

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ**  
**КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ”**

---

**МАРИЕЛА ДИМИТРОВА СТОЯНОВА**

**ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ В  
БИЗНЕСОРГАНИЗАЦИИТЕ (МЕТОДИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ)**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

върху дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор” по докторска програма „Планиране”

**Научен ръководител:**  
**доц. д-р Михаил Чиприянов**

СВИЩОВ, 2018

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и ППЗРАС на СА „Д. А. Ценов”, от Катедра „Стратегическо планиране” на СА „Д. А. Ценов” – гр. Свищов.

Дисертационният труд е в обем от 180 страници и се състои от въведение, три глави, заключение, библиография – 120 източника, 2 приложения и декларация за оригиналност и достоверност. В основния текст са включени 14 таблици и 28 фигури.

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## *1. Актуалност на темата*

**Актуалността** на темата може да се открие в теоретичен и практически план. Етапът на внедряване на иновации е по-рядко изследван в сравнение с етапа на генерирането им и поради тази причина проучванията в тази сфера са необходими, актуални и значими.

Стратегическото управление на иновациите може да доведе до повишаване на приходите и разширяване на пазарния дял, а в някои случаи и до навлизане на изцяло нов пазар без конкуренти. Нововъведения може да са не само въвеждането на нов продукт или услуга, но и оптимизиране на процесите и използването на технологии, които подобряват ефективността на фирмите, посредством внедряването на нови управленски методи и организационни структури.

## *2. Обект и предмет на изследването*

**Обект** на изследване са иновациите и иновационните стратегии за развитието на дейността на бизнесорганизациите. **Предмет** на изследване са методико-приложните аспекти на внедряването на иновационните стратегии, разгледани в контекста на стратегическото планиране и управление в българските организации.

## *3. Изследователска теза*

**Изследователската теза** е, че успешното внедряване на иновационни стратегии в българските фирми се изисква използването на адекватна методика, която да осигури прецизно обвързване на началната с целевата стратегическа позиция на бизнесорганизациите. Активното прилагане на методиката ще благоприятства обосноваването формулиране и внедряване на иновационните стратегии, което ще води до успешно решаване на комплексни проблеми при обновяване на дейността, до улеснена реализация

на иновационните проекти и планове и до цялостно увеличаване конкурентоспособността на фирмите.

#### ***4. Цел и задачи на дисертационния труд***

Цел на настоящото изследване е да се предложи методика за внедряване на иновации в съвременните бизнесорганизации и да се извърши апробация на нейните възможности за повишаване на конкурентоспособността.

За постигане на целта са формулирани следните **задачи**:

- анализ на същността на иновациите и иновационните стратегии и техните основни характерни черти;
- формулиране на основни стимули и бариери пред развитието и трансфера на нововъведения в бизнесорганизациите;
- изследване на методическите и организационни аспекти на трансфера и внедряването на иновационни стратегии;
- формулиране на методика за внедряване на иновационни стратегии във фирмите;
- осъществяване на практико-приложни изследвания на внедряването на иновационните стратегии в МСП в България;
- проучване на нагласите на бизнеса за апробиране на предложената методика за внедряване на иновационни стратегии.

#### ***5. Обем и структура на дисертацията***

Дисертационният труд е в обем от 180 страници и се състои от въведение, три глави, заключение, библиография – 120 източника, 2 приложения и декларация за оригиналност и достоверност. В основния текст са включени 14 таблици и 28 фигури.

## ***6. Ограничителни условия на изследването***

Всяко изследване е ограничено по обхват от своето съдържание и поставените цели и задачи. Поради тази причина някои въпроси остават незасегнати. Настоящият труд се ограничава до анализ на продуктивния и организационния иновационен процес. Извън обхвата на дисертационния труд остават технологичният трансфер, като възможност за създаване на нововъведения, и по-задълбочено изследване на иновационния потенциал. Поради ограничения достъп до информация, използваните статистически данни, свързани с финансирането на иновации, са до 2016 г. Ограничителните условия се обуславят и от факта, че групирането на анкетиранияте МСП е единствено по критерий брой персонал, изключвайки размера на годишния оборот. В тази връзка направеното проучване няма претенции за изчерпателност по всички проблеми и специфични особености на процеса по внедряване на иновационни стратегии.

## ***7. Методология на изследването***

За решаването на поставените задачи и за доказване тезата на дисертационния труд са използвани **методите** на синтеза, на аналогията, многокритерийния анализ, наблюдението, кабинетното проучване, сравнителния анализ, анкетата, интервюто и статистическите методи за многомерен анализ на едномерни и двумерни разпределения.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд е в обем от 180 страници и се състои от въведение, три глави, заключение, библиография – 120 източника, 2 приложения и декларация за оригиналност и достоверност.

**ВЪВЕДЕНИЕ**

**ПЪРВА ГЛАВА: ИНОВАЦИИ И ИНОВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ**

1. Еволюция на разбиранията за иновации
2. Основни типове иновации и стратегии за тяхното внедряване
3. Стимули и ограничения пред внедряването на иновации и иновационни стратегии на фирмено ниво
4. Анализ на стратегическия иновационен процес
5. Възможни обобщения

## ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИЧЕСКИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ АСПЕКТИ НА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИНОВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ

1. Базова стратегическа конструкция
2. Методика за внедряване на иновационни стратегии
3. Финансиране на иновациите
4. Иновационен риск и иновационни организационни структури
5. Възможни обобщения

## ТРЕТА ГЛАВА: ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ИНОВАЦИОННИТЕ СТРАТЕГИИ

1. Емпирично изследване на практиката на бизнесорганизациите в областта на иновационните стратегии
2. Бизнес модел на българските организации от ИТ сектора. Стратегически профили при внедряване на иновациите
3. Проучване нагласите на бизнеса за прилагане на методика за внедряване на иновационни стратегии
4. Важни изводи и предложения

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## ИСПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

### III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

#### ВЪВЕДЕНИЕ

В **уводната част** са представени актуалността и значимостта на избраната тема. Дефинирани са предметът и обектът на изследване. Формулирани са целта на проучването и произтичащите от нея задачи. Представени са изследователската теза, ограничителните условия, както и използваните за целите на дисертационния труд подходи и методи за научно изследване.

#### ПЪРВА ГЛАВА: ИНОВАЦИИ И ИНОВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ

Изследването в **първа глава** проследява еволюцията на разбиранията за иновации и е насочено към изясняване на основните типове и стратегии за тяхното внедряване. Разгледани са както класически, така и съвременни концепции, направления, течения и етапи. Внимание е отделено на стимулите и ограниченията пред внедряването на нововъведения на фирмено ниво и е анализиран стратегическият иновационен процес. Изведени са обобщения, акцентиращи върху основните аспекти на направения ретроспективен анализ.

В рамките на първа глава от дисертационния труд са изпълнени следните изследователски задачи:

- анализ на същността на иновациите и иновационните стратегии и техните основни характерни черти;
- формулиране на основни стимули и бариери пред развитието и трансфера на нововъведения в бизнесорганизациите.

В **параграф 1** са представени класическите концепции и разбирания за същността на иновациите на автори като Й. Шумпетер и Н. Кондратиев, които условно са наречни автори от първата вълна на развитието на иновационната теория, тъй като те пишат своите трудове през първата половина на ХХ век. Интерес представляват и вижданията на автори като П. Дракър, М. Портър, Р. Кантер и Т. Питърс, които изследват иновациите във втората половина на ХХ век.

Представена е и широкообхватната дефиниция за иновациите, която дава Организацията за икономическо развитие и сътрудничество (ОИРС), съвместно с Евростат в изготвения от тях цялостен наръчник, известен като Наръчника Осло. Според него, **иновацията се разглежда като въвеждане на нов или значително подобрен продукт, процес, маркетингов или организационен метод в бизнес практиката, организацията на работното място или външните взаимоотношения.** Иновационните процеси, маркетинговите или организационните методи се считат за въведени, когато реално започнат да се употребяват в операциите на фирмите

Акцентът е поставен върху съвременните тенденции в разбиранията, които наблягат на ключовата ролята на потребителите. Разгледани са актуалните подходи, които подкрепят все по-широко отваряне на фирмите към външните фактори. Представни са характерните особености, предимства и недостатъци на отделните направления като отворените, подривните и устойчивите иновации, систематичното изобретателско мислене, дизайн мисленето и Lean методология.

На база разгледаните множество мнения и дефиниции за същността на иновациите са изведените следните основни характеристики за същността на нововъведенията:



- Иновацията се свързва със зараждането на **нова идея**, независимо от нейния източник. Особено ценно в този смисъл е провокативното, творческо мислене за създаване на нещо ново и непознато до този момент.
- За успешното реализиране на иновацията е нужно получаване на **оценка** от потребителите, служителите в компанията, партньорите и другите заинтересовани страни в широкия смисъл на думата. Обратната връзка е ключова, тъй като на нейна основа се градят всички инструменти за управление на иновациите – от дизайн до възвращаемостта на инвестициите.
- За да има **систематичен характер**, иновацията не трябва да се разглежда като еднократно действие, а като **процес**.
- Необходимо е извършването на **реални промени**. Иновацията излиза от рамките на идеята с предприемането на конкретни действия, разписани в процесите и предприемани от мотивирани екипи.
- Както всички дейности в организацията, свързани с успешното водене на бизнеса, така и внедряването на иновациите е насочено към **постигането на определен резултат**.

В **параграф 2** са разгледани множество източници, които представят различни интерпретации и класификации на видовете иновации. Буз, Алън и Хамилтън са едни от първите, които правят класификация на нововъведенията. Широко прието е също разделението, което се предлага в Наръчника от Осло, който определя **четири основни вида иновации: продуктови иновации, процесни иновации, организационни иновации и маркетингови иновации**.

Посочени са различни типове иновационни стратегии, които до голяма степен се определят от типа иновации, които ще се въвеждат. Те спомагат за изпълнението на общата стратегия на организацията. Повечето автори смятат, че иновационните стратегии се разработват за дългосрочен период. Възниква въпросът обаче доколко това е все още релевантно в условията на бързо развиващи се пазари и технологии. В съвременните условия е възможно целите в стратегията да са и с 3 годишен срок, например, което променя представите за дългосрочно и средносрочно планиране.

Когато става въпрос за иновационна стратегия, вниманието е насочено към бизнес равнището, а в някои случаи дори към най-високото корпоративно равнище. Това уточнение не изключва планирането на иновации на функционално равнище, но тогава то се осъществява чрез разработването не на стратегии, а на иновационни проекти и годишни иновационни планове.

Основните характеристики, които се маркират по отношение на иновационната стратегия на бизнесорганизациите са:

- ***Целева насоченост на стратегията*** - разработва се въз основа на иновационните цели, изпълняващи ролята на ориентир за действие, ограничително условие и краен резултат.
- ***Характер на стратегията*** – Стратегията е планов документ, указващ посоката и начините за постигане на иновационните цели в дългосрочен аспект.
- ***Определяне на подходящ бизнес модел*** – в зависимост от възприетия модел организацията може да определи позицията си на пазара като лидерство или като следване. При определянето се прави съпоставка между текущото равнище на предприятието и това на конкурентите; между текущото състояние на предприятието и това,

което конкурентите ще постигнат след осъществяването на иновационната си политика; между текущото равнище на предприятието и това, което е необходимо за желаните иновационни изменения.

- **Навлизване в развиващи се пазари** - при равни други условия подходящият момент за навлизане би донесъл допълнителни изгоди за предприятието.
- **Източници на нови технологии, продукти и опит и основни средства за тяхното придобиване** - определят се кои ще са източниците на иновации, по какъв начин ще се придобият, в кой момент ще се получат, колко достоверна е информацията, какви предимства могат да се реализират, какви проблеми могат да възникнат, уточняват се формите на технологичен трансфер и др.
- **Финансиране на иновации** - за да се осъществи финансирането, е необходимо осигуряването на финансови средства да е гарантирано по време, място и размер.

В **параграф 3** са идентифицирани стимулите и ограниченията пред внедряването на иновации и иновационни стратегии на фирмено ниво. Представени са множество различни класификации на автори като Ж. Ламиман, И. Георгиев, Д. Панайотов и др. и са изведени основни групи фактори. С **благоприятно въздействие** се обособяват две групи фактори:

- **вътрешни** - предприемачески дух на ръководителите, наличие на персонал с подходяща квалификация, технологична обезпеченост на фирмите и създаване на творческа атмосфера за специалистите по иновации;
- **външни** - възможност за включване в международни и национални програми за иновации, сътрудничество с клиенти и доставчици,

добра връзка с научно-изследователски институти, възможност за ползване на консултантски услуги и стимулираща държавна политика.

Факторите с **неблагоприятно въздействие** най-общо могат да се обособят в две групи:

- **вътрешни** - високи разходи за иновационна дейност, недобра собствена научно-изследователска и развойна дейност, трудности при управлението и контрола на разходите, липса на квалифициран персонал, нововъведенията нямат място в настоящата стратегия на фирмите, нерешителност на управлението за започване на иновации и липса на технически потенциал за реализиране на нововъведенията;
- **външни** - липса на източници за финансиране, липса на интерес от страна на клиентите, недостатъци в законодателството, нормативните актове, правилниците, високи данъци върху печалбата, върху добавената стойност, затруднен режим на внос и износ, лошо външно обслужване, липса на възможности за коопериране, затруднено взаимодействие с висши училища, научно-изследователски институти и консултантски организации.

В **параграф 3** е направен анализ на стратегическия иновационен процес, като са открити неговите основни характеристики. Направен е хронологичен преглед на развитието на иновационните модели и са представени техните характерни черти. Подробно са разгледани организационния и продуктовия иновационен процес, поради съществената роля, която заемат във всяка бизнесорганизация. Предложен е обобщен модел на продуктов иновационен процес. Направен е преглед на съвременните

концепции и идеи по отношение на разбиранията за реинженеринг, като подход за управление на процесите, предимствата и недостатъците му.

Реинженерингът в своята същност означава да се оставят на заден план всички традиционни представи за това как се прави бизнес и да се създаде изцяло нова, процесно ориентирана организация, която да постигне значителен успех в изпълнението на целите си. Основната идея е да се преосмислят фундаментално и да се направи пълна реорганизация на бизнес процесите, за да се генерират подобрения, използвайки индикатори за ефективност като разходи, качество, обслужване и бързина.

Акцентът е поставен върху иновационния бизнес модел като концепция, чрез която организацията има възможност да очертае своите стратегически перспективи. Приема се, че всеки бизнес модел може да се опише чрез 9 основни блока, които са логически свързани и структурират начина, по който компанията възнамерява да увеличи печалбата си. Деветте блока засягат четирите основни бизнес области: клиенти, сделки, инфраструктура и финансово измерение.

Разгледаните в първа глава проблеми дават основание за следните **обобщения:**

**Първо**, в разбирането за иновации се открояват множество виждания, концепции и подходи, които обуславят многопластовото съдържание и класификация на иновациите и иновационните стратегии. Тяхната ключова позиция в общата стратегия на бизнесорганизацията определя мястото, което заемат фирмите сред конкурентите и успеха на управленските решения.

**Второ**, в съвременните условия навлизат иновации от нов вид – „отворени”, които променят философията на съществуващите до този момент концепции за генериране на идеи, осъществяване на иновационен процес и функциониране единствено във вътрешната бизнес среда. Освен отворените

иновации актуално място в съвременната бизнес среда заемат подривните и устойчивите иновации. Подривните излизат от стереотипа на традиционните бизнес модели и създават добавена стойност по нов начин. За разлика от устойчивите иновации, които се базират на анализ на настоящи потребности, подривните иновации се обвързват с бъдещи нужди.

**Трето,** наблюдава се друга нова тенденция в разбирането за иновации - систематичното изобретателско мислене. При него се набляга на критичното логическо мислене, като се прилагат добре известни методи, като мозъчна атака, мисловни карти, „Какво – ако?“ и т.н. Представени са и основни аспекти от актуални иновационни подходи като мислене фокусирано върху дизайна на иновацията и Lean методологията. Този нов прочит на еволюцията на иновациите разширява разбиранията в това отношение.

**Четвърто,** изборът на определена иновационна стратегия и поведение е строго специфичен за всяка организация и зависи от финансовия, ресурсния и управленския потенциал, с който тя разполага. Този потенциал е в пряка зависимост от факторите, които неизбежно влияят върху иновационната активност – благоприятни и неблагоприятни. Факторите са многобройни и могат да оказват влияние върху различни дейности. Най-общо могат да бъдат вътрешни и външни за организацията.

**Пето,** внедряването и реализирането на иновации се осъществява чрез последователно изпълнение на процеси, които са свързани в логическа връзка и са познати като иновационен процес, който е специфичен и присъщ единствено за иновационната дейност. В тази връзка е направен обзор на продуктивния иновационен процес като в резултат е предложен обобщен модел на процеса. Представен е също организационният иновационен процес поради съществената роля, която заема във всяка бизнесорганизация.

**Шесто**, съществено място в съвременната бизнес среда, заемат концепциите за реинженеринг, чиято основна идея е да се преосмислят фундаментално бизнес процесите и иновационният бизнес модел, който по достъпен начин описва как организацията развива бизнеса си и очертава своите перспективи.

## **ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДИЧЕСКИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ АСПЕКТИ НА ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИНОВАЦИОННИ СТРАТЕГИИ**

Във **втора** глава е акцентирано върху изпълнението на следните изследователски задачи:

- изследване на методическите и организационни аспекти на трансфера и внедряването на иновационни стратегии;
- формулиране на методика за внедряване на иновационни стратегии във фирмите.

Анализирани са аспекти на иновационната дейност, като изграждане на базова стратегическа конструкция, форми и източници за финансиране на иновационния процес, разгледани са методи за оценка на иновационния риск и са представени основните предимства и недостатъци на видовете организационни структури.

Разработена е и е предложена методика на внедряване на иновационни стратегии. Същата включва единадесет етапа, декомпозирани в четиридесет и една стъпки. На база изследваните методически и организационни аспекти на внедряването на иновационни стратегии, са направени обобщения и изводи.

В **параграф 1** е разгледана базовата стратегическа конструкция като средство за очертаване на общовалидна, принципна структура. Тя способства за създаване на индивидуален стратегически профил на организацията, който

от своя страна води до успешно внедряване на оперативно-тактически инструменти за управление.

За коректното интегриране на базова стратегическа конструкция са представени следните основни групи стратегии:

- стратегии за завладяване на пазара;
- стратегии за сегментиране на пазара;
- финансово – иновационни стратегии.

Акцентирано е върху необходимостта от задълбочена оценка и избор на комбинации от стратегически релации, които да обхващат в най-широка степен благоприятстващите аспекти за изпълнение на стратегическите цели и да сведат до минимум възможните тактико-инструментални разминавания.

В **параграф 2** фокусът е поставен върху представяне на разработената методика за внедряване на иновационни стратегии. Дейностите, които включва методиката са, както следва:

### ***Етап 1. Анализ на външната иновационна среда***

1.1. Изследване на стратегическата рамка

1.2. Изследване на нормативната рамка

1.3. Изследване на иновационната система

1.4. Стратегически анализ – контент, SWOT, GAP

Включените дейности в този етап се явяват вход на процеса по внедряване на иновационна стратегия. Първите три дейности могат да бъдат извършвани последователно или успоредно.

В края на етап 1 се извършва контролно действие. Чрез чек лист се проверява дали изводите от стратегическия анализ са релевантни на изследваните стратегическа и нормативна рамки и на иновационната система.

Като изход от протичането на първия етап се подготвя въвеждащата или уводна част на иновационната стратегия.



## ***Етап 2. Анализ на вътрешната иновационна среда, иновационен одит***

2.1. Определяне на иновационния капацитет на бизнесорганизацията

2.2. Идентифициране на степента на експлоатация на иновационния потенциал

2.3. Картографиране на иновационния капацитет

2.4. Стратегически анализ – контент, SWOT, GAP, Бенчмаркинг

Включените дейности в този етап имат за цел да определят възможностите на организацията за осъществяване на иновации. Първите две дейности могат да протичат успоредно или последователно, докато останалите задължително протичат една след друга.

В края на етап 2 отново се извършва контролно действие. Чрез чек лист се проверява дали изводите от стратегическият анализ са релевантни на изследвания иновационен капацитет в организацията.

Като изход от протичането на този етап се подготвя анализа на вътрешния потенциал за иновации на организацията, част на иновационната стратегия.

## ***Етап 3. Създаване на предварителни условия за иновационната стратегия***

3.1. Управленска отговорност за иновиране

3.2. Създаване на организационна среда

3.3. Избор на основни задачи

3.4. Дефиниране на система за оценка на иновационната стратегия

Този трети етап на методиката има за цел да осигури необходимите предпоставки, за да може иновационната стратегия да бъде реализирана в рамките на конкретната бизнесорганизация.

Като изход от протичането на етапа се подготвя справка за факторите на организационната среда и система от критерии за оценка на иновационната стратегия.

#### ***Етап 4. Стратегическо планиране***

- 4.1. Определяне на визия и мисия
- 4.2. Определяне на цели
- 4.3. Определяне на мерки/проекти
- 4.4. Определяне на ключови индикатори

Четвъртият етап е свързан с формулиране на перспективите пред иновационното развитие на фирмено ниво, които са в основата на проспективната част на стратегията.

В края на етап 4 се извършва контролно действие. Чрез контролен лист се проверява дали има обвързаност между визията, мисията, целите, мерките/проектите и индикаторите.

Като изход от протичането на този етап се подготвя целевата уредба на иновационната стратегия.

#### ***Етап 5. Анализ на релевантността***

- 5.1. Анализ на средата в контекста на дефинираната целева уредба
- 5.2. Интегриране в общо фирмената стратегия
- 5.3. Модифициране или приемане на целевата уредба

На този етап се извършва анализ на релевантността, който има за цел да даде информация дали целевата уредба на стратегията е адекватна на средата и политиката на организацията.

Като изход от протичането на етап пет се утвърждава целевата уредба на иновационната стратегия.

#### ***Етап 6. Формулиране на стратегия***

- 6.1. Създаване на варианти

6.2. Анализ и оценка на варианти

6.3. Избор на вариант

6.4. Формулиране на цялостна стратегия

На този етап се извършва цялостно генериране на стратегията, прецизиране и избор на варианти за стратегически действия.

Като изход от протичането на етапа се утвърждава избраната иновационната стратегия.

***Етап 7. Създаване на организационни условия за реализиране на стратегията***

7.1. Информационна система в организацията

7.2. Човешки ресурси

7.3. Финансови ресурси – финансова рамка

7.4. Технологични ресурси

7.5. Ноу-хау

7.6. Създаване на иновационен план

На този етап се създават необходимите предпоставки и условия за реална реализация на избраната и утвърдена иновационна стратегия.

В края на етапа се извършва контролно действие, което има за цел да установи дали са налични всички организационни условия за реализиране на стратегията. За целта се попълва контролен лист.

Изходът е разработен иновационен план за изпълнение на утвърдената иновационна стратегия.

***Етап 8. Изпълнение на стратегията чрез реализация на иновационния план***

8.1. Разработване на проекти

8.2. Формиране на екипи

8.3. Изпълнение на проекти

На етап осем се извършва конкретизация на иновационната стратегия и иновационния план и организиране на набелязаните проектни инициативи.

Като изход от протичането на този етап са разработените и изпълняваните в подкрепа на иновационната стратегия проекти.

### ***Етап 9. Мониторинг и контрол на изпълнението***

9.1. Система за мониторинг и контрол

9.2. Мониторингови и контролни действия

9.3. Документиране

На този етап се осъществяват дейности по наблюдение и контрол, които имат за цел да осигурят постигане на планираните резултати. Тези дейности се осъществяват текущо в рамките на продължителността на всеки отделен проект, от една страна, и за периода на изпълнения на иновационната стратегия, от друга.

Изходът от етапа е разработена система за мониторинг и контрол, прилагана в рамките на изпълнението на утвърдената иновационна стратегия.

### ***Етап 10. Отчитане на изпълнението***

10.1. Подготовка на отчет

10.2. Констатации и препоръки

10.3. Комуникиране

Този етап има за цел да осигури информация за напредъка по изпълнение на иновационната стратегия и да информира при наличие на констатирани отклонения.

Изходът от етапа е подготвен и комуникиран отчет и констатации и препоръки за подобряване на процеса по прилагане на утвърдената иновационна стратегия.

### ***Етап 11. Актуализация***

11.1. Отразяване на препоръки

## 11.2. Подготовка на актуализирана стратегия

### 11.3. Комуникиране

Този етап има за цел да осигури актуалност на иновационната стратегия и постигане на по-добри резултати.

Изходът от етапа е подготвена актуализирана иновационна стратегия.

Методиката има за цел да очертае рамката на внедряване на иновационна стратегия в една бизнес организация. Тя представя набор от възможни действия, които трябва да се прилагат гъвкаво, като се адаптират спрямо възможностите на всяка отделна фирма.

В **параграф 3** са изследвани някои проблеми и затруднения пред съвременните фирми при осигуряване на необходимите количества и качества на ресурси и финансовото обезпечаване на иновационните процеси. Критично са разгледани основни моменти от политиката на България през последното десетилетия, по отношение на разходите за научно-изследователска и развойна дейност (НИРД). Изведени са ключови характеристики на възможностите за финансиране, между които:

- собствени средства;
- схеми за публично финансиране;
- рисков капитал;
- бизнес-ангели;
- фондове за „посадъчен” материал;
- банкови кредити;
- средства по национални и международни програми;
- гаранционни фондове;
- преки чуждестранни инвестиции;
- крауд фъндинг.

**В параграф 4** вниманието е насочено към управлението на риска и избора на иновационна организационна структура. Управлението на риска включва анализ на факторите и влиянието им върху обекта и субекта. Насочено е към откриване на рискови обстоятелства, анализ и прилагане на мерки за тяхното минимизиране. Идентифицирането на рисковите фактори е индикатор за високо качество и дава реална представа за осъществимостта на заложените цели. Методите за оценка могат най-общо да се представят в три направления: детерминирани, вероятностни и комбинирани.

За протичане на иновационния процес мениджърският екип на бизнесорганизацията създава определена организационна структура. Тя се характеризира като система от връзки на различни нива, които служат за структуриране на иновационния процес и осигуряват неговата реализация.

В детайли са разгледани вътрешните иновационни структури като са анализирани предимствата и недостатъците им. Посочени са специфичните особености на основните видове вътрешни структури според Ръководството за система от знания за управление на проекти, а именно функционална, матрична и проектна.

Функционалната организационна структура е йерархична и при нея всеки служител има пряк ръководител. Екипът е групиран в зависимост от дейността, която извършва като например маркетингов отдел, инженерен отдел, счетоводен отдел и т.н. Отделите могат да се подразделят на функционални фокус групи като се спазва правилото, че всяка група изпълнява свои проекти независимо една от друга.

Матричните организационни структури съчетават характеристики от функционалните и проектните организации. Те се подразделят на слаба, балансирана и силна матрична структура, в зависимост от степента на въздействие между функционалните и проектните мениджъри.

В изцяло противоположна плоскост, в сравнение с функционалната структура, се намира проектната. В нея членовете на екипа са в сътрудничество и по-голямата част от ресурсите на организационната структура са използвани в проектната дейност, а мениджърът на проекта е независим и авторитетен.

Засегнат е и въпросът за външните организационни структури, които са отделни териториални комплекси и създават връзка между научните изследвания и бизнеса. Такива са научни паркове, иновационни центрове и технополиси.

Разгледаните във втора глава аспекти дават основание за следните **обобщения:**

**Първо**, изграждането на стратегическа базова конструкция е основание за създаване на стратегически иновационни профили на бъдещ етап от процеса по внедряване на нововъведенията. В своята същност базовата конструкция е общовалидна за организацията система от стратегически действия, способстващи за постигане на набелязаните иновационни цели.

**Второ**, на база анализ на вътрешната и външната среда на бизнесорганизацията и избора на стратегия се предприемат действия по внедряване на иновационния проект. На този етап е удачно да се използва методика, с която да се постигнат успешни резултати. Липсата на такъв вид разписан документ в много случаи води след себе си внедряване на нововъведения на принципа „проба-грешка”.

В предложената методика, посредством инструментариум от дейности като оценка на икономическата ефективност, контрола на иновационната дейност и оценка на рисковете от иновационната дейност, се осигурява ефективно изпълнение на етапите и успешно постигане на крайните резултати.

**Трето,** подходящото финансиране на иновациите е предпоставка за добро качествено и количествено осигуряване на процеса. Източници на финансиране могат да са: собствени средства на организацията; схеми за публично финансиране; бизнес ангели; рисков капитал; фондове за „посадъчен” материал; банкови кредити; средства от национални и международни програми; гаранционни фондове; преки инвестиции; крауд фъндинг. С практическа ползност би било използването на комбинация от източници в зависимост от спецификата на дейността на бизнесорганизацията и вътрешните и външни условия, в които оперира.

**Четвърто,** за осигуряване на успешното протичане на иновационната дейност от съществено значение е изграждането на подходяща организационна структура. В съвременните условия организационна структура в чист вид не се предпочита. Адекватни за средата и бизнесорганизацията са комбинациите между положителни характеристики от различни структури, които в най-голяма степен да се доближават до нуждите и изискванията на специфичния иновационен процес. Такива са комбинираните иновационни организационни структури.

**Пето,** анализът на методическите и организационните особености за внедряване на иновации е ключов момент за успешното финализиране на иновационния процес и дава солидна основа за извършване на детайлно изследване. Чрез него се създава база от данни, които биха били полезни при създаване на конкретни иновационни профили за иновационни действия в различните бизнесорганизации.



## ТРЕТА ГЛАВА: ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ИНОВАЦИОННИТЕ СТРАТЕГИИ

В трета глава е акцентирано върху изпълнението на последните две изследователски задачи, а именно:

- осъществяване на практико-приложни изследвания на внедряването на иновационните стратегии в МСП в България;
- проучване на нагласите на бизнеса за апробиране на предложената методика за внедряване на иновационни стратегии.

Проведено е емпирично изследване на практиката на бизнесорганизациите в областта на иновационните стратегии. На база направени анализи и проучвания е предложен бизнес модел на българските организации от ИТ сектора. Идентифицирани са възможни стратегически профили при внедряване на нововъведения.

Проучени са нагласите на бизнеса за прилагане на методика за внедряване на иновационни стратегии. В резултат на направените практико-приложни изследвания са обособени съществени изводи и предложения.

В **параграф 1** е представена методиката на проучването. Дефинирани са изследователските задачи и са определени акценти. Представена е организацията на проучването в технологичен аспект, като подробно са описани отделните етапи. Представени са използваните методи за проучване и анализ. Посочено е, че за разпространение на анкетната карта е използвана платформата Google Forms, а за обработката на данните - MS Excel.

Представени са резултатите от проведеното анкетно проучване на иновационната практика на 102 МСП в България. Очертан е идентификационният профил на респондентите, който е широкоспектърен по отношение на признаци като: размер на предприятието по брой на персонала,

сфера на дейност според КИД-2008, заемана длъжност в организацията, период на създаване на организацията.

Изследването показва, че респондентите най-често се насочват към два вида иновации – продуктова, при която е въведен изцяло нов продукт и маркетингова иновация. Най-непривлекателни за внедряване се оказват организационните иновации, при които се променя бизнес модела на компанията. Това е индикатор, че се търсят основно нововъведения, които да допълват, но не и да променят изцяло политиката на бизнесорганизациите, участвали в проучването.

Иновационната активност на респондентите е оценена на база на периода на последно внедрените иновации. По-голямата част от анкетираниите посочват, че са направили нововъведение в организацията през последните 6 месеца.

Изведени са и са ранжирани фактори с благоприятно и неблагоприятно въздействие върху внедряване на иновации в извадката. Ясно се открояват три основни фактора, които мениджърските екипи на проучваните МСП считат за определящи и влияещи положително върху внедряването на иновационни стратегии: предприемачески дух, богат опит и заинтересованост на ръководството и наличие на висококвалифициран персонал.

По отношение на неблагоприятните фактори, влияещи върху иновационната среда, респондентите открояват: липса на източници за финансиране и липса на достатъчно подготвени кадри, които да удовлетворят нуждите на бързо развиващия се бизнес.

В същото време анкетираниите **не** идентифицират липсата на заложената в стратегията на фирмата политика, стимулираща нововъведенията, като съществен неблагоприятен фактор. Вероятна причина за такава

несъответствие е неразбирането на значимостта на стратегиите и на тяхната роля за повишаване на конкурентоспособността.

Съвкупността от факторите и техните конкретни характеристики влияят непосредствено върху поведението и желанието на ръководството на бизнесединиците за осъществяване на иновации.

В подкрепа на изследваните задачи е анализът на използваните източници за финансиране на иновационната дейност. Респондентите в най-висока степен разчитат на печалбата от собствен бизнес, за да реинвестират ресурси в обновяване на дейността си. Това е обяснимо, доколкото дори и при безвъзмездно финансиране от структурните фондове на ЕС, фирмите са задължени да съфинансират своите проекти, понякога в много големи размери (над 50% от стойността на проекта). Освен това възстановяването на средства по оперативни програми се осъществява на база на направени действително разходи, което отнема минимум няколко месеца. Този лаг във времето изисква МСП да покриват разходите си през този период от собствени средства.

Голяма част от изследваните МСП декларират, че възприемат идеята за отворени иновации като гъвкав иновационен модел, позволяващ циркулация на нови идеи и бизнес модели, чрез участие на клиенти, партньори, други компании, споделящи различен опит и знания и създаващи различни перспективи за осъществяване на иновацията.

Интерес сред респондентите, предизвиква и дизайн мисленето, но висок процент посочват, че не са запознати с него. Може да обобщим, че този подход се счита за непознат до известна степен на бизнесорганизациите. Въпреки че дизайн мисленето използва съвкупност от популярни инструменти като анализиране на потребителските потребности, дефиниране на проблемите, креативно мислене, фокусиране върху хората и др.,

проучването показва, че бизнесът не го разглежда като работещ подход, който да прилагат.

По отношение на използване на иновационна стратегия в изследваните фирми изключително неблагоприятен е фактът, че бизнесът не осъзнава необходимостта и ползите от разписване на такава стратегия. Голяма част от анкетиранияте заявяват, че иновациите във фирмата им се осъществяват и без иновационна стратегия.

Малка част от респондентите посочват, че в тяхната организация съществува иновационна стратегия, която е официално приета от ръководството. Тук остава неизяснен въпросът доколко тя се изпълнява или съществува само фиктивно, както се случва и с други планове и стратегически документи на различно ниво.

Голяма част пък категорично декларират, че нямат нужда от нея. Тази констатация ни навежда на мисълта, че бизнеса се нуждае от по-дълбоко познаване на планирането и иновационния процес, за да осъзнае безспорната полза от разработване и следване на иновационна стратегия. Дори да предположим, че конкретна организация има изключително добре работещ процес, ако управлението му не осигурява стратегическа посока за развитие, то успехът би бил резултат по-скоро на късмет.

С оглед изпълнението на шестата изследователска задача е направено проучване на нагласата на бизнеса от прилагане на разработена методика за внедряване на иновации. Значителна част от респондентите заявяват своята готовност и желание да използват такъв тип методика.

Едно от условията, които поставят фирмите е апробирането на методиката да не води след себе си до допълнителни разходи за внедряването ѝ. Друго основно изискване на бизнеса е методиката да е достатъчно

разбираема, да отговаря на политиката на компанията и да е лесна за приложение.

Данните от емпиричното проучване показват противоречиви резултати за нагласите. Наблюдава се неразбиране на някои основни идеи, като отворените иновации или дизайн мисленето, а в същото време респондентите заявяват задълбочен интерес към тях. Това е предпоставка за по-нататъшна работа с представители на бизнеса в посока запознаване с основни характеристики на съвременните концепции и подходи в областта на иновациите.

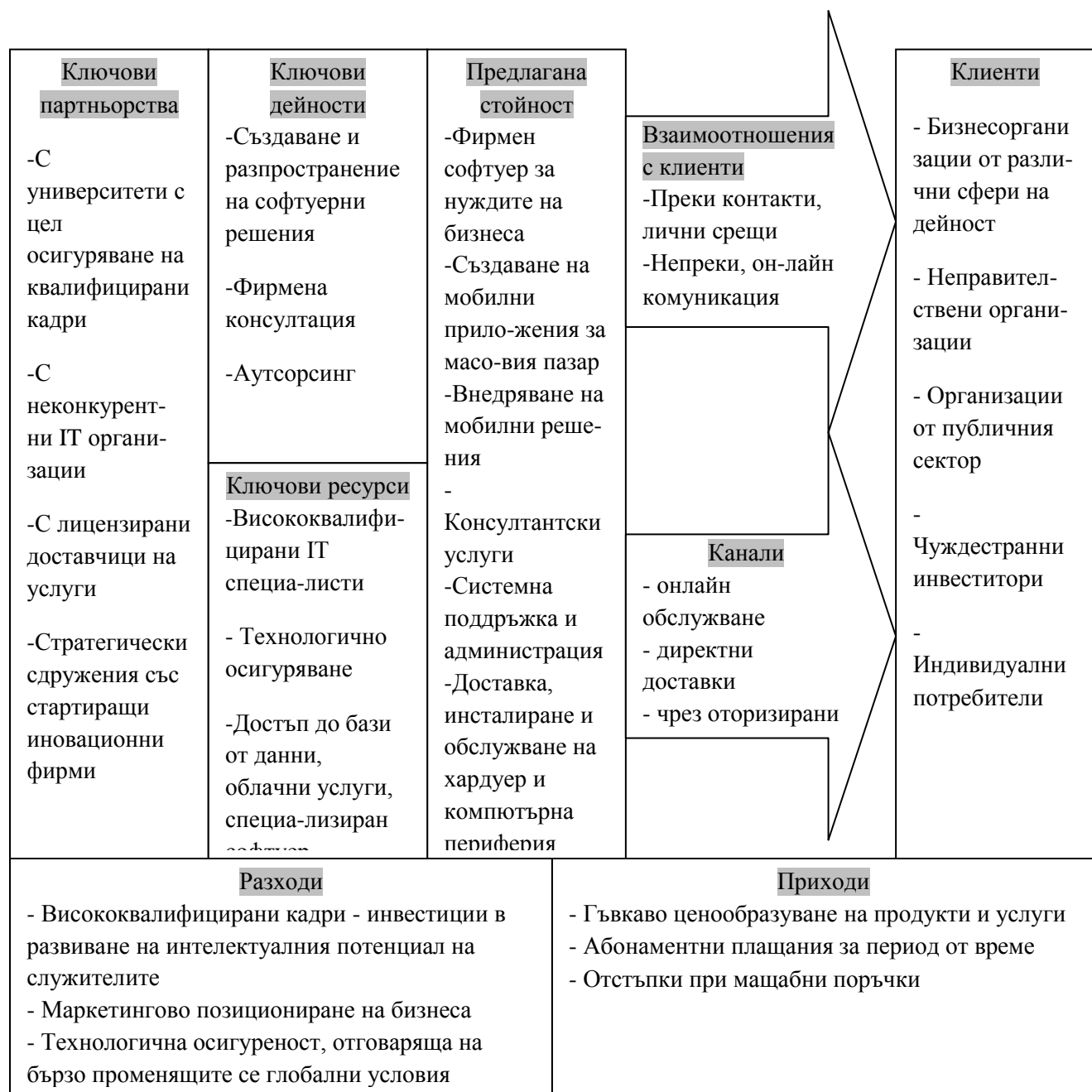
**В параграф 2** вниманието е съсредоточено върху някои аспекти от иновационната политика на българските организации от ИТ сектора.

Дейността на фирмите от сектора, който е един от най-бързо променящите се, е изключително динамична. По тази причина иновационната активност на този вид компании е въпрос, на който те следва да обръщат перманентно внимание.

Осъзнавайки значимостта и конкурентоспособността, които носи създаването на иновации в софтуерния бизнес, българските организации постепенно започват да увеличават своите бюджети за инвестиране в тази посока.

Направени са анализи и са представени наблюдения на ИТ сектора, в качеството му на най-широко представена категория от предприятия, взели участие в емпиричното изследване.

Този факт дава основа за предлагане на иновативен бизнес модел. Бизнес моделът би допринесъл за представяне на основни взаимовръзки в сектора и би дал насоките за успешен бизнес чрез изясняване на комплексността на процесите.



**Фиг. 1.** Иновативен бизнес модел на българските организации от ИТ сектора

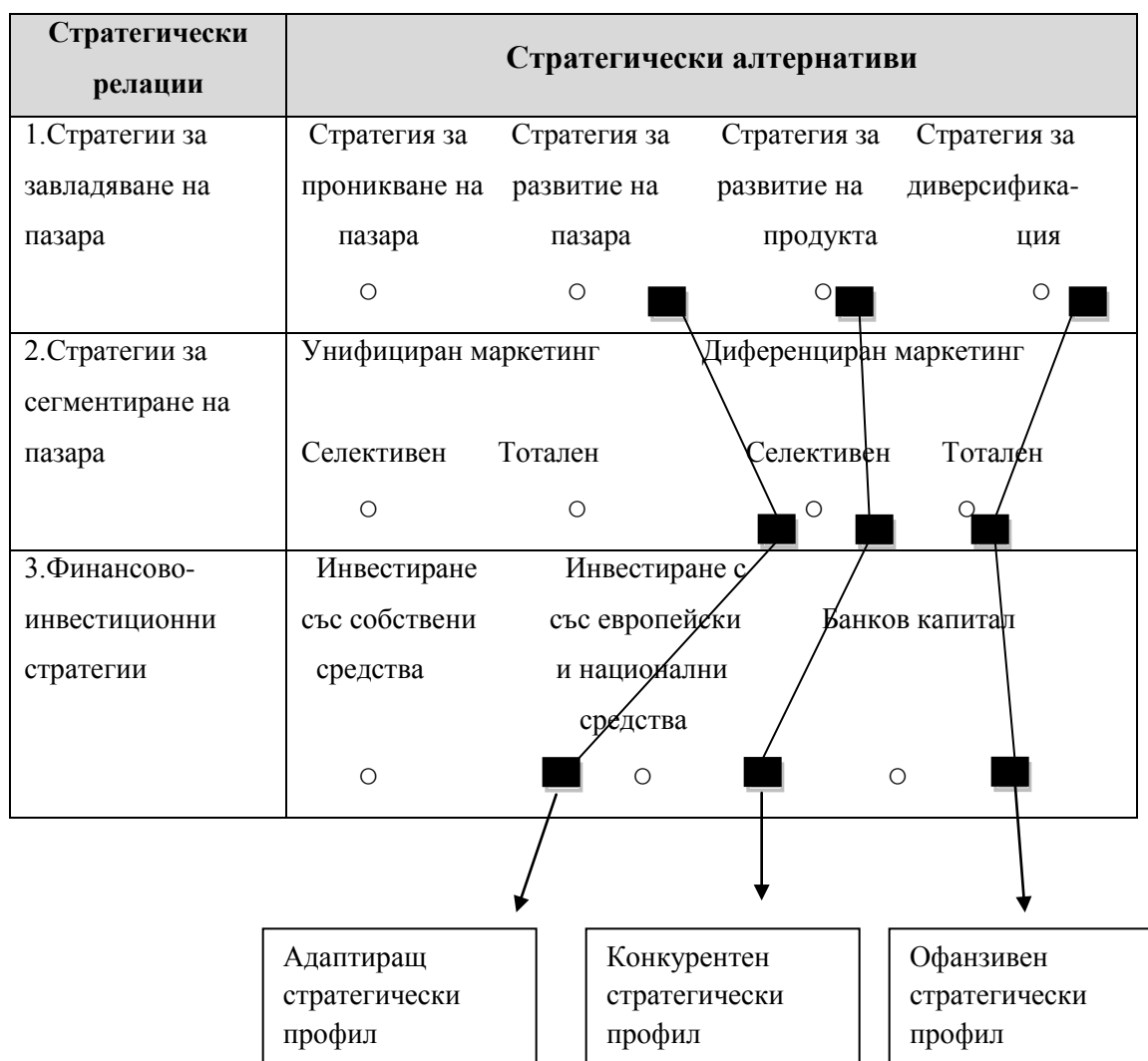
Предложеният бизнес модел дава възможност за прегрупиране, добавяне, отпадане и внасяне на други изменения в структурата, в зависимост от възможни отклонения и развитие на бизнеса. Всеки сегмент допринася за цялостната бизнес „картина”, в която се намира организацията, и има

съществена роля в развитието ѝ, но при някои от тях се наблюдава наличие на евентуални иновационни моменти. Този аспект, свързан с внедряване на нововъведения, се наблюдава ясно в ключовите партньорства по отношение на стратегическите сдружения със стартиращи иновационни фирми. Изразени иновационни моменти се наблюдават и в част от ключовите дейности. Такива дейности са създаването и разпространението на софтуерни решения, създаването на мобилни приложения и т.н.

Изведени са някои основни характеристики на ИТ фирмите в България:

1. По-голямата част от ИТ организациите в страната не са подизпълнители на големи компании. Поради тази причина те следва да развиват собствени стратегии за внедряване на нововъведения, а не да следват тези на компанията-майка.
2. Като основен проблем при реализирането на иновационните стратегии, и дори при реализиране на текущите операции се очертава недостигът на висококвалифицирани специалисти в областта на информационните технологии.
3. Фирмите се стремят към тясна връзка с университетите с цел преодоляване на кадровия проблем и са склонни да инвестират средства и усилия за привличане и обучение на хора с потенциал и желание за развитие.
4. Акцентира се върху нестандартни решения, които да „разчупят” традиционните модели в стремеж да се създадат конкурентни предимства и които са основна част от една иновационна стратегия.
5. Залага се на гъвкавост както по отношение с клиентите и партньорите, така и със служителите. Този факт предопределя динамична и интерактивна работна среда, която постепенно обхваща и други сектори.

Освен бизнес модел, във връзка с разгледаната стратегическа базова конструкция, е направен опит за открояване на възможни бизнес стратегически профили на организациите от ИТ сектора. Това задълбочава фрагментираното изследване на сектора и води в голяма степен до логическо следствие и подпомагане изпълнението на поставените цели за внедряване на иновации.



**Фиг. 2.** Стратегически профили за внедряване на иновационни стратегии



Всяка бизнесорганизация има възможност да избере индивидуална посока на развитие и съответно различен подход за внедряване на иновационни стратегии. Въпреки това има и съвкупност от някои фактори и влияния, произлизащи от средата, в които се намира и действа организацията. В своята съвкупност те могат да бъдат приети като основни посоки за развитие на сектора.

В **параграф 3** е представено проучване на нагласите на бизнеса за прилагане на методиката за внедряване на иновационни стратегии. Проведени са пет дълбочинни, структурирани интервюта с експерти от бизнес средите.

Становищата на експертите засягат ключови моменти, отнасящи се до част от етапите и подетапите на методиката. През призмата на бизнеса са посочени специфични аспекти и въпроси и са предложени варианти за преодоляване на някои бариери.

Като цяло мнението на интервюираните е, че методиката е задълбочено и подробно разписана, като това улеснява възприемането ѝ от бизнеса. Положително се приема и това, че всеки етап в началото има резюме на това какво включва този етап, а накрая завършва с изход. В общи линии се открояват следните моменти, които представителите на практиката посочват като изискващи конкретизация:

- Кой ще упражнява контрол?
- На кого ще бъдат вменени конкретни ангажименти по изпълнение на отделните етапи?
- Кой ще анализира справките и докладите, за да измери напредъка?
- На какви времеви интервали ще се прави оценка на риска?

Поставените въпроси са релевантни и допринасят за подобряване процеса по внедряване на иновации, но отговорите им остават извън

предложената методика. Удачно е разписването им в друг тип документ, като например инструкция, чийто характер сам по себе си е именно конкретизация на определени действия.

Прилагането на методиката за внедряване на иновационни стратегии налага първоначална инвестиция и усилие от страна на ръководството на фирмите, основно по създаване на подходящи условия за изпълнението ѝ. Този факт обаче не намалява ползата от методиката, а напротив това е оправдан разход, който за в бъдеще би спестил на компанията пари, време и би предотвратил възможни грешки при внедряването на нововъведения.

В резултат на проведените практико-приложни изследвания на иновационните стратегии може да направим следните **изводи и предложения**.

**Първо**, на база на проведеното емпирично проучване са ранжирани фактори с благоприятно и неблагоприятно влияние върху иновационната политика. Открояват се съществени бариери, като липса на квалифициран персонал и липса на достатъчно свободни финансови ресурси за внедряване на нововъведенията.

**Второ**, в изследваните бизнесорганизации се наблюдава слаба информираност по отношение на актуални концепции и подходи като дизайн мисленето и отворените иновации. За сметка на това те обаче заявяват интерес и до някаква степен - усещане за отвореност към новото. Това е предпоставка за по-нататъшна работа с представителите на бизнеса в посока запознаване с основните характеристики на съвременните концепции и подходи в областта на иновациите.

**Трето**, участниците в проучването считат, че за успешното им развитие на пазара не е необходимо да приемат и следват иновационна стратегия, което може да се отчете като съществен недостатък и липса на познание

относно ползите от една такава стратегия. Липсата на разписани стратегически документи като стратегии, планове, методики, инструкции за внедряване на нововъведения и приемането на този проблем като нещо нормално е индикатор за недобра иновационна култура.

**Четвърто**, налице са някои основни проблеми, които възпрепятстват възможността за по-добро и бързо развитие на изследваните МСП. Като основен ограничител се очертава фактът, че нуждата от квалифицирани специалисти нараства и трудно може да бъде преодолян натрупаният дефицит. Въпреки недостатъчно бързите темпове на страната ни като иноватор в сравнение с останалите държави, може да се каже, че иновациите в областта на софтуерния бизнес са изключително интензивни и съответстват с глобалното развитие на информационните технологии и навлизането им във всяка сфера. В тази връзка е предложен иновационен бизнес модел на IT сектора, базиран на направени анализи и наблюдения на иновативно динамичния IT сектор.

**Пето**, чрез метода на интервюто са проучени нагласите на бизнеса за апробиране на методика за внедряване на иновационни стратегии. Интервюираните експерти заявяват своята готовност и желание да използват такъв тип методика, което обаче би било приложимо при определени условия. Направени са важни уточнения и са поставени ключови въпроси, които допринасят за бъдещото апробиране на методиката.

**Шесто**, предложените възможности за избор на стратегически профили за внедряване на иновационни стратегии могат да се разгледат в три основни направления: адаптиращ, конкурентен и офанзивен стратегически профил. Те са комбинация от стратегически релации, които са структурирани на основата на стратегическа базова конструкция и подпомогат постигането на поставените цели. Стратегическият профил отговаря на индивидуалните

потребности и визия на организацията за нейното развитие. Избраната посока на действие може да бъде модифицирана в последствие и да се премине от един в друг профил.

В **заключението** на дисертационния труд са представени основни изводи, които потвърждават изследователската теза, че успешното внедряване на иновационни стратегии в българските фирми е необходимо използването на адекватна методика, която да осигури прецизно обвързване на началната с целевата стратегическа позиция на бизнесорганизациите. Нейното активно прилагане ще благоприятства обосноваването на формулиране и внедряване на иновационните стратегии, което ще води до успешно решаване на комплексни проблеми при обновяване на дейността, до улеснена реализация на иновационните проекти и планове и до цялостно увеличаване конкурентоспособността на фирмите.

#### IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В дисертационния труд могат да се открият научни приноси и приноси с научно-приложен характер. Открояват се следните **научни приноси**:

1. Разгледани са и критично са оценени голям брой класически и съвременни концепции, направления, течения и етапи в процеса на еволюция на разбиранията за иновации.
2. Изведени са специфики на внедряването на иновации в бизнес организациите, като процесът е разгледан в контекста на концепциите за отворени, подривни, устойчиви иновации и иновационните подходи като мислене фокусирано върху дизайна на иновацията и Lean методологията.
3. Разработена е методика на внедряване на иновационни стратегии в бизнесорганизациите в единадесет взаимосвързани етапа, които включват набор от методи и техники за тяхното изпълнение.

Приносите с **научно-приложен характер** са:

4. Проведено е емпирично изследване на състоянието на иновационната среда в МСП в България. Изведени са благоприятни и неблагоприятни фактори, влияещи върху внедряването на нововъведения в бизнесорганизациите и е направена оценка на разбиранията за иновационните процеси и стратегии. Проучени са нагласите на бизнеса към използване на методика за внедряване на иновационни стратегии.

5. На база наблюдения и анализи е разработен иновативен бизнес модел на фирмите от IT сектора в България. Моделът допринася за открояване на основни логически взаимосвързки в сектора, чрез които се планира създаването на стойност.

## V. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от Мариела Димитрова Стоянова

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователната и научна степен „доктор” по докторска програма „Планиране” декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема: „Внедряване на иновационни стратегии в бизнесорганизациите (методико-приложни аспекти)” са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответстват на обективната истина.

3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Дата: юни, 2018 г.

Подпис:.....

/Мариела Димитрова Стоянова/

## **VI. СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **Статии:**

1. **Стоянова, Мариела.** Стимули и бариери пред внедряване на иновации във фирмата / Мариела Стоянова // Годишен Алманах Научни изследвания на докторанти. СА „Д. А. Ценов” Свищов : АИ Ценов, 8, 2014, с. 296-305.

ISSN 1313-6542

2. **Стоянова, Мариела.** Финансиране на иновациите в софтуерните фирми в България / Мариела Стоянова. // Методологически и организационни аспекти на планирането в България (проблеми и решения). СА „Д. А. Ценов” Свищов : АИ Ценов, 2015, с. 103-119.

ISBN 978-954-23-1106-5

### **Доклади:**

1. **Стоянова, Мариела.** Иновациите и приоритетното им значение за повишаване на конкурентоспособността / Мариела Стоянова // Научна конференция на младите научни работници, Сборник доклади. - Варна : Издателство „Наука и икономика”, 2014, с. 133-139.

ISSN 1314-4812

2. **Стоянова, Мариела.** Стратегически аспекти на продуктивния иновационен процес / Мариела Стоянова // Европейски практики и национални рефлексии в планирането : Международна юбилейна научно-практическа конференция. - Свищов : АИ Ценов, Том 2, 2015, с. 414-419.

ISBN 978-954-23-1079-2



3. **Стоянова, Мариела.** Factors for successful implementation of innovation strategies in the IT- organizations in Bulgaria (Фактори за успешно внедряване на иновационни стратегии в IT организациите в България) / Мариела Стоянова // Управление бизнес-процессами: теория и практика : II Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов. - Донецк: ДонНТУ, 2016, p. 88-90.

ISBN: 978-966-321-118-5