



Университет за национално и световно стопанство

Факултет „Международна икономика и политика“
Катедра „Международни икономически отношения и бизнес“

Ана Тошкова Николова

УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА СЪС ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПРОЕКТИ

АВТОРЕФЕРАТ

към

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“
по научна специалност „Управление на международни проекти“

Научен ръководител:

доц. д-р Иван Стойчев

София, 2021

Дисертационният труд е обсъден от катедра „МИО и бизнес“ при факултет „Международна икономика и политика“ на УНСС на 20.04.2021 г. и е насочен за защита пред Научно жури.

Дисертационният труд е в обем от 276 страници и е структуриран в увод, четири глави, заключение, използвана литература, списък с фигури, таблици и използвани съкращения и приложения. Представени са 19 таблици и 28 фигури. Списъкът на литературните източници включва 399 заглавия.

Авторът на дисертационния труд е докторант в задочна форма на обучение към катедра „МИО и бизнес“ при факултет „Международна икономика и политика“ на УНСС.

Състав на научното жури:

проф. д-р Миланка Димитрова Славова, Университет за национално и световно стопанство

доц. д-р Иван Стоянов Стойчев, Университет за национално и световно стопанство

проф. д-р Ингрид Симеонова Шикова, Софийски университет „Св. Климент Охридски“

проф. д-р Теодора Маринова Георгиева, Международно висше бизнес училище

проф. д-р Милен Иванов Балтов, Бургаски свободен университет

Резерви:

проф. д-р Светлана Колева Александрова-Златанска, Университет за национално и световно стопанство

проф. д-р Калоян Димитров Симеонов, Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 28.06.2021 г. от 10:00 часа в зала 2032А „Научни съвети“ на УНСС – гр. София, на открито заседание на Научното жури, назначено със заповед на Ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в Дирекция „Наука“ на УНСС – гр. София и на интернет страница на УНСС – <http://www.unwe.bg/>.

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	4
1.Тема и актуалност	5
2.Обект и предмет	7
3.Цели и задачи.....	7
4.Теза и изследователски въпроси.....	8
5.Методология	9
6. Източници на информация.....	10
7.Структура.....	11
8.Ограничения	12
9.Приложение на изследването.....	13
10.Синтезирано съдържание на дисертационния труд.....	13
ГЛАВА 1. ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА СЪЩЕСТВУВАЩИТЕ ТЕОРИИ, ПРАКТИКИ И МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА СЪС ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПРОЕКТИ	16
1.1.Съдържание	16
1.2.Заклучение	21
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ЗА ПРОЕКТНИТЕ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ И РАЗВИТИЕ НА НАУЧНИ И ТЕХНОЛОГИЧНИ ПАРКОВЕ	24
2.1.Съдържание	24
2.2.Заклучение	27
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА СЪС ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В ПРОЕКТНИТЕ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ И РАЗВИТИЕ НА НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧНИ ПАРКОВЕ	29
3.1.Съдържане.....	29
3.2.Заклучение	31
ГЛАВА 4. ИЗСЛЕДВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА СЪС ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В ПРОЕКТА ЗА НАУЧНО- ТЕХНОЛОГИЧЕН ПАРК „СОФИЯ ТЕХ ПАРК“. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ДИЗАЙН НА МОДЕЛ ЗА РАБОТА СЪС ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ	32
4.1.Съдържание	32
4.2.Заклучение	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ.....	59
ПУБЛИКАЦИИ.....	60
УЧАСТИЯ В КОНФЕРЕНЦИИ.....	60

ВЪВЕДЕНИЕ

Управлението на проекти има все по-важна роля в различни сектори и индустрии и се разглежда като стратегически компонент, който води до създаване на иновации, създаване на стойност и постигане на устойчивост на организацията (Rajablu et al. 2015). Провалените проекти и предизвикателства костват на глобалния бизнес огромни средства всяка година, затова все повече нараства важноста на всички фактори, които имат отношение към успеха, респективно провала на даден проект да бъдат детайлно разгледани и включени в планове и стратегиите на проектите и управленския екип.

В световен мащаб конкуриращите се фирми виждат управлението на проекти като устойчиво конкурентно предимство и инструмент за стратегическа компетентност, за да бъдат успешни. Затова те трябва да вземат под внимание всички аспекти на управлението на международни проекти. За разлика от класическото управление на проекти, при международни проекти мениджърите са изправени пред все по-разнообразни и сложни предизвикателства: културното многообразие на екипа на проекта, заинтересованите страни по проекта, които живеят в различни часови зони, неясни изисквания, причинени от разнообразието в използваните езици (изгубени в превода), специфична политическа, икономическа, правна и социална среда на страните домакини и т.н. Всяко от тези предизвикателства има отношение към успешното изпълнение на даден проект.

В днешно време международните проекти се осъществяват в институционално-взискателни среди и много често в коалиции от заинтересовани страни, които имат различни интереси, цели и социо-културна принадлежност. Следователно, международните проекти са предмет на изискванията и натиска както на вътрешните, така и на външни заинтересовани страни като обществени групи, местни общности, регулаторни агенции, местни и национални институции, неправителствени организации и др. Въпреки признатата важност на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни, все още липсват както теоретично знание, така и практически доказателства по темата, които да дадат отговори на множеството въпроси, свързани с нея.

Разбирането и управлението на изискванията на заинтересованите страни и влизането им под внимание при вземането на решения при проектите е изключително важно за осигуряване успешното изпълнение на проектите и тяхното управление. По-специално, липсата на разбиране на различните заинтересовани групи, това, което ги кара да действат или да не действат и техният потенциал да влияят през различните етапи на жизнения цикъл на проекта, се идентифицират като главно предизвикателство в проектното управление. Въпреки че някои емпирични изследвания припознават предизвикателствата и конфликтите, които са свързани със заинтересованите страни в проектите, по-голямата част от изследванията се фокусират върху комплексния състав на проекта, игнорирайки контекста на различните заинтересовани страни на проекта.

Темата за заинтересованите страни е нов компонент в системата от професионални знания за управление на проекти. От практическа гледна точка, трябва да се отбележи, че умелото управление на дейностите със заинтересованите страни независимо от ангажираните допълнителни ресурси е сред факторите сочени за успех при международните проекти и е важно да се гледат като двустранно явление. От една страна заинтересованите страни могат да са заплаха за проекта, но от друга може да създават и възможности, като за всяка трябва да се изгради нужната стратегия (Dagli and Berkay, 2018). Важното е независимо от това, коя стратегия се следва, управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни да е част от процеса на управление на проекта през целия му жизнен цикъл и да отчита динамиката на проекта и средата, чрез непрекъснат мониторинг и адаптация.

1.Тема и актуалност

Темата за ролята на заинтересованите страни в международните проекти е особено актуална през последните години, тъй като с развитието на теорията и практиката по управление на международни проекти, мястото на заинтересованите страни като обект и част от управлението на проекти става все по-важно. Процесите на глобализация променят същността на проектите, които са все по-комплексни и включват интереси на повече

заинтересовани страни, чието въздействие върху проекта и неговото управление става все по-значимо и сложно и изисква използването на подходящи стратегии.

Темата за управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни е актуална и по отношение на проектите, финансирани от програмите и институциите на Европейския съюз (ЕС). Пример за това е разработеното Ръководство на Европейската инвестиционна банка (ЕИБ) относно ангажирането на заинтересованите страни в операциите на ЕИБ (Guidance note for EIB Standard on Stakeholder Engagement in the EIB Operations, 2020). Целта на това ръководство е да предостави препоръки на бенефициентите за това как да отговорят на изискванията на ЕИБ по отношение на ангажирането на заинтересованите страни в операциите на ЕИБ. То също така обобщава добри практики за значимо ангажиране на заинтересованите страни, за да помогне на бенефициентите да максимизират потенциалните печалби от проектите си. По основната програма на ЕС за периода 2014-2020 – Хоризонт 2020, също са предвидени дейности насочени към ангажиране на заинтересованите страни в проектите, финансирани от програмата като се посочва, че е подходящо да се предвидят интердисциплинарни подходи и, когато е уместно, използване на знанията на заинтересованите страни като е посочено използването на мерки като използване и разпространение на резултатите от проектите и комуникиране на дейностите по проекта с различни заинтересовани страни.

В България темата за заинтересованите страни в контекста на управлението на проекти е по-скоро слабо развита, от една страна заради умереното развитие на теорията и практиката за управление на проекти в България, а от друга, поради не достатъчно доброто познаване на международната теория и практика в управлението на заинтересованите страни в проектите. По отношение на проектите, финансирани по оперативните програми се наблюдават прилагането на добри практики от други програми на ЕС. С развитието на теорията и практиката за управление на проекти и навлизането на проекти с по-голям, комплексен и международен характер, тази тема започва да излиза на преден план, поради търсенето на стратегии, които да осигурят по-ефективното управление на проекта, отчитайки ролята и влиянието на заинтересованите страни за постигането на целите на проекта.

2.Обект и предмет

Обект на изследването са заинтересованите страни и тяхната роля в международните проекти. **Предмет** на изследването е управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни като е разгледан конкретен пример за проект в България, който има характеристиките на комплексен международен проект, на база който е направен дизайн на модел за работа със заинтересованите страни в международните проекти.

3.Цел и задачи

Във връзка с показания обект и предмет на изследването, основната **цел** на дисертацията е на базата на съществуващите литературни теоретични възгледи на заинтересованите страни, както и на практиката на международните организации да се анализират основните характеристики на тази концепция и да предоставят нова ценна информация по отношение на теоретично разбиране за това как заинтересованите страни на проекта могат да му въздействат и как ръководителите на проекти следва да управляват взаимоотношенията със заинтересованите страни в международни проекти и да се предложи дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, разгледан като пилотен в конкретен случай (проекта за изграждане на „София Тех Парк“).

За постигане на тази цел са зададени следните **задачи**:

- (1) Преглед на теоретични разработки и международна практика по управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международни проекти. Тази задача включва и определяне на основните термини и техните дефиниции, които се използват в настоящото изследване чрез преглед на съществуващите такива в литературата и обособяването им в контекста, в който се използват в настоящото изследване.
- (2) Разглеждане на мястото на темата за заинтересованите страни в управленските теории за определяне на нейната значимост за управлението.

- (3) Разглеждане на мястото на темата за заинтересованите страни във водещите методологии за управление на проекти за определяне на нейната значимост в управлението на проекти.
- (4) Преглед на международната теория и практика за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове. Към тази задача се включва и разглеждането на теорията и практиката за проектите за изграждане на научно-технологични паркове за очертаване на тяхната специфика, на основата на която да се разгледа и темата за заинтересованите страни в контекста на тези проекти.
- (5) Разглеждане на конкретен проект за изграждане на научно-технологичен парк и анализ на състоянието на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в него.
- (6) Предлагане на дизайн на модел за работа със заинтересованите страни в международните проекти, който да се демонстрира като се приложи към разглеждания конкретен проект.

4.Теза и изследователски въпроси

Основната **теза** на тази дисертация е, че заинтересованите страни са ключов фактор в управлението на международни проекти, който допринася за тяхното изпълнение и управлението на взаимоотношенията с тях е ключово за управлението и резултата на проекта.

За да се обоснове тази теза, са дефинирани следните **изследователски въпроса**:

Въпрос 1: Каква е позицията на темата за заинтересованите страни и управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в теорията и практиката за управление на проекти?

Въпрос 2.1: Кои са групи заинтересовани страни в международните проекти?

Въпрос 2.2: Кои са специфичните групи заинтересовани страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове?

Въпрос 3.1: Каква е ролята на заинтересованите страни в международните проекти?

Въпрос 3.2: Каква е ролята на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове?

Въпрос 4.1: Кои модели за работа със заинтересованите страни са приложими в управлението на международните проекти?

Въпрос 4.2: Кои модели за работа със заинтересованите страни са приложими в управлението на проектите за изграждане на научно-технологични паркове?

5.Методология

Основните методи на изследване са съчетаване на теоретичен подход към изследваната икономическа реалност с анализ на развитието на конкретен случай и собствени проучвания.

В първа и втора глава са направени литературни прегледи, за които е използван метод на изследване, основан на процес на ефективен системен преглед на литературата в комбинация със систематичен преглед на литературата, който се състои от шест стъпки.

Направен е критичен анализ на различните теоретични перспективи за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международни проекти с разглеждане и на по-конкретната тема за проектите за изграждане на научно-технологични паркове и ролята на заинтересованите страни. Използва се системен и сравнителен подход, който дава възможност, въз основа на различните теоретични виждания по въпроса, да се подчертаят основните направления, в които управлението на заинтересованите страни е важно за изпълнението на международните проекти и по-конкретно за проекти за изграждане на научно-технологични паркове и ролята на заинтересованите страни.

На базата на направения от автора анализ са формулирани обобщения за всяка от главите на дисертацията, на базата на които са направени основните заключения.

Другият основен инструмент, който се използва в четвърта глава на дисертацията, е казусът. Към казуса са приложени общонаучни методи като анализ, синтез, дедуктивен

подход, системен подход. Освен обработката и анализът на вторични документи и информация е направено и емпирично изследване, тъй като чрез интервюта са събрани данни от преки източници. Конкретните методи, които са приложени в казусния подход, са: 1) Качествен метод – Фокус-групова дискусия, 2) Количествен метод – Вторичен анализ на данни.

Във фокус-груповата дискусия участват представители на ръководния екипа на проекта. Предхождащо на дискусията, която е проведена онлайн, е проведена email комуникация, с която са подготвени участниците за въпросите/темите, които ще се обсъждат и е предоставена допълнителна информация след самата дискусия, която да подкрепи допълнително някои от обсъдените въпроси/теми. Вторичният анализ на данни включва анализ на данни, които са свързани с разглежданата тема. Анализирания данни са събрани от налични печатни или електронни източници, които са свободно достъпни (доклади, стратегии, програми, планове, закони, регулации и др.) или предоставени от екипа на проекта (доклади, отчети, анализи и др.), които обхващат периода от 2012 до 2021 г.

6.Източници на информация

Източниците на информация, използвани от автора за целите на разработката са както следва:

- **Публикации** на български и чуждестранни автори в областта на управлението на проекти и темата за заинтересованите страни. Публикациите са на български и английски език. Всички източници са посочени надлежно в списъка с използваната литература.
- **Ключови документи**, свързани с управлението на проекти, заинтересовани страни и изграждането на научно-технологични паркове, развитие на конкурентоспособността, научно-иновативна и развойна дейност и иновации в България, Европа и света.
- **Обществено-достъпна информация и документи** (финансови отчети, отчети за дейността, договори и др.), свързани с проекта за изграждане на първия научно-технологичен парк в България (София Тех Парк)

- **Проведена фокус-групова дискусия** с членове на ръководния екип по изпълнение на проекта за изграждане на София Тех Парк.

7. Структура

Дисертацията е структурирана в четири глави, като всяка от тях съдържа изложение, съгласно спецификата на разглежданата част от темата и заключение с основните изводи от представеното изложение.

Първа глава прави преглед на теории и практики свързани с темата за управлението на заинтересованите страни в международните проекти. Тя включва представяне на дефиниции, общ преглед на литературата, основополагащи теории и модели, свързани с темата за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни.

Втора глава разглежда проектите за изграждане и развитие на научно-технологични паркове, които са основен фокус на дисертацията, заради своята комплексност и актуалност. В главата са включени преглед на основни дефиниции, литературен обзор на темата за научно-технологичните паркове и са разгледани техните основни характеристики и функции.

В **трета глава** се прави връзка между темата за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите и проектите за изграждане на научно-технологични паркове, като са разгледани различните категории и характеристики на заинтересованите страни и модели за взаимодействие.

Четвърта глава е посветена на изследване на конкретен проект – проектът за изграждане на първия научно-технологичен парк в България – София Тех Парк. Представени са основни моменти и елементи на проекта и е направен анализ на заинтересованите страни, тяхната роля и интереси. Анализирани са ключовите предизвикателства по отношение на работата със заинтересованите страни. Чрез адаптиране на различни модели за работа със заинтересовани страни е представен и дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, който отчита динамиката на проектите и може да се приложи в сложни проекти като тези за изграждане на научно-технологични

паркове. Моделът е апробиран към разглеждания конкретен проект, за да се демонстрира неговото приложение.

Дисертацията завършва с основни изводи и заключения от направените изследвания и анализи и предложения за допълнителни изследвания, с които да се развият разгледаните и предложени концепции и модели.

8.Ограничения

Широкият обхват на изследваната тематика налага някои ограничения, за да може да се разгледа фокусирано, с което основните ограничения в настоящата дисертация са обособени от избора на тесен фокус на експерименталното изследване, а именно проектите за изграждане на научно-технологични паркове. По този начин се представя тесен поглед на темата за ролята на заинтересованите страни в проектите и управлението на взаимоотношенията с тях и не може да се гарантира пълна практическата приложимост за други типове проекти и области. Макар в първа глава да е представен общ поглед върху основната тема, той е повече с цел въвеждане в темата и представяне на теоретична основа, отколкото да има практическа приложимост.

Друго ограничение е разглеждането на конкретен случай (казус) и прилагането на предложения дизайн на модел само върху един конкретен случай. За да се оцени предложения модел и неговата тясна и широка приложимост е необходимо да бъде тестван на практика в по-дълъг период от време, след което да се направи оценка и да бъде приложен към други проекти, за да се провери неговата по-широка приложимост и при необходимост да се направят корекции и адаптации.

Разглеждания конкретен проект в момента е в етап на подготовка на своя трети етап на изпълнение, което ограничава възможността да се оцени напълно ефекта на заинтересованите страни върху неговото изпълнение, а се прави преглед на отделните завършени етапи и на тази основа се дава предложение за подобряване посредством използването на предложения дизайн на модел за работа със заинтересованите страни.

9. Приложение на изследването

Направените изводи и препоръки от дисертационния труд са адресирани главно към лица и организации, които активно развиват проектна дейност като потенциални потребители на резултатите са преди всичко представители на висшето ръководство, но и програмни и проектни ръководители в стопански, нестопански организации, висши учебни заведения за целите на тяхната проектна, научна и образователна дейност.

10. Синтезирано съдържание на дисертационния труд

ВЪВЕДЕНИЕ

В увода се представя актуалността на изследваната тематика и са изложени мотивите за разработването на дисертационния труд. Дефинирани са изследователската теза и въпроси, обекта и предмета на изследването, целта и поставените задачи.

ГЛАВА 1. Изследване и анализ на съществуващите теории, практики и модели за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международните проекти

1. Разглеждане на основни дефиниции
 - Заинтересовани страни
 - Управление на (взаимоотношенията със) заинтересованите страни
 - Международни проекти
2. Литературен преглед на темата за управлението на взаимоотношенията със заинтересовани страни в международните проекти
 - Използвана методология за литературния преглед
 - Представяне на резултатите от направения преглед на литературата
 - Направени изводи и заключение
3. Преглед на атрибутите (признаците), които са присъщи на заинтересованите страни

4. Място на темата за заинтересованите страни в управленските теории
5. Място на заинтересованите страни в методологиите за управление на проекти
 - Система от знания за управление на проекти (Project Management Body of Knowledge – PMBOK)
 - PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environment)
 - Изисквания за индивидуална компетентност (Individual Competence Baseline)
6. Представяне на основни изводи и заключение

ГЛАВА 2. Теоретична основа за проектите за изграждане и развитие на научни и технологични паркове

1. Преглед на основни дефиниции
2. Литературен преглед на темата за управлението на взаимоотношенията със заинтересовани страни в международните проекти
 - Използвана методология за литературния преглед
 - Представяне на резултатите от направения преглед на литературата
 - Направени изводи и заключение
3. Преглед на основните характеристики на научно-технологичните паркове
 - Категоризиране
 - Функции
4. Представяне на основни изводи и заключение

ГЛАВА 3. Управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане и развитие на научно-технологични паркове

1. Характеристики на заинтересованите страни в научно-технологичните паркове
2. Преглед на модели на взаимодействие в научно-технологичните паркове
 - Модел на тройната спирала
 - Модел на четворната спирала
 - Модел на петорната спирала
3. Представяне на основни изводи и заключение

ГЛАВА 4. Изследване на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проекта за научно-технологичен парк „София Тех парк“. Предложение за дизайн на модел за работа със заинтересованите страни

1. Въведение
2. Представяне на използваната методология и рамката на изследването
3. Преглед на проекта за изграждане и надграждане на научно-технологичен парк „София Тех Парк“
 - Научна и иновационна екосистема
 - Законодателна рамка
 - Основни характеристики на проекта
 - Проект за създаване и надграждане на София Тех Парк
 - Функционален и оперативен капацитет 156
4. Анализ на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни на проекта за научно-технологичен парк „София Тех Парк“
5. Преглед на предизвикателствата и възможностите на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни на проекта за научно-технологичен парк „София Тех Парк“
 - Анализ на предизвикателствата
 - Предложение за дизайн на модел за работа със заинтересованите страни
6. Представяне на основни изводи и заключение

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

ГЛАВА 1.

Изследване и анализ на съществуващите теории, практики и модели за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международните проекти

1.1. Съдържание

В първа глава е направен преглед на различни теоретични подходи при изясняване на ролята на заинтересованите страни при осъществяването на проекти, като е направен опит да се изясни същността на различни понятия, свързани със заинтересованите страни поради различеното значение, което влагат авторите и използваните преводи от англоезичната литература.

Представени са различни основополагащи и свързани с темата на дисертацията теории с цел да се изяснят от различни аспекти взаимоотношенията със заинтересованите страни, включително в методологията на управлението на проекти, където са разгледани водещи методологии за управление на проекти и как те адресират темата за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни.



Фиг. 1. Примери за заинтересовани страни на проекта.

Още в началото на първа глава са представени **дефиниции на основните понятия** – заинтересовани страни, управление на (взаимоотношенията със) заинтересованите страни и международни проекти, за да се изясни в какъв контекст и с какво разбиране ще се използват в изложението.

На Фиг. 1 са представени примери за заинтересовани страни, които може да имат отношение към даден проект, на база разгледаните дефиниции. Посочените

заинтересовани страни не претендират за изчерпателност, а очертават кои са легитимни за даден проект заинтересовани страни. В изложението в следващите глави се прави по-тесен преглед на заинтересованите страни в конкретен тип проекти – тези за изграждане на научно-технологични паркове.

За да се очертае мястото на темата за заинтересованите страни в проектите, изложението продължава с проследяване на нейното развитие по отношение на интереса към нея от изследователи и практики чрез направен **литературен обзор**. Направен е опит за проучване на връзката между теорията на заинтересованите страни в литературата за управление на проекти, което включва структуриран анализ на широк спектър от области на изследване. За целта е направен преглед на литературата за определяне на текущото състояние, с което се установи тези области, в които са съсредоточени изследванията, за да се очертаят други, където са необходими допълнителни изследвания. Използваният метод на изследване е основан на процес на ефективен преглед на литературата в комбинация със систематичен преглед на литературата. Табл. 1 представя използваната изследователската методология.

№.	Описание на стъпката	Дейности
I.	Вход (<i>определяне на източниците на информация</i>)	
I.1.	Ключови думи	Идентифициране на ключови думи за търсене.
I.2.	Критерии за избор	Определяне на критерии за включване/изключване на даден източник на данни.
I.3.	Източници на данни	Избор на изследователски бази данни (библиотеки), в които да се извърши търсенето.
I.4.	Подбор на данни	Съставяне на три категории списъци с публикации.
II.	Обработка (<i>обработка на данните от избраните източници в информация за надграждане</i>)	
II.1.	Количествен анализ	Извършване на количествен описателен (библиографски) анализ на събраните данни.
II.2.	Качествен анализ	Извършване на качествен тематичен анализ на събраните данни.
III.	Изход (<i>интерпретиране на откритията и дискусия</i>)	
III.1	Резултати	Представяне на резултатите от направения анализ.
III.2	Заклучение	Обобщение и заключения съгласно резултатите.

Табл. 1. Методология на прегледа на литературата

Определянето на ключови думи на търсенето е основано на прегледът на дефинициите очертан в предната точка и съществуващите синоними. Домейните на научните изследвания са функционализирани чрез три облака с ключови думи – заинтересовани страни, управление и проект. Така са използвани общо 27 ключови думи на английски и 14 ключови думи на български.

Въпреки че систематичните прегледи могат да включват и други видове публикации, за да се гарантира качество и да се намали пробата до управляемо количество, на следваща стъпка е определено, че анализът в това проучване се концентрира върху академични списания, написани на английски и български език. Прегледът обхваща академични статии, публикувани след 1984 г. Избрани са 7 изследователски бази данни, които да бъдат прегледани: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, JTSOR, CEEOL, MDPI. Към източниците на български език са добавени годишници и списания на водещи български университети.

За да се отсеят най-релевантните публикации са съставени три списъка. Първият списък включва 1671 публикации, от посочения времеви период и езици, в които са открити комбинации от ключовите думи. На база заглавие и резюме, този брой е намален до 169 публикации, които са включени във втори списък. Публикациите от втория списък са анализирани чрез итеративен процес с фокус върху заглавие, резюме и съответни части от пълния текст. Така беше изготвен и финалният списък със 107 публикации, които да се анализират в детайл. Като водещ критерии за избора на публикации за последния списък е силният фокус върху темата за заинтересованите страни в проектите.

Следващият етап на изследването включва **анализ на избраните статии**, като за целта са направени количествен описателен (библиографски) анализ, с което да се направи общ преглед на изследователската теория, който е последван от качествен тематичен анализ, с който се прави опит за представяне на по-задълбочена перспектива на данните в контекста на разглежданата тема.

За количествения описателен анализ са избрани следните категории за дефиниране на статиите: година на публикуване, автори, заглавие, място на публикуване, свързана с темата теория, методология, източник на данни, индустрия (Mohamed and Hgyuen, 2018).

За тематичния качествен анализ е използван 6-тъпковия процес на Braun and Clarke (2006), посредством който се съдържанието на документите се систематизира по категории и се идентифицираха основните взаимовръзки чрез индукция и интерпретация, за да се очертаят основните изследователски въпроси, приноси и констатации (Lapulme et al., 2008; Mok et al., 2015).

Резултатите са представени по тематичните клъстери, които са дефинирани, а именно: 1) Успех, стойност, комуникация, конфликти и 2) Управление, взаимоотношения, ангажираност, характеристики, атрибути.

Литературният обзор дава по-ясна дефиниция на понятието заинтересовани страни и тяхната връзка и роля в управлението на международни проекти. Макар все още да липсва ясна аргументация как и дали включването на заинтересованите страни в стратегията за управление на международните проекта дава възможност за създаване на добавена стойност от тях и устойчивост на проектите, видима е посоката на развитие на темата през годините и във връзка с разнообразието на теми, с което се дава възможност на изследователи и практики, от една страна, да имат солидна основа за допълнително развитие на темата, а от друга, практиците да използват предложени модели и инструменти.

От направения преглед се забелязва силен интерес към значението на заинтересованите страни за успеха на проекта и успеха на управлението на проекта, като все още липса единно мнение и се очертава силната роля на признаците (атрибутите), присъщи на съответните категории заинтересовани страни като фактор за определяне на тяхното влияние върху проекта и неговото управление. Авторът отчита, че сами по себе си атрибутите присъщи на заинтересованите страни не са достатъчни за определяне на ролята и стратегията за работа със заинтересованите страни, а е необходимо те да се комбинират и приложат към конкретни модели, в които да служат като отправна точка за избор на управленски подходи за работа със заинтересованите страни в проектите, отчитайки и техните специфики като обхват, продължителност, сложност и др.

В следващите редове се прави по-задълбочен преглед на темата за **атрибутите (наричани още признаци) на заинтересованите страни** и тяхната роля за идентифицирането и определянето на ролята на заинтересованите страни.

Разгледаните атрибути на заинтересованите страни не са изчерпателен списък, а представят тези, които автора отчита като подходящи за съотнасяне към признаците на заинтересованите страни в международните проекти, отчитайки тяхната сложност и по-широк обхват. Те служат за основа за разработването на дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, който е представен в последната глава на дисертацията.

За да се очертае по-добре темата за управлението в контекста на заинтересованите страни в проекта е разгледано **позиционирането на заинтересованите страни в управленските теории**. Обхватът на направения преглед е ограничен до основни етични теории и основни организационни теории, които авторът определя като имащи отношение към темата за заинтересованите страни.

За да се очертае етичния аспект на темата за заинтересованите страни са разгледани две от основните **етични теории** – Теорията на общото благо и Теорията за справедливостта.

Целта на **организационните теории** е да опише и да обясни съществуването и същността на организацията, но това няма как да стане без да се признае ролята на взаимоотношенията, от които зависи, което подчертава фундаменталното значение на концепция на заинтересованите страни. В следващите редове са разгледани няколко от основните за организациите управленски теории, които имат отношение към управлението на проекти и темата за заинтересованите страни – системната теория, теорията на икономиката на транзакционните разходи и теория за ресурсната зависимост. Прегледът завършва с **теорията за заинтересовани страни**, като се прави по-детайлен преглед на нормативната теория на заинтересованите страни, инструменталната теория на заинтересованите страни и описателната (емпиричната) теория на заинтересованите страни.

От направения преглед става видно, че темата за заинтересованите страни е актуална в много управленски теории и заема централно място в тях, като фокусът на обхвата и ролята на разглежданите заинтересовани страни в отделните теории варира от тесен в етичните теории, които се фокусират върху социалната и моралната роля на заинтересованите страни и на организацията в отношението ѝ спрямо тях към широк, който е представен в организационните теории, които освен идентифицирането и стремежа към

задоволяване на заинтересованите страни, включват и управленски подходи за тяхното активно ангажиране за постигане на успех на организацията.

За целите на изследването се използва за основа теорията на заинтересованите страни, която обхваща най-пълно всички аспекти на темата, тъй като я разглежда в дълбочина и широчина, с което да отговори на сложния характер на международните проекти. Авторът не използва конкретни постановки на теорията, а отделни елементи, които имат пряко отношение към изследваната тема.

Значението и ролята на заинтересованите страни в управлението на проектите може да се очертае чрез тяхната **позиция в методологиите за управление на проекти**, тъй като те дават насоки за практическото приложение. Разгледани са три от основните методологии за управление на проекти, използвани в международната практика – Системата от знания за управление на проекти (Project Management Body of Knowledge – PMBOK), Проекти в контролирана среда – PRINCE2 (PRejects IN Controlled Environment) и Изисквания за индивидуална компетентност (Individual Competence Baseline).

Макар разгледаните методологии да използват различни подходи, по отношение на работата със заинтересованите страни се забелязват редица сходства, които авторът използва като референция в развития дизайн на модел за работа със заинтересованите страни в международните проекти, представен в четвърта глава. По-конкретни такива сходства са по отношение на стъпките за работа със заинтересованите страни, започвайки от тяхното идентифициране и анализиране, продължавайки към развитие на план и стратегия за работа с тях, преминавайки през конкретни дейности по ангажиране и стигайки до оценка на резултатите от работата със заинтересованите страни.

1.2. Заключение

Основни изводи, които са направени от разгледаното в настоящата глава, са:

- Забелязва се силен интерес към значението на заинтересованите страни за успеха на проекта и успеха на управлението на проекта, но все още липса единно мнение. Макар все още да липсва ясна аргументация как и дали включването на заинтересованите страни

в стратегията за управление на международните проекта дава възможност за създаване на добавена стойност от тях и устойчивост на проектите, видима е посоката на развитие на темата през годините и във връзка с разнообразието на теми, с което се дава възможност на изследователи и практики да стъпят на солидна основа за допълнително развитие на темата и да използват вече предложени модели и инструменти.

- Очертава се силната роля на признаците (атрибутите) на заинтересовани страни като фактор за определяне на тяхното влияние върху проекта и неговото управление. Сами по себе си атрибутите присъщи на заинтересованите страни не са достатъчни за определяне на ролята и стратегията за работа с тях, а е необходимо те да се комбинират и приложат към конкретни модели, в които да служат като отправна точка за избор на управленски подходи, отчитайки и спецификите на проекта като обхват, продължителност, сложност и др.

- Разнообразието от теории, свързани с темата за заинтересованите страни дава възможност да се видят различни гледни точки и да се разгледат в дълбочина връзките и взаимоотношенията и да се акцентира на тези, които са приложими към конкретни типове проекти. От друга страна това може да затрудни избора на правилен подход, заради наблюдаваните силни прилики, от една страна, и разлики на двата полюса, от друга.

- Темата за заинтересованите страни заема централно място в много управленски теории, като фокусът варира от тесен в етичните теории, които разглеждат социалната и моралната роля на заинтересованите страни и на организацията в отношението ѝ спрямо тях към широк, който е представен в организационните теории, които освен идентифицирането и стремежа към задоволяване на заинтересованите страни, включват и управленски подходи за тяхното активно ангажиране за постигане на успех на организацията.

- От представените водещи модели за управление на проекти става ясна ориентацията към включване на заинтересованите страни като основен елемент в управлението на проекти, което е ясен знак както за нарастващото значение, така и за нарастващата сложност в управление на взаимоотношенията с тях.

Въпреки, че ролята на заинтересованите страни в международните проекти и работата с тях да е силно застъпена в теорията и практиката, нейната широкообхватност е причина за трудното прилагане на унифицирани модели и инструменти от екипите на международните проекти. Представените теории и модели целят да очертаят общата

картина на това, което съществува в теорията и практиката, за да даде отправна точка за разглеждането на по-тясното им приложение в следващите части на настоящото изследване.

Както е посочено, разгледаните атрибути на заинтересованите страни не са изчерпателен списък, а представят тези, които автора отчита като подходящи за изграждане на основа за разработването на дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, който е представен в последната глава на настоящата дисертация.

За целите на настоящото изследване от представените теории, авторът използва за основа елементи от теорията на заинтересованите страни, която обхваща най-пълно всички аспекти на темата, тъй като я разглежда в дълбочина и широчина, с което да отговори на сложния характер на международните проекти.

Разгледаните методологии използват различни подходи, по отношение на работата със заинтересованите страни имат сходства, които авторът използва като референция в развития дизайн на модел за работа със заинтересованите страни в международните проекти, представен в четвърта глава.

ГЛАВА 2.

Теоретична основа за проектите за изграждане и развитие на научни и технологични паркове

2.1. Съдържание

Втора глава се фокусира върху проектите за изграждане на структурите, които са фокус на изследването, а именно проектите за изграждане на научно-технологични паркове. Целта е да се очертаят техните характеристики и специфики, на основата на което да се изгради и емпиричното изследване представено с последната глава.

В началото е направен **преглед на дефинициите** за тези структури, за да се представи контекста, в който се разглежда в изследването.

Различни термини, като изследователски парк, научно-изследователски парк, бизнес център за иновации, парк за иновации, техно-град, технопол, технополис и център за иновации и технологии, са използвани в страните по света. Съществува висока степен на разнообразие в тяхното естество и функции, отчасти поради тяхното развитие във времето (UN ESCAP, 2019). Въпреки дългата история на научно-технологичните паркове, нито пълно определение, нито техните роли не са конкретно формулирани (ESCWA, 2018).

Най-малко пет термина – бизнес парк, иновационен център, изследователски парк, научен парк и технологичен парк – се появяват доста често в съществуващите класификации. В допълнение, някои термини имат определение в различни държави. Друг често използван термин е „бизнес инкубатор“, който е тясно свързан с термина иновационен център, той е и един от шестте термина, включени в класификацията на научните паркове и свързаните с тях разработки на Европейската общност.

За целите изследването е използван термина „научно-технологичен парк“ като основна концепция за цяла група свързани термини.

Изследването на ролята на заинтересованите страни в сложни проекти като тези за изграждане на научно-технологични паркове изисква доброто познаване на тези проекти. За целта е направен **преглед на литературата**, в която се разглеждат научно-

технологичните паркове в контекста на тяхното значение, роля и характеристики. Използва се същата методология, която е приложена и в литературния преглед в първа глава. Използвани са общо 9 ключови думи на английски и 9 ключови думи на български . Анализът в това проучване се концентрира върху рецензирани академични списания, написани на английски и български език като за стесняване на обхвата са разгледани тези, публикувани след 1990 г.

Най-релевантните публикации бяха отсети в три списъка. Първият списък включва 2730 публикации, от посочения времеви период и езици, в които са открити комбинации от ключовите думи . На база заглавие и резюме, този брой е намален до 256 публикации, които са включени във втори списък. Публикациите от втория списък са анализирани чрез итеративен процес с фокус върху заглавие, резюме и съответни части от пълния текст. Така беше изготвен и финалния списък със 99 публикации, които да се анализират в детайл. Като водещ критерии за избора на публикации за последния списък е силният фокус върху темата за проектите за изграждане на научно-технологични паркове.

Резултатите са представени по тематичните клъстери, които бяха дефинирани, а именно: 1) Успех, принос, представяне, въздействие, стойност, локация, ресурси и 2) Иновации, трансфер на знание и технологии, комерсиализация.

От направения преглед на литературата става ясно, че темата за научно-технологичните паркове е интересна за много изследователи, но се забелязва липса на хомогенност, която може да се определи като резултат от големия обхват на термина и все още развиващата се концепция за тези структури. Все пак се забелязват някои застъпващи се теми като тези за ползата на парковете за включените в тяхната мрежа от актьори, от гледна точка на предлагана стойност и подобряване на средата за бизнес и иновации.

Развитието на проектите за изграждане на научно-технологични паркове е на различен етап в различните страни, което се обуславя от степента на икономическо развитие, различната бизнес и иновационна култура, което обуславя различните динамики в развитието на темата и се очаква да се появят нови елементи, които тепърва да се изследват и прилагат.

Видима е необходимостта от повече изследвания за връзката между проектите за изграждане на научно-технологични паркове и региона, в който се изграждат, за да се

изследват по-пълно ролята и приносът на парка. Освен това въздействието на регионалните политики при създаването и развитието на научни паркове също трябва да се анализира.

Изследването на цели да разглежда в детайл тази връзка, но чрез разгледания в четвърта глава конкретен проект за изграждане на научно-технологичен парк в България са представени някои постановки за регионалното позициониране на парка, съответно на неговата роля и принос и влияние на политиките за неговото изграждане и развитие. Това би могло да послужи за основа за нататъшно разглеждане на темата за връзката между проектите за изграждане на научно-технологични паркове и региона, в който се изграждат.

На основата на направения преглед в следващите точки на тази глава се разглеждат **характеристиките и функциите на технологичните паркове**, с което да се очертаят техни основни признаци, които имат отношение към темата за заинтересованите страни в проектите за изграждане на такива структури.

За по-добро разбиране на проектите за изграждане на научно-технологични паркове е направен преглед на тяхното **категоризиране** на база 1) тяхната еволюция (където се разграничават паркове от първо, второ и трето поколение), 2) техния бизнес модел (мегапаркове, университетски паркове, предприемачески паркове, департаменти изследователски паркове, паркове с интензивно предлагане на лаборатории и технологична подкрепа, паркове с интензивно предлагане на инфраструктура, паркове с интензивно виртуално предлагане и паркове за електронната общност), 3) модел на управление (където се разграничават университетски, независими от университета, корпоративни, мрежови, правителствени, партньорски, инициирани от разработчици и с нестопанска цел), и 4) външен вид (концентрирани, разпръснати и смесени), пространство (ориентирани към сградата, ориентирани към обекта и технополиси) и цели и функции (ориентирани към научно-изследователска дейности, ориентирани към технологични иновации, формиращи паркове, основани на технологии, индустриални реструктуриращо-ориентирани и мултицелеви).

Разгледани са **основни функции**, като се очертава, че разнообразието от термини се дължи на функциите, изпълнявани от тези иновационни среди. Функциите на научно-технологичните паркове са разгледани на база ползите, които предлагат като се обуславят следните такива: Създаване и трансфер на знание, Създаване и трансфер на технологии,

Създаване на бизнес, Взаимодействие между университет и компания, Създаване на работни места, Насърчаване на иновациите, Насърчаване на регионалното развитие, Намаляване на транзакционните разходи, Предоставяне на набор от адекватна инфраструктура, Предоставяне на набор от адекватни услуги, Повишаване на видимостта и привлекателността на региона. Тези функции обуславят проектите за тяхното изграждане и в контекста на изследването очертават и изходната точка на интереса и ролята на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологичните паркове, което е разгледано по-подробно в трета глава.

2.2.Заключение

Основни изводи, които са направени от представеното в тази глава, са:

- Темата за научно-технологичните паркове е интересна за много изследователи, като някои от застъпващи се теми са тези за ползата на парковете за включените в тяхната мрежа от актьори, от гледна точка на предлагана стойност и подобряване на средата за развитие на бизнеса и иновациите. Но се забелязва липса на хомогенност в изследванията, в следствие на големия обхват на темата и все още развиващата се концепция за тези структури.
- Развитието на проектите за изграждане на научно-технологични паркове е на различен етап в отделните страни, което се обуславя от степента на икономическо развитие, различната бизнес и иновационна култура, съответно различните динамики в развитието на темата. Това очертава възможността да се появят нови елементи, които тепърва да се изследват и прилагат.
- Нужни са повече изследвания за връзката между проектите за изграждане на научно-технологични паркове и региона, в който се изграждат, за да се изследват по-пълно ролите и приносът на парка. Освен това въздействието на регионалните политики при създаването и развитието на научни паркове също трябва да се анализира.
- С развитието на прилагането на модела за изграждане на научно-технологични паркове се забелязва промяна в тяхната роля от средища за развитие на наука, през такива

за свързване на науката с бизнеса, до система за катализиране и развитие на иновации чрез изграждане на ефективно сътрудничество между наука, бизнес и правителство.

- Динамиката в развитието на научно-технологичните паркове води до развитие и на нови под-моделите, които все по-трудно могат да се категоризират, заради разнообразието от бизнес модели, модели на управление и други характеристики като външен вид, пространство и цели.

- Като основна функция на научно-технологичните паркове може да се определи насърчаването на развитието на икономиката чрез дейности и практики за развитие на бизнеса и иновациите и предоставянето на платформа за взаимодействие между основните агенти на иновационния предприемачески процес в обществото.

Мястото на научно-технологичните паркове в развитието на икономиката и науката става все по-осезаемо, което предполага по-доброто им познаване и търсенето на ефективни модели и подходи в управлението на проектите за изграждането и развитието им.

Еволюцията на научно-технологичните паркове води до експоненциално развитие и на техните характеристики и функции. Това от една страна дава възможност за тяхното прилагане като модел за развитие на бизнес средата и иновациите, но същевременно затруднява тяхното дефиниране и категоризиране, които са важни за определянето на ефективни стратегии за развитие и управление на проектите за изграждане и в последствие на вече изградените структури.

На основата на разгледаните характеристики и функции на технологичните паркове, с което се очертават техни основни признаци, които имат отношение към темата за заинтересованите страни в проектите за изграждане на такива структури, в следващата глава са очертани характеристиките на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове и са разгледани са релевантни модели на взаимодействия на заинтересованите страни в тези проекти.

За целите на настоящото изследване под понятието научно-технологичен парк се разбират парковете от трето поколение, които съчетават функциите и интересите на наука, индустрия и правителство.

ГЛАВА 3.

Управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане и развитие на научно-технологични паркове

3.1. Съдържание

На основата на разгледаните в първа глава определения за заинтересовани страни и примери за такива и постановките от втора глава за характеристиките и функциите на научно-технологичните паркове в трета глава е направен опит за представяне на **заинтересованите страни и техните характеристики в контекста на проектите за изграждане на научно-технологични паркове**, с оглед специфичната среда, в която се изграждат и взаимоотношения между ключови агенти, които стоят в тяхната основа.

Разгледани са постановки от изследване на Maltseva(2015), като са представени нива на тяхното значение от гледна точка на управляващата компания и от гледна точка на една от основните групи заинтересовани страни – иновативните компании-резиденти.

Разгледано е изследването на Fulgencio (2017), който разглежда развитието на заинтересованите страни успоредно с развитието на научно-технологичните паркове, който наблюдава растеж на определени заинтересовани страни след 1996 г. Разгледана е адаптираната и разширена от него теория за заинтересованите страни, при която той прави категоризация на вътрешните и външните заинтересовани страни в научно-технологичните паркове на основата на социалната стойност за развитие на иновативната екосистема, която имат проектите за изграждането им.

Направен е преглед на екосистемите, които са създадени от комбинации от заинтересовани страни, в чиято основа е предложението за стойност чрез концентрация на икономически и физически активи за създаване на взаимосвързаност посредством мрежи. С което се очертават четири хоризонта: предприемаческа инициатива (проект за изграждане на парк, който е генериран от стартиращи фирми), университетска инициатива (в основата е инициатива или предоставяне на активи от университет), корпоративна инициатива

(инициатор е голяма организация, която предоставя ресурс за НИРД и подкрепа на бизнес начинания), правителствена инициатива (инициатива на правителството с цел изграждане и развитие на иновационна и бизнес екосистемата).

Разгледано е представянето на основните заинтересовани страни, участващи в научно-технологичните паркове, техният принос (предоставена стойност) и очакваните от тях резултати (очаквана стойност), очертани от Pasagnella Júnior et al. (2015) и Ribeiro et al. (2016).

Направен е преглед на взаимодействията между основните заинтересовани страни, присъщи за тези проекти и структури и самите паркове в процеса на създаване на стойност за развитие на иновациите и икономиката. В литературата за основа на моделите на взаимодействие се представя **концепцията за „тройната спирала“** (Etzkowitz, 1993; Etzkowitz and Leydesdorf, 2000). Според този модел в основата на потенциала за иновации и икономическо развитие в общество, основано на знания, стои ефективното взаимодействие между академичните организации, бизнес организациите и правителството.

Взимайки под внимание сложността на процеса и включването на други ключови групи заинтересовани страни, Carayannis and Campbell (2009, 2010) доразвиват концепцията, представяйки **модел на четворната спирала**, който включва гражданското общество и **моделът на петорната спирала**, който допълнително включва и агентите на околната среда. Четвъртата спирала се концептуализира като медии, култура и гражданско общество, като тя е ориентирана към човека. Моделът на петорната спирала произтича от социалната екология и поставя на преден план взаимодействието, съвместното развитие и коеволюцията на обществото и природата.

Основавайки се на разгледаните модели и съществуващите теории са представени взаимоотношенията между научно-технологичните паркове и ключовите агенти, разгледани от Machado et al. (2018). Тези взаимоотношения имат пряка връзка с взаимоотношенията със заинтересованите страни на проектите за изграждането на научно-технологичните паркове, което е разгледано в конкретен проект в четвърта глава.

3.2. Заключение

От разгледаното в тази глава са изведени няколко основни извода:

- Комплексният характер на проектите за изграждане на научно-технологични паркове са предпоставка и за наличието на сложни структури и взаимоотношения с и между заинтересованите страни, което води до трудности при тяхното идентифициране и определяне на техните характеристики.
- В зависимост от динамиката на средата в и около парка могат да се определят различни нива на заинтересовани страни и съответно различни нива на взаимоотношения с и между тях както в процеса изпълнение на проектите за тяхното изграждане, така и в процеса на последващото им развитие.
- Използването на моделите на взаимодействие в иновационната среда, в която се обособяват научно-технологичните паркове, служи за отправна точка за идентифициране на заинтересованите страни и за определяне на възможните взаимоотношения на основата на техните интереси, принос и съставните части на всеки елемент от спиралата, които са и в основата на идентифицирането на заинтересованите страни в проектите за тяхното изграждане и последващо развитие.

Разгледаните в тази глава характеристики на заинтересовани страни в проектите за научно-технологични паркове представят няколко отправни точки за идентифициране на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове в зависимост от изходната гледна точка, на основата, на която се прави анализа на заинтересованите страни. Това позволява на екипа по проекта да избере подходящ подход в зависимост от специфичните характеристики и целите на проекта и на анализа на заинтересованите страни. Макар да не може да се говори за изчерпателност или унифициран подход за идентифициране на заинтересованите страни, разгледаните постановки са добра основа за анализа на примера, представен в следващата глава. Управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане и развитие на научно-технологични паркове се основава на сложността на взаимодействията между основните актьори (агенти) в парка, което предполага доброто им познаване и използването на подходящи инструменти за анализ и оценка.

ГЛАВА 4.

Изследване на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проекта за научно-технологичен парк „София Тех Парк“. Предложение за дизайн на модел за работа със заинтересованите страни.

4.1. Съдържание

В настоящата глава е разгледан конкретен пример за комплексен международен проект – проектът за изграждане на първия научно-технологичен парк в България. Целта е да се направи анализ на общите измерения на проекта и на елементите, свързани със заинтересованите страни. Използваният подход е от общото към частното като се разглежда екосистемата и нормативната уредба, на която се базира проекта и се премине към разглеждане на самия проект.

Освен изследването на казуса е представен и дизайн на модел за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, който е основан на адаптиране и трансформиране на съществуващи теории, концепции и модели. Предложеният модел е приложен върху обекта на разглеждания казус – София Тех Парк (СТП), с което да се представи нагледно резултата от прилагането на предложения модел.

Още в началото се уточнява какво прави проектът за изграждане на София Тех Парк международен. Международният характер на проекта се изразява в две направления: 1) Финансирането на проекта с подкрепата на Европейския съюз (посредством оперативните програми, с които се финансират първите две фази на проекта и потенциалното финансиране на трета фаза), което поставя проекта в позиция да се съобразява с определени изисквания на Европейската комисия и 2) Целта на проекта излиза извън границите на България чрез стремежа с реализацията на проекта СТП да се превърне в престижна локация за световните, регионални и национални изследователи и иновативни компании, давайки пример за икономика на знанието в България и региона на Балканите.

Методът на изследване, който се използва, е методът на казуса, който се характеризира с анализ в дълбочина на разглеждания обект, насочена към подробното изследване на околната среда или на определена ситуация. Казусът се състои от емпирично изследване, което изследва съвременния феномен в неговия контекст, особено когато границите между феномен и контекст не са ясно определени. Конкретните **методи, които са приложени в тази глава**, са: 1) Качествен метод – Фокус-групова дискусия, 2) Количествен метод – Вторичен анализ на данни.

Извършена е **фокус-груповата дискусия**, в която участват представители на ръководния екипа на проекта. Предхождащо на дискусията, която е проведена онлайн, е проведена email комуникация, с която са подготвени участниците за въпросите/темите, които ще се обсъждат и е предоставена допълнителна информация след самата дискусия, която да подкрепи допълнително някои от обсъдените въпроси/теми.

Участниците във фокус-груповата дискусия са следните представители на ръководния екип на проекта – Тодор Младенов (Изпълнителен директор), Васил Караиванов (Председател на Управителния съвет), Натанаил Стефанов (Заместник-председател на Управителния съвет) и Михаил Илиев (Директор „Иновационни проекти“).

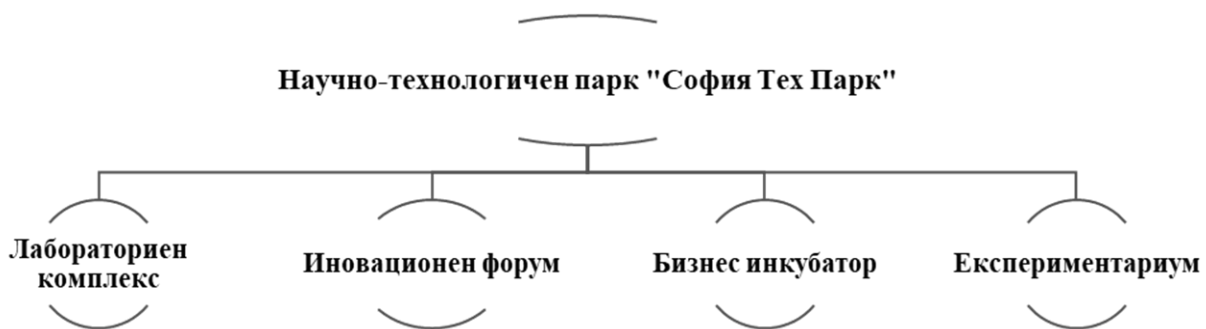
Вторичният анализ на данни включва анализ на данни, които са свързани с разглежданата тема. Анализираните данни са събрани от налични печатни или електронни източници, които са свободно достъпни (доклади, стратегии, програми, планове, закони, регулации и др.) или предоставени от екипа на проекта (доклади, отчети, анализи и др.), които обхващат периода от 2012 до 2021 г. Обработените данни са два типа – първични данни и частично обработени данни.

За дизайна на предложения модел за работа със заинтересованите страни е използван теоретичният анализ, анализът на съдържанието, съставянето, систематизирането, класификацията и др. Използвани са концептуалните и методологичните аспекти на различни теории, концепции и модели, свързани с темата за заинтересованите страни и управлението на проекти. За целите на изследването теоретичните и методологичните аспекти на разглежданите теории, концепции и модели са систематизирани и трансформирани. Предложеният модел е приложен само върху обекта на разглеждания казус, което в някаква степен намаля възможността за неговото по-широко приложение, но

не я ограничава, а по-скоро дава възможност за допълнително развитие, чрез последващо апробиране чрез прилагане на други обекти и допълнително подобряване.

Изложението продължава с **общ преглед на позицията на България по отношение на иновационните дейности и научни изследвания** и предприетите и планирани дейности и инициативи в това отношение. Представена е и позицията на проекта за изграждане на София Тех парк в социално-икономическото развитие на страната в областта на НИРД и иновациите и в насока на взаимодействие между бизнеса и научните среди в България.

Представени е **организационната и управленска структура** на проекта за изграждане и развитие на София Тех парк, включително на проектната компания. Научно-технологичния парк съдържа в себе си няколко взаимосвързани компонента, необходими за изграждането на иновационна екосистема, което е и основната идея, стояща зад проекта за изграждането на парка. Инфраструктурата на парка включва Лабораторен комплекс, Бизнес инкубатор, Иновационен форум и Експериментариум (Фиг. 2).



Фиг. 2. Структура на София Тех Парк.

Представено е **спецификата на финансирането на проекта**, което се обуславя от финансовата подкрепа по Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 и Оперативна програма "Иновации и конкурентоспособност" 2014-2020. Както и бъдещите планове за използване на публично и друго финансиране за развитие на проекта.

Началото на изграждането на научно-технологичния парк София Тех Парк е поставено с безвъзмездната финансова подкрепа в рамките на процедура на директно предоставяне на безвъзмездна финансова помощ (БФП) BG161PO003-1.2.05-0001 „Създаване на научно-технологичен парк“, по приоритетна ос 1 на Оперативна програма „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика“ 2007-2013 (ОПРКБИ).

Начална дата на изпълнение на **първата фаза** на проекта за изграждане на научно-технологичен парк е 10.01.2013. Тя приключва на 31.12.2015. Начална дата на изпълнение на **втората фаза** на проекта за изграждане на научно-технологичен парк е 11.04.2017. Тя приключва на 31.12.2019. С приключването на втората фаза на проекта екипът на „София Тех Парк“ започва активна подготовка по изграждането на **концепция за надграждането и развитието на научно-технологичния парк в рамките на следващата трета фаза** по проект, с който да се кандидатства за финансиране по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020, като се очаква, при одобрение на проекта, неговото изпълнение да стартира през втората половина на 2020 г. Настъпилата глобална ситуация налага някои промени в изпълнението на ОП „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 и кандидатстването за финансиране за изпълнение на третата фаза на проекта. Предстои да се разбере какво ще се случи с възможността за финансиране на третата фаза за изграждане на научно-технологичния парк.

Представено е направеното през 2017-2018 г. **диагностично проучване**, насочено към идентифициране на основните трудности, възпрепятстващи оптималното функциониране на парка и на проекта за неговото развитие, и препоръчване на подходящи решения и предложения за подобряване на работата, ефективността и изпълнението. В това проучване екип от международни експерти е мобилизиран от Генералната дирекция на Съвместния изследователски център на Европейската комисия (Directorate General Joint Research Centre – DG JRC) да извърши теренно проучване, преглед на основната документация на проекта за изграждане на научно-технологичния парк и предоставяне на препоръки с конкретни елементи на действие, включително възможни изменения на бизнес модела, управление и управленска структура. Освен представяне на направения анализ от страна на експертите, в доклада е включено и предложение с набор от препоръки, разглеждащи два възможни сценария за бъдещето на проекта за изграждане на София Тех Парк в близък и средносрочен план, за да се постигне успех и устойчивост. С направеното

изследване и анализ изследване на развитието на проекта за изграждане и надграждане на София Тех Парк след излизането на този доклад става ясно, че е избран вторият сценарий за действие, което дава своето отражение на някои значими промени в управлението и изпълнението на проекта, както и върху работата със заинтересованите страни.

В контекста на финансирането на проекта от страна на Европейския съюз чрез оперативните програми е направен **преглед и анализ на заложените изисквания, които имат отношение към работата със заинтересованите страни по проекта**. Очертано е какви са изискванията, как са изпълнени, какво е тяхното отношение към работата със заинтересованите страни в проекта и какви са разликите и промените при всяка от фазите на проекта. При първата фаза, която е финансирана по Оперативна програма “Развитие на конкурентоспособността на българската икономика” 2007-2013, изискваните и заложените дейности подчертават предимно едностранния подход за ангажиране на заинтересованите страни със стремеж към преминаване към двустранен чрез по-активното им ангажиране с участие в мрежи и събития. За втората фаза, която е финансирана по Оперативна програма “Иновации и конкурентоспособност” 2014-2020 са предвидени и изпълнени подобни дейности, като тези в първата фаза, но е налице по-активното и регулярно ангажиране на различни заинтересовани страни в процеса на подобряване на изпълнението на дейностите по проекта. По-осезаема промяна към активно ангажиране и двустранен подход за включване на заинтересованите страни се наблюдава в подготовката на третата фаза, като конкретен пример за това са серията от консултативни срещи с представители на ключови заинтересовани страни за обсъждане развитието на проекта за научно-технологичния парк в неговата следваща фаза.

Използвайки системния подход по примера на Pacagnella Júnior et al. (2015) и Ribeiro et al. (2016) са **идентифицирани заинтересованите страни и групи от заинтересовани страни** с техният ключов принос и основните им интереси по отношение на проекта за изграждане на София Тех Парк. В изложението са разгледани ключови настоящи и потенциални заинтересовани страни, които са разделени в 17 групи. Обобщените резултати са представени в Табл. 2.

Заинтересована страна	Ключов принос	Основни интереси
Университети	Предоставяне на резултати от академични изследвания. Осигуряване на високо-квалифицирани човешки ресурси.	Комерсиализиране на резултатите от академични изследвания. Увеличаване на финансовите ресурси за изследвания. Разширяване на възможностите на пазара на труда на изследователи и студенти.
Други образователни институции	Осигуряване на високо-квалифицирани човешки ресурси. Допълване на функциите за практически насочено обучение и връзка с бизнеса.	Разширяване възможностите на пазара на труда на студентите. Развитие на средата за бизнес и технологично развитие.
Научни организации и институти	Предоставяне на резултати от научни и академични изследвания. Осигуряване на високо-квалифицирани човешки ресурси.	Комерсиализиране на резултатите от научни проучвания и академични изследвания. Увеличаване на финансовите ресурси за изследвания. Разширяване на възможностите за реализация на академичния състав.
Центрове за технологичен трансфер	Принос към дейностите за осигуряване на технологичен трансфер. Споделяне на ноу-хау по отношение на осигуряването на трансфер на технологии.	Комерсиализация на научните изследвания. Подпомагане на развитието на иновативните предприятия. Осигуряване на среда за технологичен трансфер.
Центрове за върхови постижения и центрове за компетенции	Повишаване на нивото и пазарната ориентация на научноизследователската дейност. Подобряване капацитета за реализиране на напреднали постижения и иновации в областта на научните изследвания. Възможности за развитие на партньорства и създаването на нови предприятия.	Осигуряване на мека подкрепа чрез различни програми на парка. Осигуряване на достъп до инфраструктура и мрежа. Предоставяне на възможности за допълващо финансиране.
Правителство	Финансова и административна подкрепа за изграждане на парка.	Подобряване на икономическата дейност на територията на държавата. Подобряване на технологичните иновативни дейности на територията на държавата. Подпомагане на регионалното развитие. Създаване на работни места.
Изпълнителна агенция за насърчаване на малки и	Участие в проекти на парка и организации на неговата територия.	Подобряване на икономическата дейност на територията на държавата.

средни предприятия (ИАНМСП)	Финансово и друго подпомагане на проекти на парка и организации на неговата територия.	Подобряване на технологичните иновативни дейности на територията на държавата. Подпомагане на регионалното развитие. Подобряване на експортния потенциал на българските предприятия.
Софийска Община (СО)	Осигуряване на инфраструктура. Подпомагане за разрешителни за строежи и др. Осигуряване на стимули чрез политики.	Подпомагане на икономическата и научната дейност на регионално ниво. Подпомагане на регионалното развитие. Създаване на работни места.
Европейска комисия	Финансова подкрепа за изграждане на парка. Извършване на мониторинг по проекта. Консултиране за подобряване на дейността.	Подобряване на икономическата и научно-технологичната иновативна дейност в Европейския съюз. Подпомагане на регионалното развитие. Създаване на работни места.
Мениджмънт	Определяне на основната насока и дейност на развитие на парка. Поддръжка на средата за сътрудничество. Установяване на контакти с потенциални източници за финансиране. Търсене на клиентски проекти и партньори. Организиране на международното сътрудничество. Административно обезпечаване. Управление на ресурсите. Техническа и координационна дейност. Осигуряване на приемственост и прозрачност.	Успешно изпълнение на проектните дейности. Развитие на потенциала и капацитета на парка по отношение на заетост, предлагани услуги и прозрачност. Изпълнение на мисията и целите на парка.
Други научно-технологични паркове в България	Споделяне на опит, знания и ресурси. Осигуряване на синергия с дейностите за технологичен трансфер и развитие на бизнес средата. Развитие на мрежата.	Споделяне на опит, знания и ресурси. Осигуряване на синергия с дейностите за технологичен трансфер и развитие на бизнес средата. Развитие на мрежата.
Други научно-технологични паркове в света	Споделяне на опит, знания и ресурси. Развитие на мрежата.	Споделяне на опит, знания и ресурси. Развитие на мрежата.
Обслужващи организации	Качествена поддръжка на поверените им съоръжения.	Осигуряване на финансови други ползи.
Организации в парка	Осигуряване на заетост на парка.	Достъп до ноу-хау.

	Принос към финансовото състояние. Увеличаване на използваемостта на помещенията и услугите на парка.	Достъп до подкрепяща мрежа. Осигуряване на развитие на бизнеса с цел растеж и по-голяма самостоятелност. Достъп до добре обезпечена материално-техническа база. Достъп до квалифицирани човешки ресурси.
Инвеститори	Подпомагане изграждането на инфраструктурата. Осигуряване на заетост на парка. Принос към изграждането на бизнес мрежата на парка. Предоставяне на практическо бизнес, техническо и маркетинг знание. Принос към финансовото състояние.	Възползване от резултатите на академичните изследователски дейности за подсилване на корпоративната научно-развойна дейност. Подобряване на финансовата възвръщаемост. Достъп до квалифицирани човешки ресурси. Достъп до иновативна мрежа. Корпоративна социална отговорност.
Външни организации, ползващи услугите на парка	Увеличаване на използваемостта на помещенията и услугите на парка. Принос към финансовото състояние.	Достъп до помещения и услуги. Достъп до бизнес и научна мрежа.
Финансови институции	Предоставяне на финансов ресурс и/или гаранции за изграждане на парка. Предоставяне на финансов ресурс и/или гаранции за фирми на територията на парка.	Инвестиции в обещаващи технологични дейности и/или компании с висок потенциал за икономическо развитие и бърза възвращаемост.
Инкубатори и акселератори	Подпомагане на дейностите за бизнес развитие и предприемачество.	Подпомагане на дейностите за бизнес развитие и предприемачество. Развитие на мрежата.
Рискови капиталисти и бизнес ангели	Осигуряване на финансова и друга подкрепа за организациите на територията на парка. Допълване на дейностите за подпомагане на предприемачеството и иновациите.	Достъп до иновативни компании с висок потенциал.
Гражданско общество	Извършване на независим мониторинг на проекта. Предприемане на активни действия при идентифициране или съмнение за нередности.	Подобряване на технологичните иновативни дейности на територията на държавата. Подпомагане на регионалното развитие. Създаване на работни места. Прозрачност при осъществяването на публично финансирани проекти.

Табл. 2. София Тех Парк: заинтересовани страни, техния ключов принос и основни интерес

За направата анализ на основните **предизвикателства при управлението на заинтересованите страни** в комплексен проект като този за изграждане на София Тех Парк, е използвано за основа изследването направено от Zarewa (2019), в което се идентифицират 39 бариери пред ефективното управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни при предоставянето на многофункционални инфраструктурни проекти в Нигерия.

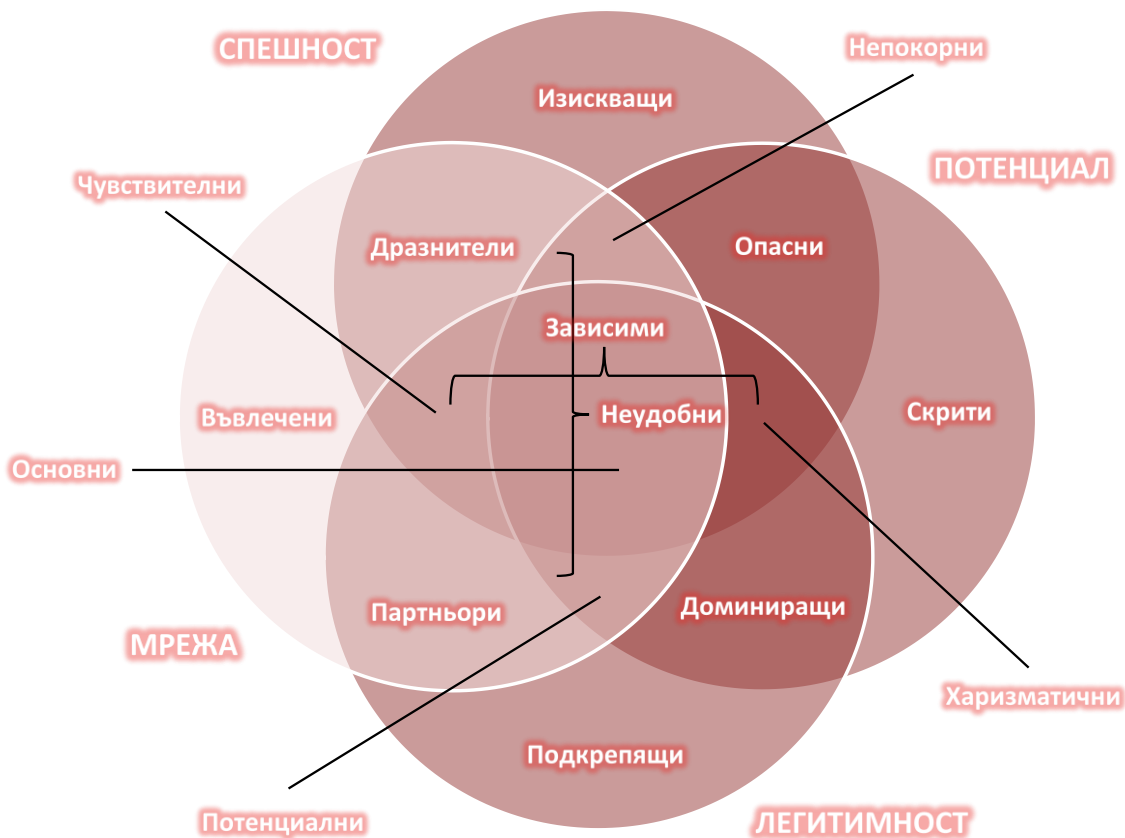
Макар да може да се посочи присъствието на всички посочени предизвикателства в някаква степен, 12 от тях са очертани като силно изразени. Посочените предизвикателства са групирани в 5 групи с оглед основни теми, които адресират. (Табл. 3).

Група	Предизвикателство
Свързани с идентифицирането на заинтересованите страни	Непълна идентификация на заинтересованите страни
	Късно идентифициране на заинтересованите страни
	Неуспешно идентифициране на ключови заинтересовани страни
Свързани с класифицирането на заинтересованите страни	Трудно разпознаване на неблагоприятни заинтересовани страни
	Неуспех за оценка на нивата на влияние на различни заинтересовани страни
Свързани с ангажирането на заинтересованите страни	Липса на ангажираност/участие на заинтересованите страни
	Неразбиране на ролите на заинтересованите страни
	Неразбиране на нуждите и очакванията на заинтересованите страни
Свързани с процеса на управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни	Липса на приемственост в процеса на управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни
	Липса на формален процес на управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни
Свързани със сложността на средата на проекта	Участие на множество заинтересовани страни
	Същност и размер на проекта

Табл. 3. Предизвикателства при работата със заинтересованите страни в проекта за изграждане и надграждане на София Тех Парк

Представен е дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, който е изграден на основата на атрибутите (признаците) на заинтересованите страни и представените методологии за управление. Като основен проблем, който е очертан при други подобни модели е че по отношение на заложените атрибути и/или зависимости те не отчитат адекватно динамиката и времевия елемент, които са основни характеристики на

сложните проекти. За да се адресират е нужно в моделът да се включат тези атрибути и зависимости, които адресират динамиката и времевите аспекти. За да се отговори на това предизвикателство е представена комбинацията от атрибути, които биха могли да ги отчетат е тази. Тази комбинация включва признаците потенциал, легитимност, мрежа, спешност (Фиг. 3).



Фиг. 3. Дизайн на модел на заинтересованите страни с четири атрибута – потенциал, спешност, легитимност, мрежа.

Новият предложен атрибут **потенциал** определя способността на заинтересованата страна да влияе върху различните аспекти на вътрешните или външните условия, свързани с проектите и тяхното бъдеще, като налага своите изисквания. Този признак дава на силата на заинтересованата страна елемент на устойчивост по отношение на динамиката, с която се обособява неговото влияние и въздействие (Табл. 4).

Група	Категория	Атрибут(и)	Ниво на видимост
Основни	Основни	Потенциал, легитимност, спешност и мрежа	Високо
Водещи	Харизматични	Потенциал, легитимност и спешност	Високо
	Потенциални	Потенциал, легитимност и мрежа	Високо
	Непокорни	Потенциал, спешност и мрежа	Високо
	Чувствителни	Спешност, легитимност и мрежа	Високо
Бъдещи	Партньори	Легитимност и мрежа	Средно
	Дразнителни	Мрежа и спешност	Средно
	Опасни	Спешност и потенциал	Средно
	Доминиращи	Потенциал и легитимност	Средно
	Зависими	Легитимност и спешност	Средно
	Неудобни	Потенциал и мрежа	Средно
Латентни	Изискващи	Спешност	Ниско
	Подкрепящи	Легитимност	Ниско
	Скрити	Потенциал	Ниско
	Въвлечени	Мрежа	Ниско

Табл. 4. Предложение за категории заинтересовани страни в сложните проекти

На основата на модела на Maltseva (2015) за стратегическо управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни е изграден динамичен модел за стратегическо управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, в който се използва оценката на **нивото на интерес и способността за ангажиране** (Фиг. 4).

Тип заинтересована страна		Нисък интерес и способност за ангажиране	Висок интерес, ниска способност за ангажиране	Висок интерес, висока способност за ангажиране
	Основни	Задоволяване	Консултиране	Сътрудничество
	Водещи	Задоволяване	Наблюдение	Включване
	Бъдещи	Информиране	Подпомагане	Наблюдение
	Латентни	Пренебрегване	Информиране	Наблюдение
		Ниво на интерес и способност за ангажиране		

Фиг. 4. Динамичен модел за стратегическо управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни.

Нивото на интерес отразява степента, в която заинтересованата страна има пряк или косвен интерес от изпълнението на проекта в конкретен момент, а способността за ангажиране определя степента, в която заинтересованата страна съумява да ангажира проекта със себе си във времето (Табл. 5).

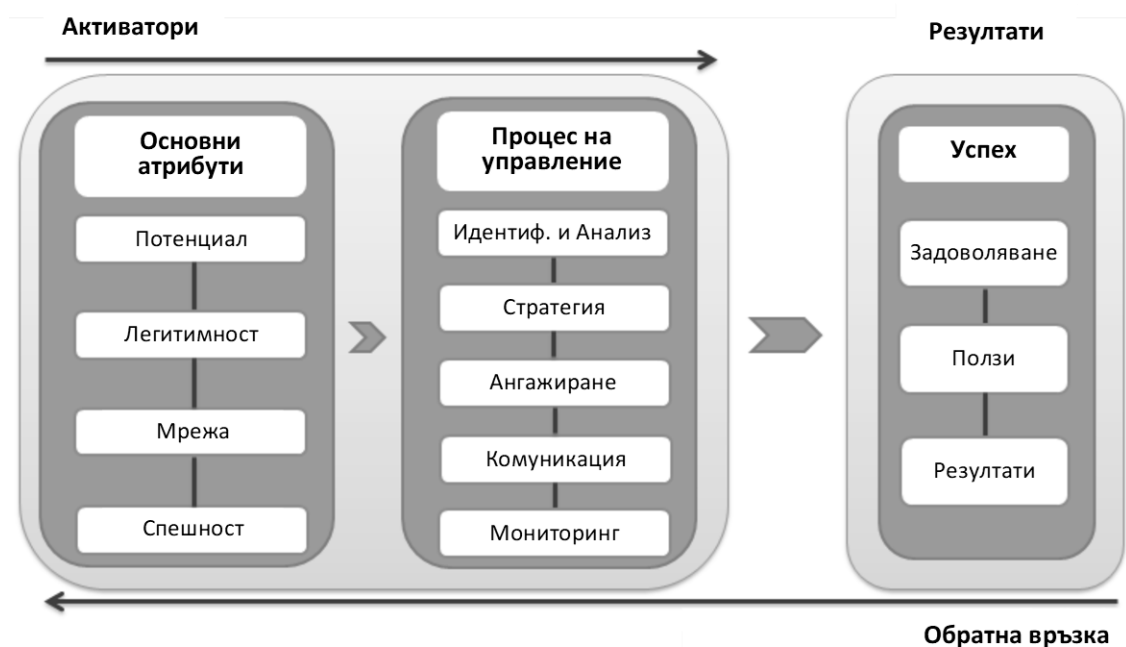
Взимайки под внимание позицията на съответната заинтересована страна може да се вземе решение да се приложи една от осемте стратегии за управление на взаимоотношенията с нея или комбинация, ако съответните заинтересовани страни или групи не могат да се поставят твърдо в една позиция.

Стратегия	Предназначение	Примерни техники
Сътрудничество	Съвместна работа със заинтересованите страни, за да се предотвратят потенциални опасности и за получи допълнителна подкрепа за дейностите по проекта.	Консултативни комитети на заинтересовани страни Изграждане на консенсус Вземане на решения чрез участие
Включване	Демонстриране на предимствата на проекта на заинтересованите страни с цел насърчаването им за активно участие и използване на техния потенциал.	Работилници Съвещателно анкетиране Делегиране на решения
Наблюдение	Наблюдение на заинтересованите страни по време на проекта и непрекъснато проверяване за настъпили промени, които биха оказали важно влияние върху проекта.	Изследвания Проучване на мнение Консултативни срещи
Задоволяване	Задоволяването на заинтересованите страни, които макар и да не показват голям интерес и ангажираност към проекта, но имат капацитет да окажат влияние върху него би ги държало в позиция на положително отношение към проекта.	Оценка на удовлетвореността Осигуряване на придобивки
Консултиране	Консултирането със заинтересованите страни, които имат висок интерес и капацитет да влияят на проекта би увеличило тяхната ангажираност и предотвратило потенциални проблеми.	Фокус групи Проучвания Консултативни срещи Вербални/невербални допитвания
Информиране	Адекватно информиране на тези заинтересовани страни, за да се подsigури да не възникват проблеми. Тези заинтересовани страни могат да бъдат полезни за определени дейности и ситуации, затова е добре да се държат информирани за проекта.	Бюлетини Уебсайт Социални мрежи Информационни дни
Подпомагане	Подпомагането на заинтересованите страни, които вероятно биха били ползватели на резултатите на проекта ще подсилят тяхната поддържаща позиция, което при промяна в	Работилници Обучения

	позицията им би повлияло положително на проекта.	
Пренебрегване	Абсолютното пренебрегване не е препоръчително, но може да се прави по-ниско ниво на наблюдение на заинтересованите страни, които нямат нито интерес, нито ангажираност, нито капацитет да влияят на проекта.	Техники за информиране и наблюдение, но с по-ниска честота на изпълнение

Табл. 5. Предложение за стратегии за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в сложни проекти

Основавайки се на динамиката на процесите е важно да се прави редовен мониторинг, анализ и оценка на позициите на заинтересованите страни с оглед настъпили промени в проекта, организацията или средата. За целта стъпвайки на предложения модел за управление на проекти базиран на заинтересованите страни е представена основна рамка на процеса на работа със заинтересованите страни (Фиг. 5).



Фиг. 5. Рамка на процеса на работа със заинтересованите страни.

В тази рамка процесът на управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни включва изборът на стратегия и съответните инструменти и канали, с които да се извършва ангажирането, комуникацията и мониторинга на заинтересованите страни. Важен

момент е осигуряването на постоянен процес на обратна връзка, чрез който да се оценяват системно основните атрибути и елементите на процеса на управление и да се предприемат нужните корекции и адаптация.

Процесът на управление представлява комбинация между добрите практики представени във водещите методологии за управление на проекти, разгледани в първа глава. Представени са конкретните дейности в отделните етапи на процеса кореспондират на разглежданите методологии: 1) **Идентифициране и анализ** (PMBOK, PRINCE2, ICB4), 2) **Стратегия** (PMBOK, PRINCE2, ICB4), 3) **Ангажиране** (PMBOK, PRINCE2, ICB4), 4) **Комуникация** (PMBOK, ICB4), 5) **Мониторинг** (PMBOK, PRINCE2)

За нагледното представяне, моделът е приложен на проекта за изграждане на София Тех Парк. Вече идентифицираните заинтересовани страни са категоризирани и е избрана стратегия за работа с тях, съответно групата, в която попадат и позицията им спрямо интереса и ангажираността към проекта за изграждане на научно-технологичния парк.

4.2. Заключение

Направеният анализ на конкретен проект показва, че комплексните проекти като тези за изграждане на научно-технологичен парк включват в себе си и сложни структури на заинтересованите страни и съответните взаимоотношения с тях. Това предполага и използването на подходящи модели и инструменти за идентифицирани и изграждане на стратегии за работа с тях, за да се оптимизира управление на проекта и да се изградят предпоставки за ефективно управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, за да се използват техните силни страни и да се избегнат потенциални заплахи.

Макар да се наблюдава някакво развитие на осезаемо включване на дейности за активно ангажиране на заинтересованите страни в разглеждания проект, е видимо от направения анализ, че темата за управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни все още се основава по-силно на ад хок (ad hoc) действия, отколкото на системно функционално планиране и управление. Положителен аспект е осъзнатото разбиране на

екип а по проекта от нуждата за развитие на тази тема и включването на конкретни стратегии и дейности в плана за изпълнение на проекта.

Като първи по рода си проекта в България, проектът за изграждане на София Тех Парк е основополагащ за развитието на проектната практика в тази област в страната и региона и затова е важно да се търсят начини за подобряването на неговото управление и на резултатите от проекта, чрез развитие и използване на подходящи модели и подходи. Това би послужило за база за изграждане на други подобни структури в страна и региона, с което да се допринесе за икономическото и иновационно развитие.

Ключовите елементи в изграждането на стратегията за работа със заинтересованите страни в комплексни международни проекти като тези за изграждане на научно-технологични паркове включват прецизната идентификация на всички групи от заинтересовани страни и техните атрибути, разбиране на ролята на всяка група заинтересовани страни за постигане целите на проекта и целите на неговото управление и избор на подходяща стратегия за работа с всяка група заинтересовани страни.

Динамиката, която е неразделна част от развитието на такива комплексни и дългосрочни предполага и наличие на динамика и в групите заинтересовани страни и техните роли през различните етапи на проекта. Затова е важно да се използват подходи и инструменти, които отчитат тази динамика и позволяват промените, които настъпват да бъдат по-лесно и бързо отразени в стратегията за работа със заинтересованите страни, като е важно тя да създава предпоставки за превенция, а не само на реакция.

Основен проблем при другите разгледани модели е че по отношение на заложените атрибути и/или зависимости те не отчитат адекватно динамиката и времевия елемент, които са основни характеристики на сложните проекти. За да се адресират е нужно в моделът да се включат тези атрибути и зависимости, които адресират динамиката и времевите аспекти.

Това е и основна предпоставка за разработването на предложение дизайн на модел за работа със заинтересовани страни в сложни проекти, който авторът представя в тази глава. В моделът е предложена комбинацията от атрибути (потенциал, легитимност, мрежа, спешност), които биха могли да отчетат тази динамика и времеви аспекти. Като по-конкретно новият предложен от автора атрибут – потенциал, включва способността на заинтересованата страна да влияе върху различните аспекти на вътрешните или външните

условия, свързани с проектите и тяхното бъдеще, като налага своите изисквания, с което той дава на силата елемент на устойчивост на динамиката, с която се обособява неговото влияние и въздействие върху проекта и другите заинтересовани страни.

С предложения модел се очаква да се създаде приложен инструмент за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, като се анализират и оценяват определени характеристики на заинтересованите страни и се предлагат конкретни стратегии (които могат да се прилагат самостоятелно или в комбинация), които имат потенциал да адресират посочените слабости на другите модели.

Този модел би могъл да е полезен за управителите на взаимоотношенията със заинтересованите страни в различни проекти, тъй като включва конкретни показатели, които да се измерят и подпомага изясняването на позицията на всички заинтересовани страни. Важно е да се подчертае, че за да се оцени практическата приложимост и ефективност на предложения хипотетично-концептуален модел е необходимо той да се тества и валидира и допълнително да се приложи и за други проекти. За оценка на обхвата на неговата приложимост може да бъде тестван на проекти от различни области, с различни обхвати и обеми.

Очаква се предложения модел и заложените в него концепции да отвори пътища за нови изследвания за обсъждане на идентифицирането, категоризирането и определянето на подходящи стратегии за работа със заинтересованите страни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От направеното изследване се потвърждава първоначалното твърдение за актуалността на темата за ролята на заинтересованите страни в международните проекти и в теорията и практиката за управление на проекти.

Чрез прегледа на съществуващите теоретични възгледи на заинтересованите страни, както и на практиката представена от различни изследователи и от международните организации, занимаващи се с темата за управление на международни проекти, се направи анализ на основните характеристики на тази тема и чрез подхода от общото към частното. Разгледани са общите концепции и се премина към по-тясна област, в която се разглеждат сложни международни проекти като тези за изграждане на научно-технологични паркове.

Целта е да се предостави конкретна гледна точка по отношение на теоретично разбиране за това как заинтересованите страни на проекта могат да му въздействат и как ръководителите на проекти следва да управляват взаимоотношенията със заинтересованите страни в международни проекти с разглеждането на конкретен казус – проектът за изграждане на София Тех Парк.

Конкретен практически приложим резултат от изследването е представеният дизайн на модел за работа със заинтересованите страни.

Разглеждането на конкретен пример за международен проект даде практическо измерение на разглежданите теории, освен чрез задълбаването в темата с конкретни примери, но и чрез представянето на концепция за дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, с което да се представи потенциален обобщен вариант на моделите за работа със заинтересовани страни в международните проекти.

Основната теза на тази дисертация е, че заинтересованите страни са фактор в управлението на международни проекти, който допринася за тяхното изпълнение и управлението на взаимоотношенията с тях е ключово за управлението и резултата на проекта. Като за да се обоснове тази теза бяха поставени следните изследователски въпроса:

Въпрос 1: Каква е позицията на темата за заинтересованите страни и управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в теорията и практиката за управление на проекти?

Въпрос 2.1: Кои са групите заинтересовани страни в международните проекти?

Въпрос 2.2: Кои са специфичните групи заинтересовани страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове?

Въпрос 3.1: Каква е ролята на заинтересованите страни в международните проекти?

Въпрос 3.2: Каква е ролята на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове?

Въпрос 4.1: Кои модели за работа със заинтересованите страни са приложими в управлението на международните проекти?

Въпрос 4.2: Кои модели за работа със заинтересованите страни са приложими в управлението на проектите за изграждане на научно-технологични паркове?

За да се отговори на тези въпроси са поставени изпълнени шест изследователски задачи, които са представени в изложението:

(1) Преглед на теоретични разработки и международна практика по управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международни проекти. Тази задача включва и определяне на основните термини и техните дефиниции, които се използват в настоящото изследване чрез преглед на съществуващите такива в литературата и обособяването им в контекста, в който се използват в настоящото изследване. С изпълнението на тази задача се дава отговор на изследователски въпроси 1. и 2.1.

(2) Разглеждане на мястото на темата за заинтересованите страни в управленските теории за определяне на нейната значимост за управлението. С изпълнението на тази задача се дава отговор на изследователски въпроси 1 и 4.1.

(3) Разглеждане на мястото на темата за заинтересованите страни във водещите методологии за управление на проекти за определяне на нейната значимост в управлението на проекти. С изпълнението на тази задача се дава отговор на изследователски въпрос 1 и 3.1.

(4) Преглед на международната теория и практика за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове. Към тази задача се включва и разглеждането на теорията и практиката за проектите за изграждане на научно-технологични паркове за очертаване на тяхната специфика, на основата на която да се разгледа и темата за заинтересованите страни в контекста на тези проекти. С изпълнението на тази задача се дава отговор на изследователски въпроси 2.2, 3.2. и 4.2.

(5) Разглеждане на конкретен проект за изграждане на научно-технологичен парк и анализ на състоянието на управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в него. С изпълнението на тази задача се допълва отговора на изследователски въпрос 4.2.

(6) Предлагање на дизайн на модел за работа със заинтересованите страни в международните проекти, който да се демонстрира като се приложи към разглеждания конкретен проект. С изпълнението на тази задача се допълва отговора на изследователски въпрос 4.2.

Първите три изследователски задачи са представени в първа глава.

За изпълнение на **първата изследователска задача** е направен преглед на теоретични разработки и международна практика по управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международни проекти. Това включва и определяне на основните термини и техните дефиниции, които се използват в настоящото изследване чрез преглед на съществуващите такива в литературата и обособяването им в контекста, в който се използват в настоящото изследване.

Като резултат от направения преглед и анализ за изведени следните основни извода:

- Забелязва се силен интерес към значението на заинтересованите страни за успеха на проекта и успеха на управлението на проекта, но все още липса единно мнение. Макар все още да липсва ясна аргументация как и дали включването на заинтересованите страни в стратегията за управление на международните проекта дава възможност за създаване на добавена стойност от тях и устойчивост на проектите, видима е посоката на развитие на темата през годините и във връзка с разнообразието на теми, с което се дава възможност на изследователи и практики да стъпят на солидна основа за допълнително развитие на темата и да използват вече предложени модели и инструменти.

- Очертава се силната роля на признаците (атрибутите) на заинтересовани страни като фактор за определяне на тяхното влияние върху проекта и неговото управление. Сами по себе си атрибутите присъщи на заинтересованите страни не са достатъчни за определяне на ролята и стратегията за работа с тях, а е необходимо те да се комбинират и приложат към конкретни модели, в които да служат като отправна точка за избор на управленски подходи, отчитайки и спецификите на проекта като обхват, продължителност, сложност и др.

За определяне на мястото на темата за заинтересованите страни в управленските теории **втората изпълнена изследователска задача** включва преглед на ключовите такива, които имат отношение към темата. От направения преглед са изведени следните заключения:

- Разнообразието от теории, свързани с темата за заинтересованите страни дава възможност да се видят различни гледни точки и да се разгледат в дълбочина връзките и взаимоотношенията и да се акцентира на тези, които са приложими към конкретни типове проекти. От друга страна това може да затрудни избора на правилен подход, заради наблюдаваните силни прилики, от една страна, и разлики на двата полюса, от друга.

- Темата за заинтересованите страни заема централно място в много управленски теории, като фокусът варира от тесен в етичните теории, които разглеждат социалната и моралната роля на заинтересованите страни и на организацията в отношението ѝ спрямо тях към широк, който е представен в организационните теории, които освен идентифицирането и стремежа към задоволяване на заинтересованите страни, включват и управленски подходи за тяхното активно ангажиране за постигане на успех на организацията.

Третата изследователска задача включва преглед на мястото на темата за заинтересованите страни във водещите методологии за управление на проекти за определяне на нейната значимост в управлението на проекти. Като основни изводи на този преглед са очертани:

- От представените водещи модели за управление на проекти става ясна ориентацията към включване на заинтересованите страни като основен елемент в управлението на проекти, което е ясен знак както за нарастващото значение, така и за нарастващата сложност в управление на взаимоотношенията с тях.

- Въпреки, че ролята на заинтересованите страни в международните проекти и работата с тях да е силно застъпена в теорията и практиката, нейната широкообхватност е причина за трудното прилагане на унифицирани модели и инструменти от екипите на международните проекти. Представените теории и модели целят да очертаят общата картина на това, което съществува в теорията и практиката, за да даде отправна точка за разглеждането на по-тясното им приложение в следващите части на настоящото изследване.

Разгледаните в първа глава атрибути на заинтересованите страни не са изчерпателен списък, а представят тези, които автора отчита като подходящи за изграждане на основа за разработването на дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, който е представен в последната глава.

За целите на настоящото изследване от представените теории, авторът използва за основа елементи от теорията на заинтересованите страни, която обхваща най-пълно всички аспекти на темата, тъй като я разглежда в дълбочина и широчина, с което да отговори на сложния характер на международните проекти.

Разгледаните методологии използват различни подходи, по отношение на работата със заинтересованите страни имат сходства, които авторът използва като референция в развития дизайн на модел за работа със заинтересованите страни в международните проекти, представен в четвърта глава.

В началото на **първа глава** е направен и преглед на дефинициите на основните термини, които се използват в изследването, което включва и дефинирането на заинтересованите страни в проектите. В тази точка са посочени примери за заинтересовани страни в международните проекти, на основата на дефинициите на ключови организации.

Втора и трета глава обхващат **четвъртата изследователска задача**, а именно преглед на международната теория и практика за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове. Към тази задача се включва и разглеждането на теорията и практиката за проектите за изграждане на научно-технологични паркове за очертаване на тяхната специфика, на основата на която да се разгледа и темата за заинтересованите страни в контекста на тези проекти.

Във втора глава е направен преглед на теорията и практиката за проектите за изграждане на научно-технологични паркове, в следствие на което са направени следните изводи:

- Темата за научно-технологичните паркове е интересна за много изследователи, като някои от застъпващи се теми са тези за ползата на парковете за включените в тяхната мрежа от актьори, от гледна точка на предлагана стойност и подобряване на средата за развитие на бизнеса и иновациите. Но се забелязва липса на хомогенност в изследванията, в следствие на големия обхват на темата и все още развиващата се концепция за тези структури.

- Развитието на проектите за изграждане на научно-технологични паркове е на различен етап в отделните страни, което се обуславя от степента на икономическо развитие, различната бизнес и иновационна култура, съответно различните динамики в развитието на темата. Това очертава възможността да се появят нови елементи, които тепърва да се изследват и прилагат.

- Нужни са повече изследвания за връзката между проектите за изграждане на научно-технологични паркове и региона, в който се изграждат, за да се изследват по-пълно ролите и приносът на парка. Освен това въздействието на регионалните политики при създаването и развитието на научни паркове също трябва да се анализира.

- С развитието на прилагането на модела за изграждане на научно-технологични паркове се забелязва промяна в тяхната роля от средища за развитие на наука, през такива за свързване на науката с бизнеса, до система за катализиране и развитие на иновации чрез изграждане на ефективно сътрудничество между наука, бизнес и правителство.

- Динамиката в развитието на научно-технологичните паркове води до развитие и на нови под-модели, които все по-трудно могат да се категоризират, заради разнообразието от бизнес модели, модели на управление и други характеристики като външен вид, пространство и цели.

- Като основна функция на научно-технологичните паркове може да се определи насърчаването на развитието на икономиката чрез дейности и практики за развитие на бизнеса и иновациите и предоставянето на платформа за взаимодействие между основните агенти на иновационния предприемачески процес в обществото.

- Мястото на научно-технологичните паркове в развитието на икономиката и науката става все по-осезаемо, което предполага по-доброто им познаване и търсенето на ефективни модели и подходи в управлението на проектите за изграждането и развитието им.

- Еволюцията на научно-технологичните паркове води до експоненциално развитие и на техните характеристики и функции. Това от една страна дава възможност за тяхното прилагане като модел за развитие на бизнес средата и иновациите, но същевременно затруднява тяхното дефиниране и категоризиране, които са важни за определянето на ефективни стратегии за развитие и управление на проектите за изграждане и в последствие на вече изградените структури.

На основата на разгледаните характеристики и функции на технологичните паркове във втора глава, с което се очертават техни основни признаци, които имат отношение към темата за заинтересованите страни в проектите за изграждане на такива структури, в трета глава са очертани характеристиките на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове и са разгледани са релевантни модели на взаимодействия на заинтересованите страни в тези проекти.

За целите на настоящото изследване под понятието научно-технологичен парк се разбират парковете от трето поколение, които съчетават функциите и интересите на наука, индустрия и правителство.

В **трета глава** са е направен преглед на теориите и практиките за заинтересованите страни и техните характеристики в контекста на проектите за изграждане на научно-технологични паркове, с което се допълва изпълнението на **четвъртата изследователска задача**. От разгледаното в тази глава са изведени следните основни извода:

- Комплексният характер на проектите за изграждане на научно-технологични паркове са предпоставка и за наличието на сложни структури и взаимоотношения с и между на заинтересованите страни, което води до трудности при тяхното идентифициране и определяне на техните характеристики.

- В зависимост от динамиката на средата в и около парка могат да се определят различни нива на заинтересовани страни и съответно различни нива на взаимоотношения с и между тях.

- Използването на моделите на взаимодействие в иновационната среда, в която се обособяват научно-технологичните паркове, служи за отправна точка за идентифициране на заинтересованите страни и за определяне на възможните взаимоотношения на основата на техните интереси, принос и съставните части на всеки елемент от спиралата.

Разгледаните в тази глава характеристики на заинтересовани страни в проектите за научно-технологични паркове представят няколко отправни точки за идентифициране на заинтересованите страни в проектите за изграждане на научно-технологични паркове в зависимост от изходната гледна точка, на основата, на която се прави анализа на заинтересованите страни. Това позволява на екипа по проекта да избере подходящ подход в зависимост от специфичните характеристики и целите на проекта и на анализа на заинтересованите страни. Макар да не може да се говори за изчерпателност или унифициран подход за идентифициране на заинтересованите страни, разгледаните постановки са добра основа за анализа на примера, представен в следващата глава.

Управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в проектите за изграждане и развитие на научно-технологични паркове се основава на сложността на взаимодействията между основните актьори (агенти) в парка, което предполага доброто им познаване и използването на подходящи инструменти за анализ и оценка. В следващата глава е направен конкретен преглед на тези взаимоотношения на база специфичните характеристики на разглеждания конкретен проект.

Последните две изследователски задачи са включени в **четвърта глава** където е разгледан конкретен пример за комплексен международен проект – проектът за изграждане на първия научно-технологичен парк в България. Направен е анализ на общите измерения на проекта и на елементите, свързани със заинтересованите страни. Използваният подход е от общото към частното като се разглежда екосистемата и нормативната уредба, на която се базира проекта и се преминава към разглеждане на самия проект.

Освен изследването на казуса в тази глава е представен и дизайн на модел за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, който е основан на адаптиране и трансформиране на съществуващи теории, концепции и модели. Предложеният модел е приложен върху обекта на разглеждания казус – София Тех Парк (СТП), с което е представен нагледно резултата от прилагането на предложения модел.

Направеният анализ на конкретен проект показва, че комплексните проекти като тези за изграждане на научно-технологичен парк включват в себе си и сложни структури на заинтересованите страни и съответните взаимоотношения с тях. Това предполага и използването на подходящи модели и инструменти за идентифицирани и изграждане на стратегии за работа с тях, за да се оптимизира управление на проекта и да се изградят предпоставки за ефективно управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, за да се използват техните силни страни и да се избегнат потенциални заплахи.

Макар да се наблюдава някакво развитие на осезаемо включване на дейности за активно ангажиране на заинтересованите страни в разглеждания проект, е видимо от направения анализ, че темата за управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни все още се основава по-силно на ад хок (ad hoc) действия, отколкото на системно функционално планиране и управление. Положителен аспект е осъзнатото разбиране на екип а по проекта от нуждата за развитие на тази тема и включването на конкретни стратегии и дейности в плана за изпълнение на проекта.

Като първи по рода си проекта в България, проектът за изграждане на София Тех Парк е основополагащ за развитието на проектната практика в тази област в страната и региона и затова е важно да се търсят начини за подобряването на неговото управление и на резултатите от проекта, чрез развитие и използване на подходящи модели и подходи. Това би послужило за база за изграждане на други подобни структури в страна и региона, с което да се допринесе за икономическото и иновационно развитие.

Ключовите елементи в изграждането на стратегията за работа със заинтересованите страни в комплексни международни проекти като тези за изграждане на научно-технологични паркове включват прецизната идентификация на всички групи от заинтересовани страни и техните атрибути, разбиране на ролята на всяка група заинтересовани страни за постигане целите на проекта и целите на неговото управление и избор на подходяща стратегия за работа с всяка група заинтересовани страни.

Динамиката, която е неразделна част от развитието на такива комплексни и дългосрочни предполага и наличие на динамика и в групите заинтересовани страни и техните роли през различните етапи на проекта. Затова е важно да се използват подходи и инструменти, които отчитат тази динамика и позволяват промените, които настъпват да

бъдат по-лесно и бързо отразени в стратегията за работа със заинтересованите страни, като е важно тя да създава предпоставки за превенция, а не само на реакция.

Основен проблем при другите разгледани модели е че по отношение на заложените атрибути и/или зависимости те не отчитат адекватно динамиката и времевия елемент, които са основни характеристики на сложните проекти. За да се адресират е нужно в моделът да се включат тези атрибути и зависимости, които адресират динамиката и времевите аспекти.

Това е и основна предпоставка за разработването на предложение дизайн на модел за работа със заинтересовани страни в сложни проекти, който авторът представя в тази глава. В моделът е предложена комбинацията от атрибути (потенциал, легитимност, мрежа, спешност), които биха могли да отчетат тази динамика и времеви аспекти. Като по-конкретно новият предложен от автора атрибут – потенциал, включва способността на заинтересованата страна да влияе върху различните аспекти на вътрешните или външните условия, свързани с проектите и тяхното бъдеще, като налага своите изисквания, с което той дава на силата елемент на устойчивост на динамиката, с която се обособява неговото влияние и въздействие върху проекта и другите заинтересовани страни.

С предложения модел се очаква да се създаде приложен инструмент за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни, като се анализират и оценяват определени характеристики на заинтересованите страни и се предлагат конкретни стратегии (които могат да се прилагат самостоятелно или в комбинация), които имат потенциал да адресират посочените слабости на другите модели.

Този модел би могъл да е полезен за управителите на взаимоотношенията със заинтересованите страни в различни проекти, тъй като включва конкретни показатели, които да се измерят и подпомага изясняването на позицията на всички заинтересовани страни. Важно е да се подчертае, че за да се оцени практическата приложимост и ефективност на предложения хипотетично-концептуален модел е необходимо той да се тества и валидира и допълнително да се приложи и за други проекти. За оценка на обхвата на неговата приложимост може да бъде тестван на проекти от различни области, с различни обхвати и обеми.

Очаква се предложения модел и заложените в него концепции да отвори пътища за нови изследвания за обсъждане на идентифицирането, категоризирането и определянето на подходящи стратегии за работа със заинтересованите страни.

На база различни модели и концепции е предложен дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, който е представен в конкретен случай (проекта за изграждане на „София Тех Парк“), за да се визуализира конкретното му приложение. Това има своите ограничения, но същевременно дава и поле за развитие на предложения модел чрез практическото му прилагане, анализ и подобряване в бъдеще. За целта моделът предстои да бъде представен на ръководството на София Тех Парк с идеята да се доразвие и да бъде полезен за дейността на проекта и за потенциалното му прилагане в други подобни проекти.

С представените изводи и заключения се потвърждава основната теза на тази дисертация, че заинтересованите страни са фактор в управлението на международни проекти, който допринася за тяхното изпълнение и управлението на взаимоотношенията с тях е ключово за управлението и резултата на проекта.

Настоящото изследване представлява разработка на актуална икономическа тема, която може да има отражение върху работата по управление на международни проекти в България като представя теоретична и практическа информация и същевременно дава основа за надграждане на разглежданите теми, модели и концепции. Като основни приноси могат да се посочат следните, разделени на теоретични и практически.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ

Теоретични приноси:

- Допълване на съществуващата теория и методология за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в контекста на управлението на международни проекти по отношение на нейната позиция, роля, приложими методологии и модели.
- Допълване на съществуващата теория и методология за управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в контекста на управлението на проекти за изграждане и развитие на научно-технологични паркове по отношение на разглеждането на концепции, подходи и модели за идентифициране и категоризиране на заинтересованите страни и насоки за работа с тях.

Практически приноси:

- Идентифицирани са елементи във водещите методологии за управление на проекти, които имат пряко практическо приложение при управлението на заинтересованите страни в проектите.
- Приложение на съществуващата теория и методология за обяснение и анализ на конкретни проблеми в международен проект (проектът за изграждане на първия научно-технологичен парк в България) като е направен задълбочен анализ на средата на заинтересованите страни в разглеждания проект и предизвикателствата в управлението на взаимоотношенията със заинтересованите страни в контекста на ефективното управление на проекта.
- Разработен и представен дизайн на модел за работа със заинтересованите страни, базиран на адаптация на съществуващи теории, модели и методологии. Този модел е апробиран частично в разглеждания конкретен проект, за да се представи неговото приложение.

ПУБЛИКАЦИИ

Управление на взаимоотношенията със заинтересованите страни в международните проекти, включен в Сборник с доклади 12-та международна научна конференция на младите учени „Икономиката на България и Европейския съюз: наука и бизнес”, УНСС, 11 ноември 2016 г., Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов”, София, ISBN: 978-954-8590-41-9, стр. 615-622

Атрибути и поведение на заинтересованите страни в международните проекти, включен в Сборник с доклади 13-та международна научна конференция на младите учени „Икономиката на България и Европейския съюз в глобалния свят“, УНСС, 17 ноември 2017 г., Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов”, София, ISBN: 978-954-8590-45-7, стр. 604-613

УЧАСТИЯ В КОНФЕРЕНЦИИ

Заинтересованите страни като фактор за (не)успех в сложните проекти. По примера на “София Тех Парк”, 16-та международна научна конференция на младите учени „Икономиката на България и Европейския съюз: предизвикателството COVID-19“, УНСС, 12 февруари 2021 г.¹

¹ Предстои издаването на сборник с представените доклади.