St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo
Faculty of Economics

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНАТА ЗРЯЛОСТ НА БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЕРАТА НА ИИ: РАЗМИНАВАНЕ МЕЖДУ СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА

CHALLENGES TO DIGITAL MATURITY OF BULGARIAN ENTERPRISES IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: THE STRATEGY–PRACTICE DIVIDE

Нели Симеонова
Neli Simeonova

Университет за национално и световно стопанство
University of National and World Economy

Abstract: Artificial intelligence systems have transitioned from a technological horizon to an active managerial reality, posing both opportunities and systemic challenges for organizations worldwide. Bulgaria ranks among European Union member states with the lowest levels of enterprise digital maturity: according to the Digital Decade Country Report 2023, only 3.6% of Bulgarian enterprises have adopted artificial intelligence compared to an EU-27 average of 8%, while the overall share of enterprises integrating at least one advanced digital technology stands at 29,3% — the lowest in the Union. The persistent gap raises a central question: Is there a systemic divergence between formally declared strategies for artificial intelligence adoption and actual managerial practices in the Bulgarian business environment?

The present article examines this divergence through secondary data analysis of authoritative international and institutional sources. The findings identify three systemic challenges impeding the transition from declarative strategy to operational implementation: a talent deficit, regulatory uncertainty arising from the EU Artificial Intelligence Act (Regulation EU 2024/1689), and organizational resistance to change. Drawing on AI maturity models, the strategy-as-practice approach, and the technology-organization-environment framework, the study offers a dual contribution: theoretically, it operationalizes AI maturity as an analytical framework for assessing organizational readiness in small open economies; practically, it proposes a sector typology by degree of adaptation and targeted managerial recommendations. The results provide an empirical foundation for future primary research in the European context.

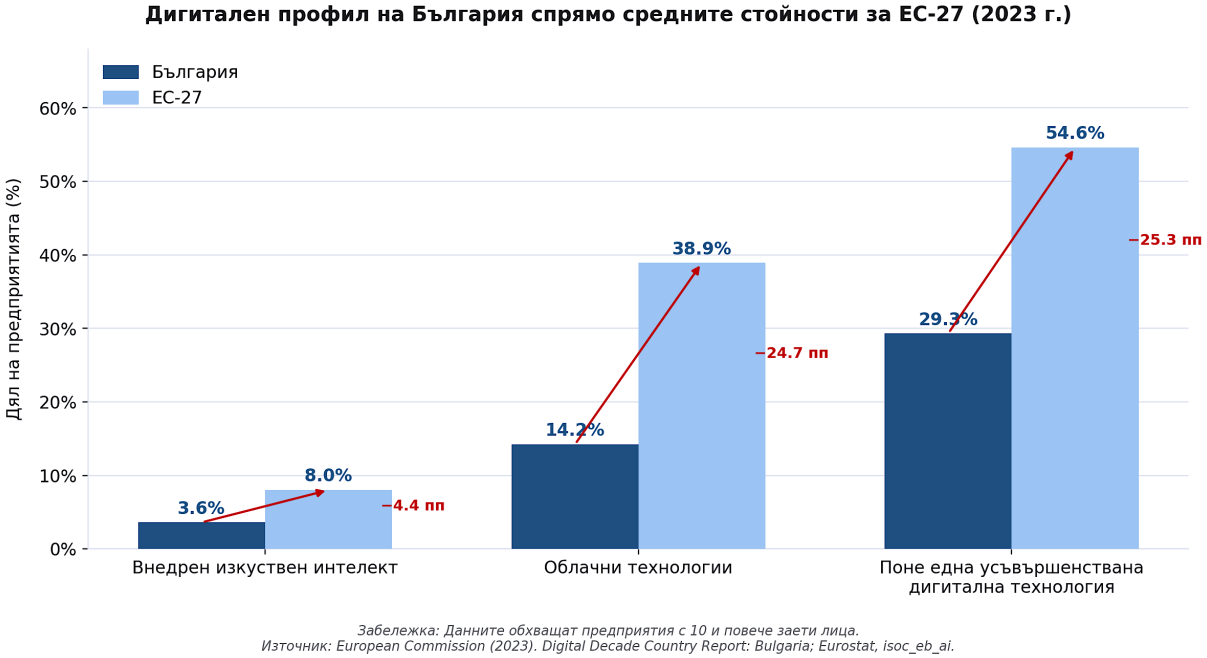
Keywords: AI adoption; organizational strategy; digital maturity; management; EU AI Act.
JEL: 033, M15, O52, J24, M10

ВЪВЕДЕНИЕ

Системите с изкуствен интелект претърпяват съществена трансформация в своята роля в организационната среда. Ако в началото на десетилетието те бяха обект на технологични изследвания и проекти, днес вече те вече са стратегически ресурс с измеримо влияние върху конкурентоспособността, оперативната ефективност и управленските решения (Fountaine, McCarthy, & Saleh, 2019, pp. 62–73). Изследване (McKinsey and Company, 2023), проведено сред над 1 600 организации в световен мащаб, показва, че 79% от ръководителите са имали поне един контакт с изкуствен интелект в дейността си, а делът на организациите, внедрили такъв тип технологии в

поне една от бизнес функциите си нараства. Системите с изкуствен интелект вече не са концепция от бъдещето – те са част от управленските практики и предизвикателства на съвремието ни.

В рамките на Европейския съюз дигиталната трансформация е с политически приоритет. Пример за това е проекта „Дигитално десетилетие 2030 г.“, който поставя амбициозни цели за внедряване на усъвършенствани технологии в предприятията, функциониращи в ЕС (European Commission, 2021). Независимо от това, процентната разлика между отделните страни членки по отношение на действителната дигитална зрялост остава обект на изследване. Индексът за Дигитална икономика и общество (DESI) през 2023г. нарежда България на последно място сред страните от EU-27 по показателя „Интегриране на дигитални технологии в предприятията“. Само 3,6% от предприятията в България са внедрили изкуствен интелект при средна стойност за EU-27 от 8%; 14,2% са тези, които използват облачни технологии при 38,9% за Съюза, а делът на организациите, внедрили поне една усъвършенствана дигитална технология, е едва 29,3% – с близо 25 процентни пункта под европейската средна (European Commission, 2023а).



Фигура 1. Дигитален профил на България спрямо средните стойности за ЕС-27 (2023 г.)

Тревожното в тази статистика се съдържа в разминаването между декларираното и реалното равнище. Управленският дискурс в страната все по-активно включва изкуствен интелект в обсъждането на стратегиите, а браншовете и институциите непрестанно настояват за по-бърз процес на дигитализация. Данните сочат, че преходът от стратегически план към оперативно внедряване се осъществява бавно и непоследователно. Това явление в литературата се определя като разминаване между декларираната и реализираната стратегия (Mintzberg, & Waters, 1985, pp. 257–272) и задълбочено разработено в рамките на подхода „стратегия като практика“ (Jarzabkowski, 2005).

Настоящата статия изследва именно това разминаване чрез вторичен анализ на данни от международни и национални източници. Изследователският въпрос, който се поставя е: съществува ли системно разминаване между декларираните стратегии за внедряване на системи с изкуствен интелект и реалните управленски практики в българската бизнес среда – и ако да, кои са причините?

Изследването цели да постигне принос в две насоки – теоретичен и практически. Теоретично се въвежда концепцията за зрялост по отношение на внедряването на системите с изкуствен интелект (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Практическият принос на статията се изразява

в изготвянето на типология на икономическите сектори според степента им на адаптация, като се предлагат и конкретни мерки за мениджъри, насочени към преодоляване на трите системни предизвикателства, открити чрез анализа: дефицит на кадри, регулаторна несигурност и организационна съпротива срещу промени.

Статията се позиционира между теорията на управлението и изследванията за дигитална трансформация (Vial, 2019), а резултатите ѝ целят да предоставят емпирична основа за бъдещи изследвания в българска и европейска среда. Изложението е изготвено по следния начин: след представянето на теоретичната рамка и методологията следва анализ, посветен на трите предизвикателства и представяне на секторната типология. След това са разгледани практически препоръки, ограничения на изследването и заключение.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Концепцията за организационна зрялост навлиза в управленската литература с разработването на моделите за зрялост в процесите в края на осемдесетте години на XX в., първоначално в контекста на разработването на програмно осигуряване. В своята основа тя показва степента, до която процесите на дадена организация са систематизирани, измерими и непрекъснато усъвършенствани. Приложена в контекста на изкуствения интелект, концепцията придобива нов смисъл. Дигиталната зрялост е се разглежда като степента, до която организацията е интегрирала дигиталните технологии в своята стратегия, процеси и организационна култура с цел създаване на дълготрайна стойност (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Този нов прочит показва разликата в трансформацията: недостатъчно е технологиите да бъдат само закупени – необходимо е те да бъдат действително възприети в оперативното мислене и принципи на организацията.

С навлизането на изкуствения интелект концепцията за зрялост се изменя и по още един начин. Съществува петстепенен модел, категоризиращ няколко вида организации според тяхната готовност: организации с нулева готовност – т.нар. „ненаясно с изкуствен интелект“; такива с еднократни пробни проекти за използване на системи с изкуствен интелект и организации, при които изкуствения интелект е самата оперативна система (Fountaine, McCarthy, & Saleh, 2019). В сходна посока се развива и аналитичната рамка (Gartner, 2020), чиято крива на зрялост описва пет фази: осъзнаване → активиране → същинско възприемане → систематизиране → трансформиране. Съпоставено с тези модели, състоянието на организациите в България – с 3,6% от тях, внедрили изкуствен интелект при средна за EU-27 от 8% (Eurostat, 2024) – поставя по-голямата част от предприятията в страната в графата на първите две фази, които се характеризират с наличие на декларирани намерения без реализирането им.

Дихотомията между формулирана и реализирана стратегия е въведена от Mintzberg, & Waters (1985). Разграничава се „преднамерената“ стратегия – тази, която съществува в документи и декларации – от „реализираната“ стратегия, която е резултат от действителните организационни решения и действия. Авторите установяват, че значителна част от декларираните стратегии никога не намират практическо приложение, тъй като служителите действат под влиянието на фактори, различни от формалната стратегическа воля на ръководството.

Подходът „стратегия като практика“ (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006) разглежда стратегията не като еднократно формулирана, а като изискваща непрекъснати промени. Следователно изследването на разминаването между стратегиите и тяхното изпълнение изисква анализ не само на намеренията, но и на управленските практики, ресурсите и законовите рамки, в които те се изпълняват.

Институционалната теория (DiMaggio, & Powell, 1983) въвежда понятието „миметичен изоморфизъм“. То гласи, че в условия на несигурност организациите имитират стратегиите на успелите конкуренти, без непременно да разполагат с ресурсите или готовността за тяхното реализиране. Тази теория обяснява и защо значителен брой български предприятия включват изкуствен интелект в своите стратегии – налице е желание да бъдат конкурентноспособни, без да притежават необходимата готовност.



Фигура 2. Аналитична архитектура на изследването: интеграция на трите теоретични стълба

Забележка: Авторска разработка въз основа на Fountaine et al. (2019), Mintzberg & Waters (1985), Jarzabkowski (2005), Whittington (2006), Tornatzky & Fleischer (1990).

За да се изследват причините за разминаването изследването използва рамката „технология – организация – среда“ (Tornatzky, & Fleischer, 1990). Тя изследва приемането на технологии на организационно равнище чрез три области.

Технологичната област обхваща наличност, достъпност и зрелост на самите технологии. Организационната обхваща вътрешните ресурси, компетентности, структури и управленския капацитет. Частта на средата включва конкуренцията и регулациите, в които функционира организацията. За разлика от моделите за индивидуално приемане на технологии (Davis, 1989), тази рамка поставя в центъра организацията като едно цяло – подход, подходящ за предмета на настоящето изследване.

Трите системни предизвикателства, открити в хода на изследването, се разполагат структурирано в посочените области. Дефицитът на кадри принадлежи към частта „организация“, тъй като отразява вътрешен недостиг на ресурси и компетенции.

Регулаторната несигурност е явление на средата, произтичащо от постоянно изменяния Регламент (ЕС) 2024/1689 за изкуствения интелект (European Parliament and Council of the European Union, 2024).

Организационната съпротива срещу промени е вътрешноорганизационно предизвикателство, свързано с управленския стил, организационна култура и индивидуалните нагласи на членовете на организацията (Oreg, 2003).

Прилагането на трите теории ИИ зрялост, „стратегия като практика“ и „технология – организация – среда“ – формират аналитичния модел на изследването.

Настоящото изследване е описателно-аналитично и се основава на вторичен анализ на данни от официални международни и институционални източници. Изборът на този изследователски подход е продиктуван от няколко съображения. Наличните агрегирани данни за дигитализацията на предприятията в България притежават висока представителност и са на международно ниво, каквито първичните изследвания с ограничена извадка не биха могли да осигурили. Второ, изследователският въпрос е ориентиран към установяване на системни закономерности на национално равнище, а не към задълбочен анализ на конкретни организации. Трето, отсъствието на актуални, публично достъпни първични данни за внедряването на изкуствен интелект в българските предприятия на секторно равнище към момента на изследване допълнително подкрепя настоящия подход.

Анализът следва три стъпки. Първата е свързана с изграждането на профил на дигитална зрялост на България чрез извличане на релевантни показатели от Индекса за дигитална икономика и общество (European Commission, 2023b) и статистическите бази данни на Евростат. Втората стъпка е да се направи изследване на трите системни предизвикателства чрез триангулация на данни (Denzin, 1978): за всяко предизвикателство са използвани минимум три независими вторични източника. В третата стъпка се изгражда секторна типология въз основа на наличните агрегирани показатели, допълнени с данни от браншови доклади и институционални анализи. Типологията е концептуална. Тя е изградена на база наблюдавани закономерности в публично достъпни бази данни, а не само на база статистическа класификация по сектори.

Изследването признава ограничения. Вторичният анализ позволява установяване на описателни закономерности и обосновани изводи, но не и на причинно-следствени връзки. Използваните данни отразяват конкретен времеви период и е възможно да не представят най-актуалните тенденции в бързо развиващата се среда на изкуствения интелект.

Посочените ограничения определят и насоката на необходимите бъдещи изследвания: първичен анализ чрез анкетни проучвания и задълбочени интервюта на организационно равнище.

Данните от Доклада за дигитално десетилетие за 2023 г. очертават последователна, но тревожна ситуация. България заема последно място сред страните от EU-27 по дял на предприятията, внедрили поне една усъвършенствана дигитална технология: 29,3% спрямо средна за Съюза от 54,6% (European Commission, 2023b). По отделните показатели разминаването е още по-отчетливо – само 3,6% от предприятията са внедрили изкуствен интелект при средна за ЕС от 8%, а дялът на използващите облачни технологии е 14,2% при европейска средна от 38,9%. Тези числа не отразяват текущо изоставане, а системна закономерност, устойчива в рамките на няколко поредни издания на индекса.

Критично важно за целите на настоящия анализ е, че посочените данни измерват реалните резултати от внедряване на системи с изкуствен интелект, а не декларираните намерения.

Недостигът на кадри е едновременно количествено и качествено предизвикателство. По данни на Евростат, делът на ИКТ специалистите в общата заетост на България е 4,3% при средна за ЕС от 4,8% (Eurostat, 2023). Само по себе си тази разлика не изглежда голяма, но зад нея стои структурен проблем: търсенето на специалисти с компетентности в областта на изкуствения интелект, машинното обучение и анализа на данни нараства значително по-бързо от предлагането им, а образователната система реагира с характерно закъснение спрямо потребностите на пазара на труда. Докладът на Световния икономически форум (European Investment Bank, 2023) прогнозира, че до 2027 г. 44% от основните умения на заетите лица в световен мащаб ще претърпят

съществена промяна под въздействието на технологично развитие – трансформация, за която значителна част от работната сила в България не е подготвена.

Друг фактор, задълбочаващ дефицита, е изтичането на квалифицирани кадри към по-развити икономики в рамките на ЕС. Свободното движение на работна ръка, което е едно от предимствата на членството в ЕС, функционира в условията на асиметрични пазари на труда като механизъм за отлив на именно онези специалисти, чиято стойност е най-висока (McKinsey and Company, 2023). Резултатът е парадоксален: организациите декларират готовност за внедряване на изкуствен интелект, но не разполагат с хората, необходими за реализиране на проектите. В термините на рамката „технология – организация – среда“, частта „организация“ е в изначален недостиг още преди стратегията да е получила шанс за реализация.

Приемането на Регламент (ЕС) 2024/1689 на Европейския парламент и на Съвета за определяне на еднакви правила относно изкуствения интелект (European Parliament and Council of the European Union, 2024), въвежда нови нормативи с пряко въздействие върху инвестиционните решения на предприятията. Регламентът въвежда класификация на системите с изкуствен интелект по степен на риск – неприемлив, висок, ограничен и минимален- и предвижда нови изисквания за оценка на съответствието, отчитане и наблюдение в зависимост от класификацията. При влизане в сила на регламента и поетапното прилагане на неговите разпоредби предприятията са изправени пред необходимостта да класифицират своите системи, да въведат процедури за управление на риска и да осигурят технически и правен капацитет за съответствие.

За малките и средните предприятия, които съставляват преобладаващата част от българската икономика, тази нормативна разпоредба е двойно предизвикателство. От една страна, разходите за привеждане в съответствие са относително по-тежки при малък мащаб на дейност. От друга, самото тълкуване на регулаторните изисквания в контекста на конкретни бизнес приложения изисква правна и техническа експертиза, с каквато повечето МСП не разполагат. Тази несигурност от своя страна действа като фактор, отлагащ инвестиционните решения: в условия на неяснота относно бъдещите разходи за въвеждане в съответствие, рационалната управленска реакция е изчакване (Jarzabkowski, 2005). В контекста на рамката „технология – организация – среда“, се получава така, че средата създава условия, при които внедряването на изкуствен интелект се отлага не поради липса на стратегическо намерение, а поради регулаторна несигурност.

Третото предизвикателство е с вътрешноорганизационен характер и е в известен смисъл най-трудното за преодоляване, тъй като не може да бъде решено чрез инвестиции в инфраструктурата или нормативни реформи. Изследването на Европейската инвестиционна банка (European Investment Bank, 2023) установява отчетлива разлика в инвестициите в областта на иновациите между големите предприятия и МСП в България: 33% от големите предприятия са инвестирали в иновации в изследвания период спрямо едва 23% от малките и средните предприятия. Тази асиметрия отразява не само разлика в наличните ресурси, но и разлика в управленската нагласа спрямо промяната.

От друга страна, организационната съпротива функционира на няколко равнища едновременно. На индивидуално равнище тя се проявява като тревожност от загуба на значимост, роля или отговорност на компетентния служител (Oreg, 2003). На управленско равнище тя се проявява под формата на предпазливост при разпределяне на ресурси за нови технологии с непроверен потенциал за дейността и нуждите на организацията, особено когато очакваната възвращаемост е несигурна или очаквана далеч във времето. На равнище организационна култура тя се изразява в инерция при установените практики и процеси, чиято промяна е възможна само чрез координирани усилия по цялата верига (Kotter, 1996). Определяйки трансформацията като управленски процес, а не само като технологично внедряване, Kotter изтъква, че устойчивата промяна изисква изграждане на коалиция от вътрешни поддръжници, ранна демонстрация на измерими резултати от пробни проекти и същинско възприемане на новите практики чрез промени в организационните процеси – условия, трудно постижими при ограничен управленски капацитет.

Особено подходящо за контекста на изследването е да се разгледа понятието „институционален изоморфизъм“ (DiMaggio and Powell, 1983). В среда, в която включването на изкуствен

интелект в организационната стратегия придава легитимност, някои организации са склонни да имитират стратегически дискурс без да предприемат съответстващи практически стъпки. Резултатът е точно описаното разминаване – декларирана, но нереализирана стратегия.

Таблица 1. Секторна типология по степен на адаптация към ИИ

Тип	Примерни сектори	Характеристики	Предизвикателства
Авангардни	Финансови услуги, ИКТ, фармацевтика	Висока дигитална интензивност; наличие на пробни ИИ проекти; по-добра достъпност до квалифицирани кадри	Регулаторно съответствие (EU AI Act); задържане на кадри
Следващи	Търговия на едро, логистика, по-едри производствени предприятия	Наличен ресурсен потенциал; затруднен преход от пробна към операционна фаза	Организационна инерция; скалиране на пробни проекти
Изчакващи	МСП в преработващата промишленост, строителство, хотелиерство	Декларирани намерения без необходимите ресурси; стратегически дискурс без оперативна готовност	Дефицит на кадри; регулаторна несигурност
Изоставащи	Земеделие, занаятчийство, микропредприятия в традиционни отрасли	Минимална дигитална подготовка; структурни бариери; нужда от дигитална грамотност	Структурни бариери; липса на дигитална грамотност

Забележка: Типологията е концептуална и е изградена на базата на наблюдаеми закономерности в агрегираните данни (DESI 2023, Eurostat 2023, EIB 2023). Емпиричната ѝ проверка изисква бъдещи изследвания с първичен анализ на секторно равнище.

Въз основа на наличните агрегирани данни и установените закономерности се състави концептуална типология на икономическите сектори в България по степен на адаптация към изкуствения интелект. Типологията разграничава четири типа.

„Авангардните сектори“, включващи финансови услуги, ИКТ, фармацевтика, се характеризират с относително по-висока дигитална интензивност, наличие на пробни проекти с изкуствен интелект и по-широк достъп до квалифицирани кадри.

„Следващите сектори“ – търговия на едро, логистика, по-едри производствени предприятия – разполагат с ресурсен потенциал за внедряване, но изпитват затруднения при преминаването от пробна фаза към операционна фаза.

„Изчакващите сектори“ – МСП в преработващата промишленост, строителство, хотелиерство – демонстрират декларирани намерения без ресурсна отговорност, като регулаторната несигурност и дефицитът на кадри действат като основни възпиращи фактори.

„Изоставащите сектори“ – земеделие, занаятчийство, микропредприятия в традиционни отрасли – се характеризират с минимална дигитална подготовка, структурни бариери и съществена нужда от базова дигитална грамотност като предпоставка, предшестваща каквото и да е внедряване на изкуствен интелект.

Необходимо е да се подчертае, че предложената типология има концептуален характер и е изградена на базата на наблюдаеми закономерности в агрегираните данни. Нейната емпирична проверка изисква бъдещи изследвания с първичен анализ на секторно равнище.

Резултатите от анализа потвърждават хипотезата – в българската бизнес среда е налице системно разминаване между декларираните стратегии за внедряване на изкуствен интелект

и реалните управленски практики. Това разминаване не е случайно – то е определено от трите взаимносвързани структурни предизвикателства. Тяхното едновременно въздействие поддържа динамиката на изоставане. Дефицитът на кадри намалява капацитета за реализация на стратегическите намерения; регулаторната несигурност подтиска инвестиционните решения; организационната съпротива затруднява същинското възприемане на новите практики. Резултатът е точно описаният миметичен изоморфизъм (DiMaggio and Powell, 1983) – организациите утвърждават своята позиция чрез стратегически дискурс, без да предприемат съответстващи оперативни стъпки. Концепцията за зрялост по отношение на изкуствения интелект прави това разминаване видимо и измеримо. Приложена в този контекст, тя позволява да се отговори не само на въпроса „дали“ дадена организация е внедрила изкуствен интелект, но и „до каква степен“ и „при какви условия“. Теоретичният принос на статията се състои като се изследва контекста на малките отворени икономики от Централна и Източна Европа, в който контекст ограничените ресурси, регулаторната зависимост от наднационално равнище и дефицитите на пазара на труда създават специфични предизвикателства, неадекватно отразени в моделите, разработени предимно за зрели иновационни икономики.

Чрез изготвяне на практически препоръки за мениджъри се предлагат решения за трите системни предизвикателства, които настоящото изследване извежда. Решенията са съставени на база подходящи за приложение управленски мерки, които следва да бъдат разграничени по характер на предизвикателството и времеви хоризонт на въздействие.

По отношение на дефицита на кадри краткосрочните мерки включват партньорства с висши учебни заведения за разработване на съвместни програми за преквалификация.

В средносрочен план решението е изграждане на вътрешен капацитет чрез инвестиции в обучение на наличния персонал. Това е по-устойчивия модел в сравнение с непрекъснато търсене на пазара на труда, особено при условията на кадрово изтичане, характерно за България.

По отношение на несигурността, произтичаща от постоянно променящите се регулации, се препоръчва проактивен управленски подход: въвеждането на вътрешни политики за изкуствения интелект преди самите регулации да го изискват, е едновременно по-евтино и стратегически по-изгодно, отколкото последващо привеждане в съответствие. Класифицирането на вече използваните или планирани системи по рисков профил съгласно Регламент (ЕС) 2024/1689 (European Parliament and Council of the European Union, 2024) следва да бъде включено в стратегическото планиране като приоритетна задача.

По отношение на организационната съпротива ключовото управленско решение е следното: внедряването на технологии следва да бъде вторично спрямо управлението на промяната. Следвайки логиката (Kotter, 1996), успешното преминаване към по-висока степен на ИИ зрялост изисква изграждане на коалиция от вътрешни поддръжници, ранна демонстрация на измерими резултати от пробни проекти и същинско възприемане на новите практики чрез промени в организационните процеси. Организациите, които третират изкуствения интелект единствено като технологичен напредък, последователно се оказват сред изчакващите и изоставащите типове в предложената типология.

Настоящото изследване признава няколко ограничения, които очертават границите на валидност на изводите. Вторичният характер на използваните данни не позволява установяването на причинно-следствени връзки – установените закономерности отразяват корелации и структурни съвпадения. Предложената секторна типология е концептуална и изисква емпирична проверка чрез бъдещи изследвания. Динамичният характер на системите с изкуствен интелект води до възможност данните да не отразяват напълно актуалното състояние към момента на публикуване. Тези ограничения поставят в контекст изводите и определят изследователски план за бъдещи проучвания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване си постави за цел да провери наличието на системно разминаване между декларираните стратегии за внедряване на изкуствен интелект и реалните управленски

практики в българската бизнес среда, както и да определи неговите структурни съставни части. Вторичният анализ на данни от международни и институционални източници потвърждава хипотезата: разминаването не е случайно явление, а устойчива закономерност, предшествана от три взаимносвързани системни предизвикателства – дефицит на кадри, регулаторна несигурност и организационна съпротива срещу промени. Тяхното едновременно действие създава ефект, при който нито едно от предизвикателствата не може да бъде успешно преодоляно или изолирано от останалите.

Теоретичният принос на изследването се изразява в разглеждането на концепцията за дигитална зрялост на организациите в ерата на изкуствения интелект при малките отворени икономики от Централна и Източна Европа. Съществуващите модели за зрялост са разработени предимно за зрели иновационни икономики и не отчитат в достатъчна степен специфичната конфигурация от ресурсни, регулаторни и институционални предизвикателства, характерни за страни като България. Интегрирането на тези модели с рамката „технология – организация – среда“ и с подхода „стратегия като практика“ предоставят подходяща концепция, приложима и за страни в сходен на българския контекст.

Практическият принос е предложената концептуална типология на икономическите сектори по степен на адаптация и конкретните управленски препоръки. Типологията предоставя на мениджърите начална точка за самодиагностика, а препоръките насочват към нов тип управленско мислене, при която внедряването на системи с изкуствен интелект е разглеждано като следствие от организационната готовност, а не като нейна предпоставка.

Изследването има няколко ограничения, които едновременно определят неговите граници и указват посоката на бъдещата изследователска работа. Приоритетна задача за следващ етап е провеждането на първичен анализ чрез анкетни проучвания и задълбочени интервюта на организационно равнище, които биха позволили емпирична проверка на предложената типология и установяване на причинно-следствени връзки. Сравнителни изследвания, обхващащи сходни икономики от региона, биха допринесли за по-детайлно разбиране на факторите, разграничаващи успешните от неуспешните модели на дигитална трансформация в европейска среда.

Преходът от декларирана към реализирана стратегия в областта на изкуствения интелект не е технологично предизвикателство – то е управленско. Организациите, които го разбират, не чакат по-благоприятна регулаторна среда или по-наситен пазар на труда – те изграждат вътрешен капацитет, за да изпреварят останалите. В контекст, в който значителна част от организациите отстояват позицията си чрез стратегически дискурс без оперативна готовност, разграничителната линия между лидерите и следващите ги не е на база брои внедрени системи с изкуствен интелект толкова, колкото на база управленски капацитет и организационна зрялост. Докато едните прекрояват настоящето, отчитайки измерими резултати, другите пишат и дискутират стотици листове хартия, което се оказва, че не повлиява ефективно нито на хората в организацията, нито на резултатите.

REFERENCES

Davis, F. D. 1989. ‘Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology’, *MIS Quarterly*, vol. 13, no. 3, pp. 319–340.

Denzin, N. K. 1978. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 2nd edn, McGraw-Hill, New York.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. ‘The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields’, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160.

European Commission 2021. *2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade*, European Commission, Brussels.

European Commission 2023a. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023: Country Report Bulgaria*, European Commission, Brussels.

European Commission 2023b. *Digital Decade Country Report 2023: Bulgaria*, European Commission, Brussels.

European Investment Bank 2023. *EIB Investment Survey 2023: Bulgaria Country Overview*, EIB, Luxembourg.

European Parliament and Council of the European Union 2024. *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act)*, *Official Journal of the European Union*, Brussels.

Eurostat 2023, *ICT Specialists in Employment*, Eurostat, Luxembourg.

Fountaine, T., McCarthy, B. & Saleh, T. 2019. 'Building the AI-Powered Organization', *Harvard Business Review*, vol. 97, no. 4, pp. 62–73.

Gartner. 2020. *Gartner AI Maturity Model*, Gartner Research, Stamford.

Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, SAGE Publications, London.

Kotter, J. P. 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.

McKinsey and Company. 2023. *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*, McKinsey Global Institute, New York.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. 1985. 'Of Strategies, Deliberate and Emergent', *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 257–272.

Oreg, S. 2003. 'Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure', *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 4, pp. 680–693.

Tornatzky, L. G. & Fleischer, M. 1990. *The Processes of Technological Innovation*, Lexington Books, Lexington.

Vial, G. 2019. 'Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda', *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston.

Whittington, R. 2006. 'Completing the Practice Turn in Strategy Research', *Organization Studies*, vol. 27, no. 5, pp. 613–634.

World Economic Forum 2023. *The Future of Jobs Report 2023*, WEF, Geneva.

За контакти
Нели Симеонова, докторант
Служебен адрес: София 1700, р-н „Студентски", ул. „8-ми декември" № 19
Университет за национално и световно стопанство
Катедра „Управление"
Ел. поща: neli.simeonova@unwe.bg