

# УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ЧРЕЗ СТАНДАРТИЗАЦИЯ

проф. д-р Илия ЦЕНЕВ, СМС - управител на „Практика-О.К.“ ООД

инж. Мариана ШИРКОВА, СМС – управител на фондация „Качество 21-ви век“

инж. Ивайло ИВАНОВ – докторант на Технически университет - София

проф. д-р Петър ДИНЕВ – консултант на „Практика-О.К.“ ООД

## Въведение

Основният авторски колектив, вече в разширен състав, продължава поредицата от публикации по темата „иновации“ (M&E-1/2015 „Подходи към понятието иновации“ и M&E-9/2015 „Иновациите: заработи ли машината за идеи“). Новата статия е в значителна степен по-приложно ориентирана. Надяваме се, че тя ще може да се ползва с успех при разработване на проекти за кандидатстване пред Министерство на икономиката по Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“, 2014-2020 година.

*Те ми казаха и аз забравих, аз видях и разбрах, аз го направих и научих“  
Конфуций*

## Вместо въведение

В началото на 21-ви век, капацитетът на едно общество да реализира иновации все повече се налага като критичен фактор за всяка икономика, основаваща се на интензивно знание. Иновациите се възприемат като необходимия ключ за осигуряване на икономически растеж, конкурентоспособност и социално благосъстояние.

Стандартизацията ще засили и укрепи способността на всяка от страните от Европейския съюз успешно да въвежда иновации. Това означава нови способности за бързо и гъвкаво адаптиране към динамиката на развитието - да бъде преди всички, като предлага адекватни решения на възникващи социални проблеми и продукти, които съответстват на изискванията и очакванията на потребителите. Европа е изправена пред значително предизвикателство в областта на иновациите - добрите идеи прекалено рядко се превръщат в нови продукти и услуги. И това въпреки превъзходната научна и изследователска инфраструктура, въпреки динамичните компании и изобилието на творчески таланти.

*Какво да кажем за България?* - България се нуждае от истинска промяна в отношението си към иновационната и предприемаческа култура.

## Управление на иновациите

Развитието на управлението на иновациите от средата на миналия век до днес може да се възприеме като преход от случайни иновации и моментни управленски решения към въвеждане на строго регламентирана система от процедури. Иновационният процес е този процес на целенасочено приваждане на всички нови идеи, отнасящи се до решаване на проблеми и произвеждане на иновативен резултат, в употреба,

действие, използване, експлоатация и разпространение.

Дори най-компетентната фирма с дълга история, големи възможности и силна ангажираност към своите клиенти, която знае да разпределя разумно своите ресурси, се нуждае от ефективно управление на иновациите, за да се развива. Осъществяването на нови идеи все още остава най-сигурният, а може би и единственият “входен билет” за бизнеса на много от стартиращите фирми. Същевременно трябва добре да се помни, че иновациите са рискова област, където дори световно известни организации с огромни ресурси търпят неуспехи.

*Матрицата на иновациите (Greg Satell, 2014),* анализирана в M&E-9/2015, дефинира един основен управленски подход към иновациите като поставя два ключово важни въпроса, които позволяват бързо и компетентно да бъде изяснен пътя напред: „*Колко добре е дефиниран проблемът?*“ и „*Кой може да реши най-добре този проблем?*“. Доброто дефиниране на проблема и формирането на ясна визия е от ключово значение за разработването на работеща стратегия. Доброто дефиниране на територията, на която проблемът може да бъде решен, осигурява успешното удовлетворяване на възникналата потребност. С по-добро разбиране за това, „*какво има някъде там*“ организациите са в състояние да намалят риска чрез комбиниране на външни възможности с вътрешни иновационни ресурси. Тези въпроси изясняват създадената ситуация много бързо – те или имат ясен и еднозначен отговор, или нямат. Важното е, според *Satell*, веднъж да бъдат зададени - ако вече сте ги задали, то значи сте на правилния път към намирането на ефективен подход към проблема, фиг. 1.

Матрицата на иновациите позволява да бъдат дефинирани четири основни групи от иновации, които могат да влязат в иновационното портфолио на всяка организация: подривни, базови, радикални и поддържащи иновации. Всеки, който се опита да дефинира и систематизира добри практики в областта на иновациите, като изследва успешни компании, ще се сблъска с едно противоречие. На пръв поглед, имате избор да се фокусирате върху всяка една от четирите иновационни групи на матрицата. След кратък анализ става ясно, че успешните организации-инноватори се концентрират предимно в една област на матрицата. Управленският подход изисква да се изгради ефективно иновационно портфолио, съречеточено основно върху една от четирите области. Фокусът е важен, но никоя организация не бива да ограничава дейността си само до едно от посочените полета.

Нека бъдат анализирани потенциални проекти, кандидатстващи по Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ (ОП), относно насочеността си към дефинираните групи от иновации. Очаква се, кандидатстващите проекти да бъдат насочени в тематично отношение основно към групата на „поддържащите иновации“. Именно тази група от иновации отговаря реално на съществуващото равнище на развитие на българските фирми. Със съжаление следва да се предположи, че потенциални проекти, фокусирани върху всяка от останалите три групи от иновации, ще се „броят на пръсти“.

Каквото и да прави една организация, тя винаги ще се стреми да става все по-добра и да усъвършенства продукта на своята дейност. Всяка година продуктите ни предлагат повече възможности и най-често те са

с „нова и подобрена формула“. Много организации могат да бъдат добри в този вид иновации, тъй като съществуващите изследователски отдели и ползването на външни подизпълнители са изключително подходящи за целта, фиг. 1.

Много от фирмите, заемащи водещо място сред иноваторите, в много малко от случаите произвеждат нещо наистина ново. Не *Apple* са изобретили музикалния плейър, смартфона или таблета, но до такава степен са усъвършенствали първоначалните версии на тези продукти, че те изглеждат като нещо напълно ново. По подобен начин, *Toyota* прави коли като всички останали, но просто ги прави по-добре. Това, което е общото между двете компании, е че са майстори в адаптирането на революционните иновации за съществуващи пазари. Те виждат потребителска нужда там, където още никой не я е видял.

За „поддържащите иновации“ съществуват добре дефинирани подходи за решаване на иновационните проблеми, което позволява ефективно управление на иновационния процес. Известно е, че различни практически подходи за решаване на *повтарящи се проблеми* са представени в международни, регионални (европейски) или национални стандарти. Казано по друг начин, стандартите са доброволни документи, в които официално са публикувани „добри практики“ за решаване на един или друг проблем. Решаването на конкретният проблем може да бъде отнесено към внедряване на една определена иновация, но то може да бъде отнесено със същата сила към повече иновации.

Една конкретна справка на интернет-страницата на *Българския институт за стандартизация* (БИС) или на други сродни национални, регионални



Фиг. 1



Фиг. 2

или международни организации, ще покаже, че действително най-много стандарти за ползване съществуват в областта на „поддържащите иновации“.

Една популярна интерпретация на мястото на стандартите в различни области/обекти, фиг. 2, разкрива неограничено множество от тематики, към които може да бъде насочен фокуса на иновационните проекти.

Каква е връзката между електрическата ютия, питейната вода в кухнята, предпазната каска и тенджерата под налягане на печката? *Стандартизацията!* Всички те са били предмет на продължително обсъждане на национално (българско), европейско и международно равнище, за да се постигне консенсус по критерии, на които те трябва да отговарят: критерии, целящи да се установи възможно най-добрият компромис между състоянието на даден метод/процедура и икономическите изисквания.

Стандартите улесняват свободното движение на продукти на пазара, насърчавайки възможността за прилагането им навсякъде, като по този начин те допринасят съществено за конкурентоспособността на организациите и позволяват рационализиране на производството или на дейността. Стандартизирането на методи за организация, наричано още стандартизиране на системите за управление, позволява на компаниите, държавните и частните, да разполагат с най-добрите практики за оптимизиране на своите ресурси - човешки, материални и финансови, и да бъдат по-успешни в своята дейност.

### Стандартите – път към иновациите

В стратегията на Европейския съюз за икономически растеж и заетост, Комисията на европейските общности (СЕС) и Съветът на Европейския съюз (СЕ) определят стандартизацията като *ключов инструмент за насърчаване на иновациите*. Още през март 2008 година, СЕС подчерта в свое комюнике COM (2008) 133, озаглавено „Към увеличаване на приноса на стандартизацията за иновациите в Европа“, че ролята на стандартизацията е да подкрепя усилията на Европа за успешното и своевременно внедряване на иновации независимо от възникналите трудности и предизвикателства – икономически, социални и свързани с околната среда. Докато липсата на стандарти, ограниченото изготвяне на нови стандартизационни позиции и бавното обновяване на съществуващите стандарти затрудняват развитието на иновациите, една жизнеспособна и стабилна стандартизация има възможност да ускори достъпа до иновациите както на местния, така и на световния пазар. Подчертава се изрично, че добре проектирани и разработени стандартите ще осигурят сериозна подкрепа, като предоставят насоки към развитие на всяка дейност. Стандартите играят ролята на *катализатор на иновационния процес* и имат за цел да *потвърдят ефективността и популяризират* внедрените иновационни продукти, процеси и услуги. Те трябва да засилят и укрепят способността на Европа успешно да въвежда иновации.

В тази връзка, с резолюция № C068/2008 на Техническия борд на CEN (Европейската организация

Таблица 1

СД CEN/TS	CEN/TS	Дата на преиздаване	Наименование
СД CEN/TS 16555-1:2014	CEN/TS 16555-1:2013	15.04.2015	Управление на иновации. Част 1: Система за управление на иновации
СД CEN/TS 16555-2:2015	CEN/TS 16555-2:2014	16.06.2015	Управление на иновации. Част 2: Управление на стратегическа информация
СД CEN/TS 16555-3:2015	CEN/TS 16555-3:2014	16.06.2015	Управление на иновации. Част 3: Иновационно мислене
СД CEN/TS 16555-4:2015	CEN/TS 16555-4:2014	16.06.2015	Управление на иновации. Част 4: Управление на интелектуалната собственост
СД CEN/TS 16555-5:2015	CEN/TS 16555-5:2014	16.06.2015	Управление на иновации. Част 5: Управление на сътрудничество
СД CEN/TS 16555-6:2015	CEN/TS 16555-6:2014	16.06.2015	Управление на иновации. Част 6: Управление на творчески процес
-	CEN/TS 16555-		Innovation Management. Part 7:

по стандартизация), беше създаден технически комитет TC 389 "Innovation Management", който да произведе необходимите стандартизационни документи. През тази година излезе готовият пакет от стандарти CEN/TS 16555:2015. Публикуваните стандарти са достъпни за ползване не само от държавите от Европа, но и от целия свят. Инициаторите за тяхното създаване се стремят да помогнат на всяка организация, която иска да управлява своя иновационен процес и по този начин да се развива интензивно.

Издаването на този пакет се диктува от обстоятелството, че водещи европейски държави в областта на иновационната икономика, като Германия, Франция, Норвегия, значително изостават в областта на иновациите спрямо държави като САЩ, Япония, Китай, Индия.

*Какво може да предприеме една организация, за да стане по-иновативна?*

Съществуват твърде много публикации по темата иновации, но е трудно да се разбере с какво точно трябва да започне една организация, за да се промени и стане иновативна. Отговорът се съдържа в публикувания пакет от Европейски стандарти по иновационен мениджмънт SR CEN TS 16555:2015, които бяха възприети и влязоха в сила от 31.03.2015 год. Те вече са преиздадени от БИС под формата на „стандартизационен документ“ СД CEN TS 16555, Табл. 1.

Последната 7-ма част на пакета, отнасяща се до оценяване на управлението на иновации, се очаква да бъде публикувана до края на 2015 година.

Отговорът на конкретно поставения въпрос може да се намери в техническата спецификация CEN/TS 16555-1:2013, тъй като тя дава насоки за създаване и поддържане на система за управление на иновации. Всеки, който иска да организира и управлява иновационни процеси трябва да направи първата крачка, като внедри система за управление на иновации. Този документ е приложен за всички публични и частни организации, независимо от сектора, вида и размера. Той дава

насоки за: *i* - разбиране на контекста на организацията; *ii* - установяване на лидерството и отговорностите на висшето ръководство; *iii* - планиране на успехите на иновацията; *iv* - идентифициране и насърчаване на благоприятните/движещите фактори; *v* - развитие на процеса на управление на иновацията; *vi* - оценяване и подобряване на ефективността на системата за управление на иновации; *vii* – разбиране и използване на техники за управление на иновации.

Чрез използването на този документ, организациите могат да повишат осведомеността си за значението на системата за управление на иновации, да създадат и поддържат такава система, да разширяват непрекъснато нейния капацитет, и в крайна сметка да генерират по-голяма стойност за организацията и заинтересованите от дейността ѝ страни. Използването на системния подход е добър трамплин за всяка организация, чиято цел е да бъде иновативна.

*Приносът на стандартизацията към иновациите и конкурентноспособността или ползата от новите стандарти*

Стандартизацията е доброволно сътрудничество между промишлеността, потребителите, обществените органи и други заинтересовани страни за разработването на технически спецификации въз основа на консенсус. Стандартизацията също така има отношение и към обществения интерес, по-специално когато се разглеждат въпроси относно безопасността, здравето, сигурността и околната среда. Стандартизацията, която обикновено води до предвидимост и равнопоставеност на участниците, може интуитивно да се възприеме като противоречаща на иновациите, които се стремят към лидерство, промяна и изключителност.

При все това, динамичната стандартизация е важен двигател на иновациите, което се проявява по три различни начина, COM (2008) 133:

1) Нови стандарти, които отразяват най-съвременните технологични тенденции в дадена област и създават условия на равнопоставеност за внедрителите на иновационни решения, което улеснява оперативната

съвместимост и конкуренцията между новите и вече съществуващите продукти, услуги и процеси. Стандартите осигуряват на потребителите *увереност относно безопасността и ефективността на новите продукти*, и наред с това позволяват *разграничаване на продуктите* посредством съотнасянето им към стандартизирани методи;

2) Разработването на нови стандарти е необходимо също така за *подпомагане на възникването на нови пазари*, както и за въвеждането на комплексни системи, като например разрастването на интернет;

3) *Използването на стандарти* допринася за разпространяването на знания и улеснява прилагането на технологиите - това на свой ред може да доведе до иновации, по-специално нетехнологични иновации в сектора на услугите.

Повечето от ползите от стандартите в областта на иновациите се проявяват само когато стандартите са приложени ефективно и са съобразени с пазара. *Действителното използване на стандартите остава доброволно*, в зависимост от схващането на различните пазарни участници за техните интереси и от способността им да използват тези стандарти.

### Как очакваме да се засили приносът на стандартизацията към иновациите и конкурентноспособността

В това отношение ще си позволим да припомним няколко ключови елементи, които СЕС посочи през 2008 година:

- *Препотвърждаване на ангажимента към пазарно насочена стандартизация и към доброволното използване на стандартите.* Комисията насърчава промишлеността да въвежда или да ускорява сътрудничеството при разработването, прилагането и използването на стандартите в подкрепа на иновациите и конкурентноспособността.

- *Улесняване на достъпа до стандартизация на всички заинтересовани страни.* Стандартизацията е мощно средство за достигане на най-съвременните технологични решения до всички заинтересовани страни. Това включва и потребителите, клиентите и изследователите. Европейските органи по стандартизация се насърчават да търсят справедливо и балансирано представяне на всички заинтересовани от стандартизацията страни. Чрез участието на потребителите се улеснява достъпът до иновациите от пазара. При все това този потенциал



Фиг. 3

на стандартизацията най-често не се използва поради пречки като сложния език на стандартите, необходимата загуба на време за участие в създаването на стандартите и разходите, свързани със създадените продукти.

Европейският съюз насърчава, в рамките на политиката на сближаване, представянето на малките и средните предприятия (МСП) и техните сдружения при разработването и установяването на стандарти на европейско равнище, но също така да ги подпомага при спазването на новите стандарти. Нещо повече, очаква се затвърждаване на ангажимента на държавите-членки за включване на МСП в процеса на стандартизация на национално равнище.

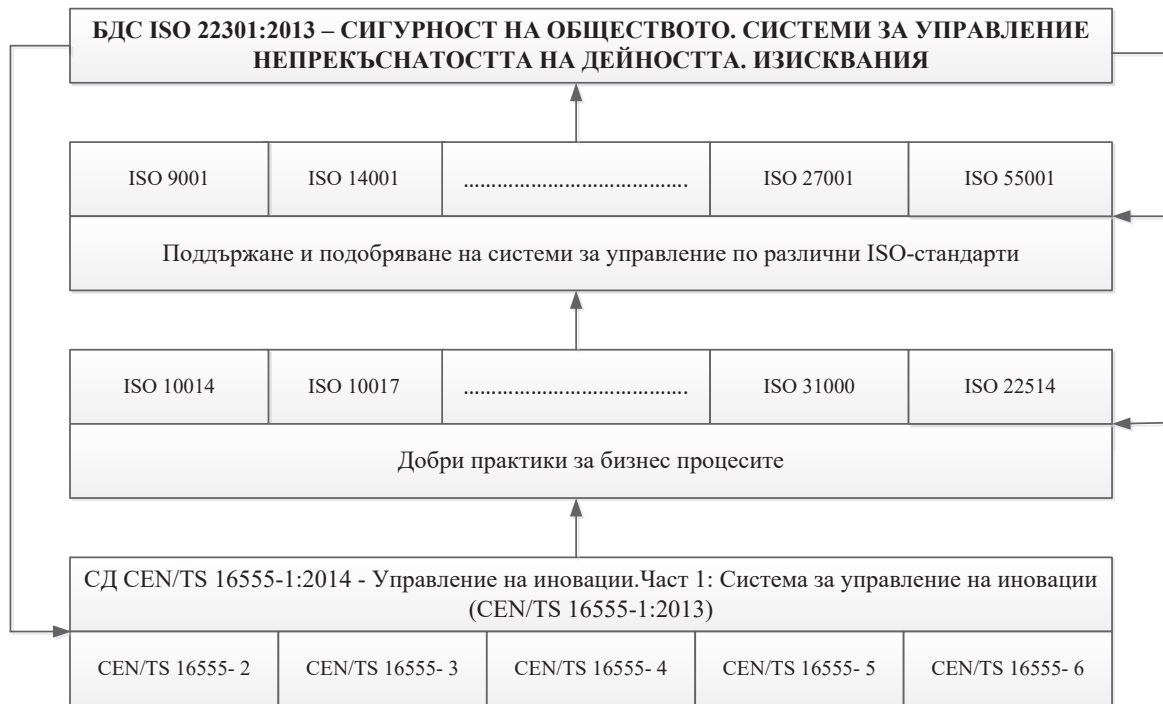
• *Да се отстранят в по-голяма степен бариерите, които пречат на ефективното прилагане и използване на стандартите.* Очаква се още политиката на ЕС да се занимае в по-голяма степен с бариерите, които пречат на ефективното прилагане и използване на стандартите, като например липсата на лесен достъп до тях, тяхната сложност, несигурността относно съответствието на стандарта или съществуването на конкуриращи се стандарти. По отношение на достъпа,

заинтересованите страни (и най-вече МСП) все по-често определят разходите за закупуване на стандартите като проблем. Други проблеми са свързани с отсъствието на преводи на стандартите на националните езици, с прекалено големия брой на кръстосани препратки между множество от стандарти, както и със затруднения при идентифициране на групата от стандарти, съответстващи на даден продукт или процес. Очаква се да се намери начин за намаляване на разходите за достъп до стандартите, като крайната цел е да се предложи свободен достъп до стандартите.

• *Улесняване на включването на нови знания в стандартите.* Улесняване на включването на нови знания в стандартите, и по-конкретно на знания от обществено финансираните програми за научни изследвания и иновации, включително *Рамковата програма за научни изследвания и технологично развитие* и *Рамковата програма за конкурентоспособност и иновации*. Докато само ограничена част от проектите в областта на научноизследователската и развойната дейност дава резултати от интерес за стандартизацията, тяхното систематично идентифициране и улесняването на

Таблица 2

БДС EN ISO 9001:2008	ISO 9001:2008	Системи за управление на качеството. Изисквания
БДС EN ISO 14001:2005	ISO 14001:2004	Системи за управление по отношение на околната среда. Изисквания и указания за прилагане
BS OHSAS 18001:2007	BS OHSAS 18001:2007	Системи за управление на здравето и безопасността при работа. Изисквания
-	ISO/IEC 20000-1:2011	Information technology — Service management — Part 1: Service management system requirements
-	ISO/IEC 20000-2:2005	Information technology — Service management — Part 2: Code of practice
-	ISO/IEC TR 20000-3:2009	Information technology — Service management — Part 3: Guidance on scope definition and applicability of ISO/IEC 20000-1
-	ISO/IEC TR 20000-4:2010	Information technology — Service management — Part 4: Process reference model
-	ISO/IEC TR 20000-5:2010	Information technology — Service management — Part 5: Exemplar implementation plan for ISO/IEC 20000-1
БДС EN ISO 22000:2006	ISO 22000:2005	Системи за управление на безопасността на хранителни продукти. Изисквания към всяка организация в хранителната верига
БДС ISO 26000:2012	ISO 26000:2010	Указания за социална отговорност
БДС ISO/IEC 27001:2008	ISO/IEC 27001:2005	Информационни технологии. Методи за сигурност. Системи за управление на сигурността на информацията. Изисквания
БДС EN ISO 50001:2012	EN ISO 50001:2011	Системи за управление на енергията. Изисквания с указания за прилагане
-	ISO 55001:2014	Asset management. Management systems. Requirements
БДС ISO 22301:2013	ISO 22301:2012	Сигурност на обществото. Системи за управление непрекъснатостта на дейността. Изисквания



Фиг. 4

обмена със съответните органи по стандартизация има потенциал да ускори прилагането на нови знания в промишлена и търговска среда.

- *Признаване на значението както на официалните, така и на неофициалните стандарти за иновации.* Необходимо е съществуването на процес на официална стандартизация, който да зачита напълно принципите на отвореност, интегриране, прозрачност и съгласуваност и да позволява установяването на консенсус между всички национални позиции и заинтересованите страни. В същото време други стандарти, които са разработени както от признатите организации по стандартизация, така и от други организации, са често по-възприемчиви към иновационните технологии, и поради това играят важна роля за ускоряване на тяхното възприемане от пазара. С цел да се извлекат ползите и от двата вида стандарти, да се запази съгласуваността на европейската стандартизационна система и да се оптимизира ролята на наличните експерти, е важно да се улесни добрата координация на дейностите между официалните и неофициалните органи по стандартизация. В този смисъл е добра практиката за ангажиране на Европейския институт за стандарти в далекосъобщенията на европейско равнище и на Международната организация по стандартизация и Международната електротехническа комисия на международно равнище в процес на сътрудничество с голям брой форуми в областта на неофициалните стандарти.

- *Както правата върху интелектуалната собственост, така и стандартизацията насърчават иновациите и улесняват разпространението на технологиите. Но*

тъй като те допринасят за тези общи цели с различни средства, трябва да бъде отделено специално внимание на взаимовръзката между правата върху интелектуалната собственост и стандартизацията. Това означава, че достъпът до стандартите следва да бъде свободен и те да могат да се прилагат от всеки, като правата върху интелектуална собственост, които се отнасят до разглеждания стандарт, трябва да бъдат вземани под внимание в процеса на стандартизация, с цел да се създаде баланс между интересите на потребителите на стандартите и правата на притежателите на интелектуална собственост.

#### ***Иновационният процес, като генератор на задачи за стандартизация***

Работейки в полето на една от групите за управление на иновации, фиг. 1, е възможно да се намери ново решение, което е валидно, както за нея самата, така и за две или повече от останалите групи. Такова решение се явява нова „добра практика“ при управлението на иновации и то може да стане задача или обект на национална стандартизация, т.е. за оформяне на официални (БДС) или неофициални стандарти.

Такава задача пред националната стандартизация може да бъде поставена от действащи международни, европейски или национални стандарти на друга страна, които биха способствали за засилване и укрепване на способността на България успешно да въвежда иновации. Веднага, като пример, който илюстрира това, може да се посочи издаването от БИС на серията CEN/TS като СД CEN/TS, табл. 1.

Таблица 3

БДС ISO 10014:2010	ISO 10014:2006	Управление на качеството. Указания за постигане на финансови и икономически ползи.
БДС ISO/TR 10017:2006	ISO/TR 10017:2003	Указание за статистически методи за ISO 9001:2000
БДС ISO 31000:2010	ISO 31000:2009	Управление на риска - принципи и насоки
БДС ISO 22514-1:2013	ISO 22514-1:2009	Статистически методи в управлението на процеса. Възможности и изпълнение. Част 1: Общи принципи и понятия.
-	ISO 22514-2:2013	Statistical methods in process Management. Capability and performance. Part 2: Process capability and performance of time-dependent process models
БДС ISO 22514-3:2013	ISO 22514-3:2008	Статистически методи в управлението на процеса. Възможности и изпълнение. Част 3: Изследвания на машинното изпълнение по измерените данни за отделните части.
-	ISO/TR 22514-4:2007	Statistical methods in process Management. Capability and performance. Part 4: Process capability estimates and performance measures
-	ISO 22514-6:2013	Statistical methods in process Management. Capability and performance. Part 6: Process capability statistics for characteristics following a multivariate normal distribution
-	ISO 22514-7:2012	Statistical methods in process Management. Capability and performance. Part 7: Capability of measurement processes

На фиг. 3 е показан обобщен модел за работата на национална стандартизация, ориентиран към специфичните условия в България, публикуван в M&E-2/2011. От него се вижда, че за подпомагане на дейността по оперативната програма е възможно създаването на български стандарти за „добри практики“. Естествено, новосъздаваните стандарти следва да се насочат основно в полза на групата „поддържащите иновации“, тъй като тази група е най-подходяща за българския бизнес и целите, поставени пред операционната програма. Разработването на такива стандарти може да се финансира пряко от бюджета на самата програма. Всичко е въпрос на желание за действителна подкрепа на националната политика за иновации, което би трябвало да бъде основна задача на управленския екип на програмата.

*Съвместяване на системата за управление на иновациите, с други действащи системи за управление (по ISO-стандарти)*

Добре известно е това, че въз основа на първия пакет от стандарти за управление в областта на качеството - ISO 9000, се създадоха системи за управление по отношение на околната среда, управление на здравето и безопасността при работа, управление на безопасността на хранителните продукти, управление на енергията, и т.н., табл. 2.

В основата на всички тези системи за управление е заложен моделът от ISO 9001, изграден въз основа на процесния подход при управление. Моделът, показан на фиг. 3, също така се основава на процесния подход. На фиг. 4 са показани взаимосвързаните подпроцеси на иновационния процес.

Всичко това дава основание работата по системата за управление на иновациите да се интегрира с други вече внедрени системи за управление по ISO-стандарти в бизнес организации. Подобна препоръка се прави в клауза 7.6 на CEN/TS 16555-1:2013.

В тази връзка, авторите предлагат модел за връзка между системата за управление на иновации и другите системи по ISO-стандарти. Моделът е представен на фиг. 4.

Цитираните в този модел стандарти по добри практики за бизнес процеси, фиг. 4, са отразени подробно в табл. 3.

В заключение, аторският екип изказва своята готовност да бъде на разположение на всички, които действително имат, и желанието, и потребността, да управляват иновационния процес в собствената си организация.

Ето електронните адреси, на които можете да потърсите нашето съдействие по всеки конкретен случай - [www.praktika-ok.com](http://www.praktika-ok.com) и [www.kachestvo-21.com](http://www.kachestvo-21.com).