

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ
РИЛСКИ“
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
Катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“**

Анита Димитрова Кюрова-Калпакова

**ИНОВАТИВНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В
МАЛКИЯ БИЗНЕС В УСЛОВИЯТА НА ДИГИТАЛНА
ТРАНСФОРМАЦИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и
научна степен „доктор“ по докторска програма
„Икономика и управление (индустрия)“

Научен ръководител:
проф. д-р Рая Мадгерова

Благоевград, 2026

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение и е в обем от 217 стандартни текстови страници. Използвани са 365 литературни източника. В текста са включени 40 таблици и 79 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 7 страници.

Авторът на дисертационния труд е редовен докторант към катедра “Бизнес мениджмънт и маркетинг” при Стопански факултет на ЮЗУ “Неофит Рилски” – Благоевград.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 26.03.2026 г. в ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград в зала 8406 от 11.00 часа. Материалите по защитата са на разположение в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“, Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и значимост на темата

Иновативното предприемачество играе ключова роля за развитието на малкия бизнес, поставящ от своя страна основите на модерната икономика. Само по себе си то възплава реализирането на широк спектър от предприемачески начинания, обвързани с трансформацията към по-иновативно ориентирани практики и процеси.

Фундаментално значение за него има създаването на иновации, способстващи както за оцеляването и просперитета, така и за повишаването на ефективността и конкурентоспособността на малкия бизнес в условията на Индустрия 4.0 и на настъпващата Индустрия 5.0.

Понастоящем малкият бизнес е изправен пред сериозни предизвикателства в резултат на ускорената динамика на пазарните промени. При наложилите се условия дигиталната трансформация може да се разглежда като един от основните способности за иновативно развитие и постигане на стратегическите цели на този бизнес.

Ролята и значимостта на дигиталната трансформация произтича от факта, че технологичният прогрес е съществен двигател на иновативното предприемачество и създаването на иновации. Тя има важен принос за създаването и улавянето на стойност. Същевременно дигиталната трансформация е предпоставка за подобряване на организационните процеси, създаване на конкурентно предимство, повишаване удовлетвореността на потребителите, подобряване на икономическите резултати и развитието на нови продукти и услуги. Освен това дигитализацията допринася значително и за развитието на нови бизнес модели и трансформацията на процеси, които задават нова посока за развитие и осигуряват стабилност на бизнеса.

В тази връзка е необходимо да се подчертае, че дигиталната трансформация не трябва да се обуславя като възможно, а по-скоро като задължително условие за ускорен растеж, необходимо на малкия бизнес да просперира и

едновременно с това да развива своя иновативен потенциал в дългосрочен план. Ключови аспекти за функционирането на малкия иновативен бизнес в условията на дигитална трансформация са подкрепяща екосистема, силно лидерство и иновативна култура.

Темата за дигиталната трансформация на малкия бизнес придобива все по-голяма актуалност в България и в световен мащаб. Ето защо все повече автори насочват своите усилия към изучаването на проявлението и проблемите на дигиталната трансформация на малкия бизнес. Приоритетно място в техните изследвания заемат и въпросите, свързани с иновативното предприемачество и перспективите за неговото развитие в условията на дигитална трансформация.

В резултат на проучването и анализа на литературния обзор в дисертационния труд може да се направи изводът, че дигиталната трансформация и иновативното предприемачество в малкия бизнес са предмет на изследване на редица български и чуждестранни учени. Същността на малкия бизнес е предмет на изследване от W. Gale, S. Brown, E. Hollander, M. Белчева, O. Тодоров, K. Тодоров и др. По въпросите свързани със спецификата на иновативното предприемачество работят J. Schumpeter, П. Дракър, Н. Църев, G. Niculescu, E. Zabashta и др. Автори като S. Chantias, T. Hess, G. Vial, M. Fitzgerald, S. Nambisan, T. Saarikko и др. разглеждат същността и особеностите на дигиталната трансформация. Взаимовръзката между иновативното предприемачество и дигиталната трансформация е предмет на изследванията на K. Luutinen, Y. Yoo, R. Boland, A. Srinivasan, N. Venkatraman, A. Parasuraman и др.

Актуалността и значимостта на изучаваната проблематика в дисертационния труд се определят въз основа на следните основни доводи:

- навлизането на изкуствения интелект – вече неразделна част от редица дейности и процеси;
- същественото значение и влияние на малкия иновативен бизнес за бъдещето развитие на дигиталната икономика;

- нарастващия интерес към дигиталната трансформация от страна на бизнеса и сложността, свързана с разбирането и правилното използване на различните термини, описващи явлението в процеса на неговото осъществяване;

- сравнително малкото изследвания на дигиталната трансформация и иновативното предприемачество в малкия бизнес;

- необходимостта от търсене и намиране на адекватни и навременни управленски решения за справяне с промените в икономиката, породени от дигиталната трансформация и произтичащите от нея предизвикателства, пред които е изправен малкия иновативен бизнес;

- обективната необходимост от извеждането на проблемите, съпътстващи дигиталната трансформация и иновативното предприемачество в малкия бизнес и от предлагането на работещи решения за неговото успешно и устойчиво бъдещо развитие.

Очевидна е необходимостта от по-задълбочено проучване на въпросите, непосредствено свързани с малкия иновативен бизнес и влиянието на дигиталната трансформация върху неговото бъдещо развитие, което от своя страна предопределя избора на тема и разработването на настоящия труд.

Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е да се оцени състоянието на дигиталната трансформация и иновативното предприемачество в малкия бизнес в България, да се установят проблемите и да се предложат препоръки за решаването им.

За постигане на целта на дисертационния труд е необходимо да се изпълнят следните изследователски **задачи**:

1. Дефиниране на същността и изясняване на особеностите на малкия бизнес, предприемачеството в малкия бизнес, иновативното предприемачество и дигиталната трансформация.

2. Разкриване на връзката между иновативното предприемачество в малкия бизнес и дигиталната трансформация.

3. Установяване и оценка на състоянието на иновативното предприемачество и дигиталната трансформация в малкия бизнес и влиянието на дигиталната трансформация за неговото иновативно развитие.

4. Разработване на методика за анализ и оценка на иновативното предприемачество и дигиталната трансформация.

5. Извеждане на проблемите на иновативния малък бизнес в условията на дигитална трансформация в България и предлагането на препоръки за неговия дигитален напредък.

Изследователска теза

Основната научна теза на дисертационното изследване е: съществува тясна връзка между иновативното предприемачество и дигиталната трансформация, при което дигиталната трансформация стимулира развитието на иновативния потенциал на малкия бизнес.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследването в дисертационния труд е иновативното предприемачество във връзка с дигиталната трансформация на малкия бизнес.

Предмет на изследването е състоянието на иновативното предприемачество и дигиталната трансформация в малкия бизнес и влиянието на дигиталната трансформация за неговото иновативно развитие.

Методи на изследването

За постигането на изследователските цели са приложени следните **методи**: на сравнението, на анализ и синтез, на групировката, табличен и графичен, корелационен и регресионен анализ, проверки за избор на иконометричен метод, анкетен метод.

Основни информационни източници

Основни източници на информация са научни разработки на изследователи, публикации на Националния статистически институт, доклади на Европейската комисия за индекса на цифровата икономика и обществото (DESI) и данни от собствено анкетно проучване.

Структура и съдържание

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Той е в обем 217 стандартни текстови страници. Използвани са 365 литературни източника. В текста са включени 40 таблици и 79 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 7 страници. Структурата на изложението е следната:

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ НА МАЛКИЯ БИЗНЕС И ИНОВАТИВНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

1. Същност, особености и характеристика на малкия бизнес
2. Предприемачество в малкия бизнес
3. Иновативно предприемачество – същност, особености, модели

ВТОРА ГЛАВА. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ВЛИЯНИЕТО ѝ ВЪРХУ ИНОВАТИВНОТО РАЗВИТИЕ НА МАЛКИЯ БИЗНЕС

1. Същност и особености на дигиталната трансформация
 - 1.1. Еволюция на развитие на дигиталната трансформация
 - 1.2. Развитие на теоретични подходи за изследване на дигиталната трансформация
 - 1.3. Специфика на дигиталните технологии
 - 1.4. Стратегически цели на дигиталната трансформация в бизнеса
2. Факторна обусловеност на дигиталната трансформация на предприемаческия малък бизнес
3. Дигитализацията като предпоставка за развитие на иновативното предприемачество в малкия бизнес

3.1. Взаимовръзка между иновативно предприемачество и дигитална трансформация на малкия бизнес

3.2. Организационна промяна за постигане на дигитална зрялост

3.3. Развитие на теоретични подходи за изследване и постигане на успешна дигитална трансформация

3.4. Дигитални стратегически подходи за успешна дигитална трансформация на малкия предприемачески бизнес

ТРЕТА ГЛАВА. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНОВАТИВНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В МАЛКИЯ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ (ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ)

1. Методология на изследването

2. Състояние на иновативното предприемачество в малкия бизнес в България и дигиталната трансформация

3. Анализ на дигиталната трансформация в малкия бизнес в България и влиянието ѝ за иновативното му развитие

4. Проблеми на иновативния малък бизнес в условия на дигитална трансформация в България и препоръки за дигитално развитие

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ. Анкетна карта

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ НА МАЛКИЯ БИЗНЕС И ИНОВАТИВНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Първа глава е посветена на теоретичните постановки на малкия бизнес и иновативното предприемачество. Представени са становища на редица чуждестранни и български автори.

В **първия параграф** се изяснява същността и особеностите на малкия бизнес. Разкрита е важната роля на малкия бизнес за развитието на икономиката на всяка страна. Констатира се, че развитието на теорията за малкия бизнес е съпроводено с формирането на различни възгледи, които имат значение за определянето на неговата същност. Анализът на литературни източници разкрива, че липсва общоприета дефиниция за същността на малкия бизнес. Малкият бизнес се разглежда от различни аспекти, а именно: от гледна точка на прилагане на количествен и качествен подход; като систематизиране на предприятията на база различни критерии и показатели; от управленска и икономическа гледна точка. Констатира се, че един от основните показатели, приоритетно използван от изследователите по отношение определянето на съдържателните аспекти на малкия бизнес е броя на заетите лица. Наблюдава се и сравнително честото присъствие във формулировките за малък бизнес както на съчетанието „малък пазарен дял-независимо персонално управление“, така и на комбинацията от индикатори „брой заети-оборот-активи“.

Разгледани са особеностите, с които се отличава малкия бизнес. В тази връзка се установява, че някои автори ги определят като общи, а други ги обособяват от гледна точка на управление и собственост и осъществяване на дейност. На база прегледа на литературни източници се констатира, че сред общите характеристики на малкия бизнес са: централизация при вземане на решения; ограничени ресурси; малък продуктов асортимент и размер на пазара; интуитивна и ниско формализирана стратегия; ниско равнище на специализация; неформални канали за вътрешна и външна комуникация. По

отношение на характеристиките управление и собственост се констатира, че сред тях са такива като: уникален управленски стил; наличие на един собственик или малка група акционери, управлявани от главния собственик; автономност; неограничена власт; ефективен контрол на дейността; склонност към импровизация; бързина на вземане на решения; гъвкавост; генериране на идеи. Подчертава се, че способност за адаптиране към промени, справяне с несигурност, риск и управленска компетентност са също важни характеристики. Изразено е становището, че изключително важни характеристики са също и способност за иновативност и предприемаческа ориентация.

Във **втория параграф** се разглеждат въпросите, свързани със спецификата на предприемачеството в малкия бизнес. Подчертано е, че двете понятия „предприемачество в малкия бизнес“ и „дребно предприемачество“ се използват като синоними от чуждестранни и български изследователи.

При изясняването на философията на предприемачеството в малкия бизнес някои автори изхождат от неговата природа, а други от средата, осигуряваща възможност за развитие. Изразено е становището, че малкия бизнес е първопричината за появата на предприемачеството. Отбелязва се, че ключово значение при дефинирането на предприемачеството в малкия бизнес има предприемаческата дейност. Предприемачеството в малкия бизнес се изяснява и от позицията на количественото му измерение. Обобщено е, че то се характеризира главно с показателите брой служители, размер на уставен капитал, стойност на активи и обем на оборота, които са пряко обвързани с отрасъла, към който се отнася субекта на дребното предприемачество. Направено е уточнението, че към дребното предприемачество се причисляват следните важни показатели: размер на собствен и оборотен капитал, брой служители, пазарен дял и продукция. Изяснено е, че малкия бизнес е необходимо да се възприема като резултат от предприемаческата дейност. Предприемачеството в малкия бизнес се разглежда също така и в зависимост от природата на малкия бизнес и неговата собственост. Изразено е становището, че предприемачеството в малкия бизнес в значителна степен се предопределя и от способностите и капацитета на

предприемача, който е водещата фигура в реализирането на предприемаческата дейност.

Описани са особеностите, които са присъщи на предприемачеството в малкия бизнес. В тази връзка се установява, че авторите ги изясняват от различни гледни точки, а именно: естеството на малкия бизнес, икономическа гледна точка, наличието на висока специализация в дадена област, организацията на дейността, управленска гледна точка, осъществяваните взаимоотношения.

В третия параграф акцентът е поставен върху иновативното предприемачество. Констатира се, че интересът към иновативното предприемачество е провокиран от важното му значение за търсенето на нови възможности за развитие на бизнеса, на националната икономика и просперитета. Поради това се изясняват и въпросите, свързани със същността и особеностите на иновативното предприемачество. Представени са различни дефиниции, отнасящи се до спецификата на иновативното предприемачество. Въз основа на анализ на литературните източници се констатира, че иновативното предприемачество се разглежда в следните условни направления: икономически равнища; равнища на влияние; предприемаческа дейност; съчетание на различни форми; връзка между предприемачество и иновации; от гледна точка на ролята за регионално развитие; иновативност; предприемаческо поведение; от гледна точка на процесния подход; механизъм за формиране на иновативно предприемачество.

Описани са характерните черти на иновативното предприемачество. В това отношение се констатира, че някои автори ги определят като: ориентация към иновативна дейност; рационално потребление на качествено нови фактори; регистриране на права върху интелектуална собственост; развитие на високотехнологично производство; засилване на човешкия фактор; ориентиране към интензивно възпроизводство.

Изяснени са компонентите на иновативното предприемачество. В тази връзка се установява, че някои автори ги определят като: иновации, предприемачество, бизнес, рисков капитал, високотехнологични продукти, подкрепяща

инфраструктура, политика за опазване на ресурсите, производствена интелектуализация.

Разгледани са предложените в научната литература различни подходи за класификация на иновативното предприемачество. Обобщено е, че основните и най-съществени критерии, по които могат да се определят видовете иновативно предприемачество са: големина на иновативното предприятие, съставляващите го иновации, регионалният процес.

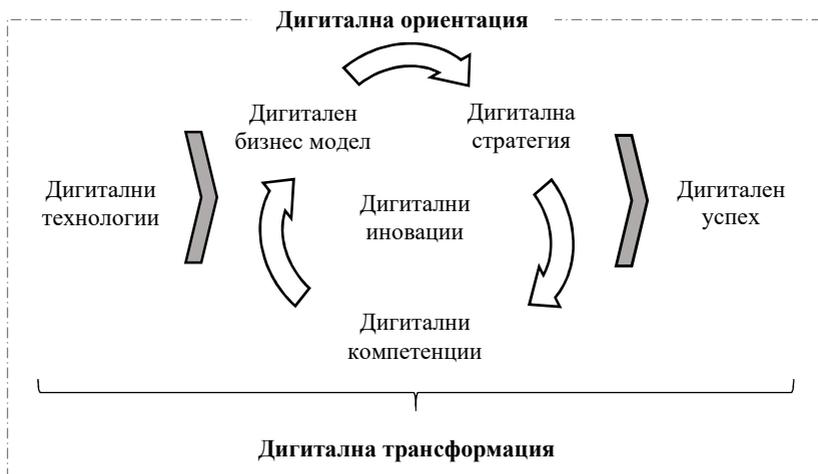
Констатира се, че за по-задълбочено изясняване на особеностите на иновативното предприемачество има въпроса, свързан с моделите на този вид предприемачество. На база прегледа на литературните източници се констатира, че авторите при изясняване на проблема за моделите на иновативното предприемачество се фокусират върху различни модели, като при някои от тях се наблюдава преплитане. Установява се, че в моделите се акцентира върху: преплитане на предприемачество, предприятие и иновации; възможности, поведение, резултати и последствия от иновативното предприемачество; начина, по който се подготвя и реализира иновационния процес от бизнеса; взаимни отношения между държава и друга държава, институции и организации, възможности за развитие на иновативна среда на местно равнище.

Изразено е становището, че в резултат на прегледа на литературните източници не може да се посочи най-правилния и практически приложим модел на иновативно предприемачество. Отстоява се виждането, че познаването на моделите на иновативно предприемачество способства в значителна степен за формиране на правилен стратегически възглед и основа за вземане на правилни и обосновани управленски решения. Обобщено е, че иновативното предприемачество се свежда преди всичко до създаването на технологични иновации. В този смисъл то следва да се разглежда и като ключов фактор за високотехнологично развитие на малкия бизнес. Подчертано е, че един от основните пътища за постигане на този резултат е възможно посредством дигиталната трансформация.

ВТОРА ГЛАВА. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ВЛИЯНИЕТО ѝ ВЪРХУ ИНОВАТИВНОТО РАЗВИТИЕ НА МАЛКИЯ БИЗНЕС

В **първи параграф** вниманието е фокусирано върху същността и особеностите на дигиталната трансформация. Констатира се, че един от важните въпроси, свързани с дигиталната трансформация е разбирането за нейната еволюция. Поради това са изяснени и петте основни етапа, отнасящи се до технологичната еволюция, а именно петте индустриални революции. Разгледани са подробно теоретичните подходи за изследване на дигиталната трансформация. Обобщено е, че дигиталната трансформация не е равнозначна на дигитализация, тъй като обхваща много повече от въвеждането на нови технологии. Подчертано е, че дигиталната трансформация е еволюционна промяна в бизнеса, модела, процесите и ориентацията, обвързана с използването на дигитални технологии за постигане на дигитален успех. Направена е систематизация на основните ползи и предизвикателства на дигиталната трансформация. Определени са отличителните характеристики между традиционния и дигиталния бизнес. Разглежда се подробно съдържанието на основните понятия, непосредствено свързани с дигиталната трансформация, а именно: дигитална зрялост, дигитална ориентация, дигитални компетенции, дигитален бизнес модел, дигитална стратегия, дигитални иновации, дигитална бизнес екосистема, дигитални технологии. Изразено е становището, че холистичното разбиране на „дигиталните“ термини и тяхната взаимовръзка е наложителна в хода на дигитална трансформация. За изследване на дигиталната трансформация предлагаме авторов модел, който систематизира и концептуално представя различните дигитални термини, които са интегрирани в цялостния процес на дигитална трансформация (Фигура 1).

Фигура 1. Модел на взаимодействие на дигиталните термини



Източник: съставена от автора

Подчертано е, че дигиталната трансформация не може да се развива успешно без наличието на дигитални технологии. Изразено е становището, че към основните технологии за дигитална трансформация се отнасят облачни технологии, анализ на данни, изкуствен интелект, мобилни технологии и 5G, блокчейн технологии, IoT, социални медии, технологии за киберсигурност. Подробно е разгледано съдържанието на тези технологии. Специално внимание е отделено на спецификата на дигиталните технологии. Обобщено е, че дигиталните технологии следва да се отъждествяват като комплекс от различни видове технологии посредством които се постига дигитална трансформация на иновативния предприемачески бизнес. Представени са характерните черти на дигиталните инструменти, които ги определят като такива. Изяснени са подробно видовете дигитални технологии. Изразено е становището, че познаването на дигиталните технологии допринася съществено за възприемането на правилен подход за тяхното приложение съобразно целите на организацията.

Направена е систематизация на целите на дигитална трансформация. Установява се, че авторите открояват като основни цели повишаване на производителността и конкурентоспособността, оптимизиране на операциите, подобряване на клиентското изживяване и създаване на нови бизнес модели.

Във **втори параграф** се разглежда факторната обусловеност на дигиталната трансформация на предприемаческия малък бизнес. Констатира се, че липсва общоприета систематизация на факторите, засягащи дигиталната трансформация. Изразено е становището, че основните фактори, проявяващи се при реализиране на дигиталната трансформация се подразделят на вътрешни и външни фактори; рискови и критични фактори за успех; фактори на привличане, отблъскване и стабилизиране. Отбелязано е, че степента на тяхната значимост се определя от силата на влиянието им върху дигиталната трансформация на малкия бизнес. Обобщено е, че основните външни фактори, обуславящи дигиталната трансформация на малкия бизнес са следните: технологични промени, дигитална конкуренция, потребителско поведение, дигитална екосистема, политически условия, международна обстановка. Като основни вътрешни фактори са определени следните: дигитална стратегия, дигитална визия, дигитално стойностно предложение, дигитални метрики и цели, организационна структура, ресурси, лидерство, дигитална култура, дигитални управленски способности, технологични компетенции, бизнес партньорства, информационни процеси. Констатира се, че факторите на привличане се свеждат до сили на въздействие, които значително увеличават вероятността за дигитализация и насърчават дигиталната приемственост. По отношение на факторите на отблъскване е посочено, че те подтикват бизнеса да се откаже от традиционните си практики. Стабилизиращите фактори са определени като вътрешни и външни възможности и предизвикателства за бизнеса, които имат способността да възпрепятстват дигиталния преход на малкия бизнес. Разгледани са рисковите фактори, въздействащи върху проявлението на дигиталната трансформация в малкия бизнес. Подчертано е, че

критичните фактори за успех са основни организационни елементи за осъществяване на дигитална трансформация и конкурентоспособност в дигиталната екосистема. Изразено е становището, че към ключовите фактори за успех се отнасят лидерство, ясна визия и стратегии, технологии и дигитална култура, които от своя страна са ориентирани към целите на бизнеса.

Предмет на изследване в **третия параграф** е дигитализацията като предпоставка за развитие на иновативното предприемачество в малкия бизнес. Обоснована е взаимовръзката между иновативното предприемачество и дигиталната трансформация на малкия бизнес. Специално внимание е отделено на организационната промяна. Установено е, че организационната промяна има отношение към устойчивото развитие на дигиталната трансформация, създаването на среда за внедряване на дигитални технологии и иновации, както и постигане на дигитална зрялост. Посочено е, че от прилагането на правилен подход за промяна зависи успеха на иновативния предприемачески бизнес в дигиталната екосистема. В тази връзка са разгледани предлаганите от някои автори подходи за промяна като прекъсване на дейността, временна промяна, преходна промяна, трансформационна промяна. Посочено е, че ключов компонент за организационна промяна и насърчаване на дигитални иновации е организационната готовност. Освен това е изразено становището, че готовността за промяна позволява на бизнеса да изгради конкурентно предимство чрез внедряване на дигитални технологии, които от своя страна водят до иновационна ефективност. Изведена е авторова позиция, че организационните промени, породени от дигитализацията, най-общо включват промени, иновации и трансформация на бизнес моделите, лидерство и организационна култура. Разгледани са теоретичните подходи за изследване и постигане на успешна дигитална трансформация. Като най-важни изследователски подходи с теоретико-практическо значение са изяснени: ресурсно-базиран възглед; теория за зависимостта от ресурси; теория за съответствието на ресурси; индекс на технологична готовност; единна теория за приемане и използване на

технологии; модел на приемане на технологии; модел на съответствие „задача-технология“; технологична, организационна и екологична рамка; теория на разпространение на иновации; теория на разумното действие; теория на самоопределянето. Разгледани са дигиталните стратегически подходи за успешна дигитална трансформация на малкия предприемачески бизнес. Подчертава се, че за да остане релевантен и конкурентоспособен на пазара малкият бизнес трябва да се фокусира върху изграждането на дигитални бизнес стратегии, балансиращи технологичното развитие с постоянно променящата се среда. В тази връзка са разгледани препоръките за разработване на дигитални стратегии, предложени от някои автори. Констатира се, че няма общо валидна стратегия за дигитална трансформация.

ТЕРТА ГЛАВА. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНОВАТИВНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В МАЛКИЯ БИЗНЕС В БЪЛГАРИЯ (ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ)

В първия параграф е представена методологията на изследването. Подчертано е, че за оценка на състоянието на иновативното предприемачество в малкия бизнес и дигиталната трансформация, както и на влиянието на дигиталната трансформация за иновативно развитие на този бизнес в България е целесъобразно използване на набор от количествени и качествени методи. Във връзка с постигането на целите на проучването е обосновано приложението на методите на сравнението, графичен, табличен, групировката, анкетен, регресионен и корелационен анализ. Формулирани са следните предположения:

Хипотеза 1: Подготовката на персонала на малкия бизнес влияе значително върху използването на дигиталните инструменти.

Хипотеза 2: Връзката с клиенти влияе значително върху използването на дигиталните инструменти.

Хипотеза 3: Използването на дигиталните инструменти влияе значително върху създаването на иновации.

Хипотеза 4: Използването на дигиталните инструменти влияе силно върху иновативните процеси.

Представен е алгоритъм на процеса на анализиране и оценяване на връзките и зависимостите между използване на дигитални инструменти и подготовка на персонала, връзка с клиенти, създаване на иновации и иновативни процеси.

Във **втория параграф** се анализира и оценява състоянието на иновативното предприемачество в малкия бизнес в България и дигиталната трансформация. Резултатите от анализа на иновативното предприемачество в малкия бизнес в България показват:

1. Делът на малките и средни иновативно активни предприятия за периода 2016-2022 г. се увеличава с нарастващи темпове с изключение на последната година от периода. Рязкото намаляване през последната година може да се обясни с ковид кризата. В структурно отношение за целия период делът на средните иновативни предприятия е значително по-висок.

2. По отношение на показателите, отнасящи се до продуктови и бизнес процесови иновации се констатира, че докато темповете на прираст както за малките, така и средните предприятия по двата вида показатели нарастват за 2018 г. и 2020 г., то същите са отрицателни за последната спрямо първата година от изследвания период.

3. Като цяло за периода 2016-2022 г. делът на малките предприятия, реализирали нови или усъвършенствани продукти, нови за пазара от общия брой предприятия значително се променя в положителна посока с изключение на 2022 г., когато се наблюдава рязко намаляване. Наред с това за изследвания период за средните предприятия по този показател се констатира разнопосочна динамика в отделните години. Същевременно за реализирания оборот от нови или усъвършенствани продукти, нови за пазара от общия оборот на предприятията се установява, че докато за малките предприятия, с изключение на последната година от изследвания период е налице благоприятна тенденция, то за средните предприятия се наблюдава разнопосочна динамика в отделните години. Освен това се проявява непрекъсната тенденция на нарастване на оборота на нови или усъвършенствани за малките предприятия

продукти, съществуващи вече на пазара, която обаче се нарушава през 2022 г. в резултат на негативното въздействие на ковид пандемията. Обобщено е, че средните предприятия отбелязват разнопосочни проценти по този показател.

4. Данните за дела на предприятията с иновационно сътрудничество от общия брой иновационно активни предприятия разкриват, че докато при малките предприятия се наблюдава трайна тенденция на увеличаване за целия период, то при средните предприятия след постепенно нарастване през двете години (2018 г. и 2020 г.), следва макар и малко намаление през последната 2022 г., което логично резултира и в наличие на отрицателен прираст спрямо 2020 г. Като цяло и при двете групи предприятия се регистрира положителен прираст, като през последната спрямо първата година на изследвания период той е по-висок при малките предприятия.

От анализа на състоянието на дигиталната трансформация в малкия бизнес е видно, че:

1. Като цяло сравнително високи са относителните дялове на малките и средните предприятия с осигурен достъп до интернет за периода 2016-2023 г. Същевременно докато при малките предприятия се наблюдава разнопосочна динамика в отделните години, то за средните е характерно наличието на една устойчива непрекъсната тенденция на нарастване на техния дял за изследвания период, с изключение на почти незначителното намаление на дела им през 2022 г.

2. По отношение на притежаването на уебсайт се установява, че по-високи относителни дялове се регистрират при средните предприятия в сравнение с малките предприятия. Като цяло и при двете групи предприятия се наблюдава разнопосочна динамика в отделните години.

3. От гледна точка на осъществяване на онлайн продажби на стоки и услуги относителните дялове както на малките, така и на средните предприятия свидетелстват за неравномерност по отделните години. Освен това независимо, че в структурно отношение средните предприятия регистрират по-високи стойности, като цяло стойностите и при двете групи са сравнително ниски. Това означава, че не се използват

пълноценно възможностите, които интернет предлага за реализиране на продажби.

4. В сравнителен аспект ползването на социалните медии най-много е влизало в употреба през 2022 г. при малките предприятия и през последната 2023 г. от средните предприятия.

5. В структурно отношение най-значително е увеличението на малките предприятия, ползващи платени услуги в облак, което е 2,7 пъти. Сравнително сходно е увеличението и при средните предприятия, което е 2,4 пъти.

6. Установява се, че както малките, така и средните предприятия от една страна обръщат все повече внимание на ползването на свързани с интернет устройства и системи (интернет на нещата), а от друга страна техният дял е сравнително малък през 2020 г. и 2021 г. Освен това по-значително увеличение с 1,6 процентни пункта се наблюдава при малките в сравнение със средните предприятия.

7. Констатира се, че изключително малък е дялът на малките и средни предприятия, които залагат на технологии, базирани конкретно на изкуствен интелект. При това незначително увеличение в относително изражение от 2021 г. до 2023 г. претърпява както дялът на малките предприятия (0,4%), така и този на средните предприятия (0,3%).

8. В структурно отношение средните предприятия, ползващи софтуер за управление на ресурсите заемат сравнително по-голям дял за периода 2017-2023 г. Освен това при малките предприятия се наблюдава постъпателно намаляване през отделните години на изследвания период, а при средните предприятия се проявява тенденция на нарастване в относително изражение, с изключение на последната година.

9. Докато при малките предприятия, които използват софтуер за управление на връзките с клиенти се регистрира непрекъснато намаление на дела им за целия изследван период, то при средните предприятия се отчита разнопосочна динамика. В сравнителен аспект по-високи относителни дялове се реализират от средните предприятия. Въпреки това и двете групи предприятия не реализират високи стойности в относително изражение по този показател.

10. Отчита се, че средните предприятия като цяло имат преобладаващ дял по показателя „предприятия, които изпращат електронни фактури подходящи за автоматизирана обработка“ и по-високи стойности в целия период в сравнение с малките предприятия, но със значително по-малък положителен темп на прираст (13,2%) през 2023 г. спрямо 2018 г. Направен е извода, че малките и средни предприятия се възползват много слабо от предоставените възможности за по-рационално осъществяване на дейността, свързана с техните клиенти.

11. Най-високи дялове за изследвания период заемат малките предприятия по показателя „заети лица, които използват интернет“ спрямо средните предприятия, при които обаче се наблюдава по-висока положителна стойност на темпа на прираст през последната 2023 г. спрямо 2016 г. Същевременно като цяло по-високи, макар и не с такива стойности са постигнатите относителни дялове от малките предприятия по показателя „заети лица, които използват преносими устройства с мобилна интернет връзка“. Освен това и за двете групи предприятия е характерно непрекъснато нарастване през изследвания период, като увеличението е в размер на 2,0 пъти.

12. Характерно за малките и средните предприятия, които предоставят на заетите лица обучение в областта на ИКТ е тяхната неравномерност по отделните години.

13. Данните за показателя „МСП с поне основно равнище на дигитален интензитет“ разкриват, че дялът на тези предприятия както в България, така и в ЕС е по-нисък от този през първата 2021 г. от изследвания тригодишен период. Също така при малките и средни предприятия както в България, така и в ЕС след намаление средно с 6,5% през 2022 г. следва нарастване с 3% през 2023 г. За тригодишния период обаче се наблюдава значително изоставане на малките и средни предприятия в България, разполагащи с поне основно равнище на дигитален интензитет от тези в ЕС, което е приблизително 2 пъти за 2021 г. и над 2 пъти за останалите две години (2022 г. и 2023 г.).

14. По отношение на малките и средни предприятия в България, които насочват усилията си към онлайн продажбите е

характерно разнопосочни промени в отделните години. Като цяло делът на малките и средни предприятия в ЕС, занимаващи се с онлайн продажби е значително по-висок за целия период от 2017 г. до 2023 г. от този на същите по вид предприятия в България.

15. Обобщава се, че малките и средни предприятия в България все още не се възползват пълноценно от възможностите, предлагани от електронната търговия, което от своя страна се отразява в значителна степен и върху оборота, идващ от тази търговия. Доказателство за това са и логично много ниските стойности на дела на малките и средни предприятия в България по отношение на получения оборот от онлайн продажбите спрямо дела на тези от ЕС за целия изследван период.

В третия параграф е направен анализ на дигиталната трансформация в малкия бизнес в България и влиянието ѝ за иновативното му развитие. Резултатите от анализа на дейността на малкия бизнес разкриват, че:

- преобладават микро предприятията сред изследваните предприятия според тяхната големина;
- най-предпочитаната сфера на икономическа дейност от малкия бизнес е сферата на производството;
- значителна част от малкия бизнес оперират на пазара повече от 5 години;
- за създаване на бизнес голяма част от респондентите разчитат единствено на собствен капитал;
- докато едва около една четвърт от анкетираните имат разработен в цялост и свързан от край до край дигитален работен процес или само определени отдели са възприели дигиталните процеси, то над една трета от тях отчитат множество дигитални процеси, като само при някои от тях е налице свързаност;
- що се отнася до наличието на дигитални ресурси се установява, че докато голяма част от представителите на малкия бизнес никога не са използвали изкуствения интелект, блокчейн технологията, то малка част от тях никога не са прибягвали до употребата на облачни технологии, мобилни технологии 5G,

големи данни и анализ на данни, социални медии и технологии за киберсигурност.

От резултатите, получени от анкетното проучване по въпросите, свързани с *иновативното предприемачество*, могат да се направят следните изводи:

- за повечето респонденти обичайна практика е създаването на повече от една иновация едновременно, както и въвеждане на повече иновативни методи за производство или доставка в сравнение с конкурентите през последните три години;

- констатира се колебание за сравнително не малка част от анкетираните, че често заемат лидерска позиция по отношение на внедряването на нови продукти и услуги на пазара;

- приблизително половината от анкетираните активно търсят възможности за спестяване на производствените разходи, както и провеждат постоянно проучвания на производствените разходи и при необходимост правят промени в съответствие с пазарните цени;

- установява се, че съществена част от респондентите не само увеличават предлагането на нови продукти спрямо предходната година, но и все по-често се насочват към предлагане на интегрирани услуги с цел реализиране на дългосрочна финансова възвръщаемост или използване на нови технически възможности за разширяване на портфолиото от продукти и услуги;

- немалка част от анкетираните залагат както на разработването на много нови управленски подходи през последните три години, така и на прилагането на ефективни вътрешни процедури за прехвърляне на най-добри практики в цялата фирма;

- характерно за подготовката на служителите е, че за около половината от представителите на малкия бизнес те притежават много актуални знания и компетенции в сравнение с тези на преките им конкуренти, но се налага непрекъснато да обмислят създаването на нови компетенции в отговор на адаптиране към променящите се пазарни изисквания;

- по отношение на новите партньорства около половината от респондентите са на мнение, че им се налага непрекъснато да търсят такива, а за над една трета те постоянно им помагат за доразвиване на бизнес модела;

- от гледна точка на въвеждането на нови бизнес модели, целящи повишаване на финансовите резултати на не малка част от анкетираните неотдавна им се е налагало да разработват нови възможности за получаване на приходи;

- съществена част от респондентите не само се възползват редовно от оползотворяване на възникващите възможности чрез диференциране на цените, но изтъкват необходимостта от постоянно преразглеждане на стратегията за съотношението качество-цена;

- постоянно насочване към нови, необслужвани пазарни сегменти, както и често да отговарят на нови, но неудовлетворени нужди на клиенти е характерно за малко повече от половината от анкетираните;

- за немалка част от представителите на малкия бизнес технологичните промени предоставят големи възможности в бранша;

- налице е бърза промяна на технологиите и голям брой идеи в резултат на технологични пробиви в отрасъла за значителна част от респондентите;

- характерно е, че съществена част от анкетираните насърчават и възнаграждават споделянето на знания, подкрепят персонала при потребност от осъществяване на дейността по нов начин, насърчават творчеството, насърчават персонала да мисли и да се държи по оригинален и нов начин;

- констатира се, че персонала на по-голяма част от представителите на малкия бизнес насочва усилията си към създаване на оригинални решения на проблемите, проучване на нови работни методи, техники и инструменти и намиране на нови подходи за изпълнение на задачите.

Анализът на резултатите от анкетното проучване по отношение на *дигиталната трансформация* разкрива, че:

- за повечето представители на малкия бизнес конкурентната стратегия се влияе от дигиталния подход;

- характерно за дигиталната стратегия е, че според значителна част от анкетираните за успеха ѝ са налице ясни и измерими цели, за изпълнението ѝ подготвени ръководители, а върху активното ѝ управление въздействат възприятията на клиентите;

- над половината от респондентите имат ясна визия относно приноса на дигиталните технологии за бизнес стойността;

- по отношение на дигиталните технологии се констатира, че по-голяма част от представителите на малкия бизнес ги прилагат в следните направления: за събиране и анализиране на пазарна информация, за улесняване на вътрешна комуникация между служителите на различни равнища, за координиране на екипите за разработване на нови продукти;

- 63,3% от анкетираните са на мнение, че възприятията на клиентите, оказват влияние върху проектирането и разработването на дигитална платформа;

- повече от половината от респондентите са направили инвестиции в образование и дигитално обучение, което от своя страна обхваща всички нива – от служителите до ръководните кадри;

- съществена част от представителите на малкия бизнес считат, че е необходимо притежаването на дигитално-базирани технически познания във висока степен;

- установява се, че по-голямата част от анкетираните притежават необходимите знания за разработване и поддържане на дигитално-базирани комуникационни връзки с клиентите;

- немалка част от респондентите изпитват колебание относно създаването и притежаването на дигитално-базирани връзки с клиенти.

Резултатите от анализа на *влиянието на подготовката на персонала върху използването на дигитални инструменти* от малкия бизнес показват, че:

- съществува статистически значима и право пропорционална връзка между използването на дигитални инструменти и подготовката на персонала;

- доказана е хипотезата, че подготовката на персонала на малкия бизнес влияе значително върху използването на дигиталните инструменти;

- ако представителите на малкия бизнес в България инвестират в подготовката на персонала това неминуемо ще доведе до увеличаване на използването на дигитални инструменти средно с 84%.

Анализът на получените резултати за *влиянieto на връзката с клиенти върху използването на дигитални инструменти* от малкия бизнес разкрива:

- връзката между използването на дигитални инструменти и връзката с клиенти е статистически значима и право пропорционална;

- доказана е хипотезата, че връзката с клиенти влияе значително върху използването на дигиталните инструменти;

- връзката с клиенти води до увеличение на използването на дигитални инструменти от малкия бизнес средно с 83%.

От получените резултати за *влиянieto на използването на дигитални инструменти върху създаването на иновации* от малкия бизнес могат да се направят следните констатации:

- налице е статистически значима и право пропорционална връзка между създаване на иновации и използването на дигитални инструменти от представителите на малкия бизнес;

- доказана е хипотезата, че използването на дигиталните инструменти влияе значително върху създаването на иновации;

- ако представителите на малкия бизнес увеличат използването на дигиталните инструменти това безспорно ще доведе до увеличаване създаването на иновации приблизително с 76%.

Получените резултати за *влиянieto на използването на дигиталните инструменти върху иновативните процеси* показват, че:

- установена е статистически значима и право пропорционална връзка между използването на дигиталните инструменти и иновативните процеси;

- доказана е хипотезата, че използването на дигиталните инструменти влияе силно върху иновативните процеси;
- ако представителите на малкия бизнес увеличат използването на дигиталните инструменти, то иновативните процеси ще се повишат средно с 66%.

В четвърти параграф са изведени проблемите, отнасящи се до иновативния малък бизнес в условията на дигитална трансформация в България и са направени препоръки за дигиталното му развитие. Установява се, че някои от проблемите, посочени в научната литература са с по-общ характер, обвързани конкретно с възможността за успешно развитие на дигиталната трансформация на малкия бизнес и се отнасят според M. Faruque et al. (2024) до следното:

- осигуряване на финансиране;
- повишаване на дигитални умения;
- създаване на сътрудничества с технологични фирми;
- ползване на държавни стимули.

Констатира се също, че някои от проблемите, посочени в научната литература са с по-специфичен характер, които според R. Rupiĉka-Aroĝa и K. Petrovska (2022) се свеждат до:

- липса на финансиране на дигитални инициативи;
- проблеми с ИТ сигурността;
- недостатъчни дигитални умения на персонала;
- липса на достатъчно дигитални специалисти на трудовия

пазар;

- липса на гъвкавост и съпротива на промените;
- липса на достатъчно лидерски компетенции и знания;
- несигурност от гледна точка на бъдещите дигитални

стандарты.

Обобщава се, че проблемите на дигиталната трансформация на малкия иновативен бизнес в България, които са с по-общ и специфичен характер се отнасят до следното:

- Отчита се липсата на цялостни дигитални процеси в голяма част от представителите на малкия бизнес, обхващащи целия бизнес и управлявани от дигиталната стратегия. Възможна причина за това са ограничените технологични

познания, недостатъчните финансови ресурси, недостига на персонал с дигитални умения и липсата на инфраструктура.

- Инвестирането в и използването на нововъзникващи технологии като изкуствен интелект, блокчейн и IoT не са водещ приоритет за бизнеса, което от своя страна възпрепятства подобряването на услугите и устойчивостта на бизнеса. Друга особеност е, че инвестиции се насочват предимно към облака, мобилни технологии, социални медии и технологии за киберсигурност, което подчертава липсата на готовност на малкия бизнес да възприеме технологиите на бъдещето.

- Сравнително голяма част от представителите на малкия бизнес не притежават във висока степен технологични и управленски познания, които от своя страна са предпоставка за реализиране на дигиталната стратегия и ефективното бизнес управление, базирано на дигитални технологии. Това е и в резултат на инвестиране в сравнително ниска степен в образование и дигитално обучение от най-ниското до най-високото управленско равнище.

- Ниската иновативна активност на малкия бизнес оказва сериозно негативно влияние върху дигитализацията и иновативността на малкия бизнес в съвременните условия. Въвеждането на дигиталните технологии и иновации е важно изискване за постигането и на конкурентно предимство.

- Независимо от обстоятелството, че малкия бизнес обръща сериозно внимание на подходите за иновативно развитие, стимулиране на иновативна среда и удовлетворяване на непрекъснато изменящите се потребителски потребности се установява, че научноизследователската и развойна дейност не са основен приоритет за този бизнес, а именно тя е важна предпоставка за развитието на иновативното предприемачество.

- Въпреки че малкият бизнес насочва усилията си към създаването на продуктови иновации често той не успява да заеме лидерска позиция на пазара. Също така се отчита липсата на по-значителни създадени продуктови иновации в краткосрочен хоризонт, което се дължи на недостатъчната иновативна активност на бизнеса. Това рефлектира върху мотивацията на служителите и потребителските възприятия.

- В допълнение значителен дял на представителите на малкия бизнес не търсят и ефективно не оползотворяват възможностите за разработването и прилагането на повече и разнообразни иновативни методи за производство и пласмент. Това е в резултат на недостатъчният им опит, знания и умения в това отношение.

- Като съществен проблем се отчита и липсата на широк набор от разработени и предлагани нови управленски подходи, което възпрепятства развитието на иновативното предприемачество.

Същевременно могат като конкретни препоръки за стабилното развитие и дигитализацията на малкия иновативен бизнес да бъдат направени следните:

Първо, необходимо е малкия иновативен бизнес да има цялостна комплексна стратегия за иновации и дигитализация. Дейностите водещи до реализация на стратегията следва да са планирани в единство.

Второ, добра възможност за малкия иновативен бизнес в това отношение е преди всичко запознаване с и използване на различните финансови механизми в подкрепа на дигитализацията на малкия бизнес, предлагани от правителството. Участието в европейски програми за насърчаване на дигитализацията в малкия бизнес е друга перспектива за дигитално развитие.

Трето, важно значение има информирания избор, който малкия бизнес може да направи в резултат на участие в семинари, конференции и други форуми, както и предлагани консултации от различни институции относно разбирането и прилагането на добрите практики на неговата дигитализация.

Четвърто, за подобряването на дейността на малкия бизнес по отношение на дигитализацията и ефективното управление на неговите дигитални ресурси задължително условие е инвестирането в обучения на персонала, които от своя страна ще позволят развитието на нови дигитални и управленски умения, знания и компетенции. Посредством програми за обучение и партньорства между малкия бизнес и образователни институции се създава възможност за

повишаване квалификацията на персонала и постигането на дигитален успех.

Пето, търсенето на възможности за отделянето на повече средства насочени към научно-изследователска и развойна дейност от страна на малкия бизнес е предпоставка за осъществяването на иновации и дигитални изследвания.

Шесто, участието в дигитални екосистеми и хъбове за иновации е възможност за малкия бизнес да получи достъп до иновационни услуги, финансиране, обучение и развитие на умения, необходими за неговата успешна дигитална трансформация. То не само улеснява достъпа до дигитални ресурси и знания, но и значително спестява време и намалява риска, непосредствено свързан с развитието на дигитални инициативи.

Седмо, важно изискване за ефективното управление и развитие на дигитална трансформация е изграждането на дигитална култура и постигането на силно дигитално лидерство. Респективно те влияят и върху нагласите и мотивацията на персонала и приемствеността на дигиталните промени.

Необходимо е да се има предвид, че изведените препоръки са с общ характер и са приложими за малкия иновативен бизнес в хода на неговата дигитална трансформация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението се обобщават постигнатите резултати, получени при разработването на дисертационния труд. Въз основа на това се формулират основните изводи и се очертават възможните бъдещи насоки на изследвания по разглежданата проблематика.

III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Систематизирани и обобщени са теоретичните виждания и постановки за същността и особеностите на малкия бизнес, предприемачеството в малкия бизнес, иновативното предприемачество и дигиталната трансформация.

2. Теоретически и практически е установена и обоснована взаимовръзката между иновативно предприемачество и дигитална трансформация на малкия бизнес.

3. Разработена е методика за анализиране и оценяване на иновативното предприемачество и дигиталната трансформация.

4. Направен е обстоен преглед на състоянието на дигиталната трансформация и иновативното предприемачество в малкия бизнес в България. Направена е оценка на влиянието на дигиталната трансформация върху иновативното развитие на малкия бизнес и са потвърдени дефинираните изследователски хипотези.

5. На основата на резултатите от проучванията са идентифицирани някои основни проблеми на иновативния малък бизнес в условия на дигитална трансформация в България и са дефинирани конкретни препоръки за дигиталното му развитие.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Kyurova, A. (2022). The digital transformation and its impact on small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship*, 10 (1), pp. 7-18. ISSN 2738-7402. DOI: 10.37708/ep.swu.v10i1.1

2. Kyurova, A. (2022). Digital Transformation in small and medium-sized enterprises in a time of a crisis. *International Conference on Management, Business and Economy*. Prishtina, Kosovo, pp. 17-22. ISBN 978-9951-550-88-8

3. Kyurova, A. (2023). The employee experience as a key component of the SMEs digital transformation strategy. *Economics & Law*, 5(2), pp. 91-98. ISSN 2682-972X. DOI:10.37708/el.swu.v5i2.8

4. Kyurova, A. (2024). Unlocking business growth with generative AI in SMEs: opportunities, challenges, the human-AI collaboration. *XIX International Scientific Conference on "Economic growth, business perspectives, market positioning in time of crisis"*, pp. 721-736. ISBN 978-619-7610-28-4

**SOUTH-WEST UNIVERSITY „NEOFIT RILSKI“
FACULTY OF ECONOMICS
Department of Business Management and Marketing**

Anita Dimitrova Kyurova-Kalpakova

**INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SMALL
BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION**

AUTHOR'S ABSTRACT

on a dissertation for the award of an educational and a scientific
degree "Doctor" in a scientific specialty "Economics and
Management (Industry)"

Supervisor:
Prof. Raya Madgerova, PhD

Blagoevgrad, 2026

The dissertation work includes an introduction, an exposition in three chapters and a conclusion and it is in a volume of 217 standard text pages. The cited literature includes 365 titles. The text includes 40 tables and 79 figures. The dissertation is accompanied by an appendix of 7 pages.

The author of the dissertation is a full-time PhD student in the Department of Business Management and Marketing at the Faculty of Economics of the South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad.

The public defence of the dissertation will take place on 26.03.2026 at South-West University „Neofit Rilski“, Blagoevgrad in hall 8406 at 11:00 a.m. The defence materials are available at the Department of Business Management and Marketing of the South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad.

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION WORK

Relevance and importance of the topic

Innovative entrepreneurship plays a key role in the development of the small business, which in turn lays the foundations of the modern economy. By itself, it embodies the realization of a wide range of entrepreneurial endeavours that are tied to the transformation towards more innovative practices and processes.

The creation of innovations is of fundamental importance to it, contributing not only to the survival and prosperity, but also for increasing the efficiency and competitiveness of the small business in the conditions of Industry 4.0 and the upcoming Industry 5.0.

At present the small business is facing serious challenges as a result of the accelerated dynamics of the market changes. Under the prevailing conditions, digital transformation can be considered as one of the main methods for innovative development and achieving the strategic goals of this business.

The role and significance of digital transformation stems from the fact that the technological progress is a significant driver of innovative entrepreneurship and the creation of innovations. It significantly contributes to the process of value creation and capture. Concurrently, digital transformation is a prerequisite for improving organizational processes, creating a competitive advantage, increasing customer satisfaction, improving economic results and developing new products and services. Moreover, digitalization contributes notably to the development of new business models and the transformation of processes that set a new direction for development and secure business stability.

In this regard, it is necessary to emphasize that digital transformation should not be seen as possible, but rather as a mandatory condition for accelerated growth that is necessary for the small business to prosper and at the same time develop its innovative potential in the long term. Key aspects for the operations of the small innovative business in the context of digital transformation are a supportive ecosystem, strong leadership and an innovative culture.

The topic of digital transformation of the small business is becoming increasingly relevant in Bulgaria and worldwide. That is why more and more authors are directing their efforts to studying the manifestation and problems of digital transformation of the small business. A priority place in their research is also occupied by issues related to innovative entrepreneurship and the outlook for its development in the conditions of digital transformation.

As a result of the research and the analysis of the literature review in the dissertation work, it can be concluded that digital transformation and innovative entrepreneurship in the small business are a subject of research by a number of Bulgarian and foreign scholars. The essence of the small business is a subject of research of W. Gale, S. Brown, E. Hollander, M. Belcheva, O. Todorov, K. Todorov, etc. The topics related to the specifics of innovative entrepreneurship are examined by J. Schumpeter, P. Drucker, N. Tsarev, G. Niculescu, E. Zabasht, etc. Authors like S. Chanas, T. Hess, G. Vial, M. Fitzgerald, S. Nambisan, T. Saarikko and others explore the essence and peculiarities of digital transformation. The relationship between innovative entrepreneurship and digital transformation is explored by K. Lyytinen, Y. Yoo, R. Boland, A. Srinivasan, N. Venkatraman, A. Parasuraman, etc.

The relevance and significance of the research problems in the dissertation work are determined based on the following key arguments:

- the rise of artificial intelligence – now an integral part of various activities and processes;
- the essential importance and influence of the small innovative business for the future growth of the digital economy;
- the growing interest in digital transformation by the business and the complexity associated with understanding and correctly using the various terms describing the phenomenon in the process of its implementation;
- the scarcity of research on digital transformation and innovative entrepreneurship in the small business;
- the necessity of seeking and identifying adequate and timely management solutions to address the changes in the economy, caused by digital transformation and the resulting challenges faced by the small innovative business;

- the objective need to highlight the problems accompanying digital transformation and innovative entrepreneurship in the small business and to offer working solutions for its successful and sustainable future development.

The need for a more in-depth study of issues, directly related to the small innovative business and the impact of digital transformation on its future development is obvious, which in turn predetermines the choice of topic and the development of the present work.

Purpose and objectives of the dissertation work

The purpose of the dissertation is to assess the state of digital transformation and innovative entrepreneurship in the small business in Bulgaria, to identify the problems and to offer recommendations for solving them.

To achieve the goal of the dissertation, it is necessary to complete the following research **tasks**:

1. Defining the essence and clarifying the characteristics of the small business, the entrepreneurship in the small business, the innovative entrepreneurship and the digital transformation.

2. Uncovering the connection between innovative entrepreneurship in the small business and digital transformation.

3. Establishing and assessing the state of innovative entrepreneurship and digital transformation in the small business and the impact of digital transformation on its innovative development.

4. Developing a methodology for analysis and evaluation of innovative entrepreneurship and digital transformation.

5. Identifying the problems of the innovative small business in the context of digital transformation in Bulgaria and offering recommendations for its digital progress.

Research thesis

The main research thesis of the dissertation work is: a close correlation exists between innovative entrepreneurship and digital transformation, whereby digital transformation stimulates the development of the innovative potential of the small business.

Object and subject of the study

The object of the research in the dissertation is innovative entrepreneurship in relation to the digital transformation of the small business.

The subject of the research is the state of innovative entrepreneurship and digital transformation in the small business and the impact of digital transformation on its innovative development.

Research methods

To achieve the research objectives the following **methods** are applied: comparison, analysis and synthesis, grouping, tabular and graphical, correlation and regression analysis, checks for the choice of econometric method, survey method.

Main sources of information

The main sources of information used are scientific articles, publications from the National Statistical Institute, reports from the European Commission about the digital economy and society index (DESI) and data from author's survey.

Structure and content

The dissertation work contains an introduction, an exposition in three chapters and a conclusion. It is in a volume of 217 standard text pages. The cited literature includes 365 titles. The text includes 40 tables and 79 figures. The dissertation is accompanied by an appendix of 7 pages. The structure of the exposition is as follows:

INTRODUCTION

CHAPTER ONE. THEORETICAL FRAMEWORKS OF THE SMALL BUSINESS AND INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

1. Essence, features and characteristics of the small business
2. Entrepreneurship in the small business
3. Innovative entrepreneurship – essence, features, models

CHAPTER TWO. DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE SMALL BUSINESS

1. Essence and features of digital transformation
 - 1.1. The evolution of digital transformation development
 - 1.2. Development of theoretical approaches for studying digital transformation
 - 1.3. Specifics of digital technologies
 - 1.4. Strategic goals of digital transformation in the business
2. Factors determining the digital transformation of the entrepreneurial small business
3. Digitalization as a prerequisite for the development of innovative entrepreneurship in the small business
 - 3.1. The relationship between innovative entrepreneurship and digital transformation of the small business
 - 3.2. Organizational change for achieving digital maturity
 - 3.3. Development of theoretical approaches for researching and achieving successful digital transformation
 - 3.4. Digital strategic approaches for successful digital transformation of the small entrepreneurial business

CHAPTER THREE. DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SMALL BUSINESS IN BULGARIA (EMPIRICAL STUDY)

1. Research methodology
2. State of innovative entrepreneurship in the small business in Bulgaria and digital transformation
3. Analysis of digital transformation in the small business in Bulgaria and its impact on their innovative development
4. Problems of the innovative small business in the conditions of digital transformation in Bulgaria and recommendations for digital growth

CONCLUSION

REFERENCES

APPENDIX. Questionnaire

REPORT ON THE CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION WORK

II. BRIEF SUMMARY OF THE CONTENT OF THE DISSERTATION WORK

CHAPTER ONE. THEORETICAL FRAMEWORKS OF THE SMALL BUSINESS AND INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

The first chapter is dedicated to the theoretical frameworks of the small business and innovative entrepreneurship. The opinions of a number of foreign and Bulgarian authors are presented.

The **first paragraph** clarifies the essence and peculiarities of the small business. The important role of the small business in the development of each country's economy is revealed. It is found that the theory development of the small business is accompanied with the formation of different views that are significant for determining its essence. The literature review exposes the lack of generally accepted definition about the essence of the small business. The small business is examined from various aspects, namely: from the perspective of applying a quantitative and qualitative approach; as a systematization of enterprises based on various criteria and indicators; from a managerial and economic perspective. It is noted that one of the main indicators prioritised by researchers in determining the content-related aspects of the small business is the number of employees. It is observed that there is a relatively frequent presence in the formulations for the small business as in the combination "small market share-independent personal management", as well as the blend of indicators "number of employees-turnover-assets".

The features that distinguish the small business are examined. Accordingly, it is established that some authors define them as general, while others distinguish them from the perspective of management and ownership and undertaking activities. Based on the literature review, it is ascertained that among the common characteristics of the small business are: centralization in decision-making; limited resources; narrow product range and market size; intuitive and low-formalized strategy; low level of specialization; informal channels for internal and external communication. With respect to the characteristics of management and ownership, it is found that among them are such as: unique management style;

presence of a single owner or a small group of shareholders managed by the main owner; autonomy; unlimited power; effective control of the activity; tendency to improvise; speed of decision-making; flexibility; generation of ideas. It is emphasized that the ability to adapt to change, deal with uncertainty, risk and managerial competence are also important characteristics. The view is expressed that extremely important characteristics are also the ability to innovate and entrepreneurial orientation.

The **second paragraph** addresses issues related to the specifics of entrepreneurship in the small business. It is emphasized that the two concepts "entrepreneurship in the small business" and "small entrepreneurship" are used as synonyms by foreign and Bulgarian researchers.

When clarifying the philosophy of entrepreneurship in the small business some authors stem from its nature, while others from the environment that provides an opportunity for growth. The opinion is expressed that the small business is the underlying cause for the emergence of entrepreneurship. It is noted that entrepreneurial activity is of key importance for defining entrepreneurship in the small business. Entrepreneurship in the small business is also clarified from the perspective of its quantitative dimension. It is summarized that it is characterized mainly by the indicators - number of employees, amount of authorized capital, asset value and turnover volume, which are directly related to the industry to which the small business entity belongs. The clarification is made that the following important indicators are included in small entrepreneurship: amount of equity and working capital, number of employees, market share and production. It is clarified that the small business needs to be perceived as a result of entrepreneurial activity. Entrepreneurship in the small business is also examined depending on the nature of the small business and its ownership. The view is expressed that entrepreneurship in the small business is to a significant extent determined by the abilities and capacity of the entrepreneur, who is the leading figure in the implementation of the entrepreneurial activity.

The peculiarities inherent in entrepreneurship in the small business are described. In this regard, it is established that authors clarify them from different perspectives, namely: nature of small

business, economic perspective, presence of high specialization in a certain area, organization of activity, managerial perspective, established relationships.

In the **third paragraph** the emphasis is placed on innovative entrepreneurship. It is established that the interest in innovative entrepreneurship is provoked by its importance in the search for new opportunities for the development of the business, the national economy and the prosperity. This is why issues related to the essence and features of innovative entrepreneurship are also clarified. Various definitions are presented, relating to the specifics of innovative entrepreneurship. Based on the analysis of literature sources, it is found that innovative entrepreneurship is considered in the following conditional directions: economic levels; levels of influence; entrepreneurial activity; combination of different forms; relationship between entrepreneurship and innovation; from the perspective of the role for regional development; innovativeness; entrepreneurial behaviour; from the perspective of the process approach; mechanism for the formation of innovative entrepreneurship.

The distinctive features of innovative entrepreneurship are described. In this respect, it is noted that some authors define them as: orientation towards innovative activity; rational consumption of qualitatively new factors; registration of intellectual property rights; development of high-tech production; strengthening the human factor; orientation towards intensive reproduction.

The components of innovative entrepreneurship are clarified. In this regard, it is established that some authors define them as: innovation, entrepreneurship, business, venture capital, high-tech products, supporting infrastructure, resource protection policy, production intellectualization.

Various approaches proposed in the scientific literature for classifying innovative entrepreneurship are examined. It is summarized that the main and most essential criteria by which the types of innovative entrepreneurship can be determined are: the size of the innovative enterprise, its constituting innovations, the regional process.

It is established that a more in-depth clarification of the features of innovative entrepreneurship requires addressing the issue

related to the models of this type of entrepreneurship. Based on the literature review, it is found that authors focus on different models when clarifying the issue of innovative entrepreneurship models, with some of them intertwining. It is established that the models focus on: intertwining of entrepreneurship, enterprise and innovation; opportunities, behaviour, results and consequences of innovative entrepreneurship; the way in which the innovation process is prepared and implemented by the business; mutual relations between a country and other countries, institutions and organizations, opportunities for the development of an innovative environment at a local level.

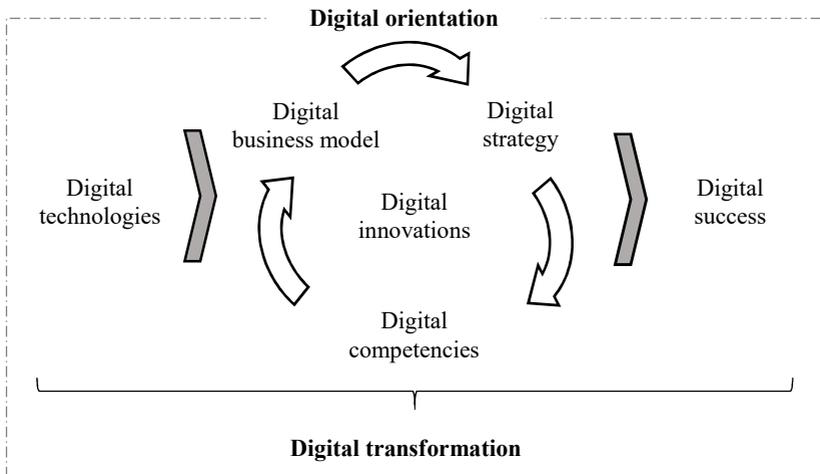
The opinion is expressed that as a result of the review of the literature sources, the most appropriate and practically applicable model of innovative entrepreneurship cannot be indicated. The view is advocated that knowledge of innovative entrepreneurship models contributes significantly to the formation of a correct strategic view and a basis for making sound and well-grounded management decisions. It is summarized that innovative entrepreneurship is primarily about creating technological innovations. In this sense, it should also be considered as a key factor for high-tech development of the small business. It is emphasized that one of the main ways to achieve this result is possible through digital transformation.

CHAPTER TWO. DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE SMALL BUSINESS

In the **first paragraph** the attention is focused on the essence and features of digital transformation. It is noted that one of the important issues related to digital transformation is the understanding of its evolution. Therefore, the five main stages related to technological evolution, namely the five industrial revolutions, are also clarified. Theoretical approaches for studying digital transformation are examined in detail. It is summarized that digital transformation is not equivalent to digitalization, as it encompasses much more than the introduction of new technologies. It is emphasized that digital transformation is an evolutionary change in the business, the model, the processes and orientation, tied to the use

of digital technologies to achieve digital success. The main benefits and challenges of digital transformation are systemized. The distinguishing characteristics between the traditional and the digital business are determined. The content of the main concepts directly related to digital transformation is examined in detail, namely: digital maturity, digital orientation, digital competencies, digital business model, digital strategy, digital innovations, digital business ecosystem, digital technologies. It is stated that a holistic understanding of the “digital” terms and their interrelationships is imperative in the course of digital transformation. For the study of digital transformation, we propose an author’s model that systematizes and conceptually represents the various digital terms that are integrated into the overall process of digital transformation (Figure 1).

Figure 1. Digital terms interaction model



Source: the author

It is highlighted that digital transformation cannot evolve successfully without the presence of digital technologies. The opinion is expressed that the main technologies for digital

transformation include cloud technologies, data analysis, artificial intelligence, mobile technologies and 5G, blockchain technologies, IoT, social media, cybersecurity technologies. The content of these technologies is examined in detail. Special attention is paid to the specifics of digital technologies. It is outlined that digital technologies should be identified as a complex of different types of technologies through which digital transformation of the innovative entrepreneurial business is achieved. The distinguishing features of digital tools that define them as such are presented. The types of digital technologies are explained in detail. The opinion is expressed that knowledge about digital technologies contributes significantly to the adoption of the correct approach for their application in accordance with the goals of the organization. A systematization of the goals of digital transformation is made. It is established that the authors highlight as main goals: increasing productivity and competitiveness, optimizing operations, improving the customer experience and creating new business models.

The **second paragraph** examines the factor determinants of digital transformation of the entrepreneurial small business. It is concluded that there is no generally accepted systematization of the factors affecting digital transformation. The opinion is expressed that the main factors that emerge during digital transformation implementation are divided into internal and external factors; risk and critical success factors; pull, push and mooring effects. It is noted that their level of significance is determined by the strength of their influence on the digital transformation of the small business. It is summarized that the main external factors determining the digital transformation of the small business are the following: technological changes, digital competition, consumer behaviour, digital ecosystem, political conditions, international environment. The following are defined as the main internal factors: digital strategy, digital vision, digital value proposition, digital metrics and goals, organizational structure, resources, leadership, digital culture, digital management capabilities, technological competencies, business partnerships, information processes. It is noted that pull factors are reduced to forces of influence that significantly increase the likelihood of digitalization and promote digital continuity. In regards to the push factors, it is stated that they encourage the business to abandon their

traditional practices. The mooring factors are defined as internal and external opportunities and challenges for the business that have the ability to hinder the digital transition of the small business. The risk factors affecting the manifestation of digital transformation in the small business are examined. It is emphasized that critical success factors are essential organizational elements for achieving digital transformation and competitiveness in the digital ecosystem. The opinion is expressed that the key factors for success include leadership, clear vision and strategies, technologies and digital culture, which in turn are oriented towards business goals.

The subject of research in the **third paragraph** is the digitalization as a prerequisite for the development of innovative entrepreneurship in the small business. The relationship between innovative entrepreneurship and digital transformation of the small business is justified. Special attention is devoted to organizational change. It is established that organizational change is relevant to the sustainable development of digital transformation, the creation of an environment for the implementation of digital technologies and innovations as well as for achieving digital maturity. It is indicated that the success of the innovative entrepreneurial business in the digital ecosystem depends on the implementation of the right approach to change. In this regard, the approaches to change proposed by some authors are examined, such as: interruption of activity, temporary change, transitional change and transformational change. It is pointed out that a key component for organizational change and promoting digital innovation is organizational readiness. In addition, the opinion is expressed that readiness for change allows the business to build a competitive advantage through the implementation of digital technologies, which in turn leads to innovation efficiency. The author's position is that organizational change, stemming from digitalization, generally includes changes, innovations and transformations of the business model, leadership and organizational culture. Theoretical approaches for researching and achieving successful digital transformation are examined. The most significant research approaches with theoretical and practical significance are clarified: resource-based theory; resource-dependence theory; resource fit theory; technology readiness index; unified theory of acceptance and use of technology; technology

acceptance model; task-technology fit model; technology-organization-environment (TOE) framework; theory of diffusion innovations; theory of reasoned action; self-determination theory. Digital strategic approaches for successful digital transformation of the small entrepreneurial business are examined. It is emphasized that in order to remain relevant and competitive in the market, the small business must focus on building digital business strategies that balance technological growth with the ever-changing environment. In this regard, the recommendations for developing digital strategies proposed by some authors are examined. It is concluded that there is no generally valid strategy for digital transformation.

CHAPTER THREE. DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE SMALL BUSINESS IN BULGARIA (EMPIRICAL STUDY)

The **first paragraph** presents the research methodology. It is emphasized that for the assessment of the state of innovative entrepreneurship in the small business and digital transformation, as well as the impact of digital transformation on the innovative development of this business in Bulgaria, it is appropriate to use a set of quantitative and qualitative methods. In relation to achieving the objectives of the study, the application of the methods of comparison, graphic, tabular, grouping, survey, regression and correlation analysis are justified. The following assumptions are formulated:

Hypothesis 1: Staff training in the small business significantly influences the use of digital tools.

Hypothesis 2: Customer relationships significantly influence the use of digital tools.

Hypothesis 3: The use of digital tools significantly influences the creation of innovations.

Hypothesis 4: The use of digital tools strongly influences innovation processes.

An algorithm for the process of analyzing and evaluating the connections and dependencies between the use of digital tools and staff training, customer relations, creation of innovations and innovative processes is presented.

The **second paragraph** analyzes and assesses the state of innovative entrepreneurship in the small business in Bulgaria and digital transformation. The results of the analysis about innovative entrepreneurship in the small business in Bulgaria show:

1. The share of small and medium-sized innovatively active enterprises for the period 2016-2022 is increasing at an accelerating pace with the exception for the last year of the period. The sharp decrease over the last year can be explained with the COVID crisis. In structural terms, the share of medium-sized innovative enterprises is significantly higher for the entire period.

2. In terms of the indicators relating to product and business process innovations, it is found that while the growth rates for both small and medium-sized enterprises for both types of indicators increased for 2018 and 2020, they are negative for the latter compared to the first year of the research period.

3. Overall, for the period 2016-2022 the share of small enterprises that have implemented new or improved products that are new to the market out of the total number of enterprises has significantly changed in a positive direction, with the exception of 2022, when a sharp decrease is observed. At the same time, for the research period for medium-sized enterprises this indicator shows mixed dynamics in individual years. Meanwhile, the revenue generated from new or improved products that are new to the market as a share of the total turnover of enterprises, it is established that while for small enterprises, with the exception of the last year of the research period, there is a favourable trend, for medium-sized enterprises, mixed dynamics are observed across the individual years. In addition, a continuous upward trend is evident in the turnover of the small business from new or improved products already existing on the market, which, however, is disrupted in 2022 as a result of the negative impact of the COVID pandemic. It is summarized that medium-sized enterprises record varying percentages on this indicator.

4. The data on the share of enterprises with innovation cooperation out of the total number of innovatively active enterprises reveal that while small enterprises have a sustained upward trend for the entire period, medium-sized enterprises, after a gradual increase in the two years (2018 and 2020), a slight decrease followed in the

last year of 2022, which logically resulted in a negative growth compared to 2020. Overall, both groups of enterprises registered positive growth, with it being higher in small enterprises in the last year of the research period compared to the first.

From the analysis of the state of digital transformation in the small business, it is evident that:

1. Overall, the relative shares of small and medium-sized enterprises with internet access for the period 2016-2023 are relatively high. At the same time, while small enterprises have observed mixed dynamics in individual years, medium-sized enterprises are characterized by a stable continuous trend of growth in their share for the studied period, with the exception of the almost insignificant decrease in their share in 2022.

2. With respect to website ownership, it is found that higher relative shares are registered among medium-sized enterprises compared to small enterprises. Overall, both groups of enterprises observe divergent dynamics across individual years.

3. In terms of online sales of goods and services, the relative shares of both small and medium-sized enterprises show unevenness over the years. Moreover, although medium-sized enterprises structurally register higher values, overall the values for both groups are relatively low. This means that the opportunities that the Internet offers for sales are not being fully utilized.

4. In comparative terms, the use of social media is most prevalent in 2022 among the small enterprises and in 2023 among medium-sized enterprises.

5. In structural terms, the most significant increase is the number of small enterprises using paid cloud services, which is 2.7 times. The increase is relatively similar for medium-sized enterprises, which is 2.4 times.

6. It is found that both small and medium-sized enterprises, on the one hand, are paying more and more attention to the use of Internet-connected devices and systems (Internet of Things), and on the other hand, their share is relatively small in 2020 and 2021. Moreover, a more significant increase of 1.6 percentage points is observed in small compared to medium-sized enterprises.

7. It is noted that the share of small and medium-sized enterprises that rely on technologies based specifically on artificial

intelligence is extremely small. At the same time, both the share of small enterprises (0.4%) and that of medium-sized enterprises (0.3%) experienced a negligible increase in relative terms from 2021 to 2023.

8. In structural terms, medium-sized enterprises using resource management software occupy a relatively larger share for the period 2017-2023. Furthermore, small enterprises have seen a gradual decrease over the years of the research period, while medium-sized enterprises have shown a trend of growth in relative terms with the exception of the last year.

9. While small enterprises that use customer relationship management software have seen a continuous decline in their share over the entire period under study, medium-sized enterprises have seen mixed dynamics. In comparative terms, medium-sized enterprises have higher relative shares. Nevertheless, neither group of enterprises achieve high values in relative terms for this indicator.

10. It is reported that medium-sized enterprises generally have a predominant share of the indicator "enterprises that send electronic invoices suitable for automated processing" and higher values throughout the period compared to small enterprises, but with a significantly lower positive growth rate (13.2%) in 2023 compared to 2018. It is concluded that small and medium-sized enterprises take very little advantage of the opportunities provided for more rational implementation of activities related to their customers.

11. Small enterprises accounted for the highest shares during the period under review according to the indicator "internet usage among employees" compared to medium-sized enterprises, which nonetheless experienced a higher positive growth rate in 2023 compared to 2016. At the same time, the relative shares achieved by small enterprises under the indicator "employees who use portable devices with mobile Internet connection" are generally higher, although not by such values. In addition, both groups of enterprises are characterized by continuous growth during the research period with the increase amounting to 2.0 times.

12. A characteristic of small and medium-sized enterprises that support employees with training in the field of ICT is their unevenness over the years.

13. The data for the indicator "SMEs with at least a basic level of digital intensity" reveals that the share of these enterprises in both Bulgaria and the EU is lower than in the first 2021 year of the three-year period studied. Moreover, for small and medium-sized enterprises both in Bulgaria and in the EU, after a decrease of 6.5% on average in 2022, an increase of 3% follows in 2023. However, for the three-year period, there is a significant lag of small and medium-sized enterprises in Bulgaria with at least a basic level of digital intensity compared to those in the EU, which is approximately 2 times for 2021 and more than 2 times for the remaining two years (2022 and 2023).

14. With respect to small and medium-sized enterprises in Bulgaria that are focusing their efforts on online sales, it is typical to have inconsistent shifts across different years. Overall, the share of small and medium-sized enterprises in the EU that are engaged in online sales is significantly higher for the entire period from 2017 to 2023 than that of the same type of enterprises in Bulgaria.

15. It is summarized that small and medium-sized enterprises in Bulgaria still do not fully take advantage of the opportunities offered by e-commerce, which in turn significantly affects the turnover coming from this trade. Proof of this is the logically very low values of the share of small and medium-sized enterprises in Bulgaria in terms of the turnover from online sales compared to the share of those in the EU for the entire research period.

The **third paragraph** analyzes the digital transformation of the small business in Bulgaria and its impact on its innovative development. The results of the analysis of small business activity reveal that:

- micro enterprises are the most prevalent among the surveyed enterprises according to their size;
- the most preferred field of economic activity by the small business is the production sector;
- a significant part of the small business is operating on the market for more than 5 years;
- a large portion of the respondents rely solely on their own capital to start a business;

- while only about a quarter of the respondents have a fully developed and connected end-to-end digital workflow or only certain departments have adopted digital processes, over a third of them report multiple digital processes, with only some of them being connected;

- in regards to the availability of digital resources, it is found that while a large proportion of small business representatives have never used artificial intelligence, blockchain technology, a small proportion of them have never resorted to the use of cloud technologies, 5G mobile technologies, big data and data analysis, social media and cybersecurity technologies.

From the obtained results from the survey on the issues related to *innovative entrepreneurship*, the following conclusions can be drawn:

- it is a common practice for most of the respondents to create more than one innovation at a time, as well as to introduce more innovative production or delivery methods compared to competitors over the last three years;

- hesitation among a significant portion of respondents is present that they take a leadership position in terms of introducing new products and services to the market;

- approximately half of the respondents actively seek opportunities to save on production costs, as well as constantly conduct research on production costs and, if necessary, make changes in accordance with the market prices;

- it is established that a significant part of the respondents not only increase the supply of new products compared to the previous year, but also increasingly turn to offering integrated services in order to achieve long-term financial returns or use new technical capabilities to expand the portfolio of products and services;

- a substantial part of the respondents venture on both the development of many new management approaches over the last three years and the implementation of effective internal procedures for transferring best practices throughout the company;

- regarding employee training, about half of small business representatives possess very up-to-date knowledge and competencies

compared to those of their direct competitors, but they have to constantly consider creating new competencies in order to adapt to the changing market requirements;

- with respect to new partnerships, about half of the respondents are of the opinion that they have to constantly look for such partnerships, and for over a third they constantly help them to further develop the business model;

- in terms of introducing new business models aimed at increasing financial results, a significant portion of respondents have recently had to develop new opportunities for generating revenue;

- a significant portion of the respondents not only regularly benefit from exploiting emerging opportunities through price differentiation, but also highlight the need for constant review of the value-for-money strategy;

- constantly targeting new, unserved market segments, as well as often responding to new, but unsatisfied customer needs is typical for slightly more than half of the respondents;

- for a considerable portion of small business representatives technological changes provide great opportunities in the industry;

- there is a rapid shift in technology and a large number of ideas resulting from technological breakthroughs in the industry for a significant portion of respondents;

- it is observed that a major portion of the respondents encourage and reward knowledge sharing, support staff when they need to carry out activities in a new way, encourage creativity, encourage staff to think and behave in an original and new way;

- it is found that personnel in the majority of small business representatives direct their efforts towards creating original solutions to problems, researching new working methods, techniques and tools, and finding novel approaches for task execution.

The analysis of the survey results regarding *digital transformation* reveals that:

- for the majority of small business representatives, the competitive strategy is influenced by the digital approach;

- a characteristic of digital strategy is that, according to a significant portion of respondents, its success requires clear and measurable goals, managers should be prepared for its

implementation, and its active management is influenced by customer perceptions;

- more than half of the respondents have a clear vision of the contribution of digital technologies to business value;

- with regard to digital technologies, it is found that the majority of small business representatives apply them in the following areas: for collecting and analyzing market information, for facilitating internal communication between employees at different levels, for coordinating teams in the process of new product development;

- 63.3% of respondents are of the opinion that customer perceptions influence the design and development of a digital platform;

- more than half of respondents have made investments in education and digital training, which in turn covers all levels – from employees to managers;

- a significant portion of small business representatives believe that it is necessary to possess a high degree of digitally-based technical knowledge;

- it is found that the majority of respondents possess the necessary knowledge to develop and maintain digitally-based communication relationships with customers;

- a significant portion of respondents are hesitant about creating and owning digitally-based customer relationships.

The results of the analysis of the *impact of staff training on the use of digital tools by the small business* show that:

- there is a statistically significant and directly proportional relationship between the use of digital tools and staff training;

- the hypothesis is proven that the training of the small business staff significantly influences the use of digital tools;

- if small business representatives in Bulgaria invest in staff training, this will inevitably lead to an increase in the use of digital tools by an average of 84%.

The analysis of the obtained results on the *impact of customer relationships on the use of digital tools by the small business* reveals:

- the relationship between the use of digital tools and customer relationships is statistically significant and directly proportional;

- the hypothesis that customer relationships significantly influence the use of digital tools is proven;

- customer relations lead to an increase in the use of digital tools by the small business by an average of 83%.

From the obtained results on the *impact of the use of digital tools on the creation of innovations by the small business*, the following findings can be made:

- there is a statistically significant and directly proportional relationship between the creation of innovations and the use of digital tools by small business representatives;

- the hypothesis that the use of digital tools significantly influences the creation of innovations is proven;

- if small business representatives increase the use of digital tools, this will undoubtedly lead to an increase in innovation creation by approximately 76%.

The obtained results on the *impact of the use of digital tools on innovative processes* show that:

- there is a statistically significant and directly proportional relationship between the use of digital tools and innovative processes;

- the hypothesis that the use of digital tools has a strong impact on innovative processes is proven;

- if small business representatives increase the use of digital tools, then innovative processes will increase by an average of 66%.

The **fourth paragraph** outlines the problems related to the innovative small business in the context of digital transformation in Bulgaria and provides recommendations for its digital growth. It is established that some of the problems identified in the scientific literature are of a more general nature, specifically related to the possibility of successful development of the digital transformation of the small business, and according to M. Faruque et al. (2024) they relate to the following:

- securing financing;

- increasing digital skills;

- creating collaborations with technology companies;
- using government incentives.

It is also noted that some of the problems mentioned in the scientific literature are of a more specific nature, which according to R. Rupeika-Apoga and K. Petrovska (2022) boil down to:

- lack of funding for digital initiatives;
- IT security issues;
- digital skills gap;
- lack of sufficient digital specialists on the labour market;
- lack of flexibility and resistance to change;
- lack of sufficient leadership competencies and knowledge;
- uncertainty in terms of future digital standards.

It is summarized that the problems of the digital transformation of the small innovative business in Bulgaria, which are of a more general and specific nature, relate to the following:

- A lack of comprehensive digital processes across the entire business and driven by the digital strategy is reported in a large proportion of the small business. Possible reasons for this include the limited technological knowledge, the insufficient financial resources, the shortage of staff with digital skills, and the lack of infrastructure.

- Investing in and using emerging technologies such as artificial intelligence, blockchain and IoT are not a top priority for the business, which in turn hinders service improvement and business sustainability. Another peculiarity is that investments are mainly directed towards the cloud, mobile technologies, social media and cybersecurity technologies, highlighting the lack of readiness of the small business to adopt the technologies of the future.

- A relatively large proportion of small business representatives do not possess a high level of technological and managerial knowledge, which in turn is a prerequisite for implementing a digital strategy and effective business management based on digital technologies. This is also a result of a relatively low level of investment in education and digital training from the lowest to the highest management level.

- The low innovative activity of the small business has a serious negative impact on the digitalization and innovativeness of the small business in modern conditions. The introduction of digital

technologies and innovations is also an important requirement for achieving a competitive advantage.

- Despite the fact that the small business pays serious attention to approaches for innovative growth, stimulating an innovative environment and satisfying the constantly changing consumer needs, it is established that research and development activities are not a top priority for this business, which on the other hand are an important prerequisite for the development of innovative entrepreneurship.

- Although the small business focuses its efforts on creating product innovations, it often fails to take a leading position on the market. There is also a lack of significant product innovations in the short term, which is due to the insufficient innovative activity of the business. This reflects on employee motivation and consumer perceptions.

- In addition, a significant share of small business representatives do not seek and effectively utilize opportunities for the development and implementation of more and more diverse innovative methods for production and distribution. This is as a result of their insufficient experience, knowledge and skills in this regard.

- A significant problem is also the lack of a wide range of developed and available new management approaches, hindering the development of innovative entrepreneurship.

At the same time, the following specific recommendations for the stable development and digitalization of the small innovative business can be made:

First, it is necessary for the small innovative business to have a comprehensive and complex strategy for innovation and digitalization. The activities leading to the implementation of the strategy should be planned in unity.

Secondly, a good opportunity for the small innovative business in this regard is above all to become familiar with and use the various financial mechanisms to support the digitalization of the small business that are offered by the government. The participation in European programs that promote the digitalization in the small business is another perspective for digital growth.

Third, the informed choice that the small business can make as a result of participation in seminars, conferences and other forums, as well as consultations offered by various institutions about the understanding and the implementation of good practices about its digitalization is of great importance.

Fourth, for improving the activities of the small business in terms of their digitalization and effective management of their digital resources, an indispensable condition is investing in staff training, which in turn will allow the development of new digital and managerial skills, knowledge and competencies. Through training programs and partnerships between the small business and educational institutions, an opportunity is created for staff upskilling and the achievement of digital success.

Fifth, the search for opportunities to allocate more funds for research and development in the small business is a prerequisite for the implementation of innovations and digital research.

Sixth, the participation in digital ecosystems and innovation hubs is an opportunity for the small business to gain access to innovation services, financing, training and skills development that are necessary for their successful digital transformation. It not only facilitates access to digital resources and knowledge, but also significantly saves time and reduces the risk that is directly associated with the development of digital initiatives.

Seventh, an important requirement for the effective management and development of digital transformation is the development of a digital culture and the achievement of strong digital leadership. Respectively, they also influence the attitudes and motivation of staff and the continuity of digital changes.

It is necessary to keep in mind that the recommendations made are of a general nature and are applicable to the small innovative business in the course of its digital transformation.

CONCLUSION

The conclusion brings together the results obtained during the development of the dissertation. Based on this, the main conclusions are formulated and possible future directions for research on the issue under consideration are outlined.

III. REPORT ON THE CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION

1. The theoretical views and propositions about the essence and features of the small business, entrepreneurship in the small business, innovative entrepreneurship and digital transformation are systematized and summarized.

2. The relationship between innovative entrepreneurship and digital transformation of the small business is theoretically and practically established and substantiated.

3. A methodology is developed for analyzing and evaluating innovative entrepreneurship and digital transformation.

4. A comprehensive review of the state of digital transformation and innovative entrepreneurship in the small business in Bulgaria is conducted. An assessment of the impact of digital transformation on the innovative growth of the small business is made and as a result the defined research hypotheses are confirmed.

5. Based on the research results some fundamental issues of the innovative small business in the context of digital transformation in Bulgaria are identified, and specific recommendations for its digital growth are defined.

IV. LIST OF PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. Kyurova, A. (2022). The digital transformation and its impact on small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship*, 10 (1), pp. 7-18. ISSN 2738-7402. DOI: 10.37708/ep.swu.v10i1.1

2. Kyurova, A. (2022). Digital Transformation in small and medium-sized enterprises in a time of a crisis. *International Conference on Management, Business and Economy*. Prishtina, Kosovo, pp. 17-22. ISBN 978-9951-550-88-8

3. Kyurova, A. (2023). The employee experience as a key component of the SMEs digital transformation strategy. *Economics & Law*, 5(2), pp. 91-98. ISSN 2682-972X. DOI:10.37708/el.swu.v5i2.8

4. Kyurova, A. (2024). Unlocking business growth with generative AI in SMEs: opportunities, challenges, the human-AI collaboration. *XIX International Scientific Conference on "Economic growth, business perspectives, market positioning in time of crisis"*, pp. 721-736. ISBN 978-619-7610-28-4