



# White paper

International report  
Innovation management

**ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА**

<b>Акроним на проекта:</b>	INNOVATE
<b>Заглавие на проекта:</b>	Управление на иновациите, Стандарт за качество и Ускоряване на бизнеса
<b>Номер на проекта:</b>	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
<b>Автори на документа:</b>	CSES, SYNCNIFY
<b>Първи ресурс по проекта:</b>	WP2 - Проучване за управление на иновациите
<b>Дата на изготвяне:</b>	08.03.2024
<b>Номер на версията:</b>	V2 (финален вариант)
<b>Отказ от отговорност</b>	Финансира се от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на OeAD-GmbH. Нито Европейският съюз, нито предоставящият ги орган могат да бъдат държани отговорни за тях.

## СЪДЪРЖАНИЕ

ЗНАЧЕНИЕТО НА НАСТОЯЩИЯ ДОКУМЕНТ.....	4
ПРОЕКТЪТ INNOVATE.....	4
АУДИТОРИЯ .....	5
МЕТОДОЛОГИЯ.....	6
ИНОВАЦИИТЕ КАТО ПРОМЯНА НА ПАРАДИГМАТА В УПРАВЛЕНИЕТО .....	6
СТАНДАРТЪТ ISO56000 И НЕГОВИЯТ ПОТЕНЦИАЛ .....	7
ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В ЕВРОПА.....	7
АВСТРИЯ .....	8
БЪЛГАРИЯ .....	9
КИПЪР.....	9
ФИНЛАНДИЯ .....	10
ФРАНЦИЯ .....	10
ПОЛША.....	11
ШВЕЦИЯ .....	12
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ И ЕВРОПЕЙСКИ КОНТЕКСТ .....	12
УМЕНИЯ, КОИТО ОПРЕДЕЛЯТ ИНОВАЦИИТЕ .....	14
ПРЕГЛЕД НА НАСТОЯЩИТЕ ДЕФИЦИТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ.....	14
ВРОДЕНА ЛИ Е ИНОВАТИВНОСТТА?.....	15
УПРАВЛЕНСКА ПЕРСПЕКТИВА НА ИНОВАЦИИТЕ.....	15
КАКВО РАБОТИ ЗА КОГО? .....	20
ИЗПОЛЗВАНИ МЕТОДИ ЗА ИНОВАЦИИ .....	21
ДОБРИ ПРАКТИКИ / УСПЕШНИ ИСТОРИИ В ЕВРОПА .....	23
УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ: КРАЧКА НАПРЕД.....	26
РЕФЕРЕНЦИИ .....	26

## ЗНАЧЕНИЕТО НА НАСТОЯЩИЯ ДОКУМЕНТ

В свят, характеризиращ се с непрекъсната трансформация, способността да се управляват и използват иновациите в постоянно променящи се рамки е основен ключ към успеха. Обществото преживява промяна на парадигмата, задвижвана от бързия технологичен напредък, развиващите се икономически модели и нарастващата сложност на глобалните предизвикателства. В този променлив контекст особено внимание се обръща на ролята на иновациите и усвояването на критични умения, като се подчертава необходимостта от структурирани процеси и стратегии, които да подпомагат устойчивия растеж. Управлението на иновациите и ISO56000 извеждат на преден план набор от основни компетенции, включително стратегическо планиране, ефективно управление на процесите, творческо решаване на проблеми, ангажиране на заинтересованите страни и адаптивност към промените. Тези способности позволяват на организациите не само да предвиждат и да реагират на пазарните промени, но и да управляват и оформят бъдещето на своите индустрии. Ето защо в сферата на непрекъснатите иновации тези умения са от първостепенно значение, като полагат основите на устойчива и динамична организационна култура, която се отличава с това, че се изправя пред и провокира неизследвани води.

Въпреки че Европейската година на уменията (2023 г.) подчертава значението на развитието на уменията, все още има значителен пропуск в осведомеността и разбирането на значението на управление на иновациите. Много професионалисти, както и много образователни и корпоративни институции, остават в голяма степен незапознати или недостатъчно информирани за стратегическото значение на приемането на иновационни рамки и стандарти. Този недостиг е особено тревожен за европейските професионални организации (ЕПО), които имат ключово значение за динамиката и устойчивостта на европейската икономика. Доставчиците на ПОО са от решаващо значение за подготовката на работна сила, която е не само квалифицирана, но и адаптивна и иновативна. Предприятията, включително МСП, са двигател на икономическа активност и заетост, но техният потенциал за растеж и конкурентоспособност често е възпрепятстван от липсата на практики за управление на иновациите. От друга страна, стартъпите, известни със своята гъвкавост и потенциал за растеж, са изправени пред същите предизвикателства при разширяването на иновационния си капацитет без структурирана рамка, която да направлява растежа им.

За да се преодолее тази празнина, основната цел на настоящия проучване е да приведе настоящия набор от умения в съответствие с нововъзникващите нужди на глобалната икономика, като предостави подробна колекция от добри практики в управлението на иновациите и обясни тяхното значение за съвременните работни места. Като черпи вдъхновение от насоките и принципите на стандарта ISO56000, който има за цел да подпомогне организациите да създават и поддържат икономически растеж и иновативни висококачествени продукти, както и от опита на организации с богата история в сферата на иновациите, настоящото ръководство се стреми да насърчи придобиването на необходимите компетенции и методи, които ще позволят на различните заинтересовани страни да постигнат по-ефективно своите специфични амбиции. Този документ има за цел също така да проучи и да разгледа различията в предложенията за образование и обучение в областта на управлението на иновациите, като вземе предвид предизвикателствата на професионалното приспособяване и навлизането на пазара в различните европейски контексти. Чрез събирането и анализирането на примерни практики и прозрения, той се стреми да подобри разбирането на бъдещите пазарни изисквания, като подчертава значението на структурирания иновационен мениджмънт и способността за адаптиране, за да се развива в разнообразни, мултикултурни условия.

## ПРОЕКТЪТ INNOVATE

Проучването за управление на иновациите е основен резултат от проекта INNOVATE, озаглавен "Стандарт за управление на иновациите за качество и ускоряване на бизнеса", инициатива, финансирана по програма "Еразъм+" (2023-1-AT01-KA220-VET-000154065). Като ключов компонент на Работен резултат 2 (PP2) -



"Проучването за управление на иновациите", той е стратегически създаден с цел повишаване на капацитета на заинтересованите страни в сектора на професионалното образование и обучение, специално насочен към малките и средните предприятия (МСП), стартапи и доставчиците на професионално образование и обучение (ПОО). Като отговаря на неотложната необходимост тези организации да се адаптират към бързо променящата се динамика на пазара на труда, документът се стреми да ги насочи към поддържане на конкурентното им предимство чрез предоставяне на съвременни услуги и висококачествени продукти. Основната цел е да се ориентират и управляват ефективно ускорените темпове на промяна, като се гарантира, че публичните и частните организации не само оцеляват, но и процъфтяват чрез възприемане на иновативни практики и рамки.

За да се постигне това, в проучването се определят няколко подцели, които заедно допринасят за повишаване на качеството и устойчивостта на сектора на професионалното образование в Европа. На първо място, има за цел да създаде по-силни връзки между организациите и иновациите, като признава, че създаването на здрава връзка между двете е от решаващо значение за повишаване на устойчивостта и качеството на сектора. На второ място, се фокусира върху осигуряването на множество организации със знания и инструменти, необходими за прилагането на иновационни процеси, като по този начин им дава възможност да отговорят по-добре на променящите се пазарни изисквания. И накрая, се застъпва за трансформиране на управленските практики чрез интегриране на повече иновативни процеси с цифрова подкрепа, улеснявайки прехода към по-ефективни, ефикасни и адаптивни бизнес модели. Проектът INNOVATE обхваща 7 европейски държави: Австрия, Франция, Кипър, Швеция, България, Финландия и Полша, което илюстрира широкообхватното му въздействие и съвместните усилия за повишаване на стандартите за управление на иновациите в Европа и извън нея.

## АУДИТОРИЯ

Настоящото проучване е предназначено за многостранна аудитория в областта на европейските професионални организации (ЕПО), като цели да повлияе на широк кръг от заинтересовани страни, участващи в управлението и оперативните процеси. Определената целева аудитория е разширена, но не се ограничава до, организационни лидери, професионалисти в областта на управлението, създатели на политики и преподаватели, всички те играят решаваща роля в насочването на своите институции и организации към иновационно съвършенство и приемането на стандарта за управление на иновациите ISO56000. Целта на настоящия доклад е да достигне до тези, които са в състояние да вземат влиятелни решения и да прилагат стратегии, които могат значително да повишат иновационния капацитет в съответните им области.

За създателите на политики и преподавателите в сектора на ПОО проучването служи като инструмент за разбиране на съвременните изисквания на пазара на труда и решаващата роля, която играе управлението на иновациите за посрещане на тези нужди. Той има за цел да предостави информация, необходима за формиране на политики и учебни програми, които да подготвят по-добре учениците за бъдещето, в което иновациите и адаптивността са ключови за личния и професионалния успех. Като е насочен към тази група, Проучването се стреми да насърчи по-силно съответствие между резултатите от образованието и променящите се изисквания на европейската икономика, като гарантира, че работната сила на бъдещето е снабдена с необходимите умения за стимулиране и поддържане на иновациите.

Също така, за ръководителите и лицата, вземащи ключови решения в предприятията, МСП и стартиращите предприятия, настоящото проучване предлага изчерпателно ръководство за внедряване на практиките за управление на иновациите в техните основни стратегии. Този сегмент от аудиторията е пряко отговорен за навигирането на своите организации през предизвикателствата на съвременния бизнес пейзаж, където приемането на иновациите е не просто опция, а необходимост за оцеляване и растеж. Проучването предвижда да предостави на тези хора знания, добри практики и практически препоръки, които могат да

помогнат за трансформиране на техния подход към иновациите, като го направят по-структуриран, систематичен и съобразен с глобалните стандарти като ISO56000.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Изследователската методология, послужила за съставянето на проучването по проект INNOVATE, представлява всеобхватно съвместно усилие, включващо поредица от методични стъпки, предназначени да използват експертния опит и познанията на множество организации и структури от участващите европейски държави. Процесът започна със създаването на национални доклади за всяка държава партньор, осъществено чрез подробни кабинетни проучвания. Тези национални доклади имаха ключово значение за събирането и обобщението на най-подходящите и ефективни добри практики, като специално внимание бе отделено на тяхното интегриране и насърчаване на управлението на иновациите. Този подход позволи на проекта да събере ясна и актуална картина на ефективните методи, използвани в контекста на управлението на иновациите в различни сектори, като изведе ценна информация за това кои практики дават положителни резултати и как се прилагат.

Методологията се основава на стандартизиран подход, който идентифицира няколко ключови стълба, считани за съществени за насърчаването на силна култура на иновации в организацияте. Тези стълбове включват следните ключови показатели: разпределение на ресурсите, организационна структура и култура, стратегически цели и пазарно позициониране, адаптиране и мащабна иновационните практики, роля на цифровата трансформация и глобализацията, както и капацитет за учене и адаптиране. Този структуриран анализ завърши с идентифицирането на 7 примерни практики, които бяха отличени заради тяхната ефективност в напредъка на управлението на иновациите и заради осигуряването на рамка, която може да бъде възпроизведена и мащабирана в различни организационни и национални контексти. Този подход гарантира, че Проучването INNOVATE се основава на емпирични данни и може да предложи практически, приложими насоки за подобряване на практиките за управление на иновациите в различни сектори и отрасли.

## ИНОВАЦИИТЕ КАТО ПРОМЯНА НА ПАРАДИГМАТА В УПРАВЛЕНИЕТО

Иновациите, които някога се считаха за страничен елемент на бизнес стратегията, сега се превърнаха в основна промяна на парадигмата в управленските практики в световен мащаб. Тази промяна представлява фундаментална трансформация в начина, по който организацияте възприемат и прилагат стратегии за растеж, конкурентоспособност и устойчивост. Традиционно управленските практики се фокусират върху оптимизиране на съществуващите процеси, намаляване на разходите и максимизиране на ефективността в рамките на точно определени параметри. Бързият темп на технологичния напредък обаче, заедно с все по-нестабилната и сложна пазарна среда, наложи преоценка на тези традиционни подходи. Днес иновациите не се свеждат само до въвеждането на нови продукти или услуги; те обхващат цялостно преосмисляне на организационните структури, култури и стратегии, за да се насърчат творчеството, гъвкавостта и непрекъснатото адаптиране.

Централно място в тази промяна на парадигмата заема признаването на иновациите като цялостна екосистема, която надхвърля простото разработване на продукти. Това включва промяна на организационната култура, така че да се приемат поемането на риск, неуспехът и експериментите като основни компоненти на иновационния процес. Компаниите вече инвестират в създаването на среда, в която идеите се споделят свободно и се насърчава сътрудничеството между всички нива и отдели. Тази културна трансформация се подпомага от предефиниране на лидерските роли, за да се даде приоритет на визията, вдъхновението и овластяването пред традиционните модели на командване и контрол. Освен това стратегическите цели са все по-фокусирани върху създаването на пазари и разрушаването им, а не само върху участието в тях. Този подход използва цифровата трансформация, глобализацията и напредъка в технологиите за проучване на нови бизнес модели, навлизане в неизползвани пазари и създаване на

стойност по безпрецедентни начини. В резултат на това управленските практики, ориентирани към иновациите, насочват организациите към това да станат по-адаптивни, устойчиви и способни да се справят с предизвикателствата на съвременния бизнес пейзаж.

По тази причина преминаването към управление на иновациите изведе на повърхността необходимостта от пренастройване на организационните ресурси, структури, процеси и ценности, за да се подпомогне безпроблемното интегриране на иновациите на всички нива. В това усилие стандартите за сертифициране, особено в контекста на принципите на иновациите, като например ISO56000, играят решаваща роля за гарантиране и стандартизиране на подходите, които организациите прилагат към управлението на иновациите. Тези стандарти осигуряват солидна основа, която насочва компаниите към създаване на среда, благоприятстваща иновациите, от генерирането на идеи до успешното им прилагане, като гарантира, че тези усилия са стратегически, ефикасни и ефективни. В крайна сметка спазването на принципите на сертифициране уверява заинтересованите страни, включително инвеститори, клиенти и партньори, в ангажираността на организацията да поддържа високи стандарти в иновационните практики, като по този начин привлича по-добри възможности за сътрудничество и инвестиции.

## СТАНДАРТЪТ ISO56000 И НЕГОВИЯТ ПОТЕНЦИАЛ

Серията ISO56000, публикувана през февруари 2020 г., служи като новаторска рамка за организациите, които се стремят да използват иновациите като ключова сила за устойчив растеж, икономическа ефективност и обществено развитие. Признавайки капацитета на организацията за иновации като съществен, ISO56000 очертава систематичен подход за разбиране и реагиране на променящите се пазарни условия, използване на нови възможности и използване както на вътрешната креативност, така и на външните сътрудничества.

Следователно този стандарт на ISO има за цел да подпомогне организациите при създаването на последователна, съгласувана и обща основа за управление на иновациите. Той изяснява ключови термини, дефиниции, концепции и принципи, като насочва организациите при създаването, поддържането и непрекъснатото подобряване на техните системи за управление на иновациите. Приложим за широк кръг организации - независимо от техния тип, сектор, размер или ниво на зрялост - ISO56000 подчертава универсалността на иновациите при различните видове, включително продукти, услуги, процеси, модели и методи, както и при различните подходи, като вътрешни и отворени иновации, както и дейности, основани на потребителите, пазара, технологиите и дизайна.

Връзката на ISO56000 с други стандарти, като ISO 56002, който предлага насоки за създаване на системи за управление на иновациите; ISO 56003, фокусиран върху инструментите и методите за партньорство в областта на иновациите; и ISO TR 56004, създава ясен план за организациите за това как да се справят със сложността на иновациите. По този начин прилагането му може да има дълбоки последици за управлението и иновациите. Чрез внедряване на принципите и практиките на ISO56000 организациите могат систематично да управляват своите иновационни процеси - от идеята до внедряването, като гарантират постоянен поток от нови решения, които отговарят на изискванията на пазара. Този подход насърчава културата на непрекъснато усъвършенстване и поемането на стратегически рискове, като позволява на организациите да реагират гъвкаво на променящата се пазарна динамика.

## ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ В ЕВРОПА

Нашето проучване на динамиката на управлението на иновациите в Австрия, Финландия, Швеция, България, Полша, Франция и Кипър предлага интересен поглед към това как всяка страна се ориентира в сложността на иновациите в своите граници. Благодарение на изчерпателните национални доклади, изготвени от участващите в проекта партньори, тази глава представя различните възможности и препятствия, свързани с иновациите, с които се сблъсква всяка страна, като разкрива сложното взаимодействие между

икономическия контекст на всяка държава, регулаторните политики и обществената оценка на иновациите. Чрез използването на Европейското иновационно табло (2023 г.), както и ретроспективно проучване, използващо данни от 2016 г. до 2023 г., този раздел подчертава текущото положение на всяка държава в иновационния спектър, като същевременно предлага прозрения за развитието на иновационния ландшафт през последните години.

Като цяло, при разглеждането на картината на иновации в Австрия, Финландия, Швеция, България, Полша, Франция и Кипър става ясно, че има няколко ключови фактора, признати за решаващи за развитието на иновациите в тези различни страни. На първо място сред тях е съществената роля, която образованието играе в създаването на среда, благоприятстваща иновативното мислене и решаването на проблеми.

Също толкова важно е влиянието на правителствените политики и механизмите за подкрепа, които улесняват внедряването на иновации. Това показва как ангажираността на публичния сектор може да окаже значително въздействие върху иновационната продукция на дадена страна. Необходимостта от сътрудничество между различните сектори, включително академичните среди, промишлеността и правителството, се очертава като основен компонент, подчертавайки мултидисциплинарния характер на успешните иновационни екосистеми.

Успоредно с това историческият и културният контекст на всяка страна също оказват съществено влияние върху съответните им стратегии за иновации, което води до голямо разнообразие от подходи. Например, някои страни могат да дадат приоритет на използването на технологични постижения като основен елемент на своите усилия за иновации, възползвайки се от своите напреднали научноизследователски сектори.

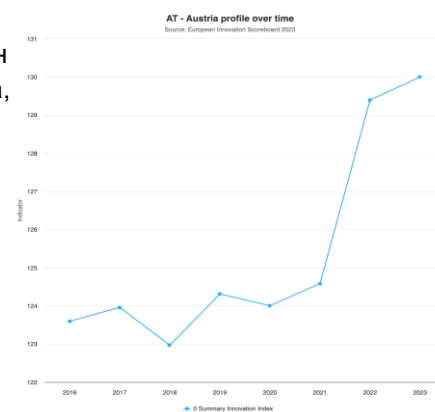
За разлика от тях, други могат да се съсредоточат върху преодоляването на обществените предизвикателства чрез иновативни решения, отразяващи ангажимента за социално благосъстояние и устойчивост. Някои държави може да се намират в процес на икономически трансформации, които изискват иновативни подходи за осигуряване на устойчивост и конкурентно предимство на световния пазар. Това разнообразие във фокуса на вниманието - независимо дали става въпрос за образователни реформи, технологични постижения, културни промени или политически рамки - показва многостранните подходи, възприети от тези държави, за да поставят иновациите в центъра на програмите си за развитие. По-подробно:

## АВСТРИЯ

Исторически погледнато, общественият ангажимент на Австрия към образованието, научните изследвания и технологичния прогрес е създал благоприятна среда за иновации. Високата оценка на образователните постижения в страната, съчетана с подкрепящо правителство, което стимулира иновациите чрез законодателство и финансиране, е създала добре интегрирана иновационна екосистема. Инициативи като "FTI-Strategies 2030" подчертават перспективния подход, като обвързват сътрудничество между академичните среди и промишлеността със силен акцент върху МСП. Австрийските награди за иновации отразяват култура, в която се ценят не само новите идеи, но и предприемаческото въздействие и устойчивостта, което подчертава многостранния подход към иновациите.

### Ограничения

- **Високи разходи за труд и експлоатация:** Високите разходи за живот в Австрия и строгите трудови закони могат да увеличат оперативните разходи на стартъпите и МСП, като потенциално ограничават способността им да отделят средства за научноизследователска и развойна дейност и иновации.



Източник: Европейска комисия, 2023



- **Ограничен рисков капитал:** В сравнение със световните иновационни центрове Австрия може да има ограничен достъп до рисков капитал, което може да ограничи възможностите за растеж на високоиновативни стартиращи предприятия.

## БЪЛГАРИЯ

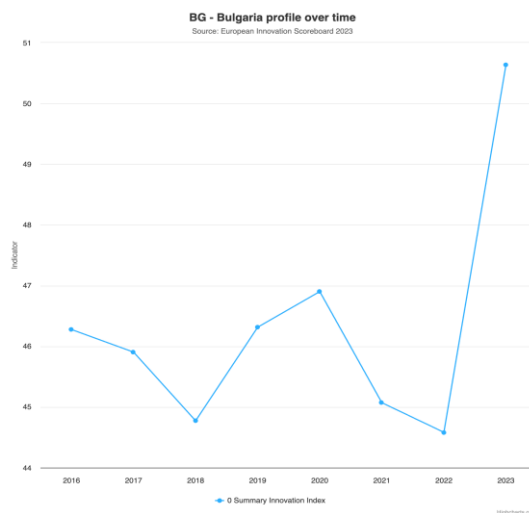
България се движи по траекторията на засилване на иновациите, с нарастващо обществено признание и развиваща се образователна система, която вече включва управление на иновациите. С инициативи като "Академия за иновации" и наградата "Иновативна компания на годината" се полагат целенасочени усилия за въвеждане на култура на иновации, която да проникне в различни сектори. Ролята на правителството е ключова, като стратегии като "Национална програма за развитие 2030" и "Иновационна стратегия за интелигентна специализация" имат за цел да приведат националния капацитет в съответствие с по-широките политики на ЕС, като насърчават прехода към цифрова и зелена икономика.

### Ограничения

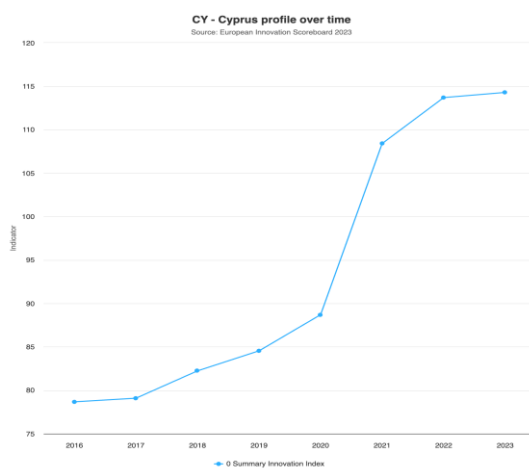
- **Ограничения за развиващите се икономики:** Статутът на България като развиваща се икономика може да означава ограничен достъп до финансиране и по-малък вътрешен пазар за иновативни продукти и услуги.
- **Недостиг на умения:** Въпреки подобренията в образователната система може да има разминаване между уменията, необходими за високотехнологичните иновации, и наличния набор от таланти.

## КИПЪР

Въпреки че Кипър не разполага с единна всеобхватна рамка за иновации, страната е направила значителен напредък в изграждането на подкрепяща екосистема чрез инициативи, ръководени от правителството, ресурси от нестопански организации, академична научноизследователска и развойна дейност и бизнес инкубация. Регулаторната рамка на Европейския съюз оказва значително влияние върху стратегиите за управление на иновациите за МСП, като предоставя специално разработени пакети за подкрепа и насърчава благоприятна за иновациите среда. Междусекторното сътрудничество е от ключово значение за продължаващите усилия на Кипър за унифициране и оптимизиране на процесите на управление на иновациите.



Източник: Европейска комисия, 2023



Източник: Европейска комисия, 2023

## Ограничения

- **Малък вътрешен пазар:** Малкият размер на вътрешния пазар може да ограничи мащаба на иновативните предприятия в рамките на страната, което принуждава компаниите да търсят международна експанзия по-рано.
- **Регионална нестабилност:** Геополитическото напрежение в региона може да създаде несигурност за предприятията и да повлияе на инвестициите в иновации.

## ФИНЛАНДИЯ

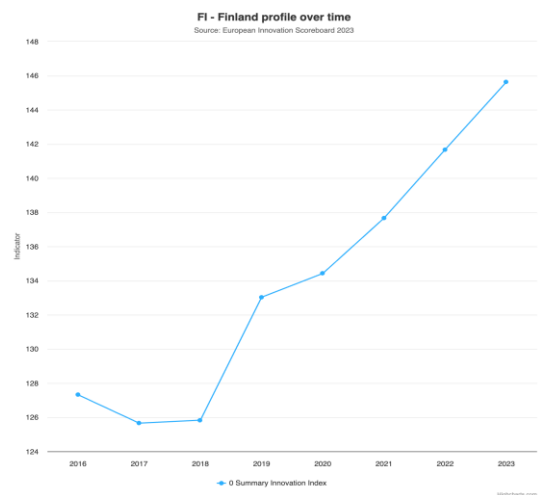
Финландия е изградила конкурентното си предимство благодарение на иновациите, особено във високотехнологичните отрасли, подкрепени от традиция за интензивна научноизследователска и развойна дейност и образователна система, която насърчава ученето през целия живот. Сътрудничеството между образователните институции и промишлеността е от ключово значение, като научните изследвания често се превръщат в търговски и обществени приложения. Инвестициите на Финландия в научноизследователска и развойна дейност (4% от БВП) и всеобхватната ѝ иновационна политика изразяват стратегическа визия, която е насочена към обществените предизвикателства и икономическите преходи. Финландската рамка е адаптивна, като се стреми да поддържа гъвкавост в бързо развиващия се глобален пейзаж.

## Ограничения

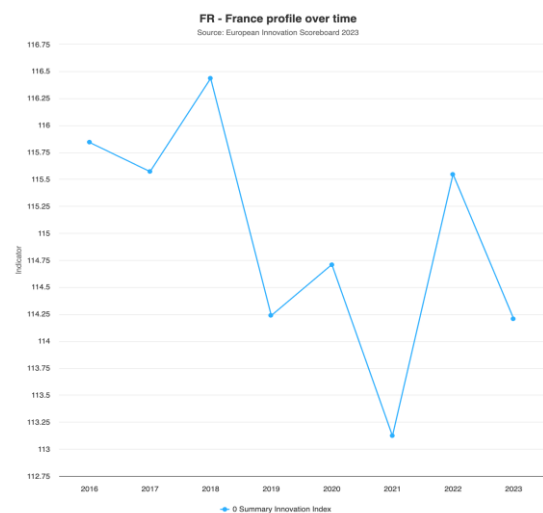
- **Застаряващо население:** Застаряването на населението може да доведе до намаляване на работната сила, което ще се отрази не само на пазара на труда, но и на насочването на иновациите към здравеопазването и технологиите за стареене.
- **Високо данъчно облагане:** Високите нива на данъчно облагане могат да повлияят на наличния капитал за реинвестиране в иновации и научноизследователска и развойна дейност.

## ФРАНЦИЯ

Иновациите във Франция са дълбоко повлияни от интелектуалната ѝ традиция и стремежа ѝ да отговори на обществените нужди чрез технологии и наука. Френската образователна система, особено във висшето образование, насърчава иновациите чрез интердисциплинарни програми и сътрудничество с индустрията. Цялостната рамка за иновации във Франция е особено отворена към сътрудничество, като включва стратегически правителствени инициативи като "Франция 2030", академичните среди и



Източник: Европейска комисия, 2023



частния сектор, които работят в тандем за повишаване на иновационния капацитет на страната. Иновационните центрове и политиките на структури като VriFrance осигуряват решаваща подкрепа за стартъпи и предприемачи, като задълбочават наследството на страната като световен лидер в областта на иновациите.

Източник: Европейска комисия, 2023

### Ограничения

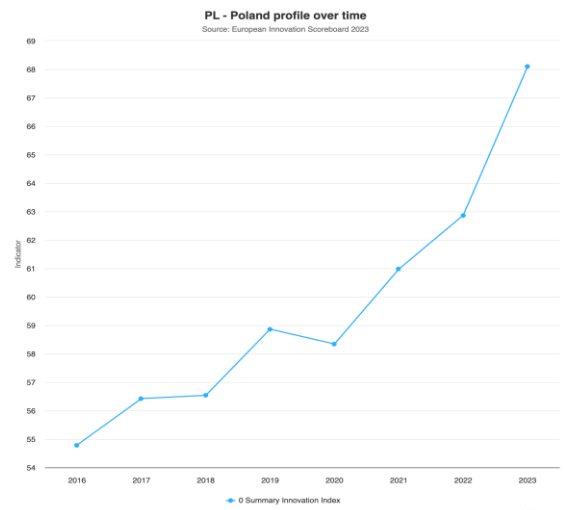
- **Бюрократия и регулиране:** Въпреки че Франция е постигнала напредък в подкрепата на стартъпите и иновациите, компаниите често се сблъскват с бюрократични пречки и сложна регулаторна среда, които могат да забавят иновационните процеси.
- **Централизация на икономическите дейности:** Концентрацията на икономически дейности и иновационни центрове в Париж и няколко други града може да ограничи регионалните възможности за иновации.

## ПОЛША

В Полша иновациите се възприемат от обществото като съществен фактор за качеството на живот и икономическия просперитет. Правителството насърчава иновациите чрез комбинация от инициативи, които насърчават обучението, стипендиите и междусекторното сътрудничество. Инкубаторите и акселераторите играят важна роля в тази екосистема, като осигуряват основа за процъфтяване на стартиращите предприятия. Цялостната рамка за иновации в Полша включва стратегически действия на правителството, източници на финансиране и правна среда, която насърчава иновациите, с особен акцент върху устойчивостта.

### Ограничения

- **Разходи за НИРД:** Разходите за НИРД в Полша като процент от БВП традиционно са по-ниски от средните за ЕС, което би могло да повлияе на резултатите от иновации в дългосрочен план.
- **„Изтичане на мозъци“:** Емиграцията на квалифицирани работници, които търсят по-добри възможности в чужбина, може да доведе до изчерпване на талантливите кадри в страната, необходими за иновациите.



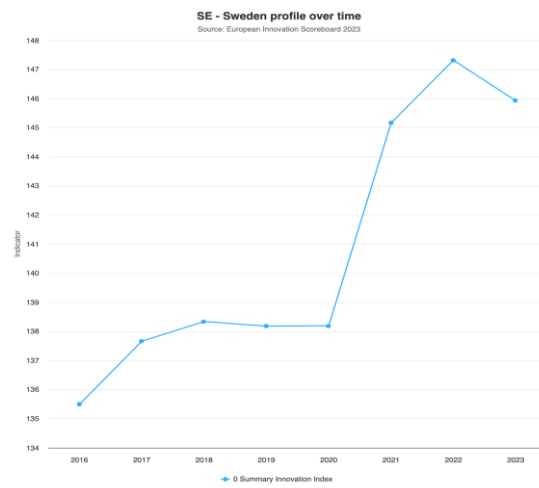
Източник: Европейска комисия, 2023

## ШВЕЦИЯ

Пътят на Швеция от аграрните ѝ корени до превръщането ѝ в световен лидер в областта на иновациите се дължи на историческия ѝ фокус върху образованието и инфраструктурата. С общество, което цени колективните постижения, Швеция е създавала прозрачен и съвместен иновационен климат. Подкрепата на правителството, културният етос на "Jantelagen" и силната система за социално подпомагане насърчават поемането на риск в предприемачеството. Цялостната иновационна рамка на Швеция интегрира образованието, държавната политика и подкрепата за бизнеса, насърчавайки среда, в която иновациите се разглеждат като жизненоважни за устойчивото развитие и създаването на работни места.

### Ограничения

- **Разходи за живот и заплати:** Високите разходи за издръжка и очакванията за заплати могат да затруднят стартовете в управлението на оперативните разходи, особено в ранните етапи.
- **Насищане на пазара в областта на технологиите:** При наличието на толкова силен акцент върху технологиите и иновациите, има сериозна конкуренция в сектора, която може да се окаже предизвикателство за новите участници на пазара.



Източник: Европейска комисия, 2023

## СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ И ЕВРОПЕЙСКИ КОНТЕКСТ

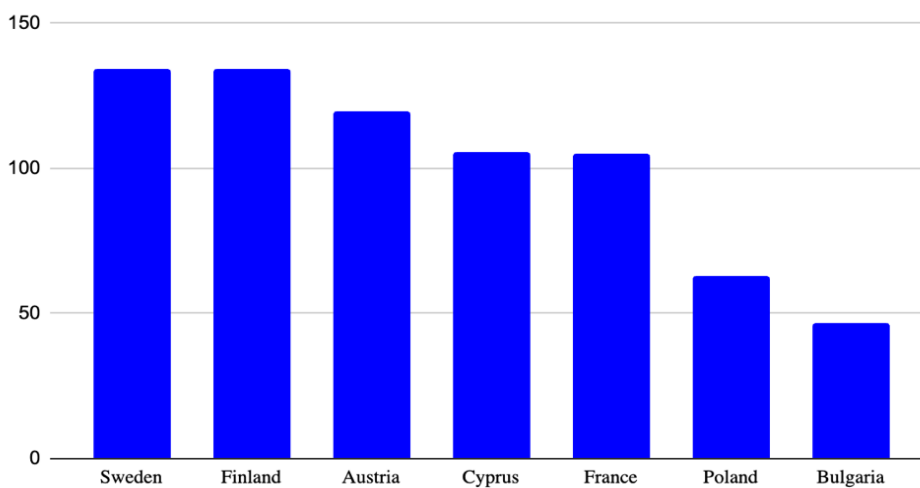
На картата на европейските иновации Финландия и Швеция се отличават като лидери, които поставят критерии, надвишаващи средното ниво за Европейския съюз (ЕС). Тяхното лидерство в областта на иновациите се дължи на силния акцент върху съвместни проекти, които преодоляват пропастта между образованието на високо равнище и бизнес процесите. И двете страни са направили значителни стъпки в използването на публично-частни партньорства и участието в международно сътрудничество в областта на научните изследвания, което е от ключово значение за техния успех. Ангажиментът за учене през целия живот и насърчаването на тясно сътрудничество с малките и средните предприятия (МСП) допълнително затвърждават позицията им в челните редици на иновациите, като същевременно допринасят за устойчива иновационна екосистема, която е приобщаваща и динамична.

Австрия, Франция и Кипър, макар и да не са на върха на класацията за иновации, са признати за силни иноватори, като всяка от тях поставя уникален акцент в своите иновационни стратегии. Австрия инвестира значителни средства в научноизследователска и развойна дейност (НИРД) и интегрира иновативни практики в образователната си система, като се стреми да създаде бъдеща работна сила, която да умее да се ориентира в иновативната икономика и да допринася за нея. Подходът на Франция към иновациите е насочен към изграждането на стабилна екосистема, която улеснява публично-частното сътрудничество, като гарантира, че иновациите са споделено начинание в различните сектори. Кипър, от друга страна, се концентрира върху засилването на иновационните възможности на своите МСП, като признава жизненоважната роля, която те играят в по-широката икономическа структура. Въпреки това, тези страни не са лишени от предизвикателства; бюрократичните пречки и необходимостта от насърчаване на по-широко застъпена култура на иновации остават области за подобрене.

Участието на правителството играе ключова роля в иновационните стратегии на Австрия, Финландия, Швеция и Франция. И четирите държави демонстрират проактивна позиция в насърчаването на иновациите чрез редица подкрепящи политики и инициативи. По-специално, Швеция демонстрира как обществените структури, като например мрежата за социална сигурност, могат да насърчат поемането на предприемачески риск чрез намаляване на личните финансови рискове, свързани с иновациите. Тази политическа среда допринася значително за високите нива на заетост и икономическата устойчивост, като подчертава симбиотичната връзка между социалните политики и динамиката на иновациите.

Обратно, България и Полша са определени като нововъзникващи иноватори в ЕС, които демонстрират завиден напредък, но все още изостават от средните резултати на ЕС. Усилията на България в областта на иновациите са забележителни в областта на дизайна и екологичните технологии, което показва целенасочен подход към използването на иновациите за устойчиво развитие. Иновационният пейзаж на Полша се

European Innovation Scoreboard 2023 (%) Източник: Европейска комисия, 2023



оживява от динамични МСП и стартъпи, които са основен двигател на нейната разрастваща се иновационна екосистема. Въпреки това и двете държави са изправени пред значителни предизвикателства, свързани с разширяването на възможностите за учене през целия живот, осигуряването на адекватна държавна подкрепа и създаването на по-приобщаваща и всеобхватна среда за

иновации. Решаването на тези предизвикателства е наложително, за да могат България и Полша да повишат своя статут и да реализират напълно своя иновационен потенциал в европейския контекст.



## УМЕНИЯ, КОИТО ОПРЕДЕЛЯТ ИНОВАЦИИТЕ

Разнообразния пейзаж на европейските иновации, в който всяка страна извежда на преден план своите уникални стратегии и културни влияния, някои универсални умения се открояват като изключително важни. Креативността, адаптивността и критичното мислене са обявени за стълбове, поддържащи структурата на иновациите. Креативността дава възможност на хората и организациите да мислят извън общоприетите рамки, да генерират новаторски идеи и да решават проблеми чрез нестандартни подходи. Адаптивността гарантира, че предприемачите и иноваторите остават гъвкави, готови да се променят и да коригират стратегиите си в отговор на постоянно променящата се динамика на пазара и несигурността, които характеризират съвременната бизнес среда. В същото време критичното мислене осигурява основата за анализиране на сложни ситуации, разпознаване на възможностите сред предизвикателствата и вземане на стратегически и основани на доказателства решения. Тези умения, когато са хармонизирани, създават мощна сила, способна да движи иновациите напред, надхвърляйки границите на географията и културата.

Въпреки това пътят на иновациите не зависи само от индивидуалните способности; той се влияе значително от по-широки обществени елементи. Европейската комисия (2023 г.) подчертава значението на правителствената подкрепа за подхранването на екосистема, благоприятстваща иновациите. Образователната система, която активно насърчава иновативното мислене и решаването на проблеми, както подчертава Евростат (2005 г.), полага основите на поколение, умеещо да се ориентира в сложните проблеми на бъдещето. Освен това отношението на обществото към иновациите, както се посочва в McKinsey & Company (2017 г.), може да стимулира или да възпрепятства приемането и интегрирането на иновативни решения. Инфраструктурата в дадена страна, съчетана с културното приемане на поемането на риск и разбирането на подхода към неуспеха, както е отбелязано от Sharif (2006 г.), са също толкова важни. Тези елементи заедно създават среда, в която иновациите не само се утвърждават, но и процъфтяват, подчертавайки сложната мрежа от умения и обществени фактори, които са от съществено значение за разпространението на жизнена и устойчива иновационна екосистема.

## ПРЕГЛЕД НА НАСТОЯЩИТЕ ДЕФИЦИТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ

Вникването в тънкостите на практиките за управление на иновациите в Европа, особено през призмата на стандартите ISO56000, разкрива смесен набор от предизвикателства и възможности. Докато за скандинавските суперсили като Финландия и Швеция плаването в средите с иновационни практики изглежда безпроблемно, тъй като резонират добре с идеята на ISO56000, нововъзникващите иноватори като България и Полша разкриват някои пропуски. Сърцевината на проблема често се крие във фрагментирания подход към управлението на иновациите - липса на съгласувани системи, спорадични иновационни дейности без ясен план и цели, които понякога пропускат да се синхронизират с по-широката мисия на организациите. Тези недостатъци не само спъват механизма на иновационните стратегии, но и подрязват крилата на организациите, ограничавайки пълния им потенциал да се издигат в сферата на творчеството и технологичния напредък. Преодоляването на тези пропуски, особено чрез доближаване до насоките на ISO, би могло да промени правилата на играта, превръщайки иновационните практики в по-целенасочени, въздействащи и конкурентоспособни в световен мащаб начинания.

Освен това същността на отключването на пълния спектър на иновациите се крие във възпитаването на дълбоко разбиране за самите иновации и ползите от тях. От стартовете в начален стадий до мултинационални компании, както и доставчици на ПОО и МСП в целия европейски пейзаж, запознаването със стандартите ISO56000 е подобно на откриването на кладенец с нови възможности. Запознаването с основните принципи и методологии може да даде на тези организации знанията, които да им помогнат да въведат вътрешна култура на иновации. Това разбиране е от ключово значение за превръщането на теоретичния иновационен потенциал в осезаема икономическа стойност. Когато тези организации усвоят и приложат структуриран подход за управление на иновациите, те могат да се позиционират така, че не само да се ориентират, но и да оформят бъдещето на съответните индустрии чрез непрекъснати иновации.

Следователно ISO56000 предоставя план със стъпки, които, когато се следват, могат да превърнат суровия потенциал на идеите в осезаеми резултати, които намират отзвук на пазара. В свят, в който иновациите са валутата на успеха, привеждането в съответствие с тези принципи може да помогне на организациите не само да се ориентират в често бурните води на световната икономика, но и да отплават напред към нови хоризонти на просперитет. Става дума за създаване на продукти и услуги, които не са просто добри, а са първенци сами по себе си, поставяйки нови критерии за качество и иновации.

## ИНОВАТИВНОСТТА ВРОДЕНА СПОСОБНОСТ ЛИ Е?

Въпросът дали иновативността е вродена способност или умение, което може да се развие, е заинтригувал както учените, така и практиците. Изследвания, като това на Koellinger (2008 г.), посочват сложното взаимодействие между индивидуалните характеристики и външната среда при формирането на иновационното предприемачество. Това предполага, че макар някои хора да имат естествени наклонности, които благоприятстват иновациите, като например креативност или талант за решаване на проблеми, средата, в която се намират, е също толкова важна. Фактори като културните норми, наличието на образователни ресурси и нивото на подкрепа в организациите (ОИСП, 2017 г.) оказват значително влияние върху степента, в която тези вродени качества могат да се развият. Ето защо става ясно, че способността за иновативно мислене не е просто продукт на вродени качества, но и силно зависи от благоприятните външни условия, които могат да насърчат и засилят тези естествени наклонности.

И обратното, аргументът, че иновативността може да се преподава и усвоява, подчертава трансформиращата сила на образованието и ученето чрез преживяване за усъвършенстване на иновационните способности. Въпреки че някои вътрешни качества могат да предразполагат хората да бъдат по-природно иновативни, структурираните образователни програми и целенасоченото обучение могат да развият тези предразположения в пълноценни умения. Чрез целенасочена практика, излагане на различни идеи и участие в съвместни проекти хората могат да развият критично мислене, адаптивност и творчески способности, които са от съществено значение за иновациите. Освен това учебните среди, които насърчават експериментирането и изследването на различни гледни точки, могат да отключат потенциала на хора, които първоначално може да не проявяват силни иновативни черти. Така, както е посочено в литературата, развитието на иновационни способности не зависи единствено от вродения талант, а може да бъде значително повлияно и засилено чрез целенасочени усилия и подходящи образователни и организационни системи за подкрепа.

## УПРАВЛЕНСКА ПЕРСПЕКТИВА НА ИНОВАЦИИТЕ

Въз основа на речника, предоставен от ISO5600, управлението на иновациите може да се определи като процес на насочване и контрол на аспектите на организацията във връзка с иновациите (ISO, 2020). Това включва разработването на иновационна визия, стратегия, политики и цели, наред със създаването на необходимите организационни структури и процеси за реализиране на тези цели, включително цялостно планиране, осигуряване на подкрепа, управление на операциите, оценка на изпълнението и улесняване на непрекъснатото усъвършенстване.

Това обаче води до друго питане: Какво точно представлява иновацията? Според същата рамка иновацията се отнася до създаването или модифицирането на единица, която или въвежда нова стойност, или преразпределя съществуваща стойност по нов начин (ISO, 2020). Тази концепция подчертава, че както новостта, така и възприемането на стойността са субективни и зависят от възгледите на организацията и нейните заинтересовани страни. Следователно иновацията може да се прояви в различни форми, включително продукти, услуги, процеси, модели или методи.

В този контекст ролята на мениджърите по иновациите е ключова, тъй като те са натоварени със задачата да организират тези елементи, за да гарантират, че иновативните инициативи са в съответствие с по-широките цели на организацията. Въпреки това тази роля съдържа уникално предизвикателство: съчетаване на непредсказуемата същност на иновациите със структурираната рамка, характерна за традиционните управленски практики.

Този стремеж към новост често влиза в противоречие с установените рутинни практики и фиксирани методологии, на които организациите разчитат, за да поддържат ред и ефективност. В резултат на това мениджърите по иновации се оказват в предизвикателната ситуация да създадат среда, която насърчава творчеството и пробивите, като същевременно се придържат към нуждата на организацията от предвидимост и контрол. Този деликатен баланс изисква детайлно разбиране както на свободния дух на иновациите, така и на дисциплинирания подход на традиционното управление, което прави ролята на мениджъра по иновации едновременно критична и сложна.

Дискусията относно оптималните методи и модели за управление на иновациите допълнително усложнява този баланс. Тя повдига един важен въпрос: Дали трябва да се съсредоточим върху коригирането и усъвършенстването на съществуващите модели, за да им придадем по-голяма гъвкавост и адаптивност, или има нужда от по-фундаментална промяна на начина, по който организациите концептуализират и се справят с иновациите? Този дебат засяга същността на управлението на иновациите, като се изследва дали постепенните корекции на настоящите рамки са достатъчни, за да се приспособи динамичното естество на иновациите, или е необходима по-дълбока трансформация в начина на мислене и подхода.

Тъй като организациите се борят с тези въпроси, стремежът към ефективни перспективи за управление на иновациите се превръща в развиващо се пътешествие, което изисква непрекъсната преоценка на стратегиите в условията на бързо променящи се технологични пейзажи и пазарни изисквания:

#### **Усъвършенстване на съществуващите модели:**

- Тази перспектива предлага да се коригират настоящите модели за управление на иновациите, за да се адаптират по-добре към промените. Това би могло да означава по-гъвкави подходи към управлението на проекти, като например методологиите *scrum* или *lean*, които позволяват многократно развитие и бързо адаптиране към обратната връзка.
- Лабораториите за иновации или проектите "skunkworks", които функционират полуавтономно от основния бизнес, могат да осигурят "безопасно пространство" за изследване на радикални идеи без ограниченията на процесите в по-голямата организация (McKinsey & Company, 2022).

#### **Смяна на парадигмата:**

- В противен случай може да се твърди, че е необходима по-фундаментална промяна на гледната точка. Вместо да се опитваме да впишем иновациите в съществуващите структури, може би е необходимо да преосмислим организационната култура, за да дадем приоритет на адаптивността и ученето като основни принципи.
- Това може да включва възприемане на култура, която цени експериментите, приема неуспеха като процес на учене и възнаграждава предприемаческото мислене на всички нива в организацията.

#### **Трансформация на методите:**

- В методологичен план може да се наложи да се търсят изцяло нови начини на работа. Например, включването на дизайн мисленето в цялата организация може да създаде нагласа, насочена към непрекъснати иновации.
- Инструментите и платформите за сътрудничество могат да демократизират процеса на иновации, като привличат идеи от всички заинтересовани страни, включително от клиентите, и по този начин разширяват екосистемата за иновации извън границите на компанията.

## УНИВЕРСАЛНОСТ НА ИНОВАЦИОННИТЕ МЕТОДИ

В динамичната сфера на съвременния бизнес подходите към иновациите са толкова многобройни, колкото и много са организациите, които ги прилагат. Както беше посочено от Световния икономически форум през 2019 г., иновациите са ключова сила, която стимулира растежа и осигурява дългосрочна устойчивост.

Организациите започват това пътуване с помощта на редица стратегии и методологии, всяка от които е разработена така, че да отговаря на техните специфични нужди, оперативни рамки и организационни култури. Това адаптиране на иновационните практики подчертава факта, че не съществува универсално решение; по-скоро успехът в областта на иновациите изисква адаптивно и нюансирано разбиране на специфичния контекст и цели на организацията.

С акцент върху спецификата е разработена подробна матрица, която се основава на информация от седем национални доклада, изготвени от партньорите по проекта INNOVATE. Тази матрица служи за очертаване на основните движещи сили на иновациите, очертаване на преобладаващите предизвикателства, предлагане на приложими решения и определяне на основните умения в четири различни сектора: Доставчици на професионално образование и обучение (ПОО), предприятия, малки и средни предприятия (МСП) и стартъпи:

Категории	Доставчици на ПОО	Предприятия	МСП	Стартъпи
Движещи фактори за иновации	<p>Цифрова грамотност и интегриране на технологиите - подчертава значението на това да се предоставят на учениците цифрови умения, необходими за успех в свят, управляван от технологиите, и да се интегрират тези инструменти в учебния процес.</p>	<p>НИРД и отворени иновации Фокус върху инвестициите в научноизследователска и развойна дейност за създаване на нови продукти и услуги и възприемането на подход на отворени иновации за включване на външни идеи и начини за достигане до пазара.</p>	<p>Адаптивност към пазара Подчертава необходимостта малките и средните предприятия да бъдат гъвкави и способни да се променят в отговор на променящите се пазарни условия.</p>	<p>Предприемаческа екосистема Представява мрежа от предприемачи, инвеститори, доставчици на услуги и други заинтересовани страни в бизнеса, които подкрепят растежа и иновациите на стартиращите предприятия.</p>
	<p>Сътрудничество с индустрията Отнася се до партньорствата между образователните институции и промишлеността, за да се гарантира, че учебната програма е съобразена с изискванията на реалния свят и учениците са подготвени за работната сила.</p>	<p>Правителствени стимули Отнася се до използването на правителствени програми, като данъчни облекчения, безвъзмездни средства и субсидии, които подкрепят иновационните дейности в предприятията.</p>	<p>Подкрепа за цифрова трансформация Процеса на интегриране на технологиите във всички области на бизнеса, като по този начин се променя из основи начинът, по който той работи и предоставя стойност на клиентите.</p>	<p>Толерантност към риск и обучение Отнася се до способността за участие в начинания, които носят определена степен на риск, и способността да се учим както от успехите, така и от неуспехите, за да стимулираме иновациите.</p>
	<p>Решаване на проблеми – залагане в учебната програма Включване на критичното мислене и решаването на проблеми в образователните програми с цел насърчаване на иновациите и адаптивността.</p>	<p>Интердисциплинарно сътрудничество Насърчава сътрудничеството между различни области и отдели, за да се включат различни гледни точки при решаването на проблеми и иновации.</p>	<p>Фокус върху конкурентните предимства Включва идентифициране и използване на уникални аспекти на бизнеса, които му дават предимство пред конкурентите.</p>	<p>Достъп до финансиране и инкубатори Участия, които предлагат менторство, ресурси и възможности за нетуъркинг.</p>
Предизвикателства	<p>Съобразяване на учебната програма с индустрията Осигуряване на съответствие на</p>	<p>Бюрократични процеси Преминаване през сложни административни</p>	<p>Ограничения на ресурсите Работа с ограничени финансови,</p>	<p>Устойчив растеж Разрастване на бизнеса по начин, който е управляем и</p>



	<p>образователните програми с настоящите нужди и технологии на индустрията.</p> <p>Бързо развитие на технологиите В крак с бързите темпове на технологичния напредък и интегрирането му в учебната програма.</p> <p>Достъп до ресурси Осигуряване на необходимите инструменти, технологии и материали за ефективно обучение.</p>	<p>процедури, които могат да възпрепятстват усилията за иновации.</p> <p>Интегриране на иновациите Ефективно включване на нови идеи и технологии в съществуващите бизнес модели и практики.</p> <p>Балансиране на печалбата и иновациите Намиране на правилния инвестиционен баланс между непосредствената рентабилност и дългосрочния иновативен растеж.</p>	<p>технологични и човешки ресурси.</p> <p>Достъп до квалифицирани таланти Привличане и задържане на служители с необходимите умения за иновации.</p> <p>Регулаторни напътствия Разбиране и спазване на съответните разпоредби и политики, които оказват влияние върху иновациите.</p>	<p>устойчив в дългосрочен план.</p> <p>Присъствие на пазара Създаване на силна марка и клиентска база на конкурентни пазари.</p> <p>Регулаторни и правни пречки Преодоляване на правните предизвикателства и разбиране на регулаторните изисквания.</p>
<p><b>Практически решения</b></p>	<p>Партньорства за обучение в реални условия Сътрудничество с бизнеса за предоставяне на практически опит на учениците.</p> <p>Актуализации на учебната програма с нови технологии Редовно обновяване на учебното съдържание с цел включване на най-новите технологични разработки.</p> <p>Приобщаване към цифровия достъп Осигуряване на равен достъп на всички ученици до цифрови учебни инструменти и ресурси.</p>	<p>Междофункционални екипи за иновации Създаване на екипи от различни отдели с цел насърчаване на разнообразни идеи и решения.</p> <p>Обучение на служителите за иновации Предлагане на семинари и курсове за подобряване на иновативните умения и мислене на служителите.</p> <p>Системи за управление на идеи Внедряване на системи за събиране, оценяване и прилагане на иновативни идеи от служителите.</p>	<p>Стратегически съюзи и партньорства Създаване на сътрудничество с други предприятия или институции за взаимна изгода в областта на иновациите.</p> <p>Специализация в пазарни ниши Фокусиране върху специфични пазарни сегменти, в които бизнесът може да предложи уникална стойност.</p> <p>Програмен пост на правителството и ЕС Използване на финансова и консултантска</p>	<p>Разработване на продукти, ориентирани към клиента Проектиране на продукти или услуги със силен фокус върху нуждите и обратната връзка с клиентите.</p> <p>Agile &amp; lean методологии Възприемане на гъвкави и ефективни подходи към бизнес операциите и разработването на продукти.</p> <p>Силна подкрепа за ангажиране на инвеститори Изготвяне на завладяващи разкази за привличане и осигуряване на финансиране.</p>

				<i>подкрепа от правителствени програми и програми на Европейския съюз.</i>
<p><b>Умения, необходими за насърчаване на иновациите</b></p>	<p>Технически и индустриални умения <i>Владеене на текущите технологии и разбиране на индустриалните практики.</i></p>	<p>Лидерство за иновации <i>Ръководене и мотивиране на екипи за постигане на иновативни резултати.</i></p>	<p>Предприемаческо мислене <i>Инициативност, находчивост и готовност за поемане на пресметнати рискове.</i></p>	<p>Бизнес проникателност и технически опит <i>Разбиране на пазара и притежание на технически умения, свързани с предмета на дейност на стартиращото предприятие.</i></p>
	<p>Адаптивност и непрекъснато учене <i>Способност да се адаптира към нова информация и непрекъснато да актуализира базата си от знания.</i></p>	<p>Междофункционално сътрудничество <i>Ефективна работа в различни области на компетентност в рамките на организацията.</i></p>	<p>Създаване на мрежи и изграждане на взаимоотношения <i>Създаване на ценни връзки с други представители на индустрията.</i></p>	<p>Гъвкавост и устойчивост <i>Способността да се адаптирате към неуспехите и да се справяте с предизвикателствата.</i></p>
	<p>Творческо решаване на проблеми <i>Разработване на иновативни решения на предизвикателства чрез творчество и критично мислене.</i></p>	<p>Технологична грамотност <i>Разбиране и използване на актуалните технологии, свързани с бизнеса.</i></p>	<p>Ефективност при използването на ресурсите <i>Максимално използване на ограничените ресурси за постигане на оптимални резултати в областта на иновациите.</i></p>	<p><i>Ефективно съобщаване на идеи на потенциални инвеститори с цел осигуряване на финансиране.</i></p>

## КАКВО РАБОТИ ЗА КОГО?

Аргументът в полза на всеобхватността на иновационните методи се крие в концепцията, че основните принципи на иновациите, като например фокус върху клиента, итеративно разработване и междофункционално сътрудничество, са универсално приложими в организации от всякакъв размер и сектор (Европейска комисия, Генерална дирекция "Научни изследвания и иновации", 2023 г.). Въпреки това въпросът дали методите за иновации трябва да бъдат адаптирани към размера на организацията или дали всяко дружество, независимо от размера и целта, може да използва всеки метод, е сложен и заслужава задълбочена дискусия. Ефективността на иновационните методи често зависи от различни фактори, включително организационна структура, култура, ресурси и стратегически цели (ISO (2022); Harvard Business Review, декември 2009 г.):

### Разпределение на ресурсите

- Големите предприятия често разполагат със значителни ресурси, които им позволяват да инвестират в цялостни стратегии за иновации като отдели за научноизследователска и развойна дейност, партньорства с научноизследователски институции и обширни пазарни проучвания. Тези организации

могат да прилагат широк спектър от иновационни методи, включващи както постепенни, така и радикални иновации (Enterprise Europe Network, 2022 г.).

- От друга страна, стартиращите предприятия и МСП обикновено работят с ограничени ресурси. Те могат да се възползват в по-голяма степен от икономични и гъвкави методи за иновации, като например методологията Lean Start-up или bootstrapping, които позволяват бързи итерации въз основа на обратна връзка с клиентите без значителни предварителни инвестиции (Enterprise Europe Network (EEN), n.d.).

### Организационна структура и култура

- Гъвкави и статични структури: Стартъпите често имат по-гъвкави организационни структури, които могат лесно да възприемат и да се възползват от методи като дизайн мислене и отворени иновации (Европейска комисия, Генерална дирекция "Научни изследвания и иновации", 2023 г.). За разлика от тях, на по-големите предприятия може да се наложи да се ориентират в по-сложни бюрократични процеси, което прави предизвикателство прилагането на бързи иновационни цикли, без да адаптират тези методи към своята структурирана среда (Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. 1998).
- Култура на иновациите: Култура, която насърчава експериментирането и търпи неуспехи, е от решаващо значение за иновациите. Докато стартъпите естествено се стремят към тази култура, по-големите организации може да се нуждаят от прилагане на специфични стратегии, като например вътрешноорганизационно предприемачество, за да насърчават такава среда (Европейска комисия, 2023 г.).

### Стратегически цели и пазарна позиция

- Пазарно лидерство срещу прекъсване: Установените компании могат да се съсредоточат върху иновационни методи, които укрепват пазарната им позиция и се фокусират върху постепенни подобрения, докато стартиращите предприятия могат да се насочат към разрушителни иновационни методи, за да си извоюват ниша (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021/2022 г.).

### Персонализиране и мащабируемост

- Въпреки че основните принципи на методологии като Lean Start-up, дизайн мислене и отворени иновации са широко приложими, конкретните тактики и стратегии за прилагане могат да бъдат адаптирани към размера, културата и целите на организацията, което предполага комбинация от универсалност и адаптивност (ISO, 2022).

### Цифрова трансформация и глобализация

- В епохата на цифровата трансформация и глобализацията бариерите пред въвеждането на различни иновационни методи намаляват. Цифровите инструменти и платформи дават възможност дори на малки компании да се включат в отворени иновации, да си сътрудничат с глобални партньори и да използват инструменти за управление на идеи, които някога са били достояние на по-големи структури.

### Учене и адаптиране

- Непрекъснатото обучение и адаптирането към пазарните промени са от съществено значение за всички организации. Методи като непрекъснато професионално развитие и насърчаване на културата на непрекъснато учене са универсално полезни, като се подчертава, че макар мащабът на прилагането им да е различен, основните принципи имат широко значение (Европейска комисия, 2023 г.).

## ИЗПОЛЗВАНИ МЕТОДИ ЗА ИНОВАЦИИ

В следващата таблица са представени различните методи и процеси, които организациите могат да използват, за да стимулират иновациите в своята дейност. Тя служи като изчерпателен наръчник, представящ широк набор от стратегии, вариращи от отворени иновации и дизайнерско мислене до

методологии за икономично стартиране и гъвкаво разработване. Всеки метод е придружен от кратко описание, в което се изтъкват основните му принципи и конкретният контекст, в който той се прилага най-ефективно. Тази таблица дава ясна представа за разнообразието в иновационните практики, като илюстрира как различните подходи могат да бъдат адаптирани, за да отговорят на уникалните предизвикателства и възможности, пред които са изправени организациите в стремежа си към растеж и устойчивост:

Категория	Идентифицирани методи
<b>Сътрудничество и външни партньорства</b>	<p><b>Междофункционално сътрудничество:</b> включва различни отдели като човешки ресурси, финанси, информационни технологии, маркетинг и продажби, които работят заедно, за да допринесат с различни гледни точки към процеса на иновации.</p> <p><b>Отворени иновации:</b> Стратегия, която насърчава компаниите да си сътрудничат с външни лица, като например клиенти, доставчици и дори конкуренти, за да получат нови идеи.</p> <p><b>Модел на отворена иновация:</b> Практиката на търсене на експертни знания и решения извън организацията с цел подобряване на вътрешните усилия за иновации.</p> <p><b>Нетуърк за сътрудничество, включващ университети и изследователски институти:</b> Партньорства, които дават възможност за споделяне на знания и съвместни усилия в областта на научните изследвания и развойната дейност.</p>
<b>Методологии и подходи</b>	<p><b>Дизайн мислене:</b> Подход, който се съсредоточава върху разбирането на нуждите на потребителите и бързото създаване на прототипи на решения, като се фокусира върху опита на клиентите и практическата полезност.</p> <p><b>Методология Lean Start-up:</b> Застъпва се за итеративно и ефективно разработване на продукти или услуги въз основа на обратна връзка от клиентите, за да се отговори бързо на пазарните нужди.</p> <p><b>Устойчив дизайн в бизнеса:</b> Интегрира екологични практики и решения в процеса на иновации, като съгласува разработването на продукти с целите за устойчивост.</p> <p><b>Изобретателни методи:</b> организацията използва подходящо разработена система за възнаграждение, за да насърчи определено поведение у служителите. Компонентите на системата са заплата, бонуси и надбавки.</p> <p><b>Пазарно привличане, т.е.</b> разработване на иновации в отговор на търсенето на клиентите. Решенията, създадени с участието на потребителите, се наричат иновации, задвижвани от потребителите</p>
<b>Инструменти и събития</b>	<p><b>Инструменти за управление на идеи:</b> Цифрови платформи, използвани за управление, разработване и оценяване на идеи, предоставени от служителите, които насърчават демократичен и приобщаващ иновационен процес.</p> <p><b>Хакатони:</b> ограничени във времето събития, при които хората си сътрудничат интензивно, за да решат конкретни проблеми или да разработят нови идеи, често с акцент върху технологиите и иновациите.</p>
<b>Стандарти и рамки</b>	<p><b>Стандарти на ISO за управление на иновациите</b> (напр. серията ISO 56000): Те предоставят набор от насоки и принципи за създаване на система за управление на иновациите в организациите.</p>
<b>Стимули и награди</b>	<p><b>Системи за възнаграждение:</b> Създадени от организациите, за да стимулират иновативното поведение на служителите чрез парични и непарични награди.</p>

	<b>Финансови и промоционални стимули:</b> Мерки за подкрепа на компании, които разработват иновативни технологии или бизнес модели.
<b>Организационна култура</b>	<p><b>Вътрешноорганизационно предприемачество:</b> Насърчава служителите в рамките на компанията да разработват нови продукти или дейности, подобно на вътрешните предприемачи.</p> <p><b>Култура на непрекъснато обучение и адаптация:</b> Насърчаване на организационен начин на мислене, който е отворен за нови идеи и непрекъснато усъвършенстване.</p> <p><b>Корпоративна култура на иновациите:</b> Разработване на организационна култура, която цени и подкрепя иновативното мислене и практики.</p>
<b>Професионално развитие</b>	<b>Непрекъснато професионално развитие:</b> Непрекъснато образование и обучение за мениджърите, за да бъдат в крак с най-новите тенденции и умения в техните области на компетентност.
<b>Цифрови и технологични инициативи</b>	<b>Инициативи за цифрова трансформация и киберсигурност:</b> Въвеждането на цифрови технологии за повишаване на оперативната ефективност и капацитета за иновации.
<b>Регулация и правна рамка</b>	<b>Регулиране на процеса на трансфер на технологии:</b> Правни рамки, предназначени да улеснят трансфера на технологии от научноизследователска дейност до пазарно приложение.

## ДОБРИ ПРАКТИКИ / УСПЕШНИ ИСТОРИИ В ЕВРОПА

Европейската иновационна сцена е сбор от истории, всяка от които разказва за своя път, предизвикателства и интелигентни стратегии за преодоляването им. Изтъкването на успешните истории на тези, които са постигнали значителни успехи, е от съществено значение, но също толкова важно е да се има предвид, че тези постижения са само един аспект от цялото пътуване. От Кипър до Швеция, от Финландия до България, от Австрия до Полша и Франция - тези разкази са обединени от общата отдаденост да се разширяват границите на възможното. Техните успехи са не само търговски, но и културни, тъй като те са се формирали и са били оформени от уникалната бизнес среда на съответните им европейски домове.

### Център за върхови постижения за научни изследвания и иновации KIOS (Кипър)

**Основатели:** Университетът на Кипър, професор Джордж Михаелидес, Фондация за научни изследвания и иновации на Кипър и Imperial College London

Изследователският и иновационен център за върхови постижения KIOS (KIOS CoE), разположен в Кипърския университет, е отличен пример за иновативни управленски стратегии и добри практики. Създаден в сътрудничество с Imperial College London, KIOS CoE възниква в рамките на проекта Teaming Horizon 2020, отбелязвайки значителна крачка в създаването на модерни изследователски съоръжения. Тези съоръжения са оборудвани с най-съвременни инструменти за експериментална оценка, тестване, създаване на прототипи и интелигентни технологии, насочени към реагиране при извънредни ситуации, с акцент върху критичните области на инфраструктурната сигурност, мониторинг и контрол.

KIOS CoE представлява примерен модел за това как сътрудничеството между държавни агенции, предприятия и академични институции може да доведе до напредък в областта на иновациите. Като използва технологичния си опит и разпространява знания в областта на цифровите технологии, KIOS CoE има за цел да вкара Кипър в цифровата ера, от което да се възползва както търговският, така и публичният сектор. Тази инициатива, съфинансирана от Европейската комисия и кипърския заместник-министър на научните изследвания, иновациите и цифровата политика, демонстрира ефикасността на модела на силно публично-частно партньорство. Чрез безпроблемното интегриране на научните изследвания, технологиите



и съвместните усилия KIOS CoE е в челните редици на насърчаването на иновациите в Кипър. (Център за върхови постижения в областта на научните изследвания и иновациите KIOS, Кипърски университет).

### Truecaller (Швеция)

**Основатели:** Нами Зарингхалам и Алан Мамеди

Историята на успеха на Truecaller, шведски стартап, е пример за иновации и глобален обхват. Съоснована от Алан Мамеди и Нами Зарингхалам, Truecaller промени начина на намиране на телефонни номера и се блокират спам обажданията. С най-големия си пазар в Индия, приложението може да се похвали с 350 милиона потребители по целия свят. Подкрепено от известни инвеститори и оценено на над 1,15 млрд. долара през 2024 г., пътуването на Truecaller отразява процъфтяващата технологична сцена на Швеция, която включва успешни в световен мащаб компании като Spotify и Skype. Шведската среда, характеризираща се с малки вътрешни пазари и подкрепящо правителство, насърчаващо технологичния растеж, е в основата на този успех. Историята на Truecaller е доказателство за способността на Швеция да създава иновативни технологични гиганти с глобално въздействие от самото начало.

Средата в Швеция изигра решаваща роля за успеха на компании като Truecaller. Швеция предлага малък вътрешен пазар, който изисква глобална перспектива за стартапите, насърчавайки ги да разширяват дейността си в международен план още в самото начало, както пример е Truecaller. Освен това стабилната инфраструктура на Швеция, правителствената подкрепа в областта на технологиите и културата на сътрудничество насърчават процъфтяващата технологична екосистема. Тази благоприятна среда позволява на стартапите да експериментират и да въвеждат иновации, а когато Truecaller стартира, екосистемата за иновации в Стокхолм бе в разцвет.

### Rovio Angry Bird (Финландия)

**Основатели:** Микаел Хед, Никлас Хед и Ярмо Валкама

Rovio Entertainment, известна с Angry Birds, е пример за управление на иновациите във Финландия. Те се превърнаха от малък стартап в глобална марка чрез насърчаване на иновативна култура, възприемане на ориентиран към потребителя дизайн, итеративно разработване и стратегия за различни платформи. Въпреки предизвикателствата като насищане на пазара и рисковете от разширяване на бранда, Rovio постигна глобално признание и финансов успех, разширявайки дейността си в областта на продуктите и развлеченията. Тяхната адаптивност, разбиране на пазарните тенденции и култура на иновации подчертават ключовите елементи на успешното иновативно управление. Rovio се фокусира върху създаването на игри, които са лесни за игра, визуално привлекателни и силно ангажиращи. Този подход, ориентиран към потребителя, беше основен за тяхната философия на дизайна. Преди успеха на Angry Birds, Rovio разработи много други игри, като се учеше от всеки опит. Този повтарящ се процес беше от ключово значение за усъвършенстване на уменията и разбирането на пазара.

### Scalefocus (България)

**Основатели:** Виктор Билянски и Иван Иванов

Scalefocus е софтуерна компания, която предоставя гъвкави решения, с над 500 проекта за над 300 клиенти от цял свят, включително фирми от Fortune 500. Те насърчават културата на отворените иновации, като включват клиентите в процеса на разработване, за да проучат множество възможности и да участват активно във вземането на решения. С иновации в областта на вътрешните процеси, предизвикателствата пред клиентите и новите продукти, Scalefocus е спечелил множество награди, включително Иновативна компания на годината на Forbes Business Awards и Grand Stevie® Award за здравни технологии. Техните продукти като SoundVision и ViruSafe са признати за своето обществено въздействие. Те създават и демонстрационна зона за иновации в централата си. Красимир Костадинов подчертава значението на ранното пазарно валидиране на иновациите, за да се гарантира, че те са не само технологично блестящи, но и социално въздействащи.

### Runtastic (Австрия)

**Основател:** Флориан Гшвандтнер, Кристиан Каар, Рене Гиретцлехнер и Алфред Лугер

Runtastic, австрийска компания - приложение за здраве и фитнес, основана през 2009 г., отбелязва значителен растеж със 182 милиона регистрации и 341 милиона изтегляния. За да се справи с необходимостта от ефективни преговори за SaaS и изгодни условия, Runtastic си партнира със Sastrify, като намали времето за преговори от три месеца на три седмици и спести ресурси. Изправени пред предизвикателството на разрастващата се продуктова линия и нуждата да останат в крак с цифровите тенденции, основателите внедриха App Store Optimization (ASO), като повишиха позициите си в магазините за приложения. За да се справи с бързия растеж и да подобри предложенията си, Runtastic е продадена на Adidas Group за 220 млн. евро през 2015 г., което позволява бъдещо разширяване, като същевременно запазва независимостта си и екипа от основатели. Стратегиите на съоснователите за иновации включват партньорства, възприемане на нови методологии като ASO и преструктуриране чрез придобиване от Adidas Group.

### iYoni (Полша)

**Основатели:** Катаржина Гох и Кшищоф Лукаш

iYoni е новаторско полско приложение, което подпомага репродуктивното здраве с помощта на модерни технологии, медицина и изкуствен интелект. То помага на двойките да заченат и предоставя на жените надеждна информация за здравето, секса и раждането. Тъй като в Полша има само 104 специализирани лекари и липсват гинекологични заведения, iYoni е изключително важен инструмент, като се има предвид, че 66 % от жените намират информацията за репродуктивното здраве онлайн за незадоволителна. Приложението може да се похвали с 91% точност при прогнозиране на плодовитостта, като анализира данни от 260 000 менструални цикъла и оценява хормонални и спермални тестове, което прави диагностиката и лечението на безплодието по-ефективни. Приложението наблюдава и на сигурността на данните, предлага персонализирани съвети и е разработено от ITgenerator за шест месеца. С цел интегриране в здравни програми за подпомагане на плодовитостта, iYoni е инсталирано от над 130 000 потребители в 176 държави и има оценка 4,7/5. То променя пейзажа на медицинските грижи за плодовитост и е достъпно на 13 езика в магазините за приложения.

### Ubisoft (Франция)

**Основатели:** Ив Гилемо, Клод Гилемо, Мишел Гилемо, Жерар Гилемо и Кристиан Гилемо (петима братя)

Ubisoft, водеща френска компания за видеоигри, е призната за своето иновативно управление и добри практики. Компанията, известна с франчайзи като Assassin's Creed и Far Cry, има децентрализирана структура, която насърчава креативността в нейните глобални студия. Лабораторията за иновации на Ubisoft изследва технологичните и социалните тенденции, като си сътрудничи с външни партньори, за да внедрява иновации в групата. Въпреки предизвикателствата в динамичната игрална индустрия, Ubisoft дава приоритет на ангажираността на играчите и обратната връзка, за да подобри своите игри. Успехът на компанията е белязан от разнообразно, комерсиално успешно портфолио и репутация на компания, която напредва в гейминг индустрията чрез иновативни сюжети и геймплей.

Успехите на европейските организации се дължат на комбинация от фактори, които включват насърчаване на култура на иновации, творчество и непрекъснато обучение, което им позволява бързо да се адаптират към пазарните и технологичните промени. Те се фокусират върху подобряване на потребителското изживяване чрез интуитивен дизайн, ангажиращо съдържание и ефективни решения, като гарантират, че техните предложения намират отклик сред аудиторията. Стратегическото сътрудничество и възприемането на гъвкави методологии, като например итеративното разработване, позволяват бързо адаптиране към обратната връзка на потребителите и промените на пазара. Използвайки анализа на данни за вземане на решения, както показват прогнозите за плодовитост на iYoni, тези компании постигат по-точни резултати и ефективно решаване на проблеми. Правителствената подкрепа и визионерското лидерство допълнително

подхранват техния растеж и иновации, превръщайки предизвикателствата във възможности за диференциация и обществено въздействие.

## УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ: КРАЧКА НАПРЕД

В епохата на непрестанни промени овладяването на управлението на иновациите и адаптирането към новите рамки е от решаващо значение за успеха на организациите. Бързо развиващата се технологична среда, наред с промените в икономическите модели и глобалните предизвикателства, подчертава необходимостта от структурирани иновационни стратегии. В тази насока ISO56000 набляга на основни умения като стратегическо предвиждане и адаптивност, които са от решаващо значение за организациите, целящи да повлияят върху бъдещето на своите индустрии. Все пак, въпреки че се признава важноста на развитието на уменията, остава значителна празнина в знанията за стойността на управлението на иновациите, особено в европейските професионални предприятия (ЕПО) като доставчици на ПОО, МСП и стартапи.

Настоящото проучване има за цел да запълни тази разлика в познанията, като приведе уменията в съответствие с глобалните икономически нужди и очертае добрите практики за управление на иновациите. Той представя цялостен обзор за управлението на иновациите, като се фокусира по-специално върху аспекта "знам защо" на иновационния процес чрез изясняване на основните причини и мотиви за възприемане на практики за управление на иновациите. Като изследва теоретичните основи и стратегическото значение на управлението на иновациите, този труд поставя основата за по-задълбочено разбиране на приложимите стъпки и инструменти (т.е. "Know-How"), от които организациите се нуждаят, за да преминат успешно през този преход. Това допълнително ще гарантира, че организациите не само са наясно с теоретичното значение на управлението на иновациите, но и умеят да прилагат тези знания на практика, като по този начин улесняват безпроблемното интегриране на иновационните практики в своите управленски парадигми и оперативни процеси.

## РЕФЕРЕНЦИИ

1. Austria Presse Agentur (2022 г.). Austrian Standards will Forschung und Standardisierung vernetzen. [онлайн] Достъпно на: <https://science.apa.at/power-search/2948106151738254092>
2. Austrian Standards International (2024). KMU-BERICHT 2023 VON AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL. [онлайн] Достъпно на: [https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/branchenloesungen/loesungen-kmu/kmu-bericht?gclid=CjwKCAiA8YyuBhBSEiwA5R3-EwyUwGdEEyvFwHY7LupGQZyylj\\_PJ59Ca2I6kSaJA0CgUINvEu7jxRoCDCoQAvD\\_BwE](https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/branchenloesungen/loesungen-kmu/kmu-bericht?gclid=CjwKCAiA8YyuBhBSEiwA5R3-EwyUwGdEEyvFwHY7LupGQZyylj_PJ59Ca2I6kSaJA0CgUINvEu7jxRoCDCoQAvD_BwE)
3. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023) FTI-Strategie. [онлайн] Достъпно на: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich/Strategische-Ausrichtung-und-beratende-Gremien/Strategien/FTI-Strategie-der-Bundesregierung-.html>
4. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023 г.). Fachhochschulen. [онлайн] Достъпно на: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulsystem/Fachhochschulen.html>
5. Chesbrough, H. W. (2003). Логиката на отворената иновация: Управление на интелектуалната собственост. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
6. Заместник-министър на научните изследвания, иновациите и цифровата политика на Кипър. (2024). Εθνική TN (Национална стратегия за изкуствен интелект). Взето от Εθνική Στρατηγική TN.pdf (dmrid.gov.cy)
7. Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. (1998). Иновации и работа в мрежа сред малките производствени фирми в Кипър. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 5-17
8. Европейска комисия, 2023 г. Европейско табло за иновации. [онлайн] Достъпно на: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
9. Евростат, 2005 г. Наръчник за Осло. [pdf] Достъпно на: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>

10. Enterprise Europe Network (EEN). (n.d.). Подкрепа за иновативни МСП. Извлечено на 9 февруари 2024 г. от <https://eencyprus.org.cy/en/services/support-to-innovative-smes/>
11. Enterprise Europe Network. (2022.). Как малките и средните предприятия могат да насърчават културата на иновациите. Retrieved 9 February 2024, from Как малките и средните предприятия могат да насърчават културата на иновациите | Enterprise Europe Network (europa.eu)
12. Европейска комисия, Генерална дирекция "Научни изследвания и иновации". (2023). Европейско иновационно табло 2023. Взето от [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
13. Правителствени служби на Швеция, без дата. Иновационна политика. [онлайн] Достъпно на: <https://www.government.se/government-policy/innovation/>
14. Глобален мониторинг на предприемачеството (GEM). (2021/2022). Доклад на Глобалния мониторинг на предприемачеството в Кипър за 2021/2022 г. (Global Entrepreneurship Monitor Cyprus Report 2021/2022). Извлечено на 9 февруари 2024 г. от
15. Gregersen, H., Christensen, C. M., & Dyer, J. (2009). ДНК на иноватора. <https://www.industry.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202210/5/docs/gemreport20212022.pdf>
16. Harvard Business Review, декември 2009 г. Взето от <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna> [достъп 27.01.2024]
17. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results (Проучване на ISO относно сертификатите за системи за управление - пълни резултати) [онлайн] Available at: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU TU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
18. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results (Проучване на ISO относно сертификатите за системи за управление - пълни резултати) [онлайн] Available at: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU TU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
19. Инвестирайте в Кипър. (n.d.). Entrepreneurship & Innovation (Предприемачество и иновации). Взето от <https://www.investcyprus.org.cy/entrepreneurship-and-innovation/:5>
20. Стандарти на ISO (2020). ISO56000. На разположение на адрес: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>
21. Kiage D. (2018). Водене и управление на екип. Community Eye Health, 31(102), 52
22. Koellinger, P. 2008. Защо някои предприемачи са по-иновативни от други? Small Business Economics, 31, 21-37. Accessed 08.2.2024. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
23. McKinsey & Company. 2022. Достъпно на 08.02.2024 Какво е иновация? Достъпен на 10.1.2024 г. <https://What is innovation? | McKinsey>
24. McKinsey & Company. 2017. Създаване на култура на иновациите. Достъпно на 08.02.2024 г. Създаване на култура на иновациите | McKinsey
25. Министерство на иновациите и растежа. Взето от <https://www.mig.government.bg/politiki-i-strategii/inovaczii/>
26. Национален статистически институт България - Европейска стандартна структура за отчитане на качеството (ESQRS), Статистическа област - Иновационна дейност
27. ОИСП. 2017. Прегледи на политиката в областта на иновациите: Финландия. Достъпно на: <https:// OECD Reviews of Innovation Policy: Финландия 2017 | en | ОИСП>
28. ОИСП/Евростат. 2018. Наръчник от Осло 2018: Осло: Насоки за събиране, отчитане и използване на данни за иновациите, 4-то издание, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Accessed 08.02.2024. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
29. ITONICS, без дата. Инструментариум с методи за управление на иновациите. [онлайн] Достъпно на: <https://www.itonics-innovation.com/innovation-management-methods-toolbox>
30. Шариф, Н. 2006 г. Възникване и развитие на концепцията за националните иновационни системи. Research Policy, 35(5) 745-766
31. Стартираща компания в Полша. (2023). Polskie Startupy 2023. [Dostęp: 05.01.2024]. <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2023/10/POLSKIE-STARTUPY- 2023.pdf>

32. TEM, 2024 Г. Иновационна политика. Достъпен на 08.02.2024 г. [https://Innovation policy - Министерство на икономиката и заетостта \(tem.fi\)](https://Innovation policy - Министерство на икономиката и заетостта (tem.fi))
33. Библиотека на Кипърския университет. (n.d.). Entrepreneurship in Cyprus (Предприемачество в Кипър). Взето от <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/61641>
34. Световен икономически форум, 2019 г. Как да сложим край на десетилетието на загубен растеж на производителността. [онлайн] Достъпно на: <https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>