такъв тип поведение води до новаторски и полезни резултати както за индивиди, така и за групи и организации. Иновативните резултати могат да варират от разширяване и обновяване на продукти, услуги, процедури и процеси до развитие на нови производствени методи и нови системи за управление. Иновативното работно поведение допринася за постигането на стратегическите цели и подобряване на качеството на предоставяните публични услуги.

Иновациите в администрацията предлагат нов подход за решаване на проблеми, който предоставя много повече свобода в генерирането на решения, тъй като в резултат на иновативното поведение могат да бъдат инициирани законодателни промени. По този начин мисленето на служителите трябва да е основно в рамките на принципите за целесъобразност и обществен интерес, докато самите идеи могат да са извън строгата рамка на действащата нормативна база, предлагайки форма на по-гъвкав подход за последващото ѝ преосмисляне, актуализация и усъвършенстване.

2. Елементи на иновативното работно поведение

В редица проучвания (Nazir, Shafi, Atif, Qun, & Abdullah, 2019) са правени опити за трансформиране на сложността на иновативното поведение чрез декомпозиране на различни етапи. Концептуализацията и измерването на конструкцията са във фокуса на вниманието на множество автори, например Dorenbosch и др. (2005) предлагат използване на двуизмерна мярка: изобретяване и след това прилагане на идеите, а Kanter (1988) – концепция от три стъпки: генериране на идея, изграждане на коалиция и изпълнение (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017; Vecuwe, Omri, Chalamon, Amri, & Kovalev, 2022).

На база на литературния преглед на тематични изследвания могат да бъдат очертани пет основни етапа на иновативното работно поведение:

1. Проучване на възможностите – разпознаване на възможности или проблеми, обръщане на внимание на въпроси от и извън ежедневната работа и обмисляне на начини за усъвършенстване (Abun, Macaspact, Valdez, & Julian, 2023; Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017).

2. Генериране на идеи – търсене на нови работни методи, техники или инструменти, генериране на оригинални решения за проблеми, намиране на нови подходи за изпълнение на задачи чрез креативност, творчество и изобретяване. (Abun, Macaspact, Valdez, & Julian, 2023). Генерирането на идеи (Vecuwe, Omri, Chalamon, Amri, & Kovalev, 2022) е елемент, който може да се отнася до развитие на нови услуги и работни процеси. Осъществява се чрез комбинирание на данни и информация, и прилагане на концепции за решаване на идентифицирани проблеми.

3. **Убеждаване** – защитаване на идеите и аргументиране пред ръководните екипи да подкрепят иновативните предложения (Abun, Macasract, Valdez, & Julian, 2023). Необходимо е формиране на коалиции, мобилизиране на спонсорство и придобиване на необходимата сила за проектиране на идеите в реалност (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023).

4. **Приложение** – систематично внедряване на иновативни идеи в работните практики (Abun, Macasract, Valdez, & Julian, 2023). В този стадий се наблюдават изработване на иновации, реализация и превръщане на идеите в приложими модели, планове, процедури или практики (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023). Практическото изпълнение на идеята включва въвеждане на системни процедури и иновативно поведение чрез разработване, тестване и модифициране на съществуващи услуги и процеси (Besuwe, Omri, Chalamon, Amri, & Kovalev, 2022). Иновативният индивид създава образец на иновацията в съответствие с действащата (актуализирана) нормативна уредба, който може да бъде внедрен в употреба и на следващ етап разпространен и заимстван.

5. **Разпространение** – на този етап иновативните идеи и техните резултати се въвеждат в свързана чрез мрежа цялостна социална система (Nazir, Shafi, Atif, Qun, & Abdullah, 2019). Организациите, които се стремят да увеличат ефективността чрез ново решаване на проблеми на работното място, участват в мрежи, които спомагат както за разпространението, така и за подобряването на първоначалните етапи на иновативно поведение на служителите. Представянето на иновациите (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023) на останалите служители, на други организации и на обществото позволява от една страна популяризиране, а от друга – трансфер на знания и приемане на нови идеи.

В контекста на българската държавна администрация нормативната уредба постановява (НУРОИСДА, 2012), че идентифицирането на проблеми и възможности, търсенето на решения и убеждаването са израз на поведение, отговарящо на изискванията за изпълнение на съответната длъжност. Етапите на иновативно поведение намират рефлексия в рамките на компетентностите според Таблица 1, което показва, че в голяма степен такъв тип поведение не се счита за извънролево или допълнителна функция.

Таблица 1
Релация иновативно поведение и компетентност

Компетентност \ Етап	Проучване на възможностите	Генериране на идеи	Убеждаване
Аналитична компетентност	✓	✓	✓
Компетентност за преговори и убеждаване	-	-	✓
Комуникативна компетентност	-	-	✓
Ориентация към резултати	✓	-	✓
Стратегическа компетентност	-	✓	-
Управленска компетентност	✓	-	-

Източник: Авторова интерпретация

Посочените пет етапа на иновативно работно поведение показват, че в своята цялост то е последователен непрекъснат цикличен процес. Въпреки теоретично многоизмерната конструкция на концепцията, от литературния преглед се идентифицира, че между различните автори няма разногласия относно етапите на генериране и приложение на решенията, които се считат за необходима основа, за да съществува дебат за иновации и иновативно поведение.

3. Организационни фактори, стимулиращи иновативното работно поведение

Тъй като иновациите са функция освен на отделните служители, но и на организацията като цяло, те се свързват с нейното развитие в контекста на концепцията за организационно съвършенство. В литературата са идентифицирани факторите (Srirahayu, Ekowati, & Sridadi, 2023), които влияят пряко положително на иновативното работно поведение в организациите от публичния сектор. Организационните фактори са:

- **Лидерство:** трансформационно лидерство, обмен между лидер и членове, етично лидерство;
- **Климат и култура:** поведение на организационно гражданство; организационна култура и отвореност; организационна справедливост, организационно овластяване, работа в екип, творческа колективна ефикасност, подкрепа от ръководството и колегите;
- **Мениджмънт:** практики за управление на човешките ресурси, качество на оценката за изпълнение, управление на знанието, възможности за обучение, възможности за квалификации и развитие.

С най-съществен принос се посочват влиянието на работната среда, обучението и обратната връзка като организационни условия, които стимулират индивидуалното иновативно поведение.

Работната среда (Abun, Macaspact, Valdez, & Julian, 2023) има физически и психологически измерения. Иновативната работна среда се отнася до организационен климат, който е ориентиран към иновациите, позволява иновативни идеи и поведение и насърчава служителите да прилагат неортодоксално мислене. Същевременно физическите параметри на работното място трябва да отразяват страте-

гическото намерение на организацията към иновациите, да предоставят физическо въплъщение на желаните начини на работа и да изразява ценностна ориентация, насочена към иновации.

В рамките на организациите обучението, квалификацията и кариерното развитие представляват набор от дейности, които позволяват на служителите да придобиват нови умения, знания, опит и да развиват компетентности, подходящи за тяхната работа (Херри & Рейд, 2018; Бос-Нехлес, Ренкема, & Янсен, 2017). Знанието може да се използва за генериране на нови идеи, които от своя страна могат да бъдат приложени за решаване на проблеми по творчески начин (Назир, Шафи, Атиф, Кун, & Абдуллах, 2019).

Обратната връзка (Бос-Нехлес, Ренкема, & Янсен, 2017) се счита за ценен източник на информация относно това как трябва да се изпълняват задачите и дали представянето на служителите е подходящо за постигане на желаните цели. Обратната връзка от ръководството способства служителите да откриват по-лесно проблеми и възможности.

Организациите от публичния сектор трябва да гарантират среда за ефективна комуникация, обмен и достъп до информация, да спомагат за разширяването на знанията на своите служители и да им предоставят възможности да придобиват нови умения и опит. В рамката на цялостния процес на иновативно работно поведение на организационно ниво се възлага очакването най-вече да се гарантира подкрепа за прилагането на идеите в практиката. По този начин процесът би бил цялостен и завършен, а не набор от изолирани дейности.

Заклучение

Иновациите водят до ускоряването на работните процеси, което позволява служителите да поемат повече задачи и отговорности, да добият нови знания и опит като на следващ ред идентифицират нови възможности и проблеми. Иновативното работно поведение изисква подкрепа на организационно ниво за превръщане на неортодоксални и творчески идеи в реалност, без организационна подкрепа такъв тип поведение би могло да се счита по-скоро за проактивно поведение. Необходими са инициативи и действия на ниво публични политики и програми за създаване на среда, която да насърчава ангажираност към създаването и прилагането на нововъведения в администрацията.

Използвана литература

- Abun, D., Macaspact, L. G., Valdez, E. B., & Julian, F. P. (2023). The effect of innovative work environment on the innovative work behavior of employees. *International Journal of Research in Business and Social Science*.
- Becuwe, A., Omri, W., Chalamon, I., Amri, A., & Kovalev, S. (2022). Fostering Innovative Workplace Behaviour through Employee Recognition: The Mediating Role of Helping Behaviour. *Journal of Innovation Economics & Management*.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*.

- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Xerri, M. J., & Reid, S. R. (2018). Human resources and innovative behaviour: Improving nursing performance. *International Journal of Innovation Management*.
- Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasojo, E. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. *Sage Open*.
- Министерски съвет. (2012). НУРОИСДА. *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация*. ПМС № 129, ДВ. бр. 49.
- Министерски съвет. (2014). ПМС № 140. *Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г.* Министерски съвет.

ДОБРИ ПРАКТИКИ НА ГЛОБАЛНИ МРЕЖИ ЗА БОРБА С БЕДНОСТТА И ПРИЛОЖИМОСТТА ИМ В СЕВЕРОЗАПАДЕН РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ

докторант Таня Николова,

ORCID iD: 0009-0008-0452-7519, tanianikolova@mail.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: Бедността е сред най-сериозните предизвикателства пред съвременната глобална икономика. Тя е сложно явление на фона на все по-развития и прокламиращ равенство свят. В своите глобални параметри бедността заставя различните заинтересовани страни да работят заедно, а преодоляването на което и да е неблагоприятно явление, започва с неговото проучване.

Европа също присъства на картата на глобалната бедност и една от ключовите цели на стратегията "Хоризонт Европа", свързана с бедността, е тясно свързана с Европейския стълб на социалните права и неговия план за действие.

Необходими са съвместни и координирани действия в борбата с бедността, каквито биха могли да се организират от различни мрежи с възможно най-голям обхват и разнообразие на заинтересованите страни. Съществуват множество добри практики, които заслужават внимание и имат приложимост в борбата с бедността в СЗРП.

Ключови думи: мрежи, бедност, Северозападен район за планиране

JEL: D02, E61, O20, P41

GOOD PRACTICES OF GLOBAL NETWORKS FOR POVERTY COMBAT AND THEIR APPLICABILITY TO THE NORTHWEST PLANNING REGION

PhD student Tanya Nikolova

ORCID iD: 0009-0008-0452-7519, tanianikolova@mail.bg

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Poverty is among the most serious challenges facing the modern global economy. It is a complex phenomenon against the back-

drop of an increasingly developed world proclaiming equality. Globally, poverty compels various stakeholders to work together, and overcoming any adverse phenomenon begins with its study.

Europe is also present on the map of global poverty, and one of the key goals of the "Horizon Europe" strategy related to poverty is closely linked to the European Pillar of Social Rights and its action plan.

Joint and coordinated actions are needed in the fight against poverty, which could be organized by various networks with the widest possible scope and diversity of stakeholders. There are many good practices that deserve attention and are applicable in the fight against poverty in the Northwest Planning Region.

Keywords: networks, poverty, Northwest Planning Region

JEL: D02, E61, O20, P41

Въведение

Бедността е сред най-сериозните предизвикателства пред съвременната глобална икономика. Тя е сложно явление на фона на все по-развития и прокламиращ равенство свят. Бедността, независимо от географската си локализация, има своето глобално отражение, което освен в икономически аспект, често е под формата на престъпни действия и заплашва световния мир и благоденствие. В своите глобални параметри бедността заставя различните заинтересовани страни да работят заедно, а преодоляването на което и да е неблагоприятно явление, започва с неговото проучване.

Европа също присъства на картата на глобалната бедност и една от ключовите цели на стратегията "Хоризонт Европа", свързана с бедността, е тясно свързана с Европейския стълб на социалните права и неговия план за действие. Тя се фокусира върху адресирането на многомерната бедност и основните потребности, което включва гарантирането, че всяко дете в нужда в ЕС има равен достъп до основни услуги като образование, здравеопазване, жилищно настаняване и хранене. Според последните данни от 2022 г., рискът от бед-

ност или социално изключване в ЕС е варирал значително между държавите-членки. В Румъния рискът е бил 34.4%, в България - 32.2%, а в Гърция - 26.3% (EUROSTAT, 2024). Това показва намаляване в сравнение с 2015 г. В същото време, Чехия е имала най-нисък дял на лица, изложени на риск от бедност или социално изключване, с 12%. Тези данни подчертават продължаващите различия в социално-икономическите условия в различните държави-членки на ЕС, като през последната десетилетие Северозападния район за планиране на България си остава най-бедният в Европа.

Необходими са съвместни и координирани действия в борбата с бедността, каквито биха могли да се организират от различни мрежи с възможно най-голям обхват и разнообразие на заинтересованите страни. Съществуват множество добри практики, които заслужават внимание и имат приложимост в борбата с бедността в СЗРП.

1. Добри световни практики а глобални мрежи за борба с бедността

В Таблица 1 са представени най-новите добри световни практики на глобални мрежи публикувани от Business Fights Poverty Community (Business Fights Poverty Community, 2024), които имат пряка връзка с реализиране на Цел 1 „Изкореняване на бедността повсеместно и във всички нейни форми“ от Целите за устойчиво развитие на ООН. (The UN Global Compact, 2017). Бяха избрани по една от най-актуалните добри практики релеванта към всяка от следните групи крайни потребители на борбата с бедността в СЗРП, а именно: жени; млади предприемачи; земеделци, бежанци и уязвими лица.

Таблица 1**Анализ на добри практики за справяне с бедността и тяхната приложимост в СЗРП**

N:	Заглавие	Мрежа	Година	Ключов аспект
I	Financial Empowerment for Young Entrepreneurs: A Strategic Imperative (Jo Gray, 2024)	Youth Business International.	2024	Финансирането на младите предприемачи е ключово за икономическия растеж и устойчивото развитие. То помага на младите бизнес собственици да преодолеят бариерите за достъп до капитал, да развият финансова грамотност и да се справят със системни ограничения. Подходящите финансови услуги и подкрепата от организации като YBI са важни за тяхната стабилност и успех. Подкрепата за младите предприемачи е съществена за постигането на социална инклузия и Целите за устойчиво развитие.
II	Unlocking Economic Growth: How the Private Sector Can Empower Forcibly Displaced Communities (Yara Asad Abdel Monem Asad, 2024)	PS4R	2024	Статията акцентира върху значението на интеграцията на принудително разселените лица в икономиката чрез създаване на работни места и насърчаване на предприемачеството. Тя подчертава, че тези общности не са само получатели на помощ, но и потенциални двигатели на растежа, като предлага подкрепа за местните бизнеси, които ги включват, за да станат конкурентоспособни на пазара.
III	How Sustainable Agriculture Contributes to Achieving Zero Hunger (Dr Diana Onyango, 2024)	Farm Africa	2024	Статията обсъжда влиянието на климатичните промени върху земеделието и подчертава необходимостта от устойчиви практики и подобрена инфраструктура за подпомагане на фермерите. Освен това, акцентира върху значението на местните съветници и системния подход към агрохранителната система, както и на управлението на биоразнообразието и овластяването на жените и младежите в агробизнеса.

Източник:: Авторова разработка по последни публикации на Business fights poverty (Business fights poverty, 2024)

2. Съотносимост и възможности за финансиране в СЗРП

2.1. Добра практика на мрежата Youth Business International

- **Достъп до финансиране:** Подобряването на достъпа до финансиране за младите предприемачи в СЗРП може да доведе до създаването на нови бизнеси и работни места, което е важен стълб в стратегията за намаляване на бедността.

- **Финансова грамотност:** Обучението на младите хора в СЗРП в областта на финансовата грамотност ще им помогне да управляват успешно своите бизнеси, което ще допринесе за икономическото развитие и намаляване на бедността.

- **Системни бариери:** Разрушаването на системните бариери, които възпрепятстват достъпа до ресурси, особено за маргинализирани групи в СЗРП, може да подобри социалната и икономическата интеграция в региона.

- **Финансови продукти и услуги:** Разработването на финансови продукти и услуги, които отговарят на нуждите на младите хора в СЗРП, ще улесни тяхното включване в икономиката и ще спомогне за намаляване на бедността.

- **Подход, основан на доказателства:** Прилагането на доказани стратегии за подобряване на финансовото здраве на младите предприемачи може да има значителен ефект върху икономическото развитие на Северозападния район.

- **Икономически и социален императив:** Подкрепата за младите предприемачи може да допринесе за постигането на по-инклузивен икономически растеж и устойчиво развитие, което е от съществено значение за намаляване на бедността в региона.

Създаването на подкрепяща среда, която позволява на младите предприемачи да процъфтяват, е от решаващо значение за икономическото здраве на Северозападния район и за намаляване на бедността. Това включва не само финансова подкрепа, но и образование, менторство и развитие на умения, които са ключови за успеха на младите предприемачи и за постигането на Целите за устойчиво развитие.

За подкрепа на младите предприемачи в Северозападния район на България, са идентифицирани следните програми с евро фондове за периода 2021-2027:

1. Еразъм+: Тази програма на ЕС цели развитие на уменията и пригодността за заетост на младите хора, насърчаване на социалното им приобщаване и благосъстояние

2. Еразъм за млади предприемачи: Програма за обмен на предприемачи, която предлага възможност за работа с опитен предприемач в друга участваща държава

3. Европейският корпус за солидарност: Подкрепя доброволчески дейности, работни места, стажове и местни проекти за солидарност, които могат да насърчат солидарността и да ангажират младите хора

4. Инициативата за младежка заетост: Интегрирана в Европейския социален фонд плюс (ЕСФ+), тази инициатива подпомага млади хора, които не работят, не учат и не се обучават, в региони с висока младежка безработица

5. Програма „Развитие на регионите“: Включва мерки за развитие на регионите, конкурентоспособност и иновации в предприятията, както и научни изследвания, иновации и дигитализация за интелигентна трансформация

Тези програми могат да предложат финансова подкрепа, образование, менторство и развитие на умения, които са ключови за успеха на младите предприемачи.

2.2. Добра практика на мрежата PS4R

1. Създаване на работни места: Развитието на частния сектор и насърчаването на предприемачеството са ключови за създаването на нови работни места, което е от съществено значение за намаляване на бедността в региона. Възможността за откриване на работни места за бежанци с висока квалификация е едно от възможните решения не само за подобряване демографския профил на региона, а и за повишаване неговата онща социално-икономическа атрактивност.

2. Интеграция на принудително разселените общности: Включването на талантите и уменията на принудително разселените лица в икономиката може да допринесе за икономическия растеж и социалната интеграция в Северозападния район още повече в контекста на демографският профил на СЗРП и неговото обезлюдяване и немалкото украинци, които са бежанци от войната в Украйна и на този етап са разселени предимно в София, Варна, Пловдив и по Черноморието.

3. Подкрепа за местния бизнес: Помощта за микро, малки и средни предприятия, особено тези, които наемат или се управляват от принудително разселени лица, може да подобри икономическата ситуация и да спомогне за развитието на региона.

4. Развитие на конкурентоспособност: Изграждането на способността на местните предприятия да станат конкурентоспособни на

местния и износния пазар може да доведе до устойчив икономически растеж в Северозападния район.

Тези добри практики могат да бъдат адаптирани и приложени в контекста на Северозападния район, като се вземат предвид местните условия и потребности. Сътрудничеството между частния сектор, общностите и правителството е от съществено значение за постигането на тези цели и за осигуряването на устойчиво развитие и намаляване на бедността в региона.

През програмния период 2021-2027 г., Европейският съюз имплементира множество финансови механизми, насочени към стимулиране на икономическата активност и социалната интеграция, които биха били в помощ в борбата с бедността и прилагане на гореописаните добри практики в Северозападния район на България. Тези инструменти са проектирани да подкрепят инициативи, които фасилитират създаването на работни места, интеграцията на принудително разселените общности, укрепването на местния бизнес и повишаването на конкурентоспособността. Следва кратък преглед на някои от тях:

1. Европейския социален фонд+ (ЕСФ+): Алокира ресурси за инициативи, които целят укрепване на пазара на труда, с акцент върху интеграцията на младежта чрез усъвършенстване на професионалните умения и квалификации, както и чрез предоставяне на подкрепа за развитие на предприемачески начинания и социално предприемачество.

2. Фондът за справедлив преход (ФСП): Осигурява финансиране за региони в процес на трансформация към устойчиви икономически модели, включително разработването на политики, които са сензитивни към потребностите на уязвимите социални групи.

3. Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР): Фокусира върху стимулиране на икономическото развитие и социалната кохезия, като адресира регионалните диспропорции чрез програми, реализирани на местно ниво.

4. Програмата за развитие на човешките ресурси: Предоставя подкрепа за повече от 330 000 индивиди в търсене на заетост, включително значителен брой представители на ромската общност; подпомага младежта в намирането на първа работа; осигурява обучения за усъвършенстване на цифровите компетенции на значителен брой участници; и спомага за придобиването на нови квалификации от страна на широк кръг от лица.

2.3. Добра практика на мрежата Farm Africa

- Климатични промени: Северозападният район може да бъде засегнат от климатични промени, които влияят на земеделието. Адаптирането към тези промени чрез устойчиви земеделски практики може да помогне на местните фермери да поддържат и увеличат своята продуктивност, което е важно за намаляване на бедността.

- Инфраструктура: Подобряването на инфраструктурата в региона, като пътища и съоръжения за съхранение, може да улесни фермерите да достигат до пазарите и да продават своята продукция, което от своя страна може да доведе до повишаване на доходите и икономически растеж.

- Умно земеделие: Въвеждането на устойчиви земеделски практики, като мулчиране и използване на семена, устойчиви на суша, може да помогне на фермерите в Северозападния район да се адап-

тират към променящите се климатични условия и да подобрят своята устойчивост.

- Съветници, базирани в селата: Обучението на местни съветници, които да демонстрират нови методи на земеделие, може да подпомогне фермерите в региона да увеличат своите добиви и доходи, което е ключово за развитието на региона.

- Системен подход: Разработването на програми, които адресират широките предизвикателства на агрохранителната система, включително финансовия и пазарен достъп, може да подобри икономическите условия в Северозападния район.

- Биоразнообразие и управление на земята: Устойчивото управление на земите и горите е от съществено значение за поддържането на хранителната сигурност и климатичната устойчивост в региона.

- Осигуряване на правомощия на жените и младежите: Работата за преодоляване на социалните и културните бариери, които ограничават достъпа до ресурси, е важна за увеличаване на участието на жените и младежите в продуктивния агробизнес в региона.

Подходящи програми за финансиране с евро средства за периода 2021-2027, които могат да подкрепят гореизброените инициативи в Северозападния район на България:

1. Климатични промени: Споразумение за партньорство с България което включва финансиране чрез Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР), Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), Кохезионния фонд, Фонда за справедлив преход (ФСП) и Европейския морски, рибарски и аквакултурен фонд (ЕМРАФ), и не на последно място е подходяща и Програма за техническа помощ на ЕС за Бъл-

гария , която оценява механизмите за финансиране на ЕС в подкрепа на климатичните и екологични политики.

2. Инфраструктура: Програма за транспортна свързаност, която предвижда инвестиции за подобряване на качеството на пътната, железопътната и морската инфраструктура.

3. Умно земеделие: Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР), който финансира мерки и проекти, допринасящи за целите на ЕС за развитие на селските райони.

4. Съветници, базирани в селата: Може да се използват средства от Европейския социален фонд+ (ЕСФ+)за обучение на местни съветници.

5. Системен подход: Споразумение за партньорство с България, което определя стратегията за инвестиции на страната под кохезионната политика.

6. Биоразнообразие и управление на земята: Финансиране от ЕС за биоразнообразие, което включва мерки за защита на биоразнообразието и управление на земята.

7. Осигуряване на правомощия на жените и младежите:• Инициативи за подкрепа на момичета и млади жени в България , които целят да подкрепят потенциала и лидерството на младите жени.

3. Добри практики на научноизследователски мрежи в борбата с бедността

Усилията на научноизследователските среди в борбата с бедността е не достатъчно използван ресурс и ориентир за всички заинтересовани страни, в т.ч. бизнес и публични власти при разработване на техните планови документи и политики. Формалните и нефор-

малните организации имат различен ефект върху борбата с бедността, като някои автори (Bugaje, 2018) препоръчват правителствата да засилят политиките в подкрепа на предприемачеството, които са свързани с подкрепата интегрирането на неформални мрежи и учреждения, тъй като те са ефективни за намаляване на бедността. Подобна мрежа е Работната група PRME Anti-Poverty (PRME Working Group on Poverty, 2015), създадена през 2008 г. Тази мрежа има за цел да включи дискусиите за бедността в обучението по мениджмънт, където се застъпва бедността като предмет в бизнес образованието, насърчава се воденото от бизнеса намаляване на бедността и насърчава участието на различни заинтересовани страни в разработването на учебни програми в посока борба с бедността. Основните усилия на работната група включват изследвания върху бедността в образованието, публикации за интегриране на теми за бедността, подкрепа за свързани конференции и нарастване на нейното глобално членство. Отдадена на своята кауза, работната група се разшири значително и привежда работата си в съответствие с ЦУР №1, насочвайки намаляването на бедността като основна цел.

След обстоен анализ проведен през 2017 г., в научните среди се очертава и необходимостта от изследователска програма, фокусирана върху подобряване на възможностите за алтернативни пътища за иновации, което е от решаващо значение за отключване на потенциала за развитие и намаляване на бедността (Mario Pansera, 2017).

Много полезна е и мрежата „Antipoverty Toolkit“ (Antipoverty toolkit, n.d.), която е своеобразен инструментариум за борба с бедността, насочен към укрепване на преподаването и изследванията по теми, свързани с бедността по света. Подобна мрежа е и „Глобална лаборатория за изследване на бедността“ (the Global Poverty Research

Lab, 2017), която има за цел да подкрепя научните изследвания на студенти и преподаватели по темите свързани с бедността и разработването на ефективни решения. Използвайки строг интердисциплинарен подход, лабораторията съчетава емпирични доказателства, академичен опит и практическа ангажираност за справяне с глобалните предизвикателства, свързани с бедността.

Заклучение

Видно от информацията по-горе, най-новите добри практики могат успешно да се адаптират и приложат в борбата с бедността в СЗРП, като необходимото финансиране би могло да се осигури от ЕИСФ, което ще олекоти финансовият товар върху Държавния бюджет. Необходими са мерки в подкрепа на научноизследователски мрежи в областта на борбата с бедността, които биха били от съществена полза за проблемите на Северозападния регион за планиране. Този извод подчертават стратегическото планиране и алокацията на ресурси за подобряване на социално-икономическите условия в региона, както и значението на многостранното участие и сътрудничество за постигане на устойчиво развитие и най-вече очертава наличието на необходим инструментариум и ресурс, който да спомогне в борбата с бедността в СЗРП.

Използвана литература

Business Fights Poverty. (2024). *How can we mitigate the impact on and provide support to vulnerable individuals during the transition from 3G mobile networks?* Извлечено от <https://forum.business>

fightspoverty.org/t/how-can-we-mitigate-the-impact-on-and-provide-support-to-vulnerable-individuals-during-the-transition-from-3g-mobile-networks/4649/1

Business Fights Poverty Community. (2024). *Business Fights Poverty*.

Извлечено от <https://businessfightspoverty.org/about/>

Dr Diana Onyango, H. o. (2024). *How Sustainable Agriculture Contributes to Achieving Zero Hunger*. Извлечено от <https://businessfightspoverty.org/sustainable-agriculture-zero-hunger/>

European Commision. (2023). *Cluster 1*. Извлечено от Cluster 1: [https://](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-1-health_en)

research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-1-health_en

European Commission. (2020). *End poverty in all its forms everywhere*.

Извлечено от European Commission: https://commission.europa.eu/document/download/d36d4366-6ff2-439d-af32-36306e2d35cb_en?filename=SDG-Report-01-MD.pdf

EUROSTAT. (14 June 2023 r.). *EUROSTAT*. Извлечено от People at risk of poverty or social exclusion in 2022: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20230614-1>

EUROSTAT. (June 2024 r.). *Living conditions in Europe - poverty and social exclusion*. Извлечено от EUROSTAT: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_poverty_and_social_exclusion)

[explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_poverty_and_social_exclusion](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_poverty_and_social_exclusion)

Eurostat Glossary. (2021). *Severe material deprivation rate*. European Commission.

Eurostat Glossary. (2021). *At-risk-of-poverty rate*. European Commission.

Everyone, P. (15 2018 r.). *The Global Goals for Sustainable Development*. Извлечено от The Global Goals for Sustainable Development: <https://www.globalgoals.org/terms>



ФОНД
НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

