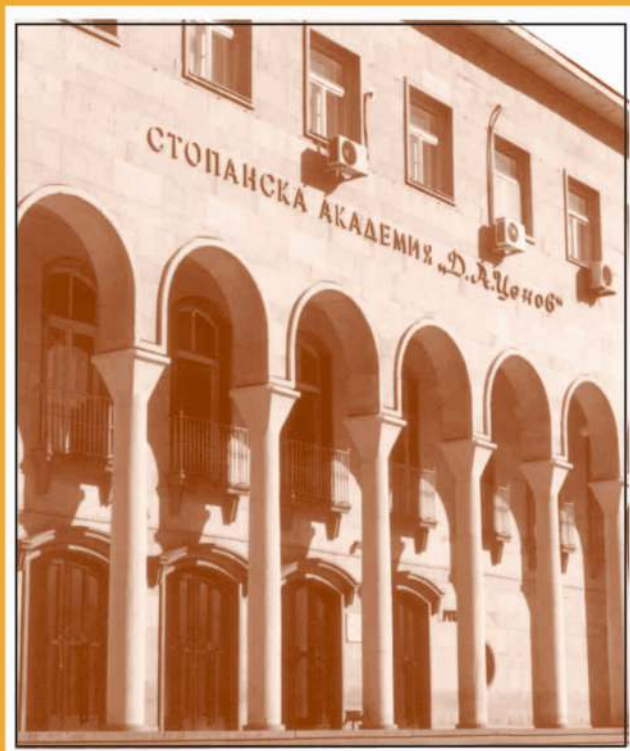




ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ
ПРИ СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

АЛМАНАХ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

УСТОЙЧИВ
И ДИГИТАЛЕН ПРЕХОД –
ИНОВАЦИИ, ЗНАНИЕ
И ТРАНСФОРМАЦИЯ
НА ИКОНОМИКАТА

том 34, 2026 г.

Академично издателство „ЦЕНОВ“
Свищов - 2026 г.



ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

УСТОЙЧИВ И ДИГИТАЛЕН ПРЕХОД – ИНОВАЦИИ, ЗНАНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА

ТОМ 34
2026

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ” – СВИЩОВ

Издава се със средства от целевата субсидия за научна дейност на СА „Д. А. Ценов”, съгласно Наредбата за условията и реда за оценката и планирането, разпределението и разходването на средствата от държавния бюджет за финансиране на присъщата на държавните висши училища научна или художествено творческа дейност.

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Галина Чиприянова	Главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р Атанас Атанасов	Заместник-главен редактор Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д. ик. н. Виктор Чужиков	Киевски национален икономически университет, <i>Киев, Украйна</i>
Проф. д-р Николае Панеа	Университет в Крайова, <i>Крайова, Румъния</i>
Проф. д-р Стефан Симеонов	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Проф. д-р Тадия Джукич	Университет Ниш, <i>Ниш, Сърбия</i>
Доц. д-р Анисоара Дуика	Университет Валахия, <i>Търговище, Румъния</i>
Доц. д-р Венцислав Василев	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Валентин Милинов	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Любомир Иванов	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Любка Илиева	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Елена Йорданова	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Доц. д-р Зорница Ганчева	Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Д-р Рейчъл Маритц	Университет в Претория, <i>Претория, Южна Африка</i>

Анка Танева – стилев редактор

Ст. преп. д-р Радка Василева - стилев редактор на английски език

Живка Тананеева – технически секретар

© ИНСТИТУТ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

© СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ”

ISSN 1312-3815



INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH
D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

SCIENTIFIC RESEARCH ALMANAC

THE SUSTAINABLE AND DIGITAL TRANSITION – INNOVATION, KNOWLEDGE AND ECONOMIC TRANSFORMATION

**VOLUME 34
2026**

TSENOV ACADEMIC PUBLISHING HOUSE

This issue is funded by the state “Ordinance on the terms and procedure for the evaluation and planning, allocation and spending of the state budget funds in financing scientific or artistic activities, intrinsic to state higher schools” for the inherent to the "D. A. Tsenov" Academy of Economics scientific activity.

EDITORIAL BOARD

Assoc. Prof. Galina Chipriyanova, PhD	Editor-in-chief D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Prof. Atanas Atanasov, PhD	Deputy editor-in-chief D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Prof. Viktor Chuzhikov, DSc	Kyiv National Economic University, <i>Kyiv, Ukraine</i>
Prof. Nicolae Panea, PhD	University of Craiova, <i>Craiova, Romania</i>
Prof. Stefan Simeonov, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Prof. Tadija Djukic, PhD	University of Nis, <i>Nis, Serbia</i>
Assoc. Prof. Anisoara Duica, PhD	Valahia University of Targoviste, <i>Targoviste, Romania</i>
Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Assoc. Prof. Valentin Milinov, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Assoc. Prof. Lyubomir Ivanov, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Assoc. Prof. Lyubka Ilieva, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Assoc. Prof. Elena Yordanova, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Assoc. Prof. Zornitsa Gancheva, PhD	D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
Dr Rachel Maritz	University of Pretoria, <i>Pretoria, South Africa</i>

Anka Taneva – stylistic editor
Sen. Lect. Radka Vasileva – translator
Zhivka Tananeeva – technical secretary

© INSTITUTE FOR SCIENTIFIC RESEARCH

© D. A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS – SVISHTOV

ISSN 1312-3815

СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I

КРЪГОВА И НИСКОВЪГЛЕРОДНА ИКОНОМИКА, УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И ИНОВАЦИИ

Елица Лазарова, Мариела Стоянова, Надежда Веселинова, Юлиян Господинов, Асен Божилов, Димчо Шопов Подходи и механизми за прилагане на отворени иновации в публичния сектор в България	7
Любчо Варамезов, Симеонка Петрова, Любомира Тодорова, Явор Станев, Любомир Николов, Мелинда Петкова Продуктови иновации и устойчиво развитие на европейските малки и средни предприятия в сектора на индустрията	48
Радосвета Кръстева-Христова, Диана Папраданова Интегрираното отчитане като инфраструктура за устойчиво управление: уроци от българската практика (2020–2025).....	85
Евгени Овчинников, Атанаска Решеткова Протеиновият преход в България: концептуални основи и емпирични измерения в контекста на устойчивите хранителни системи	126

Раздел II

ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ, ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

Тодор Кръстевич Предиктивно и каузално моделиране на мултитъч атрибуция в дигитална среда	159
Симеонка Петрова, Петранка Мидова, Иван Маринов, Зоя Иванова, Цветелина Кабакчиева, Елена Вълчева, Веселин Василев, Йоан Томов, Йордан Стефанов, Преслав Георгиев Въздействие на дигиталната трансформация на търговията върху моделите на потребителско поведение: емпирично изследване на онлайн покупките на български потребители	209

CONTENTS

Section I

CIRCULAR AND LOW-CARBON ECONOMY, SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INNOVATION

- Elitsa Lazarova, Mariela Stoyanova, Nadezhda Veselinova,
Yuliyana Gospodinov, Asen Bozhikov, Dimcho Shopov**
Approaches and mechanisms for implementing open innovation in the public sector
in Bulgaria 7
- Lyubcho Varametzov, Simeonka Petrova, Lyubomira Todorova, Yavor Stanev,
Lyubomir Nikolov, Melinda Petkova**
Product innovation and sustainable development of European small and medium-
sized enterprises in the industry sector 48
- Radosveta Krasteva-Hristova, Diana Papradanova**
Integrated reporting as an infrastructure for sustainable management: lessons from
Bulgarian practice (2020–2025) 85
- Evgeni Ovchinnikov, Atanaska Reshetkova**
The Protein Transition in Bulgaria: conceptual foundations and empirical dimensions
in the context of sustainable food systems 126

Section II

ARTIFICIAL INTELLIGENCE, DIGITAL TRANSFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Todor Krastevich**
Framework for predictive and causal modeling of multi-touch attribution
in a digital environment 159
- Simeonka Petrova, Petranka Midova, Ivan Marinov, Zoya Ivanova, Tsvetelina
Kabakchieva, Elena Valcheva, Vesselin Vassilev, Yoan Tomov, Yordan
Stefanov, Preslav Georgiev**
Impact of digital transformation of trade on consumer behavior patterns: an empirical
study of online purchases of Bulgarian consumers 209

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ”

АЛМАНАХ НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ТОМ 34

**УСТОЙЧИВ И ДИГИТАЛЕН ПРЕХОД – ИНОВАЦИИ,
ЗНАНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА**

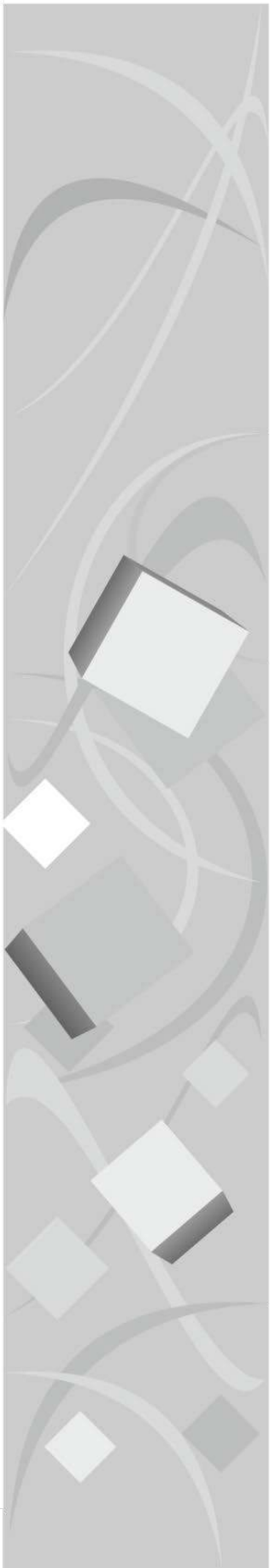
Даден за печат на 12.03.2026 г., излязъл от печат на 26.03.2026 г.

Поръчка № 18964, тираж: 50 бр.

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов”

Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А

ISSN 1312-3815



РАЗДЕЛ I

Кръгова и нисковъглеродна икономика, устойчиво развитие и иновации

ПОДХОДИ И МЕХАНИЗМИ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ

Гл. ас. д-р Елица Лазарова
Гл. ас. д-р Мариела Стоянова
Гл. ас. д-р Надежда Веселинова
Гл. ас. д-р Юлиан Господинов
Гл. ас. д-р Асен Божинов
Ас. д-р Димчо Шопов¹

Резюме

Приложението на концепцията за отворени иновации в публичния сектор е относително ново, но бързо развиващо се направление в изследванията и практиката. Въпреки нарастващото им значение, публичният сектор в България все още се характеризира с ниска иновационна активност и ограничена способност за адаптиране към промените. Във връзка с това основна цел на студията е да изследва подходите и механизмите за прилагане на отворени иновации в публичния сектор в България на база научно-теоретични анализи и емпирично изследване на нагласите на публичния сектор при взаимодействие със заинтересованите страни. Поставени са следните задачи: 1. Анализиране на теоретичната рамка за отворените иновации и моделите за тяхното внедряване в публичния сектор; 2. Изследване взаимодействието на публичния сектор с гражданите, бизнеса и между субектите от публичния сектор; 3. Конструирание на модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България. Научноизследователската теза се основава на твърдението, че внедряването на отворени иновации, с фокус върху потребителите на публични услуги в организациите от публичния сектор, би повлияло благоприятно върху дейността им, особено в случаите, когато е необходима допълнителна експертиза, знания и умения, които са извън капацитета на структурата. Резултатите от изследването са: 1. Анализирани са факторите за възникване на отворените иновации; 2. Изследвани са различни модели за внедряване на отворени иновации в публичния сектор; 3. Анализирани са външните и вътрешните взаимодействия на публичния сектор при създаване на отворени иновации и са предложени подходящи стъпки за тяхното въвеждане и разширяване; 4. Конструиран е модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България.

Ключови думи: отворени иновации, публичен сектор, модел.

JEL: H83, O39.

¹ Разпределението на приноса на авторите е, както следва:

Гл. ас. д-р Елица Лазарова – Резюме, Увод, 2.1, 3, Заключение

Гл. ас. д-р Мариела Стоянова – Увод, 1.2, 2.1, 3

Гл. ас. д-р Надежда Веселинова – 2.2.

Гл. ас. д-р Юлиан Господинов – 1.1. и 2.3

Гл. ас. д-р Асен Божинов – Увод, 2.1 и 3

Ас. д-р Димчо Шопов – 1.1, 2.1 и 3

APPROACHES AND MECHANISMS FOR IMPLEMENTING OPEN INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR IN BULGARIA

Head Assist. Prof. Elitsa Lazarova, PhD
Head Assist. Prof. Mariela Stoyanova, PhD
Head Assist. Prof. Nadezhda Veselinova, PhD
Head Assist. Prof. Yuliyana Gospodinov, PhD
Head Assist. Prof. Asen Bozhikov, PhD
Assist. Prof. Dimcho Shopov, PhD

Abstract

The application of the concept of open innovation in the public sector is a relatively new but rapidly developing field of research and practice. The public sector in Bulgaria continues to exhibit low innovation activity and limited adaptability to change, despite the growing importance of open innovation. In this regard, the main goal of the study is to explore the approaches and mechanisms for implementing open innovation in the public sector in Bulgaria based on theoretical analysis and empirical research on public sector attitudes toward interaction with stakeholders. The following tasks have been set: 1. Analysis of the theoretical framework for open innovation and models for its implementation in the public sector; 2. Examination of interactions between the public sector, citizens, businesses, and among public sector entities; 3. Development of a model for implementing open innovation in the public sector in Bulgaria. The research thesis is based on the assertion that the implementation of open innovation, with a focus on users of public services in public sector organisations, would have a beneficial impact on their performance, especially in cases where additional expertise, knowledge, and skills are needed beyond the capacity of the organisation. The results of the study are: 1. the factors for the emergence of open innovation are analysed; 2. different models for the implementation of open innovation in the public sector are examined; 3. the external and internal interactions of the public sector in the creation of open innovation are explored, and appropriate steps for their adoption and expansion are proposed; 4. a model for the implementation of open innovation in the public sector in Bulgaria is developed.

Key words: open innovation, public sector, model.

JEL: H83, O39.

Увод

Настъпването на 21 век бележи фундаментална промяна в разбирането на иновационните процеси, акцентирайки върху цялостната трансформация на организационната логика за създаване на стойност чрез отворени иновации. Концепцията за отворени иновации започва да се развива активно през

2003 г., но намира приложение основно в бизнес сектора. Приложението на отворени иновации в публичния сектор е относително ново, но бързо развиващо се направление в изследванията и практиката. Ако в световен мащаб публичният сектор търпи дигитална трансформация и отвореност към нуждите на потребителите на административни услуги, то България все още е на равнище дигитализация на процесите и слабо изразена връзка с потребителите. Въпреки нарастващото признание за значението на отворените иновации, публичният сектор в България все още се характеризира с ниска иновационна активност и ограничена способност за адаптиране към промените. Въвеждането и развитието на отворени иновации в публичния сектор в България би създало основа за устойчиво, приобщаващо и интелигентно развитие, в което държавата, бизнесът, науката и обществото работят заедно за общото благо. Необходимо е по-задълбочено изследване на възможностите за прилагане на отворени иновации в публичния сектор на България, конструиране на модел за тяхното внедряване и идентифициране на стъпките за изграждане на устойчива иновационна екосистема.

Целта на научното изследване е да се изследват подходите и механизмите за прилагане на отворени иновации в публичния сектор в България на база научно-теоретични анализи и емпирично изследване на нагласите на публичния сектор при взаимодействие със заинтересованите страни. За постигане на научно изследователската цел са поставени *следните задачи*: 1. Анализиране на теоретичната рамка за отворените иновации и моделите за тяхното внедряване в публичния сектор; 2. Изследване взаимодействието на публичния сектор с гражданите, бизнеса и между субектите от публичния сектор; 3. Конструиране на модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България.

Научноизследователската теза се основава на твърдението, че внедряването на отворени иновации, с фокус върху потребителите на публични услуги в организациите от публичния сектор, би повлияло благоприятно върху дейността им, особено в случаите, когато е необходима допълнителна експертиза, знания и умения, които са извън капацитета на структурата. В настоящата разработка *обект на изследване* са отворените иновации в публичния сектор, а *предмет* – възможностите и готовността на публичния сектор в България за внедряване на отворени иновации с фокус върху потребителите на публични услуги.

Първичните данни са събрани чрез онлайн анкетно проучване, разпространено до всички административни нива в България (централно, регионално и местно), проведено през месец октомври 2024 г. Анкетната карта е създадена чрез софтуер с отворен код LimeSurvey и в структурно отношение включва два основни блока – описание на респондентите и конкретни

въпроси относно оценка на начините на взаимодействие между публичната администрация и различните заинтересовани страни (граждани, други административни органи и бизнеса) в контекста на отворените иновации. Включените въпроси са от няколко типа – отворени, затворени (преобладаващи) и оценяване с Ликертова скала.

Събирането на данните се осъществява чрез метода на самоизброяване. Проучването е насочено към служителите на всички административни нива в България:

- *Централната административна власт* в изследването е обхваната с изпратени анкетни карти до Администрацията на Министерския съвет, Министерства, Административни структури, отчитащи дейността си пред народното събрание; Държавни агенции; Администрации на Държавни комисии; Изпълнителни агенции; Административни структури, създадени със закон и Административни структури, създадени с постановление на Министерски съвет.

- *Регионалната администрация* е обхваната чрез анкетиране на Специализирани териториални администрации, създадени като юридически лица с нормативен акт и Областни администрации.

- *Местните администрации* са обхванати чрез анкетиране на Общински и Районни администрации.

Изпратени са общо 6274 електронни писма, съдържащи официална покана и хипервръзка, препращаща към анкетата. Броят на попълнените анкетни карти е 2334. Данните са изтеглени във формат на Microsoft Excel, където впоследствие е реализирана подготовката им за анализ. След преглед на отговорите е направена редукция, като частично попълнените анкети са премахнати от съвкупността от данни. В резултат на това броят на коректно попълнените анкети, използвани за последващ анализ, е 1924, което представлява възвръщаемост от 30,67%.

Относно профила на участниците в анкетното проучване може да се направи заключението, че разпределението по отделни идентификатори е сравнително равномерно по признаците пол (54,16% мъже и 45,84% жени) и ниво на администрация, в която работят респондентите (29,21% централно, 38,35% регионално и 32,54% местно ниво). По отношение на заеманата длъжност ръководителите и експертите съставляват 83,06% от цялата извадка, докато техническият персонал (ИТ специалистите) са приблизително 17%.

Приложени са традиционни научноизследователски методи: сравнение, анализ, синтез, индукция, дедукция. Естеството на въпросите в анкетната карта предполага получаването основно на категорийни данни, което налага и използването на анализ на подкатегорийни данни. Наред с него са

приложени методите на дескриптивната статистика – относителни дялове, (относителни) таблици на честотата, свързани таблици на честотата по основен атрибут на групиране. За по-ясно разбиране на резултатите са използвани графични изображения.

1. Теоретична рамка на отворените иновации и моделите за тяхното внедряване в публичния сектор

1.1. Концепция за отворени иновации

Концепцията за отворени иновации (open innovation) представлява фундаментална промяна в разбирането на иновационните процеси, която се утвърждава в началото на XXI век. Терминът е въведен от Хенри Чесбро (Henry Chesbrough) в неговата основополагаща работа от 2003 г., в която отворените иновации се дефинират като „използване на целенасочени входящи и изходящи потоци от знания за ускоряване на вътрешните иновации и разширяване на пазарите за външно използване на иновациите” (Chesbrough, 2003, стр. 24). Тази дефиниция подчертава двупосочния характер на иновационните процеси – организациите не само абсорбират външни знания и идеи, но и споделят собствените си иновации с външната среда. Няколко години по-късно Чесбро (Chesbrough, 2010) разширява концепцията, свързвайки я с бизнес моделите и подчертавайки, че отворените иновации не се ограничават само до технологичен трансфер, а включват цялостна трансформация на организационната логика за създаване на стойност.

Историческият контекст на възникване на концепцията е свързан с наблюдаваните промени в иновационната среда през последните десетилетия на XX век. Чесбро (Chesbrough, 2003) идентифицира няколко ключови фактора, които ерозират традиционния затворен модел на иновации:

- нарастващата мобилност на висококвалифицирани специалисти;
- разпространението на рисковия капитал, който финансира стартапи;
- увеличаването на външните възможности за доставчици на технологии;
- нарастващата способност на външни доставчици да предоставят научноизследователски и развойни услуги.

Тези фактори създават условия, при които организациите не могат да разчитат единствено на вътрешни изследвания и разработки, а трябва да интегрират външни източници на знания и да комерсиализират собствените си иновации чрез множество канали. Отворените иновации се основават на няколко ключови принципа, които фундаментално се различават от традиционния затворен подход. Първият принцип гласи, че не всички талантлив хора работят за дадена организация, поради което е необходимо да се работи

с външни експерти и да се използват техните знания (Chesbrough, 2003). Вторият принцип подчертава, че външните научноизследователски и развойни дейности могат да създадат значителна стойност, а вътрешните изследвания са необходими за усвояване на част от тази стойност. Третият принцип признава, че организацията не е длъжна да извършва изследванията, за да печели от тях – важното е да има добър бизнес модел. Четвъртият принцип гласи, че изграждането на по-добър бизнес модел е по-важно от първото навлизане на пазара. Петият принцип подчертава, че най-доброто използване на вътрешните и външните идеи ще спечели на пазара. Шестият принцип признава ползите от споделянето на интелектуална собственост, когато това води до развитие на бизнес модела на организацията (Chesbrough, 2010).

Характеристиките, които отличават отворените иновации от традиционните модели, включват проницаемостта на организационните граници, активното търсене и интегриране на външни знания, съзнателното споделяне на вътрешни иновации с външни партньори и фокусът върху бизнес модела като механизъм за добавяне на стойност (West & Bogers, 2014). Отворените иновации не означават просто отваряне на всички процеси, а стратегическо управление на входящите и изходящите потоци от знания в съответствие с бизнес целите на организацията.

Типологията на отворените иновации, предложена от Енkel (Enkel, 2004), разграничава три основни процеса. Входящият процес (outside-in process) се отнася до обогатяването на собствената база от знания чрез интегриране на доставчици, клиенти и външни източници на знания. Този процес включва дейности като сканиране на технологичната среда, закупуване на интелектуална собственост, включване на клиенти и доставчици в иновационния процес. Изходящият процес (inside-out process) се отнася до генериране на печалби чрез извеждане на идеи на пазара, продажба на интелектуална собственост и трансфер на идеи към външната среда. Свързаният процес (coupled process) комбинира входящия и изходящия процес чрез съвместни предприятия, алианси и кооперация, при които се осъществява взаимен обмен на знания и съвместно разработване на иновации. Важно е да се отбележи, че отворените иновации не заместват напълно затворените процеси, а по-скоро представляват допълнителна стратегия, която организациите могат да използват в зависимост от контекста и целите си (West & Bogers, 2014). Някои организации могат да комбинират елементи от двата подхода в зависимост от специфичните иновационни проекти и стратегически приоритети.

От първоначалното си формулиране през 2003 г. концепцията за отворените иновации претърпява значителна еволюция и разширяване. Първият етап (2003-2010) се характеризира с фокус върху технологичния трансфер и управлението на интелектуалната собственост, предимно в контекста на високотехнологични производствени компании (Randhawa и

сътв., 2016). През този период изследванията се концентрират върху механизмите за абсорбиране на външни знания и комерсиализация на вътрешни технологии.

Вторият етап (2010-2015) се характеризира с разширяване на концепцията към различни сектори и организационни контексти, включително малки и средни предприятия, услуги и публичен сектор (Hossain & Aneesur-Rehman, 2016). През този период се развиват по-нюансирани разбирания за различните форми и нива на отвореност, както и за ролята на дигиталните технологии в улесняването на отворените иновационни процеси.

Третият етап (2015-настояще) се характеризира с фокус върху екосистемната перспектива на отворените иновации, където акцентът се измества от двустранните взаимодействия към многостранни мрежи и платформи (Bogers и съавт., 2017). Съвременните изследвания разглеждат отворените иновации в контекста на дигиталната трансформация, устойчивото развитие и социалните иновации. Появяват се нови концепции като “отворени иновационни екосистеми”, “платформени иновации” и “колаборативна икономика”, които разширяват и обогатяват първоначалната рамка на Чесбро (Chesbrough и съавт., 2014).

Границите в отворените иновации в публичния сектор са многоизмерни и включват организационни, секторни, географски и дисциплинарни (Figenschou и съавт., 2024) измерения.

- организационните граници се отнасят до взаимодействието между различни публични организации и между публичния и частния сектор;
- секторните граници разделят различните области на публичната политика като здравеопазване, образование, транспорт и околна среда;
- географските граници включват взаимодействието между различни нива на управление и между различни региони и страни;
- дисциплинарните граници се отнасят до интеграцията на знания от различни научни области и професионални домейни.

Разгръщането на тези граници е ключово за успешното внедряване на отворените иновации в публичния сектор. Това може да се постигне чрез различни механизми, включително създаване на междуинституционални работни групи и мрежи, използване на посредници (intermediaries) като иновационни центрове и акселератори, разработване на дигитални платформи за сътрудничество и прилагане на методи за съвместно създаване (co-creation) с граждани и други заинтересовани страни. Важно е да се отбележи, че отварянето на границите не означава тяхното премахване, а по-скоро създаването на механизми за ефективно преодоляване и управление на тези граници (Веселинова, 2025).

Приложението на концепцията за отворени иновации в публичния сектор представлява относително ново, но бързо развиващо се направление

в изследванията и практиката. Въпреки че първоначално отворените иновации са разработени в контекста на частния сектор, нарастващото признание на необходимостта от модернизация и повишаване на ефективността на публичните услуги води до адаптиране и прилагане на тези принципи в държавната администрация. Публичният сектор се характеризира със специфични особености, които изискват модифициране на традиционните модели на отворени иновации (Figenschou et al., 2024).

Една от основните специфики на публичния сектор е неговата мисия да служи на обществения интерес и да осигурява публични блага и услуги за всички граждани. За разлика от частния сектор, където основната цел е генерирането на печалба, публичният сектор се ръководи от принципи като справедливост, прозрачност, отчетност и равен достъп до услуги. Това означава, че иновациите трябва да бъдат насочени не само към повишаване на ефективността и намаляване на разходите, но и към подобряване на качеството на услугите, увеличаване на гражданското участие и укрепване на демократичните процеси (Sørensen & Torfing, 2011).

Друга важна характеристика на публичния сектор е неговата сложна институционална структура и множеството заинтересовани страни, с които взаимодейства. Публичните организации оперират в среда, характеризираща се с множество нива на управление (национално, регионално, местно), различни ведомства и агенции, както и разнообразни външни актьори, включително граждани, бизнес, неправителствени организации и международни институции. Тази сложност изисква специални механизми за координация и сътрудничество, за да се осигури ефективното внедряване на отворените иновации.

По-високата степен на регулация и формализация на процесите е характерна особеност на държавния в сравнение с частния сектор. Законодателството, правилата и процедурите играят централна роля в дейността на публичните организации, което може да създаде бариери пред иновациите. От друга страна, тази регулаторна рамка може да бъде използвана като инструмент за насърчаване на иновационната дейност чрез създаване на стимули, стандарти и механизми за подкрепа. Балансът между необходимостта от контрол и отчетност, от една страна, и гъвкавостта и експериментирането, необходими за иновациите, от друга, представлява ключово предизвикателство за публичния сектор (Hartley, 2005).

Свързаните с отворените иновации в публичния сектор актьори са разнообразни и включват множество категории участници. Основните са самите публични организации на различни нива на управление, които могат да бъдат както инициатори, така и получатели на иновации. Гражданите играят централна роля като крайни потребители на публичните услуги, но също така като ко-създатели на иновации чрез различни форми на участие и ангажираност. Бизнесът, особено малките и средните предприятия и стартапите, може да предостави технологични решения и експертиза.

Академичните институции и научноизследователските организации допринасят с научни знания и изследователски капацитет. Неправителствените организации и гражданското общество могат да мобилизират ресурси и да представляват интересите на различни групи.

Предизвикателствата пред отворените иновации в публичния сектор са множество и разнообразни. Организационните предизвикателства включват съпротивата срещу промяната, йерархичните структури, недостатъчните ресурси и капацитет за иновации. Културните се отнасят до преобладаващата култура на избягване на риска, фокуса върху процесите вместо върху резултатите и ограниченото разбиране за стойността на външното сътрудничество. Правните и регулаторните предизвикателства включват ограничения, свързани със защитата на данните, обществените поръчки и интелектуалната собственост. Технологичните се отнасят до недостатъчната дигитална инфраструктура и компетенции (OECD, 2015).

Въпреки тези предизвикателства, отворените иновации предлагат значителни възможности за публичния сектор. Те могат да:

- доведат до по-ефективни и ефикасни публични услуги чрез използване на външни знания и ресурси;
- повишат качеството на политиките чрез по-добро разбиране на нуждите на гражданите и включване на разнообразни перспективи;
- укрепят демократичните процеси чрез увеличаване на гражданското участие и прозрачност;
- стимулират икономическото развитие чрез създаване на нови пазари и възможности за бизнеса;
- помогнат за решаването на сложни обществени предизвикателства, като изменението на климата, стареенето на населението и цифровата трансформация, които изискват координирани усилия на множество актьори.

1.2. Модели за внедряване на отворени иновации в публичния сектор

В публичния сектор отворените иновации се свързват не само с повишаване на ефективността, но и с изграждане на обществена стойност, прозрачност и легитимност (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2018) (Hartley, 2005). Те се превръщат в инструмент за демократизиране на управлението чрез ангажиране на граждани, граждански организации, академични институции и бизнес в съвместното решаване на обществени предизвикателства (Radnor, Osborne, Kinder, & Mutton, 2014) (Sørensen & Torfing, 2011).

Публичният сектор функционира в условията на сложни и често „wicked“ проблеми – социални неравенства, климатични промени, дигитализация – които не могат да бъдат решени единствено чрез традиционните административни механизми (Pesh, 2008). Именно поради това отворените

иновации се разглеждат като колективен процес на съвместно създаване на решения, в който участват множество заинтересовани страни.

Една от ключовите концептуални рамки, които разглеждат изследователите, е *metagovernance*, която разглежда как публичните власти координират мрежи от различни участници чрез правила, стимули и посредничество (Jessop, 2002) (Sørensen & Torfing, 2009). В този смисъл държавата действа като архитект и фасилитатор на иновационната екосистема.

Друг значим теоретичен подход е свързан с моделите на „хеликс“, които концептуализират взаимодействието между различни сектори за създаване на иновации:

Тройната хеликс (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) описва взаимодействието между университет, индустрия и държава. Моделът на Тройната хеликс разглежда иновациите като резултат от препокриване и сътрудничество между трите сфери. Вместо да действат самостоятелно, всеки от участниците поема и част от функциите на останалите:

- Университетите започват да участват в предприемачески дейности (университетско предприемачество, спин-офи, стартиращи компании);
- Бизнесът инвестира в научни изследвания и развива съвместни лаборатории с академични партньори;
- Държавата не само регулира, но и активно подпомага създаването на иновационни екосистеми чрез финансиране, политики и инфраструктура.

Това сътрудничество води до създаване на хибридни институции, като технологични паркове, инкубатори, центрове за трансфер на технологии и публично-частни партньорства, които служат като реална среда за развитие на иновации. В контекста на публичните иновации моделът на Тройната хеликс може да бъде адаптиран като рамка за отворено взаимодействие между администрацията, академията и бизнеса при разработването на политики и услуги.

- Държавата изпълнява ролята на инициатор и координатор – тя определя обществените предизвикателства, създава нормативна база и стимулира колаборацията.
- Университетите и научните институти допринасят чрез изследвания, данни, анализи и иновативни подходи за решаване на социални и управленски проблеми.
- Бизнесът и технологичният сектор предлагат техническа експертиза, дигитални решения и предприемаческа гъвкавост, които ускоряват внедряването на нови практики в публичната администрация.

Така публичният сектор се превръща не само в потребител, но и в активен създател на иновации, използвайки капацитета на останалите две сфери.

Четворната хеликс добавя гражданското общество и медиите като четвърти стълб, акцентирайки върху необходимостта от социална легитимност и обществено участие (Carayannis & Campbell, 2009). Моделът разширява класическия на Тройната хеликс, като добавя четвърти елемент – гражданското общество или по-широко казано: потребителите, медиите, културните институции и гражданите като активни сътворци на иновации.

Концепцията е предложена и доразвита от изследователи като Елиас Карейас (Elias Carayannis) и Дейвид Кемп (David Campbell) (2009), които твърдят, че в съвременните иновационни екосистеми знанието, културата и общественият контекст са не по-малко важни от научните и технологичните фактори. Докато моделът на Тройната хеликс се фокусира върху взаимодействието между знанието, икономиката и управлението, Четворната хеликс добавя социалното измерение – иновациите се разглеждат не просто като технологичен или икономически процес, а като социален и културен феномен, в който гражданите са съавтори, а не пасивни потребители. Така се реализира напълно принципът на отворените иновации: знанието и идеите могат да идват от всяка точка на обществото и трябва да бъдат насърчавани, споделяни и прилагани чрез колективни усилия.

В контекста на публичния сектор, моделът на Четворната хеликс функционира чрез създаване на мрежи, платформи и процеси, които обединяват четирите групи участници. Примерни механизми включват:

- Обществени иновационни лаборатории (Public Innovation Labs) – съвместна среда за тестване на нови услуги и политики;
- Хакатони и граждански предизвикателства – участие на граждани и компании в решаване на конкретни проблеми;
- Отворени данни и дигитални платформи – споделяне на информация и съвместно създаване на решения;
- Партньорства между университети и местни общности – съвместни изследвания и социални иновации;
- Кампании за гражданско участие – повишаване на обществената осведоменост и култура на сътрудничество.

Прилагането на модела в публичния сектор в България би създадо основа за устойчиво, приобщаващо и интелигентно развитие, в което държавата, бизнесът, науката и обществото работят заедно за общото благо.

Петорната хеликс интегрира и екологичната среда като фактор, подчертавайки устойчивостта като ключов измерител на иновационните процеси (Carayannis, Barth, & Campbell, 2012). Моделът на Петорната хеликс е разширение на Четворната хеликс, предложено от Елиас Карейас (Elias Carayannis) и Дейвид Кемп (David Campbell) през 2010 г.

Той включва петото измерение – природната и екологична среда, която се разглежда като активен участник и фактор в иновационните процеси. Основната идея на Петорната хеликс е, че устойчивите иновации

не могат да бъдат постигнати без отчитане на екологичния контекст, ресурсите и баланса между икономическо, социално и природно развитие. Така моделът интегрира концепциите за иновативност, устойчивост и социална отговорност в единна рамка. Моделът приема, че знанието и иновациите трябва да бъдат насочени към опазване на природата и устойчиво развитие, а не само към икономическа или технологична ефективност.

Петорната хеликс представлява върховата форма на сътрудничество и интеграция между икономиката, науката, управлението, обществото и природата. Тя не само надгражда предходните модели, но и добавя критичното измерение на устойчивост и екологична отговорност, което е съществено за бъдещето на публичните политики и иновациите. Прилагането ѝ в българския публичен сектор ще позволи изграждането на устойчива, интелигентна и зелена държавна администрация, която развива иновации в хармония с обществото и природата.

Тези модели имат особено значение за публичния сектор, тъй като подчертават, че успешните иновации възникват в условия на многостранно партньорство и обмен на ресурси, а не като линейни взаимодействия.

От друга страна, се разглежда концепцията за смарт управлението („smart governance“), при което отворените иновации се приемат като средство за по-ефективно използване на дигиталните технологии и отворените данни за участие на гражданите в процесите на вземане на решения (Lee, Hwang, & Choi, 2012) (Ferraris, Santoro, & Dezi, 2018). Тук възникват нови посредници – онлайн платформи, живи лаборатории, краудсорсинг механизми – които функционират като иновационни хъбове, обединяващи администрацията и обществото.

Тези теоретични концепции намират практическо приложение в конкретни модели за отворени иновации в публичния сектор като:

- Challenge.gov в САЩ отразява логиката на метаговърнанс и тройната хеликс чрез конкурси и краудсорсинг, ангажиращи държавни агенции, академия и граждани (Mergel, 2014).
- Living Labs в Испания демонстрират четворната хеликс, като съчетават участие на граждани, университети, частен сектор и местни власти (Gascó, 2017).
- Инициативите за отворени данни (напр. в Бандунг, Индонезия) съответстват на визията за смарт управление и колаборативна иновация (Safaria, Widianingsih, Muhtar, & Irawati, 2019).
- Социалните медии като инструмент за мониторинг в Гърция и Австрия илюстрират дигиталната трансформация на управлението и метаговърнанс чрез нови канали за гражданско участие (Loukis, Charalabidis, & Androutsopoulou, 2017).

В литературата се срещат и емпирични модели за прилагане на отворени иновации. Такива са:

Платформено базирани модели за краудсорсинг

Типичен пример е американската инициатива Challenge.gov, която използва четирифазен модел: генериране на идеи, инкубиране, валидиране и прилагане (Mergel, 2014). Този подход се базира на активното участие на граждани, академични институции и частния сектор чрез конкурси и стимули, което повишава ангажираността и качеството на решенията (Mergel, 2018).

Моделът на „живи лаборатории“

В Испания подходът се прилага чрез „living labs“ като Citilab (Cornellà) и мрежата от „fab athenaeums“ (Барселона). Те действат като посредници в отворените иновации, подпомагайки взаимодействието между публичния и частния сектор (Gascó, 2017). Основните предизвикателства са устойчивост и мащабируемост.

Типологии на организационна трансформация

Feller, Finnegan и Nilsson (Feller, Finnegan, & Nilsson, 2011) изследват трансформацията на шведски общини чрез отворени иновации, идентифицирайки четири типологии на трансформационни модели, които променят както организационната структура, така и бизнес модела на публичните органи.

Междусекторни платформи и посредничество

Ojasalo и Kähäri (Ojasalo & Kähäri, 2018) подчертават значението на посреднически структури и кръгли маси, които обединяват участници от различни сектори, но също така отбелязват препятствия като бюрокрация и културни различия.

Модели, основани на данни и дигитални инструменти

Safaria et al. (Safaria, Widianingsih, Muhtar, & Irawati, 2019) разглеждат използването на отворени данни чрез конкурси и коуъркинг пространства в Индонезия, докато Loukis et al. (Loukis, Charalabidis, & Androutsopoulou, 2017) разглеждат ролята на социалните медии за мониторинг и включване в Гърция и Австрия.

Рамки за създаване на стойност

Pedersen (Pedersen, 2020) представя отворените иновации като механизъм за специализация на ресурси и промяна в поведението, водещ до инкрементални трансформации, като акцентира върху стойността на процеса, а не само върху резултатите.

Литературният анализ показва, че няма универсален модел за прилагане на отворени иновации в публичния сектор. Вместо това съществува разнообразие от подходи – от краудсорсинг и живи лаборатории до дигитални инструменти и рамки за създаване на стойност. Общото между тях е стремежът към засилване участието на гражданите и външните заинтересовани страни, както и необходимостта от посредничество и сътрудничество между различни актьори. Теоретичните рамки на метаговърнанс и хеликс

моделите помагат да се разбере защо тези практики работят и как могат да бъдат устойчиво интегрирани.

2. Анализ на резултатите

2.1. Взаимодействие между публичен сектор и гражданско общество

Взаимодействието между публичния сектор и гражданското общество в контекста на иновационните процеси се основава на няколко взаимосвързани теоретични рамки, които предлагат различни перспективи за разбиране на това сътрудничество. Теорията за публично-гражданското партньорство разглежда взаимодействието като форма на колаборативно управление, при което публичните институции и гражданските организации работят заедно за постигане на общи цели (Ansell & Torfing, 2021). Тази теория подчертава необходимостта от споделена отговорност, взаимно доверие и комплементарни ресурси между партньорите. В контекста на иновациите публично-гражданското партньорство създава условия за комбиниране на институционалния капацитет на публичните организации с гъвкавостта, креативността и близостта до гражданите на организациите от гражданското общество.

Концепцията за съвместно създаване на стойност (co-creation) представлява централна теоретична рамка за разбиране на взаимодействието в иновационните процеси. Осбърн и колеги (Osborne и съавт., 2016) дефинират съвместното създаване като „доброволното или задължителното участие на потребителите на публични услуги в някой от етапите на производения процес на услугата”. Тази концепция се основава на признанието, че стойността не се създава едностранно от доставчика на услугата, а се съпроизвежда в процеса на взаимодействие между доставчика и потребителя. В контекста на публичните иновации съвместното създаване означава активно включване на гражданите не само като получатели на услуги, но и като партньори в идентифицирането на проблеми, генерирането на идеи и разработването на решения (Voorberg и съавт., 2015).

Теорията за отворено управление (open government) предоставя по-широка рамка за разбиране на взаимодействието между публичния сектор и гражданите. Отвореното управление се основава на три основни принципа: прозрачност, участие и сътрудничество (OECD, 2025). Прозрачността се отнася до осигуряването на достъп до информация за дейността на публичните институции. Участието включва активното ангажиране на гражданите в процесите на вземане на решения. Сътрудничеството подчертава необходимостта от работа с граждани, бизнес и граждански организации за разработване на по-ефективни решения на обществените проблеми. В контекста на иновациите отвореното управление създава институционална

среда, която насърчава и улеснява гражданското участие в иновационните процеси.

Формите на взаимодействие между публичния сектор и гражданското общество в иновационните процеси могат да бъдат класифицирани по различни критерии. Набачи и колектив (Nabatchi и съавт., 2017) предлагат типология, основана на три измерения: кой участва (индивидуални граждани, организирани групи, общности), кога се осъществява участието (планиране, разработване, изпълнение, оценка) и какво е естеството на участието (информирание, консултация, съвместно решаване). Тази типология подчертава многообразието от форми, които взаимодействието може да приеме в зависимост от контекста и целите.

Таблица 1

Механизми и нива на гражданско участие в иновационния процес

Механизъм	Ниво на ангажираност	Принос в иновационния цикъл	Примери
Обществени консултации	Консултация	Идентифициране на проблем, Генериране на идеи	-
Живи лаборатории (Living Labs)	Съвместно решаване	Разработване, Тестване, Внедряване	MindLab (Дания)
Хакатони	Съвместно решаване	Генериране на идеи, Разработване	-
Краудсорсинг платформи	Консултация/ Съвместно решаване	Генериране на идеи	OIVA (Хелзинки)
Граждански журита	Съвместно решаване	Идентифициране на проблем	-
Дигитални платформи за участие	Консултация/ Съвместно решаване	Всички етапи	Decidim (Барселона)

Източник: Адаптирано от Nabatchi и съавт. (2017), Brandsen & Honingh (2016), Voorberg и съавт. (2015)

Механизмите за гражданско участие в иновационни процеси включват широк спектър от инструменти и практики. Традиционните механизми включват обществени консултации, анкети и фокус групи, които позволяват на публичните институции да събират мнения и предложения от гражданите. Съвременните механизми включват дигитални платформи за краудсорсинг на идеи, хакатони за разработване на иновативни решения, живи лаборатории (living labs) за тестване на нови услуги и граждански журита за обсъждане на сложни политически въпроси (Sørensen & Torfing, 2007). Тези механизми се различават по степента на ангажираност на гражданите, необходимите ресурси и потенциалното въздействие върху крайните решения (вж. Таблица 1).

Нивата на ангажираност на гражданите могат да бъдат концептуализирани като континуум от информирани до съвместно решаване. Информирането представлява едностранна комуникация от публичните институции към гражданите, при която се споделя информация за планове, решения и дейности. Консултацията включва двустранна комуникация, при която гражданите предоставят обратна връзка и мнения, но крайните решения се вземат от публичните институции. Съвместното решаване (co-decision) представлява най-високото ниво на ангажираност, при което гражданите имат реална власт да влияят върху крайните решения и споделят отговорност за резултатите (Brandsen & Honingh, 2016). В контекста на иновациите различните нива на ангажираност са подходящи за различни етапи от иновационния процес и различни типове иновации.

Концепцията за “гражданин като иноватор” (citizen as innovator) разширява традиционното разбиране за ролята на гражданите в публичния сектор (Torfing и съавт., 2019). Вместо да бъдат разглеждани само като пасивни получатели на услуги или като консултанти, гражданите се признават като активни иноватори, които могат да инициират, разработват и внедряват нови решения на обществени проблеми. Тази концепция се основава на признанието, че гражданите притежават уникални знания, умения и мотивация, които могат да допринесат за иновационния капацитет на публичния сектор. Примери за граждани като иноватори включват инициативи за споделена икономика, социални иновации, разработени от общности, и граждански научни проекти, които адресират местни предизвикателства.

Ползите от взаимодействието между публичния сектор и гражданското общество в иновационните процеси са многопластови. От гледна точка на легитимността, включването на гражданите в иновационните процеси повишава приемането и доверието в публичните институции, тъй като решенията се възприемат като по-справедливи и отразяващи интересите на обществото (Sørensen & Torfing, 2011). От гледна точка на качеството, гражданското участие води до по-добри решения, тъй като интегрира разнообразни перспективи, знания и опит, които публичните служители може да нямат (Osborne и съавт., 2016). От гледна точка на иновативността взаимодействието с граждани стимулира креативността и генерирането на нови идеи, които могат да доведат до радикални иновации (Torfing и съавт., 2019).

Допълнителни предимства включват по-ефективно използване на ресурсите чрез мобилизиране на гражданския капацитет и знания, по-бързо разпространение на иновациите чрез мрежите на участващите граждани и развитие на гражданските компетентности и ангажираност чрез активното участие в обществените процеси (Voorberg и съавт., 2015). Взаимодействието също така може да доведе до по-устойчиви решения, тъй като гражданите са по-склонни да поддържат и развиват иновации, в които са участвали.

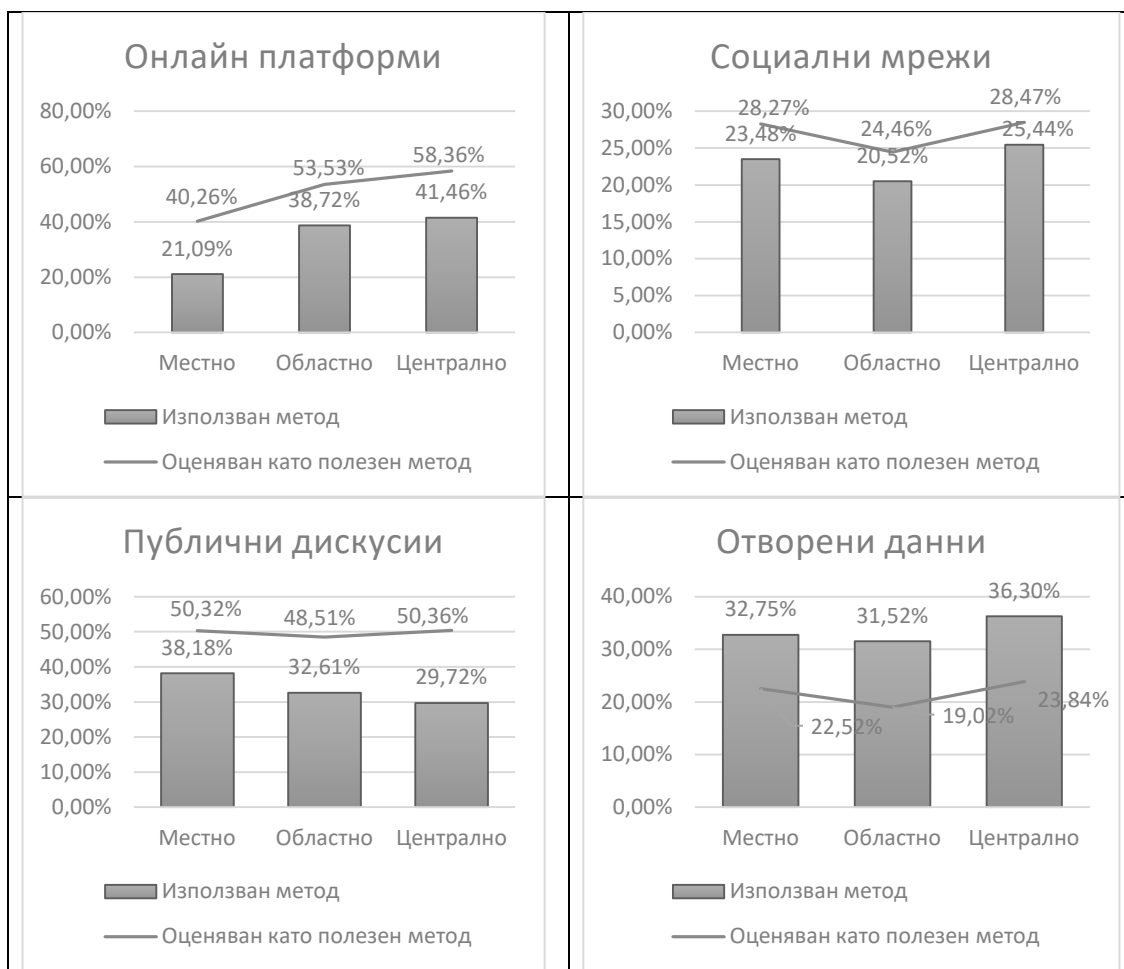
Барьерите и рисковете, свързани с гражданското участие в иновационните процеси, обаче не трябва да се подценяват. От гледна точка на ресурсите, организирането и управлението на процеси на гражданско участие изисква значително време, финансови средства и човешки капацитет, които публичните институции може да нямат (Nabatchi и съавт., 2017). От гледна точка на компетентността съществува риск, гражданите да нямат необходимите знания или умения за ефективно участие в сложни иновационни процеси, което може да доведе до некачествени решения. От гледна точка на конфликта на интереси различните групи граждани могат да имат противоречиви интереси и приоритети, което затруднява постигането на консенсус (Brandsen & Honingh, 2016).

Допълнителни предизвикателства включват риска от “заграбване” на процеса от добре организирани групи с частни интереси, трудността в осигуряването на представителност и включване на маргинализирани групи, съпротивата от страна на публични служители, които възприемат гражданското участие като заплаха за техния професионализъм и автономия, и институционалните бариери, свързани с йерархични структури и бюрократични процедури, които затрудняват гъвкавото и отворено взаимодействие (Torfing и съавт., 2019).

В контекста на Европейския съюз инициативата „Horizon Europe” насърчава гражданската наука и участието на обществеността в научноизследователските и иновационни проекти чрез специални програми и финансиране (European Commission, 2020). Тези примери илюстрират различните форми и механизми на взаимодействие, както и потенциала на гражданското участие да допринесе за иновационния капацитет на публичния сектор. В българския контекст, макар и с по-ограничен мащаб, се наблюдават инициативи за гражданско участие в местното управление и разработване на дигитални публични услуги, които отразяват нарастващото признание на значението на това взаимодействие.

В проведеното анкетно проучване през м. Октомври 2024 в България авторовият колектив достигна до изводи, които биха били полезни на публичните администрации при последващо взаимодействие с гражданите за успешно инициране или реализирането на отворени иновации в публичния сектор. Анализът на използваните методи за взаимодействие с гражданите показва, че администрацията, на всяко от отделните нива, използва както дигитални, така и недигитални инструменти (фиг. 1). Прави впечатление, че на централно ниво най-често се използва онлайн платформа за обратна връзка (41,46%), докато местните власти разчитат най-слабо на този инструмент – една 21,09% от респондентите са посочили този отговор. В същото време администрацията на местно ниво разчита най-много на традиционния недигитален подход за връзка с гражданите, свързан с провеждането на публични дискусии, което от своя страна се използва най-слабо от централната администрация. Причината за това може да се корени

във факта, че местната власт е „по-близо“ до гражданите и те разполагат с повече време и възможности да присъстват на подобни дискусии, докато присъствието на подобни мероприятия, организирани от централната администрация, често е свързано с необходимостта от отпуски и осъществяване на разходи за пътуване.



Фигура 1. Сравнение на използването на цифрови и нецифрови инструменти за взаимодействие с гражданите и тяхното възприемано ниво на полезност за внедряване на отворени иновации в публичния сектор
Източник: Собствено анкетно проучване

Използването на онлайн платформи за обратна връзка и провеждането на публични дискусии с гражданите се възприемат от администрацията на всички нива, като двете най-подходящи форми на взаимодействие за реализиране на отворени иновации в публичния сектор. С малки изключения полезността на тези инструменти се отбелязва от повече от половината респонденти, като най-високо е оценена от служителите в централната (58,36%) и областната (53,53%) администрация. От визуализацията на резултатите ясно се вижда, че има сравнително разминаване между тяхното реално използване и възприятието доколко те са подходящи за реализиране на

отворени иновации. Остава отворен въпросът, дали те са надценени от администрацията или тепърва ще се разширява обхватът на тяхното приложение.

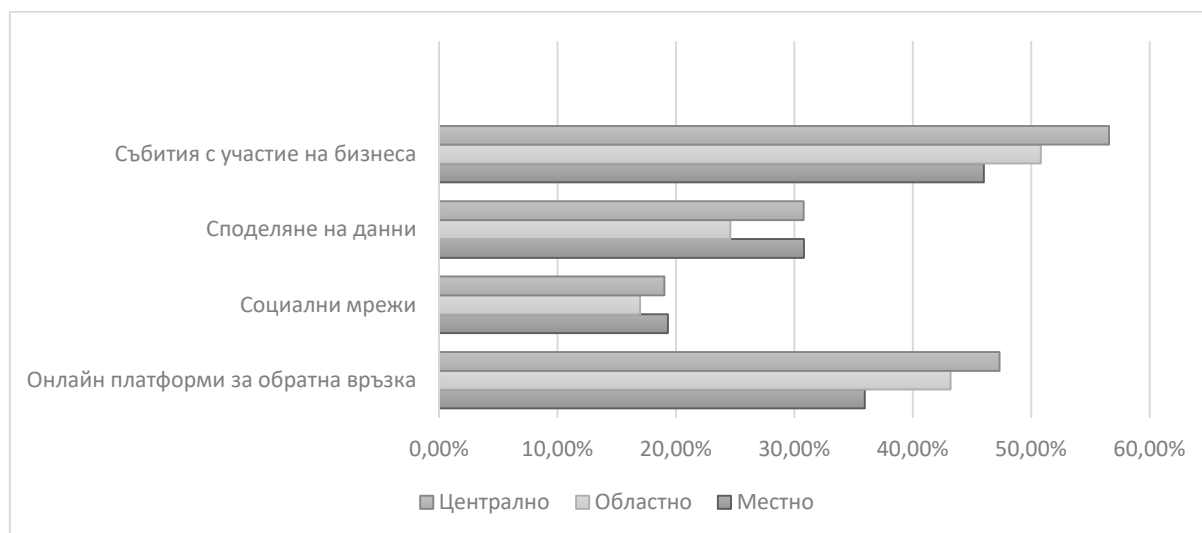
Социалните мрежи набраха сериозна популярност през последните две десетилетия, позволявайки на хората да се свързват не само помежду си, но и със страници на компании, общини, областни администрации, университети, в които да комуникират успешно и от разстояние с представители на съответните институции. Приложението им като метод за достигане до гражданите и техните идеи и предложения обаче изглежда не е толкова голямо. Това се отчита на всяко едно от нивата на администрацията, като едва около една четвърт от респондентите са отбелязали използването им. Малко по-високи, но почти сходни са резултатите и по отношение на възприемането на социалните мрежи като подходяща форма на взаимодействие с гражданите за реализиране на отворени иновации в публичния сектор.

Интересна е констатацията по отношение на метода за споделяне на данни като подход за взаимодействие с гражданите. Малко над 30% от респондентите на всички административни нива отбелязват, че се осъществява споделяне на данни с гражданите, но това е единственият инструмент, при който възприемането на полезността му за последващо реализиране на отворени иновации е по-ниска от степента му на прилагане. Като резултат от приемането на Директива (ЕС) 2019/1024 на Европейския парламент и на Съвета, всяка страна-членка на ЕС се задължава да споделя колкото се може повече данни (т. нар. отворени данни) от публичния сектор с цел тяхното последващо преизползване, което е предпоставка за подобряване на икономическия климат, насърчаване на конкуренцията и прозрачността на единния цифров пазар на Европа (European Parliament, 2019). Тази директива се фокусира основно върху икономическите аспекти на преизползването на данните, а не толкова върху достъпа на гражданите до информация. От своя страна обаче ангажирането на гражданите с активното използване на отворени данни може да доведе до реализиране на отворени иновации, които биха довели до повишаване качеството и ефективността на предоставяните публични услуги, както и до справяне с важни обществени проблеми (Purwanto et al., 2020).

Респондентите посочват и други подходящи, според тях, форми за взаимодействие с гражданите, които биха насърчили успешното реализиране на отворени иновации в публичния сектор. Въпреки че до някаква степен те се включат във вече разгледаните форми, може да отбележим – анкетни проучвания на хартия, предложения с обратна връзка, лични срещи в конкретната институция, организиране на работни групи и работни срещи с участие на гражданите и др. Очевидно традиционните недигитални подходи все още намират широко приложение при взаимодействие с гражданите.

Комбинирането на дигитални и недигитални инструменти може да е успешна стратегия за достигане до идеите на гражданите, но анализът

показва, че самите граждани не са достатъчно ангажирани в процеса на създаване на иновации в публичния сектор. Оценявайки степента на тяхната ангажираност по скалата от 1 (най-ниска) до 5 (най-висока), средният резултат е 2,48. Това може да се определи като слаба към средна степен. Няма съществена разлика в стойността, когато тя се разглежда на база ниво на администрацията, от която са част респондентите – съответно 2,40 за централно, 2,46 за областно и 2,59 за местно ниво.



Фигура 2. Пречки, с които се сблъскват публичните власти на различни нива при внедряването и/или използването на иновации, базирани на предложения от граждани

Източник: Собствено анкетно проучване

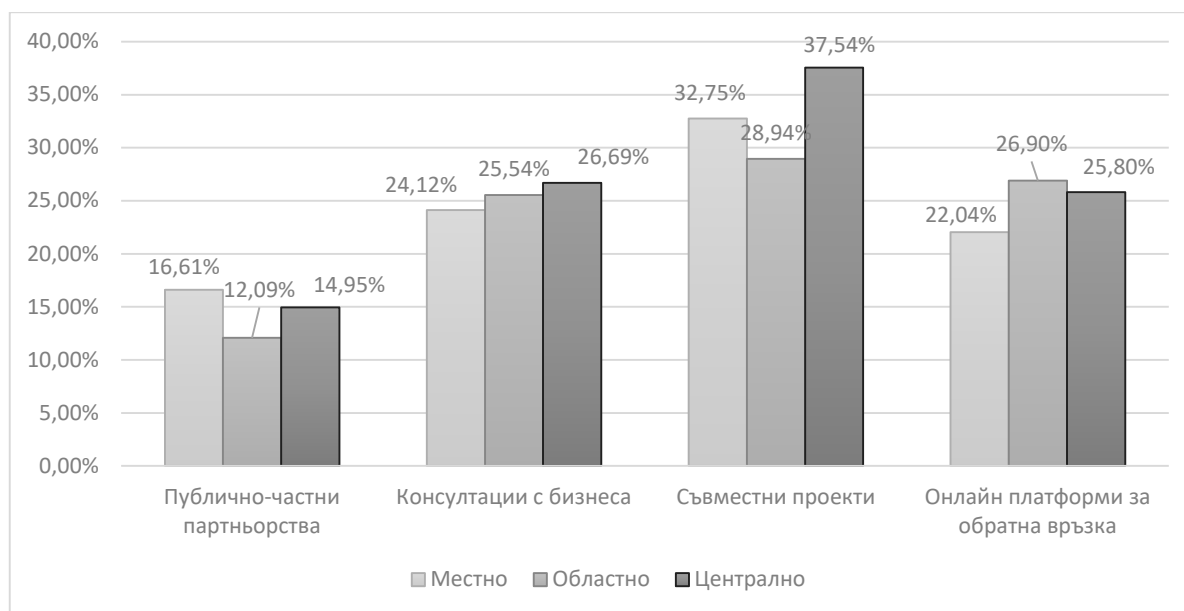
Липсата на ресурси е водеща бариера пред публичния сектор, но в същото време слабият интерес на гражданите и несподелените бази данни между администрациите допринасят за ограниченото внедряване на отворени иновации по всички административни нива (местно, регионално и централно) (вж. фиг. 2). На централно ниво освен посочените бариери са идентифицирани нисък административен капацитет и необходимост от кампании за повишаване на знанията и уменията на гражданите.

Следователно преди да се премине към прилагане на концепцията за отворени иновации в публичния сектор, е необходимо да се засили гражданският интерес и ангажираност към подобни съвместни инициативи. Подходящи стъпки в тази посока са въвеждането на обща и широко комуникирана политика относно гражданското участие в отворените иновации на всички административни нива чрез провеждането на разяснителни кампании; рекламни кампании; ПР кампании и информационни кампании; разпространение на информационни бюлетени, брошури и др. печатни материали; организирането на информационни събития; специализирани обучения и др. комуникационни дейности.

2.2. Взаимодействие между публичен сектор и бизнес сектор

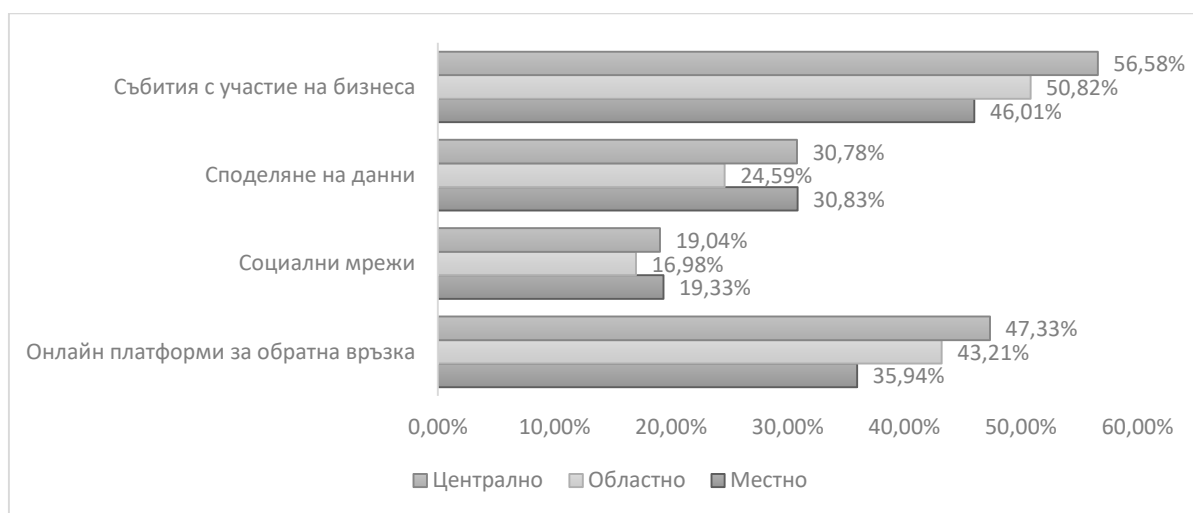
В условията на ускорени дигитални трансформации, разгръщане на изкуствения интелект и различни типове изкуствено конструирани невронни мрежи (ANNs), взаимодействието между публичния и бизнес сектора придобива стратегическо значение за формирането на устойчива иновационна среда. В този контекст концепцията за отворени иновации се разглежда като ключов механизъм за повишаване на адаптивността на публичните институции и за ефективното използване на външни източници на знания (Чиприянов, 2024). Настоящият анализ има за цел да очертае емпиричните зависимости и потенциалните направления за подобряване на партньорството между двете системи чрез използване на данните от проведеното анкетно проучване. Следва да се отбележи, че при част от въпросите сумата на процентите надвишава 100%, тъй като респондентите имат възможност за множествен избор.

Получените резултати показват, че най-разпространената форма на взаимодействие между публичната администрация и бизнеса са съвместните проекти. Централната администрация демонстрира най-висока степен на ангажираност с тази форма (37,54%), докато публично-частните партньорства се очертават като най-слабо използвания инструмент – особено на областно ниво, където едва 12,09% от респондентите отчитат участие в подобни инициативи. Други форми на взаимодействие, като консултации с представители на бизнеса и използване на онлайн платформи за обратна връзка, се наблюдават в диапазона между 22,04% и 26,90% (Фигура 3).



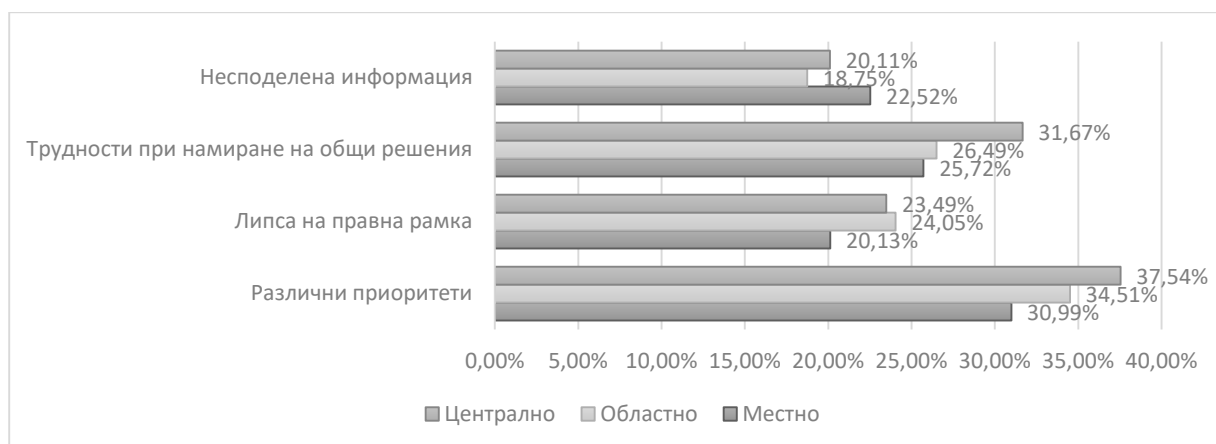
Фигура 3. Форми на взаимодействие между публичен сектор и бизнес
Източник: Собствено анкетно проучване

Особено внимание заслужава установената значима роля на хака-тоните, иновационните форуми и сходни формати, които ангажират бизнеса в процеси на съвместно генериране на решения. Те се открояват като най-предпочитан механизъм за отворени иновации във всички административни нива: 56,58% на централно, 50,82% на областно и 46,01% на местно ниво. Онлайн платформите за обратна връзка заемат второстепенна позиция, макар също да показват относително високи стойности (между 35,94% и 47,33%). Споделянето на данни остава чувствително по-ограничено, особено на областно ниво (24,59%), докато на местно и централно не надхвърля 30%. Най-слабо използван механизъм се оказват социалните мрежи – едва 16,98% на областно ниво (Фигура 4). Тези резултати свидетелстват за доминиране на формати, които изискват висока степен на гъвкавост и интер-активност, както и за недостатъчна институционална готовност за системно споделяне на данни.



Фигура 4. Механизми за създаване на отворени иновации
Източник: Собствено анкетно проучване

Респондентите оценяват приноса на бизнес сектора за иновационните процеси в публичната администрация със средна стойност 2,77 по петстепенна Ликертова скала. Този резултат индиректно индикира наличие на ограничено или неефективно сътрудничество. От аналитична перспектива това свидетелства за нужда от структурирани, устойчиви и поддържани механизми за колаборация, чрез които потенциалът на бизнеса да се трансформира в реални иновационни резултати.



Фигура 5. Основни предизвикателства пред внедряване на отворени иновации в публичния сектор

Източник: Собствено анкетно проучване

Изследването идентифицира няколко ключови препятствия пред ефективното взаимодействие между публичния и бизнес сектора (Фигура 5). Най-съществено затруднение се оказва несъответствието в приоритетите на двете системи: 37,54% от респондентите на централно ниво, 34,51% на областно и 30,99% на местно ниво определят това като основен проблем. На второ място стоят трудностите при формулиране на общи решения и определяне на споделени интереси, особено изразени на централно ниво (31,67%). Допълнителни предизвикателства включват липса на достатъчна правна рамка за партньорства (най-силно отчетена на областно ниво – 24,05%) и регулаторни или процедурни затруднения при споделяне на данни (най-изразени на местно ниво – 22,52%).

В отговор на емпирично установените затруднения се предлага моделът на постепенно отворено партньорство (Phased Open Partnership – POP), разработен на основата на комбиниране на:

- **Теорията на общностите на практиката (Communities of Practice)** (van Houten, 2022), (Buch, 2021)
- **Теорията за институционална еволюция** (Mahoney & Thelen, 2010).
- **Принципите на Open Innovation 2.0** (Curley & Salmelin, 2013)

POP моделът концептуализира взаимодействието като последователна, етапно структурирана система, в която всяка фаза е самостоятелна, обратима и подчинена на логиката на натрупващите се малки институционални промени. За условията в България се предлага прилагането на четирифазна структура (Таблица 2), включваща:

- (1) отворена комуникация;
- (2) ко-идентификация и ко-корелация на проблеми и интереси;
- (3) пилотно сътрудничество;
- (4) институционализиране на успешните практики.

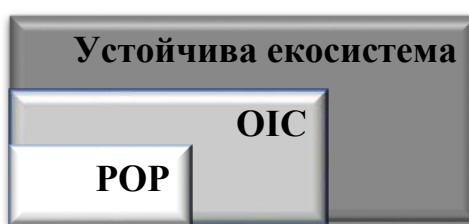
Таблица 2

Фази на POP модела

Фаза	Фаза 1: Отворена комуникация	Фаза 2: Ко- идентификация и ко- корелация	Фаза 3: Пилотно сътрудничество	Фаза 4: Институционализиране
Цел	Комуникация и споделяне на информация	Система за съвместни решения	Пилотни тестове в реална среда	Внедряване

Като допълнителен инструмент за усъвършенстване на взаимодействието между бизнеса и публичния сектор, наред с POP модела се допуска интегрирането на бизнес инкубатори и акселератори като среди за експериментиране, валидиране и ускорено разработване на нови идеи и обществени решения. Чрез тях може да се осигури контролирана тестова среда, в която иновативни концепции да бъдат оценявани, адаптирани и подготвяни за мащабиране.

Предложените механизми не се изчерпват с POP модела. В духа на неговото надграждане формулираме концепцията за изграждане на OIC (Open Innovation Community) — устойчива общност за отворени иновации. Основната идея е, OIC да функционира като структурирана система за постоянна комуникация, обмен и интероперативност на данни, съвместни инициативи и иновационни фондове (Ganchev, 2025). В рамките на тази общност предвиждаме изграждането на механизми за самоорганизация и самоподдържане, което ще позволи устойчиво развитие на иновационни практики (Чиприянов, 2025). В този контекст се предлага по-смела перспектива за трансформиране на OIC в хибриден модел, комбиниращ предимствата на POP и OIC (Фигура 6).



Фигура 6. Хибриден POP – OIC модел

Източник: Авторова разработка

Хибридният модел има потенциала да подпомогне реалното внедряване на отворени иновации и да засили ефективността на взаимодействието между публичната администрация и бизнес сектора. Развитието на модела предполага поетапно надграждане. Началната фаза включва изпълнение на ограничени по мащаб и риск експерименти, в рамките на които се формират бизнес екипи и се прилагат методите на POP за тестване, измерване и валидиране на хипотези.

Само при наличие на положителни резултати следва преминаване към разширяване на дейностите чрез внедряване на първите добри практики в реална институционална среда. За да се постигне развитие към мащабируеми системи за иновации, е необходимо да бъдат осигурени адекватно финансиране, обучителни програми и съответната нормативна рамка. Именно на този етап започва и формирането на общност, която действа като генератор на нови идеи и механизми за подобрене.

Крайната фаза на хибридният модел предвижда неговата интеграция в националните политики. Това изисква наличие на политическа воля, добре подготвен административен капацитет, нормативни предпоставки и финансови инструменти, които да гарантират устойчивост на модела.

2.3. Вътрешни взаимодействия в публичен сектор

Отворените иновации между организациите от публичния сектор (PS2PS) се превърнаха във важна стратегия за справяне със сложните, междусекторни предизвикателства на съвременното управление. Мотивите за PS2PS сътрудничество са многобройни и включват икономии от мащаба, ефективност при справяне със сложни обществени проблеми и изисквания „отгоре надолу“, които институционализират междуетаповата работа (Provan, 2007).

Цялостното теоретично разбиране на взаимоотношенията между организациите от публичния сектор (PS2PS) е задължително, ако искаме да преминем отвъд *ad hoc* сътрудничеството към систематични иновации. Сьоренсен и Торфинг (Sørensen, 2022) предоставят концептуална рамка, която поставя фундаменталната системна перспектива за прилагане на теорията на практика. Иновациите от първи ред, дефинирани като „Какво“, се отнасят до осезаеми резултати, като например нови политики или услуги. Иновациите от втори ред, „Как“, са свързани с появата на нови и иновативни форми на сътрудничество, например междуетапови работни групи или форуми за съвместно проектиране. Иновациите от трети ред, „Къде“, се занимават с институционалния дизайн на платформи и структури за управление, които поддържат тези процеси.

По-пълно разбиране на PS2PS сътрудничеството се предоставя от Теорията за мрежово управление, която го характеризира като консенсусно ориентиран, колективен процес на вземане на решения, в който автономните публични агенции си сътрудничат, за да произвеждат съвместно обществена стойност (Ansell, 2008), (Van Gestel, 2024).

Теорията за многостепенно управление е особено важна за вертикалното PS2PS сътрудничество, обяснявайки проблемите на координацията и необходимите системи между федерални (национални), регионални (областни) и местни участници за справяне с мащабни дилеми (Ciasullo, 2020), (Zhang, 2022).

Отворените иновации PS2PS приемат много форми и зависят от типологията, избрана въз основа на проблема и контекста. Вертикалното сътрудничество е различно от хоризонталното. Първото се осъществява на различни нива на управление (напр. на национално, регионално, местно ниво) и често се корени в мандати за или необходимост от интегрирано прилагане на политики за справяне със сложни проблеми като устойчивост на климата, координирано планиране в областта на здравеопазването и околната среда (Zidulka, 2025). Хоризонталното сътрудничество се осъществява между институции на едно и също ниво, например общини, и често се задейства от двигатели на ефективността, особено за споделени услуги за ИТ или реагиране при извънредни ситуации (Elston, 2023).

Друг важен аспект на PS2PS ОИ е формалността и структурата. Споразуменията за сътрудничество могат да варират от формални, правно обвързани организации като мрежово-административни организации (NAO) или съвместни иновационни звена с твърди бюджети и управление, до неформални споразумения като обединения, професионални мрежи и *ad hoc* работни групи (Provan, 2007), (Williams, 2002). Освен това естеството на сътрудничеството (обхват и продължителност) варира от сътрудничество, базирано на проекти (в краткосрочен план) до стратегическо сътрудничество (в дългосрочен план) за непрекъснати иновации.

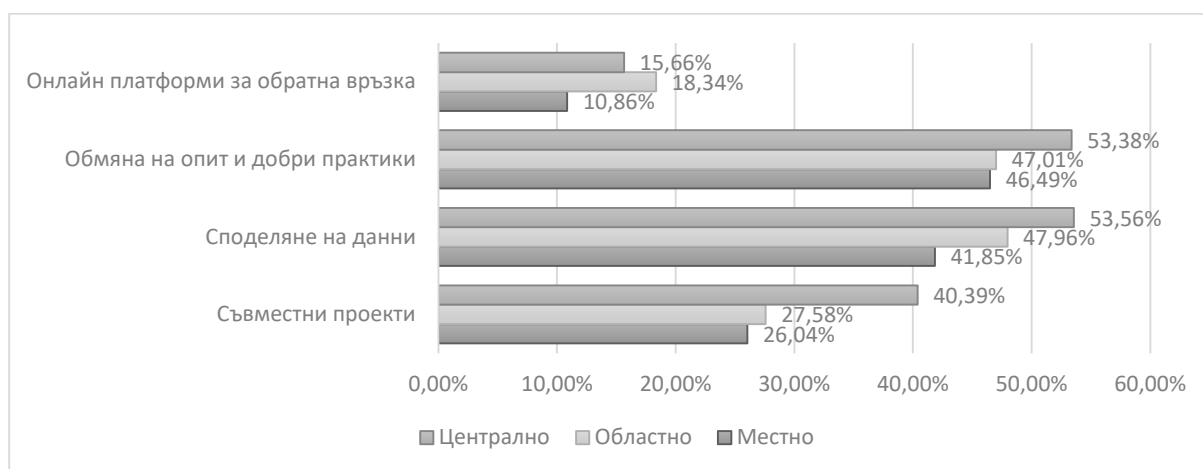
Операционализирането на PS2PS отворените иновации се основава на съчетаването на взаимосвързани механизми и позволяващи фактори. Институционалните механизми включват общности на практиците, съвместни форуми за обмен на най-добри практики и съвместни фондове за финансиране на иновации за съвместни инвестиции в общи решения (Vangen, 2003), (Agranoff, 2006). Технологията и структурата обаче сами по себе си не са достатъчни. Релационната архитектура е от първостепенно значение. Доверието е най-критичният фактор за успех. Партньорствата с високо доверие помагат за компресиране на трансакционните разходи, позволяват откровен диалог, обезкуражават опортюнистичното поведение и улесняват споделянето на чувствителни и неявни (тацитни) знания (Van Gestel, 2024). Лидерството е също толкова важно, но то трябва да надхвърля изолираните в рамките на отделната администрация визионерски лидери.

Въпреки признатия си потенциал, сътрудничеството между организациите от публичния сектор все още е силно податливо на провал поради редица структурни бариери. Сред тях могат да се открият институционалната и регулаторната фрагментация, културните и поведенческите бариери, ограничените ресурси и др.

В настоящия параграф фокусът на вниманието ще е върху взаимодействията администрация–администрация по отношение на PS2PS отворените иновации, за което анкетната карта включваше пет въпроса.

На първо място, изследването поставя въпроса, какви са използваните форми на сътрудничество с други администрации (фигура 7).

Анализът установи, че най-предпочитаните форми на сътрудничество между администрациите са обмяната на опит и добри практики (937 посочвания), както и споделянето на данни (917 бр.). С около една трета по-малко са практиките на съвместни проекти (593 бр.), а с две трети – разработването и използването на онлайн платформи за обратна връзка (291 бр.). Четири респонденти добавят още по един пример за съвместни срещи, комисии и др.; работни групи и обсъждания; протоколи; писма. Най-активни при прилагането на различни форми на сътрудничество с други администрации са институциите на централно ниво, следвани от тези на областно и последни, макар и с доста близки стойности с областните администрации, са общините. Разлика има единствено при онлайн платформите за обратна връзка, където областното и централното ниво са с разменени позиции.



Фигура 7. Използвани форми на сътрудничество с други администрации на местно, областно и централно ниво

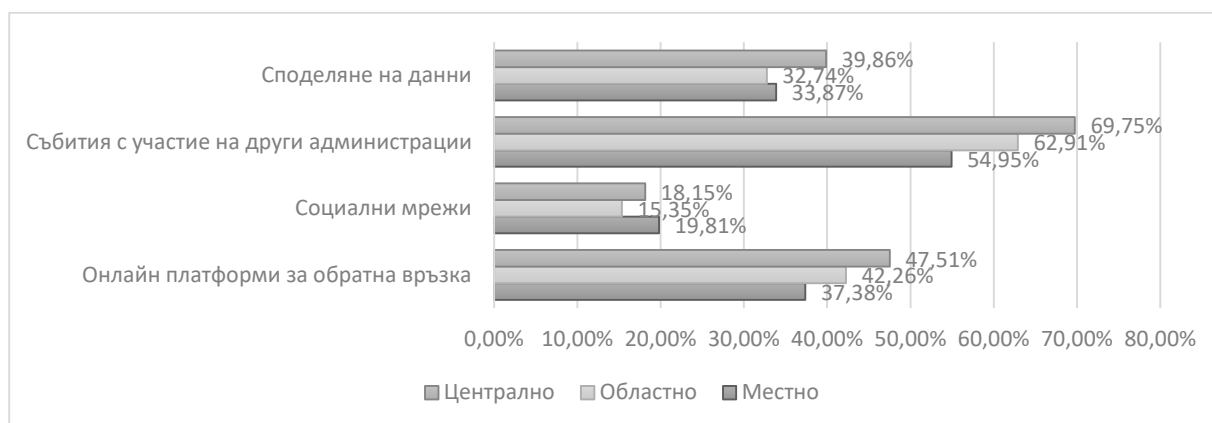
Източник: Собствено анкетно проучване

* Забележка: Респондентите могат да посочат повече от един отговор, затова сумата от получените отговори надвишава 100%.

Вторият въпрос в анкетната карта бе насочен към проучване мнението на респондентите за предпочитаните от тях форми на взаимодействие с други администрации, които са най-подходящи за реализиране на отворени иновации в публичния сектор. Ясно открояваща се като най-предпочитана форма на взаимодействие е организирането и провеждането на събития с участието на представители на други администрации (1 199 посочвания). Навярно това са дължи на възможността за непосредствен контакт, директно поставяне на въпроси от общ интерес, изграждане на познанства и партньорски мрежи. На следващо ниво предпочитанията са към онлайн платформите за обратна връзка (812 бр.), споделянето на данни (678 бр.) и социалните мрежи (339 бр.). Шест респонденти обръщат внимание на ползите от: провеждането на периодични срещи на ръководно ниво; сформиранието на съвместни екипи за работа по общи теми; организирането на работни групи и обсъждания; съвместни проекти; присъствени

семинари; обмяна на опит и добри практики. Анализът показва, че всички административни нива имат сходни предпочитания – както централната, така също областните и общинските администрации ранжират формите в следната последователност: първо място за събития с участие на други администрации; второ място за онлайн платформите за обратна връзка; трето място за споделянето на данни; четвърто място за социалните мрежи. Това е интересен факт, който показва институционализиране на разбирането за полезността на отделните форми. От друга страна, социалните мрежи са най-високо ценени от служителите в общинските администрации.

Третият въпрос от анкетната карта се опитва да установи степента, до която сътрудничеството между административните органи е достатъчно ефективно за насърчаване на иновации (фигура 8). За целта респондентите са помолени да използват скалата от 1 до 5, където 1 е най-ниска степен, а 5 – най-висока. Средната оценка е 2,93, т.е. малко по-ниска от средната. Може да се направи извод, че сътрудничеството между администрациите има потенциал, може да доведе до положително развитие и насърчаване на отворените иновации, но (поне към момента на проучването) то все още не е достатъчно и следва да се насърчи, за да се почувстват положителните му ефекти. Както и при предходния въпрос, всички административни нива дават сходни оценки – както централната, така също областните и общинските администрации ранжират с най-високи стойности оценка 3, последвано от оценки 2 и 4 (равни стойности на областно ниво), след това оценка 1 и най-малко – оценка 5. Може да се направи извод, че администрацията, като цяло, е кохерентна. Усилията и на трите нива следва да продължат, да се фокусират и интензифицират, за да се достигнат положителните ефекти от споделянето на PS2PS отворени иновации в тяхната дейност.

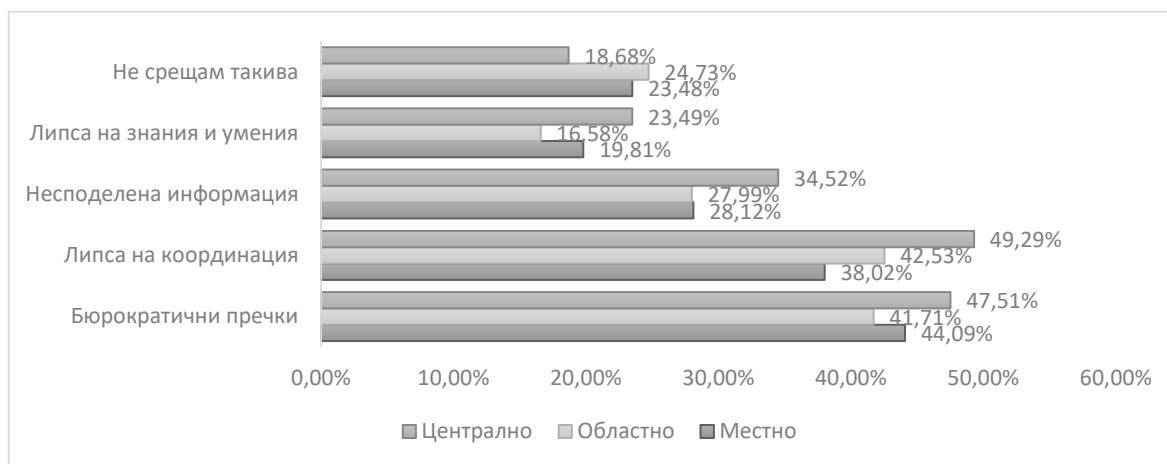


Фигура 8. Предпочитани форми на взаимодействие с други администрации за реализиране на отворени иновации в публичния сектор на местно, областно и централно ниво

Източник: Собствено анкетно проучване

* Забележка: Респондентите могат да посочат повече от един отговор, затова сумата от получените отговори надвишава 100%.

Четвъртият въпрос на проучването бе насочен към установяване на ключовите предизвикателства, които работещите в публичния сектор срещат при съвместната работа с други администрации (фиг. 9). Респондентите посочват като най-съществени предизвикателства бюрократичните пречки (850 посочвания) и липсата на комуникация (828 бр.). На трето място те отбелязват несподелената информация (576 бр.), последвано от липсата на знания и умения (378 бр.). Трима респонденти добавят: липсата на ресурси; личните облаги и политическите обвързаности; липсата на желание. 14,14% от респондентите (434 души) оптимистично заявяват, че не срещат предизвикателства и администрациите лесно намират способи и теми за сътрудничество. Анализът на данните показва, че различните административни нива оценяват по различен начин ключовите предизвикателства. Така например централната и областната администрация класират като най-значима липсата на координация, последвана от бюрократичните пречки, докато обратното е при общинските администрации, които дават приоритет най-вече на бюрократичните пречки, а след това – на липсата на координация. На трето и четвърто място всички нива посочват съответно несподелената информация и липсата на знания и умения. Заслужава си да се отбележи и фактът, че отговорът „Не срещам такива“, е четвърти по ранг сред администрациите на областно и общинско ниво, но последен (пети) по ранг при тези на централно ниво.



Фигура 9. Предизвикателства при съвместната работа с други администрации на местно, областно и централно ниво

Източник: Собствено анкетно проучване

* *Забележка: Респондентите могат да посочат повече от един отговор, затова сумата от получените отговори надвишава 100%.*

Последният въпрос в анкетното проучване бе насочен към разкриване съществуването на успешни иновации, реализирани в сътрудничество с други администрации. Респондентите посочват всички възможни отговори. 32,02% от участниците в изследването (616 души) спо-

делят, че имат в своите администрации успешни примери за иновации, съвместно с други администрации. 12,21% (235 души) казват, че техните институции са реализирали съвместни PS2PS иновации, но те не се използват. Нотка оптимизъм внасят 296 респонденти (15,38%), чиито администрации тепърва започват да работят с други институции. Най-голямата група респонденти (777 души или 40,38%) отговарят, че при тях няма такива практики.

Данните показват сходство при всички нива – както администрациите на централно ниво, така и тези на областно и общинско, ранжират по идентичен начин своите отговори: първо място за отговор „Не“, второ – за отговор „Да“, трето – за „Не, но са в процес на реализиране“, последно – за „Да, но не се използват“. Това отново е белег за кохерентност в администрацията и ясен сигнал, че PS2PS отворените иновации все още не са достатъчно популярни в административната практика. Необходимо е полагането на допълнителни целенасочени усилия за представяне на техните ползи, разработване на методологии за подготовка и реализиране, популяризиране на добри практики и др.п., за да може, те да се приемат по-лесно от администрациите и да се интегрират в техните дейности.

3. Конструирание на модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България

В условията на динамична социално-икономическа среда и засилено обществено очакване за ефективност, прозрачност и участие, публичният сектор в България е изправен пред необходимостта от нови подходи за създаване на стойност. Концепцията за отворени иновации предлага именно такава възможност – чрез ангажиране на външни заинтересовани страни, обмен на знания и съвместно създаване на решения. В тази връзка по-долу е представен модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор на България, който очертава последователни фази за изграждане на устойчива иновационна екосистема (фигура 10). Моделът е конструиран на база направен задълбочен теоретичен анализ на съществуващи модели и е адаптиран към средата в България въз основа на резултатите от емпирично изследване в три разреза: публичен сектор–гражданско общество; публичен сектор–бизнес сектор и публичен сектор–публичен сектор.

Етап 1: Подготовка и ангажиране

Цел: Създаване на условия, капацитет и култура за прилагане на отворени иновации.

Основни дейности:

- Идентифициране на ключовите участници, които ще бъдат част от процеса.
- Провеждане на обучения и семинари за повишаване на иновационната култура в администрацията.
- Определяне на стратегически приоритети и цели (например подобряване на електронните услуги, прозрачност, участие на гражданите).
- Изграждане на партньорства с университети, НПО и частния сектор.
- Осигуряване на политическа и управленска подкрепа от високо ниво.

Резултат: Готовност на институциите и заинтересованите страни да участват активно в процеса на съвместни иновации.



Фигура 10. Модел за внедряване на отворени иновации в ПС в България
Източник: Авторова разработка

Етап 2: Идентифициране на нужди и възможности

Цел: Определяне на конкретни обществени проблеми или административни предизвикателства, които могат да бъдат решени чрез иновативен и отворен подход.

Основни дейности:

- Провеждане на обществени консултации и фокус групи.
- Анализ на съществуващи данни и доклади (вкл. open data портали).
- Определяне на приоритетни области — например: дигитализация, социални услуги, транспорт, здравеопазване.

- Формулиране на иновативни предизвикателства, които да бъдат отворени към външни решения.

Резултат: Карта на проблемите и възможностите за иновации, дефинирани с участието на гражданите и заинтересованите страни.

Етап 3: Съвместно генериране на идеи

Цел: Насърчаване на съвместно мислене и създаване на решения чрез отворен диалог и ко-създаване.

Основни дейности:

- Организиране на хакатони, дизайн спринтове и иновационни работилници.
- Използване на дигитални платформи за събиране и оценка на идеи (напр. публичен портал за предложения).
- Създаване на смесени екипи от администрация, бизнес и академични среди.
- Прилагане на методологии като Design Thinking и Co-creation Labs.

Резултат: Генерирани конкретни иновативни идеи и концепции, съвместно разработени от различни сектори.

Етап 4: Прототипиране

Цел: Изпробване на идеите в реални условия, за да се оцени тяхната приложимост и ефективност.

Основни дейности:

- Разработка на прототипи.
- Провеждане на пилотни проекти в ограничен мащаб (напр. в една община или отдел).
- Събиране на данни и обратна връзка от потребителите.
- Оценка на потенциала за устойчивост и мащабиране.

Резултат: Потвърдени и усъвършенствани решения, готови за внедряване в по-широк мащаб.

Етап 5: Внедряване и финансиране

Цел: Превръщане на успешните пилотни решения в устойчиви политики или услуги, прилагани на национално или регионално ниво.

Основни дейности:

- Адаптиране на институционалните процеси и нормативна рамка.
- Осигуряване на бюджет и ресурси за внедряване.
- Детайлизиране на финансовите механизми за подкрепа на отворените иновации, включително възможности за пренасочване на средства от оперативни към иновационни бюджети.
- Разработване на стимулиращи инструменти – иновационни фондове, ваучерни схеми или публично-частни механизми за съфинансиране.
- Споделяне на добри практики между институции.
- Развитие на публично-частни партньорства в дългосрочен план.

Резултат: Иновативни решения, интегрирани в ежедневната работа на администрацията и достъпни за гражданите.

Етап 6: Оценка и обратна връзка

Цел: Измерване на въздействието и осигуряване на непрекъснато подобрене.

Основни дейности:

- Мониторинг на ключови индикатори за ефективност.
- Провеждане на оценки на удовлетвореността на гражданите и служителите.
- Отворена комуникация на резултатите (прозрачност).
- Включване на обратна връзка за следващ цикъл на подобрения.

Резултат: Постоянно усъвършенстване на процеса чрез цикъл на учене, адаптация и споделяне на опит.

Моделът е **динамичен и цикличен** — след всеки цикъл на оценка, институциите се връщат към етап 1, за да адаптират стратегията и да стартират нови иновационни инициативи.

Така се изгражда устойчива екосистема за публични иновации, базирана на прозрачност, сътрудничество и данни.

Очаквани ползи и индикатори за успех

Внедряването на модела за отворени иновации в публичния сектор се очаква да има значимо въздействие върху начина, по който институциите планират, създават и предоставят публични услуги. Прилагането на принципите на отвореност, сътрудничество и споделено създаване ще подпомогне изграждането на по-гъвкава, адаптивна и ориентирана към резултатите администрация.

На стратегическо ниво моделът ще допринесе за повишаване на ефективността и прозрачността в управлението, като същевременно стимулира дългосрочно доверие между държавата и обществото. Активното участие на гражданите и заинтересованите страни във всички етапи – от идентифициране на нуждите до оценката на резултатите – ще създаде условия за по-реалистични, устойчиви и социално приети решения.

Очакваните ползи могат да бъдат обобщени в следните направления:

- Повишаване ефективността на публичните услуги чрез използване на иновативни решения, базирани на данни и технологии.
- Укрепване на прозрачността и отчетността на администрацията чрез отворени процеси, достъп до информация и активна комуникация с обществото.
- Подобряване на доверието и взаимодействието между институциите и гражданите благодарение на включването им в процеса на съвместно създаване.
- Стимулиране на култура на иновации в публичната администрация чрез обучение, обмен на опит и междусекторно сътрудничество.

- Оптимизиране на междуинституционалната координация, което ще улесни мащабирането на успешни решения и тяхното адаптиране на национално ниво.

За да бъде измерен напредъкът, се препоръчва въвеждането на система от ключови индикатори за успех, свързани с основните етапи на модела (вж. Таблица 3). Тези индикатори ще позволят системно проследяване на ефекта от внедряването на модела и ще осигурят възможност за навременно коригиране на подхода.

Таблица 3

Индикатори за успех при внедряване на модела

Етап от модела	Индикатори за успех
Подготовка и ангажиране	Брой обучени служители; създадени партньорства; включени институции
Идентифициране на нужди	Брой анализирани обществени проблеми; степен на участие на заинтересованите страни
Съвместно генериране на идеи	Брой проведени хакатони, работилници или инициативи за съвместно създаване
Прототипиране	Брой създадени и тествани прототипи; ефективност на пилотните решения
Внедряване	Брой внедрени иновации; разширяване на обхвата на прилагане в други институции
Оценка и обратна връзка	Степен на удовлетвореност на гражданите; наличие на механизми за непрекъснато усъвършенстване

Източник: Авторова разработка

Препоръки

Предложеният модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор в България предлага цялостна рамка за трансформация на администрацията към по-модерно, прозрачно и ориентирано към гражданите управление. Той комбинира стратегическо планиране, активно участие на заинтересованите страни и непрекъснат процес на оценка и усъвършенстване.

За успешното му реализиране е необходимо да бъдат осигурени няколко ключови предпоставки:

- Политическа воля и ангажимент на високо ниво, които да гарантират устойчивостта на процеса.
- Развит институционален капацитет – изграждане на умения, структури и ресурси за управление на иновации.
- Стратегическа и нормативна подкрепа чрез интегриране на принципите на отворените иновации в националните политики и стратегии за дигитална трансформация.

Препоръчва се създаването на национален координационен механизъм или звено (напр. към Министерския съвет), което да управлява процесите, да координира институциите и да осигурява споделяне на добри практики.

Допълнително следва да се разработят:

- Национална рамка за иновации в публичния сектор, която да дефинира процесите, отговорностите и стандартите за прилагане;
- Дигитална платформа за отворени иновации, която да улесни обмена на идеи, партньорства и добри практики между институции, граждани и бизнес;
- Регулярна система за мониторинг и оценка, гарантираща прозрачност и отчетност.

В дългосрочен план прилагането на този модел ще допринесе за постепенна промяна в културата на публичното управление в България – от реактивен и бюрократичен към проактивен, колаборативен и ориентиран към резултатите подход.

Заклучение

Въвеждането и развитието на отворени иновации в публичния сектор в България създава основа за устойчиво, приобщаващо и интелигентно развитие, в което държавата, бизнесът, науката и обществото работят заедно за общото благо. На основата на проведеното изследване могат да се направят следните изводи и обобщения.

Първо. Публичният сектор се характеризира със специфични особености – 1) обществена мисия; 2) сложна институционална структура; 3) множеството заинтересовани страни; 4) висока степен на регулация и формализация на процесите, които изискват модифициране на традиционните модели на отворени иновации. Няма универсален модел за прилагане на отворени иновации в публичния сектор, но съществува разнообразие от подходи за засилване участието на гражданите и външните заинтересовани страни, както и необходимостта от посредничество и сътрудничество между тях. Предизвикателствата пред отворените иновации в публичния сектор могат да се разглеждат в няколко аспекта: организационни; културни; регулаторни; технологични ограничения.

Второ. При взаимодействие на публичния сектор с гражданите се използват както дигитални, така и недигитални инструменти, но все още недигиталните подходи имат по-широко приложение. Използването на онлайн платформи за обратна връзка и провеждането на публични дискусии с гражданите се възприемат от администрацията на всички нива като двете най-подходящи форми на взаимодействие за реализиране на отворени иновации в публичния сектор. На централно ниво най-често се използва

онлайн платформа за обратна връзка, докато местните власти разчитат най-слабо на този инструмент. Независимо от нарастващата популярност на социалните мрежи, тяхното приложение е ограничено при взаимодействие с гражданите за реализиране на отворени иновации в публичния сектор. Все още споделянето на данни като подход за взаимодействие с гражданите има ограничено приложение.

Трето. Взаимодействието между публичния и бизнес сектори в България се осъществява чрез: съвместни проекти, онлайн платформи за обратна връзка, консултации с бизнеса, като публично-частните партньорства са най-слабо застъпени. Налице е резервираност към споделяне на данни на централно и на местно ниво, както и слабо сътрудничество между контрагентите. Основни предизвикателства в отношенията между публичен и бизнес сектор са: различните приоритети, трудности при намиране на общи решения, липса на правна рамка за партньорства и неразбирателство при определяне на общите интереси. Подобряване отношенията между бизнеса и публичния сектор може да се постигне чрез прилагане на Модел на постепенно отворено партньорство (Phased Open Partnership – POP) и създаване на OIC (Open Innovation Community) общност.

Четвърто. При анализа на взаимодействията „администрация–администрация“ по отношение на PS2PS отворените иновации най-използвани форми на сътрудничество между администрациите са обмяната на опит и добри практики, както и споделянето на данни. Най-активни при прилагането на различни форми на сътрудничество с други администрации са институциите на централно ниво, следвани от тези на областно и общинско равнище. Според анкетираните най-предпочитана форма на взаимодействие при реализиране на отворени иновации в публичния сектор е организирането и провеждането на събития с участието на представители на други администрации. Налице е разминаване между използваните форми на сътрудничество и предпочитаните форми на взаимодействие между публичните администрации, посочени от респондентите. Според анкетираните сътрудничеството между администрациите все още не е достатъчно и са необходими целенасочени усилия за популяризиране на ползите от съвместни PS2PS иновации, разработване на методологии за подготовка и реализиране и интегрирането им в техните дейности. Ключови предизвикателства при съвместната работа с други администрации са: бюрократичните пречки, липсата на комуникация, несподеляне на информация, липсата на ресурси, знания и умения, както и политическите обвързаности и личните облаги.

В резултат от направеното теоретично и емпирично изследване се обособяват два основни научни приноса, а именно:

1. *Извършен е систематичен научен преглед на литературни източници по отношение на развитието на отворени иновации и задълбочено са анализирани прилаганите в публичната практика модели за тяхното внедряване в публичния сектор.*

2. *Конструиран е модел за внедряване на отворени иновации в публичния сектор на България. Моделът очертава последователните фази за изграждане на устойчива иновационна екосистема, като въвежда ключови индикатори, позволяващи както пофазовото проследяване на ефекта от внедряването на модела, така и своевременното коригиране на възникнали проблеми.*

Използвани източници

- Agranoff, R. (December 2006 r.). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(s1), 56-65. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x
- Ansell, C. a. (October 2008 r.). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. doi:10.1093/jopart/mum032
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy* (1во изд.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108765381>
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M. G., Majchrzak, A., McCarthy, I. P., Moeslein, K. M., Nambisan, S., Piller, F. T., ... Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8–40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- Branden, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <https://doi.org/10.1111/puar.12465>
- Buch, A. (2021). Etienne and Beverly Wenger-Trayner (2020). *Learning to Make a Difference. Value Creation in Social Learning Spaces*, Cambridge University Press, ix + 279 pages. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1). doi:10.18291/njwls.123734
- Carayannis, E., & Campbell, D. (2009). Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234. doi:<https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis, E., Barth, T., & Campbell, D. (2012). The quintuple helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. . *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2. doi: <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>

- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Ciasullo, M. V. (December 2020 r.). Multi-level governance for sustainable innovation in smart communities: an ecosystems approach. *Entrep Manag J*, 16(4), 1167-1195. doi:10.1007/s11365-020-00641-6
- Curley, M., & Salmelin, B. (2013). *Open Innovation 2.0: A New Paradigm*. Извлечено от European Commission - European Union: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf#:~:text=Open%20Innovation%202.%20O%20\(OI2\)%20is%20a,rather%20than%20an%20art%20mastered%20by%20few.](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf#:~:text=Open%20Innovation%202.%20O%20(OI2)%20is%20a,rather%20than%20an%20art%20mastered%20by%20few.)
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *Public Administration Review*, 78(5), 810–819. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12943>
- Elston, T. G. (November 2023 r.). If it ain't broke, don't fix it: When collaborative public management becomes collaborative excess. *Public Administration Review*, 83(6), 1737-1760. doi:10.1111/puar.13708
- Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. R&D Management Conference. https://www.academia.edu/29990890/Towards_a_theory_of_open_innovation_three_core_process_archetypes
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. doi: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- European Commission. (2020). Horizon Europe the EU's funding programme for research and innovation. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_en
- Feller, J., Finnegan, P., & Nilsson, O. (2011). Open innovation and public administration: Transformational typologies and business model impacts. *European Journal of Information Systems*, 20(3), 358–374. doi:<https://doi.org/10.1057/ejis.2010.65>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2018). Transition towards smart governance: Implications for public administration. *Government Information Quarterly*, 35(4), 602–613. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.07.001>
- 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, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>
- Ganchev, A. (2025). How the COVID-19 pandemic affected the investment characteristics of the Indonesian government bond market. *International*

- Journal of Economics and Business Research (IJEER), 29(3/4/5), 213-232.
doi:<https://doi.org/10.1504/IJEER.2025.145852>
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90–98.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- Hossain, M., & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22–37. <https://doi.org/10.1108/SO-09-2015-0022>
- Jessop, B. (2002). The future of the capitalist state. Polity Press.
- Lee, S., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. . *Management Decision*, 50(1), 147–162.
doi:<https://doi.org/10.1108/00251741211194921>
- Loukis,, E., Charalabidis, Y., & Androutsopoulou, A. (2017). Promoting open innovation in the public sector through social media monitoring. *Government Information Quarterly*, 34(1), 99–109.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.004>
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). A Theory of Gradual Institutional Change. *OT Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511806414.003
- Mergel, I. (2014). Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers. . *Public Administration Review*, 74(6), 831–842. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.12141>
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: Drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Digital Government & Public Management*, 35(2), 237–249. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776.
<https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- OECD. (2024, Януари 29). 2023 OECD Digital Government Index. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html
- OECD. (2025). Exploring New Frontiers in Citizen Participation in the Policy Cycle. *OECD Public Governance Reviews*.
<https://doi.org/10.1787/77f5098c-en>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Pedersen, K. (2020). What can open innovation be used for and how does it create value? . *Government Information Quarterly*, 37(2).

- doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101459>
- Pesh, E. (2008). The publicness of public sector innovation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 235–255.
- Provan, K. G. (June 2007 r.). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. doi:10.1093/jopart/mum015
- Radnor, Z., Osborne, S., Kinder, T., & Mutton, J. (2014). Operationalizing co-production in public services delivery: The contribution of service blueprinting. *Public Management Review*, 16(3), 402–423.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750–772.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Safaria, A., Widianingsih, I., Muhtar, E., & Irawati, I. (2019). Model inovasi kolaboratif dalam implementasi program open data: Tantangan dan manfaatnya bagi publik. . *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1-16.
doi:<https://doi.org/10.31289/jap.v9i1.2150>
- Sørensen, E. (November 2022 r.). The Three Orders of Public Innovation: Implications for Research and Practice. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 1(1), 35-52. doi:10.18261/njips.1.1.3
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
doi:<https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (Ред.Кол.). (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan UK.
<https://doi.org/10.1057/9780230625006>
- Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.
<https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Van Gestel, N. a. (2024). Collaborative governance and innovation in public services settings. *Strategic Management of the Transition to Public Sector Co-Creation*, J. Torfing, E. Ferlie, T. Jukić, and E. Ongaro, Eds., 71-90.
doi:10.51952/9781447369042.ch004
- van Houten, M. (2022). Interpersonal issues in knowledge sharing: the impact of professional discretion in knowledge sharing and learning communities. *Teacher Development*, 27(1), 116-132.
doi:10.1080/13664530.2022.2156590

- Vangen, S. a. (March 2003 r.). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31. doi:10.1177/0021886303039001001
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814–831. <https://doi.org/10.1111/jpim.12125>
- Williams, P. (January 2002 r.). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. doi:10.1111/1467-9299.00296
- Zhang, J. H. (July 2022 r.). Explaining Sustainability Innovation in City Governments: Innovation Mechanisms and Discretion Types in Multi-Level Governance. *The American Review of Public Administration*, 52(5), 366-381. doi:10.1177/02750740221090913
- Zidulka, A. a. (May 2025 r.). Leading public sector interorganizational collaboration in healthcare: Lessons from the intersection of climate and health. *Healthc Manage Forum*, 38(3), 241-246. doi:10.1177/08404704241311911
- Веселинова, Н. (2025). НАСЪРЧАВАНЕ НА ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР ЧРЕЗ ИНКУБАТОРИ И АКСЕЛЕРАТОРИ. *Е-Journal VFU*, 23, 194–208. <https://doi.org/10.53606/evfu.23.194-208>
- 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. Свищов: АИ Ценов.
- Чиприянов, М. (2024). Устойчивостта като ключов компонент на смарт градовете. Световни и национални бизнес трансформации – проактивни управленски, финансово-счетоводни и планови решения (стр. 37-41). Свищов: АИ "Ценов".
- Чиприянов, М. (2025). Интегрирано управление на ресурсите и инфраструктурата при трансформацията към смарт градове. *е-Journal VFU*(23), 120-132.