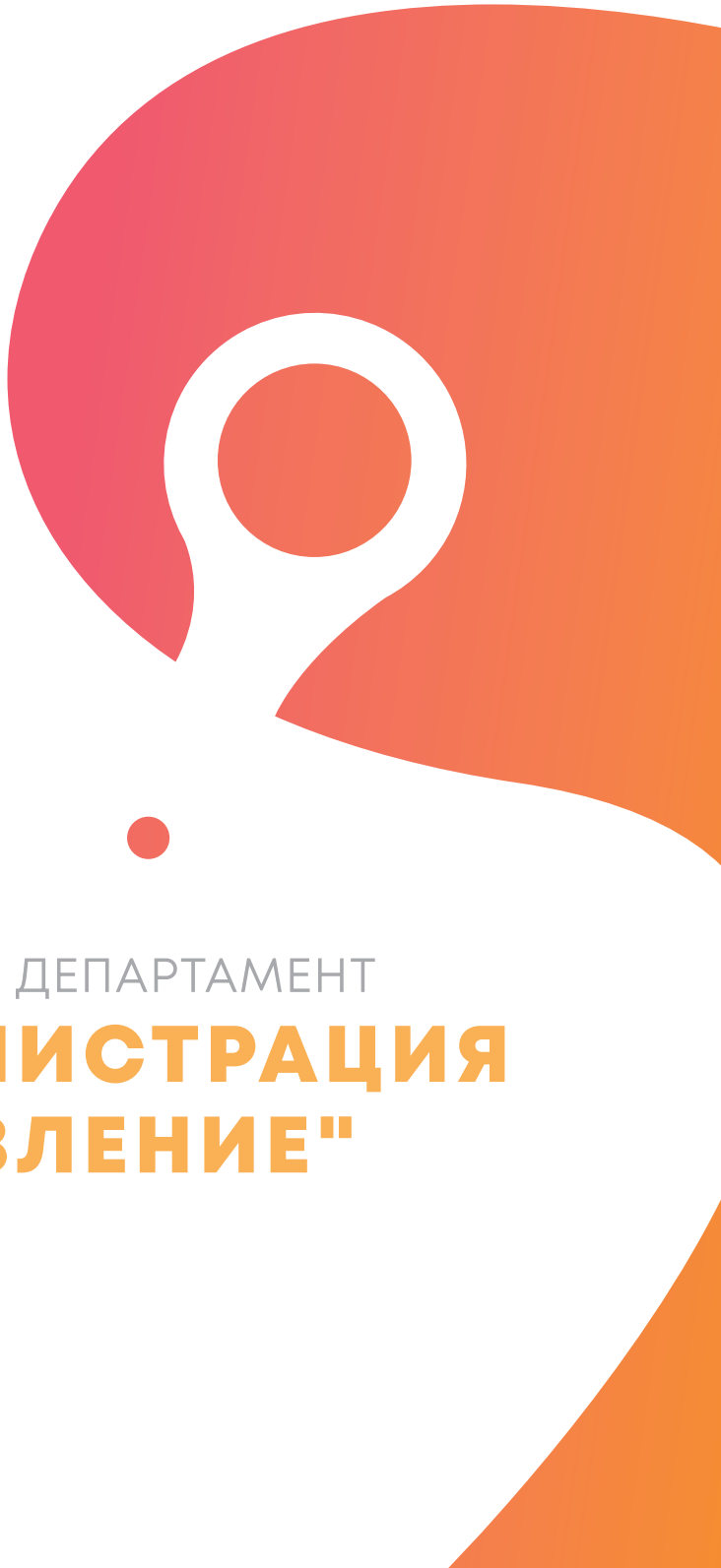


● 2020 г.
ТОМ 5



ГОДИШНИК НА ДЕПАРТАМЕНТ

● **"АДМИНИСТРАЦИЯ
И УПРАВЛЕНИЕ"**

Годишник на департамент
„Администрация и управление“, т. 5 (2020)



**YEARBOOK
OF DEPARTMENT
"ADMINISTRATION AND
MANAGEMENT"**

2020
VOLUME 5

ГОДИШНИК
НА ДЕПАРТАМЕНТ
"АДМИНИСТРАЦИЯ И
УПРАВЛЕНИЕ"

2020
ТОМ 5

Научен редактор:
проф. д-р Людмил Георгиев

Отговорен редактор:
доц. д-р Албена Павлова

Редакционен съвет:
проф. д-р Людмил Георгиев
проф. д-р Николай Арабаджийски
проф. д-р Слободан Нешкович
доц. д-р Георги Пеев
доц. д-р Кристиян Хаджиев
доц. д-р Соня Алексиева
доц. д-р Кирил Радев

ГОДИШНИК НА ДЕПАРТАМЕНТ „АДМИНИСТРАЦИЯ И
УПРАВЛЕНИЕ“, т. 5 (2020)

© Издателство на Нов български университет, 2021
ул. „Монтевидео“ 21, 1618 София
www.nbu.bg
www.bookshop.nbu.bg

© Ралица Николова – автор на корицата и графичен дизайн, 2021

Всички права са запазени. Не е разрешено публикуването на части от книгата под каквато и да е форма – електронна, механична, фотокопирна, презапис или по друг начин – без писменото разрешение на носителя на авторските права.

Докладите, включени в настоящия том, са публикувани във вида, предоставен от авторите, които носят пълна отговорност за съдържанието им.

ISSN 2603-297X

СЪДЪРЖАНИЕ

- 8 Ботьо Захаринев, Миглена Пейчинова
Управленски стратегии и принципи при изграждането на система за устойчиво развитие и екологичен мениджмънт - национални и европейски измерения
- 22 Валентин Василев, Димитър Огнянски, Калин Каменов
„Умните градове“ - от добри практики към устойчиви резултати
- 42 Валентин Василев, Моника Ичева
Социалната отговорност и управление на кризи. Уроците за мениджмънта от COVID-19
- 60 Ваня Хаджиева
Същност и катализатори на споделената икономика
- 70 Едиз Саидов
Финансов портфейл, инвестиции и доходност
- 86 Екатерина Цветанова
COVID-19 и новата реалност в корпоративното управление
- 102 Елена Благоева
Как управляваме непознатото - новите уроци за университетите
- 128 Ilija Zivotic, Ratomir Antonovic, Birsena Duljevic
Safety Management of State Institutions in Crisis Events in the Balkans

- 158 Ирена Николова
**Трансформирането на икономиката на България:
предпоставки и фактори**
- 180 Катерина Панкова
**Подходи за оперативното управление на риска в
дългосрочен инвестиционен проект**
- 198 Кирил Радев
**Трансформационно лидерство и корпоративно
предприемачество: инструменти за устойчиво
развитие в условията на индустрия 4.0**
- 228 Gruja Kostadinovic, Marija Ilievska-Kostadinovic
**Strategic Approach of Public Administration Bodies in
Emergency Management**
- 260 Мариана Димитрова
Политика на пазара на труда в условията на Ковид -19
- 292 Мария А. Иванова, Пламена Анчева
**Дигиталната революция и професионалната
компетентност в сектора на информационните
технологии**
- 322 Надя Маринова
Проблеми пред управлението на бизнеса
- 340 Slobodan Neskovic
**European Integration in Tourism as a Public Administration
Body of the Western Balkans Countries**
- 368 Николай Арабаджийски
**Стратегии за устойчиво развитие на публичната
администрация в Република България**
- 392 Теодора Ризова
**Гастрономията в развитието на туристическите
дестинации в света**

- 414 Юлияна Гълъбинова
Насърчаване на предприемачеството и на малките и средни предприятия в Чехия и в България
- 440 Николай Лахижа
Развитие публичного управления в посткоммунистических странах: вопросы терминологии
- 454 Juliana Hadjitchoneva, Angel Ivanov, Kristian Hadzhiev
eGovernment and eHealth in Bulgaria: Developments and Challenges

УПРАВЛЕНСКИ СТРАТЕГИ И ПРИНЦИПИ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА СИСТЕМА ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И ЕКОЛОГИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ - НАЦИОНАЛНИ И ЕВРОПЕЙСКИ ИЗМЕРЕНИЯ

Б. Захаринов, НБУ; М. Пейчинова, ЦОРХВ, МЗХГ

Анотация: Устойчивото развитие обвързва икономическата с екологичната ефективност в общественото производство. В рамките на устойчивото развитие се очертават три основни групи въпроси: **екологични**, засягащи състоянието на природното равновесие; **икономически**, отнасящи се до екологоемкостта на производството; и **социални**, свързани със стопанските и природните условия на живот на населението: заетост, образование и обучение, здраве, достъп до чиста природна среда. Ролята на държавата за стимулиране на устойчивото развитие е комплексна и е във всичките форми на въздействие: финансова; организационна; нормативна; обществена. На фирмено ниво ръководството на всяка фирма трябва да определи прецизно принципите за изграждане на система за устойчиво развитие и екологичен мениджмънт.

Ключови думи: управление; устойчиво развитие; екологичен мениджмънт; околна среда

**MANAGEMENT STRATEGIES
AND PRINCIPLES FOR BUILDING A SYSTEM
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT -
NATIONAL AND EUROPEAN DIMENSIONS**

Zakharinov B., NBU; M. Peychinova, RACFC, MAFF

Abstract: Sustainable development is linked to the economic efficiency of community production. Within the framework of sustainable development, three main groups of issues are raised: environmental, affecting the state of the natural equilibrium; economically relevant to the environmental capacity of production; and social, economic and natural conditions related to the living of the population: zeal, education and training, health, access to the clean natural environment. The role of government to stimulate sustainable development is complex and in all its forms of impact: financial; organizational; normative; community. At the company level, the leadership of every company should define precisely the principles for building a system for sustainable development and environmental management.

Key words: management; Sustainable Development; environmental management; Environment

Устойчивото развитие е развитие, което отговаря на потребностите на сегашното поколение, без да ограничава възможността на бъдещите поколения да посрещнат и реализират своите потребности. Това означава пестеливо използване на природните ресурси и възстановяване на екологичното равновесие. Устойчивото развитие обвързва икономическата с екологичната ефективност от общественото производство и утвърждава принципа на равенството и справедливостта чрез повишаване на човешките възможности и гражданско съзнание. [Близнаков Г.,2004]

В рамките на устойчивото развитие се очертават три основни групи въпроси: екологични, засягащи състоянието на природното равновесие; **икономически**, отнасящи се до екологичната устойчивост на производството; и **социални**, свързани със стопанските и природните условия на живот на населението: заетост, образование и обучение, здраве, достъп до чиста природна среда, отговорно и споделено управление, както и намаляване и елиминиране на неустойчивите модели на производство и потребление. [Захаринов Б.,2006]

В икономическата теория за първи път идеята за устойчивото развитие е представена от Джеймс Стюарт Мил 1857, който въвежда категорията „стационарно състояние“. т.е. достигане на такова равнище на развитие, за което е характерно статично население, обслужвано от статичен капитал.

Ключовите събития в международен мащаб, довели до появата на устойчивото развитие през годините, като понятие са:

- Конференцията на ООН на тема „Човешката околна среда“ проведена в Стокхолм, през 1972 г., която е първото събитие привлякло вниманието на световната общественост по въпроса за устойчиво развитие.

- Издаването от Световната комисия по околна среда и развитие („Комисията Брундланд“) на основополагащия документ – доклада „Нашето общо бъдеще“ през 1987 г., в който е дефинирано съвременното разбиране за понятието „устойчиво развитие“.

- Конференцията на ООН по околна среда и развитие, проведена през 1992 г. в Рио де Жанейро, Бразилия, на която са приети – Декларацията от Рио по околната среда и развитие; Програма Дневен ред за 21 век; Рамковата конвенция по изменение на климата; Конвенцията за биологичното разнообразие и Конвенцията за борба с опустиняването.

- Срещата на високо равнище по устойчиво развитие „Десет години по-късно“, проведена през 2002 г. в Йоханесбург, по време на която са приети – Декларацията от Йоханесбург за устойчиво развитие; План от Йоханесбург за прилагане на „Дневен ред за 21 век“; Партньорства за устойчиво развитие. [Захаринов Б., 2006]

Теорията за устойчивото развитие излиза извън рамките на икономиката на околната среда и свързва тази дисциплина с множество други икономически и неикономически дисциплини. Поставяйки въпроса за преразпределението на ресурсите между поколенията, тя разглежда стопанското развитие като комбинация от взаимодействието на различни форми на капитал: **технически капитал-Тк, човешки капитал-Кч, природен капитал-Кп, социален капитал-Кс.**

Техническият капитал включва техническата база на икономиката – машини, съоръжения и сгради. Човешкият капитал включва населението като комбинация от работна сила и натрупаните в нея знания и умения за решаване на социалните задачи. Природният капитал включва екологичните системи и природните ресурси в икономиката. Социалният капитал включва институционалното устройство на обществото, включително и социалните ценности в него. Като негова част могат да бъдат разглеждани културният и морален капитал на дадено общество. Между отделните форми на капитал съществува сложна функционална връзка, която все още не е достатъчно изследвана. Необходимо е да се държи сметка за промените в капитала в две насоки: амортизация (промени в количеството) и деградация (промени в качеството).

Всички видове капитал могат да се развиват прогресивно, т.е. да растат, или регресивно, т.е. да намаляват. Промените по този начин се представят като количествени или качествени.

Промени	Снижаване	Растеж
Количествени Качествени	Амортизация А Деградация Д	Растеж Р Подобрение П

Устойчиво развитие се наблюдава тогава, когато $P + П > A + Д$ за всички форми на капитала. [Захаринов Б., Н.Маринова, 2013]

Практическото осъществяване на концепцията за устойчиво развитие (т.е. такова развитие, при което мащабите на експлоатация на природните ресурси, капиталовложенията, научно-техническите ориентири и законодателните изменения се съгласуват не само с днешните, но и с бъдещите нужди на обществото) се изразява със съобразяване на обществените и държавните интереси с възможностите на природата. Основен принцип на устойчивото развитие е наличието на взаимна връзка между темповете и мащабите в развитието на производството на стоки и услуги, от една страна, и темповете и мащабите на решаване на екологичните проблеми, от друга. Устойчивото развитие не е неподвижно състояние на хармония, а процес на непрекъснати изменения. Определяйки подходите към бъдещото развитие, се налага да отговорим на въпроса: **възможно ли е да се съчетае съвременния жизнен стандарт в промишлено развитите страни с концепцията за глобална устойчивост**, или с други думи – колко дълго може да се съхрани ситуацията, при която развитието на световната икономика се стимулира от потребителското търсене? Постановката на този въпрос е особено уместна в светлината на съществуващите в съвременните условия екологични ограничения. Основната цел на устойчивото развитие се състои във възобновяване на динамичния баланс между обществото и околната среда. Отчитайки спецификата и мащабността на екологичните проблеми, както и различните възможности за тяхното решаване в отделните страни, основната цел може да се видоизменя в зависимост от направлението и етапите на прехода. За да бъдат постигнати набеляза-

ните цели, правителствата трябва да решават множество разнообразни задачи: повишаване екологичната отговорност на бизнеса; намаляване на ресурси и енергоемкостта на производствата; подобряване на екологичното образование на подрастващите и младежта за повишаване на екологичното съзнание на населението и др.

Стратегиите за устойчиво развитие

Стратегиите за устойчиво развитие се очертават като един от най-важните практико-приложни аспекти на глобалната проблематика. Важно необходимо условие за разработването и прилагането им е институционализирането на планетарната геоекологична политика, като се отчитат и проявленията на разнообразни форми на глобално обществено геоекологично съзнание. С най-голяма ефективност и практико-приложна стойност се отличават тези стратегии, при които световната динамика е представена като комплексен резултат от взаимно влияещи си пространствени природни, демографски, икономически, социални, политически и екологични фактори. [Захаринов. Б., Н. Маринова, 2013] Реален потенциал за мониторинг, моделиране, контрол и управление на комплексната глобална ефективност от цивилизационното развитие имат културно-политическите и социално-икономическите организации от международен мащаб. На първо място сред тях е ООН, но с немалка значимост в това отношение са и редица трансконтинентални организации като Г-8, Г-24, Г-77, ОПЕК, Британска общност на нациите и пр. Със задълбочаване на глобализационните процеси все по-голяма роля за контрол и регулиране на световните тенденции имат транснационалните корпорации (ТНК). Въпреки ясно декларираната им регионална същност, нараства глобалното значение и на организации като НАТО, ЕС, НАФТА, ОПЕК и др.

Характерен момент за Стратегията за устойчиво развитие на ЕС и Лисабонската му стратегия е, че те взаимно се допълват. Докато стратегията за устойчиво развитие е свързана с повишаване качеството на живота, то Лисабонската стратегия е насочена към увеличаване на конкурентоспособността, икономическия растеж и създаване на повече и по-добри работни места. [Захаринов Б., 2019]

Ключови цели и принципи

Тези принципи гарантират на всеки правата в три направления: като гражданин, производител и потребител.

1. *Подкрепа и защита на фундаменталните човешки права* – поставяне на човека в центъра на политиките; борба с дискриминацията и намаляване на бедността и социалната изолация;

2. *Солидарност във и между поколенията* – идентифициране нуждите на сегашните поколения, без да се ограничават възможностите на бъдещите да посрещнат своите потребности;

3. *Отворено и демократично общество* – гарантиране правата на гражданите за достъп до информация и осигуряване на равни права;

4. *Включване на гражданите* – повишаване участието на гражданите в процеса на взимане на решения;

5. *Включване на бизнеса и социалните партньори* – повишаване ролята на социалния диалог;

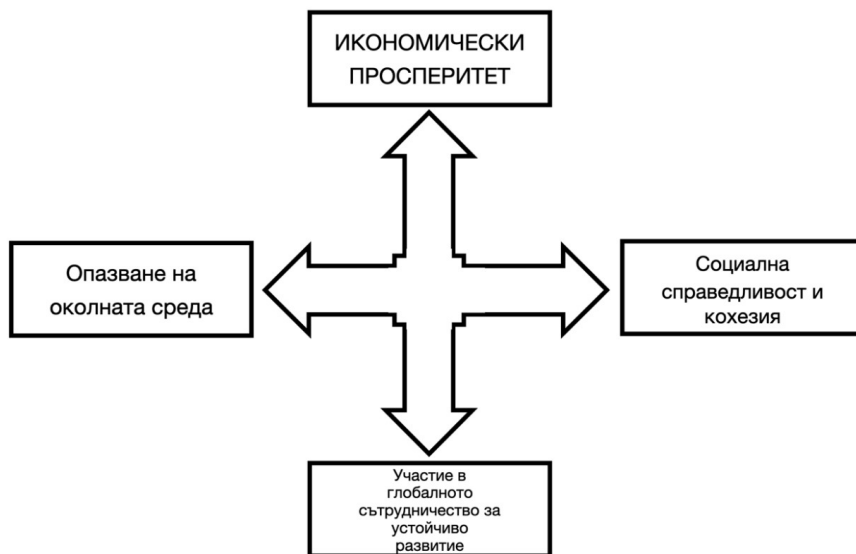
6. *Свързаност на политиките и управлението* – повишаване на обвързаността между политиките на централно ниво и действията на национално, регионално и фирмено ниво;

7. *Интегриране на политики* – постигане на пълноценно използване на управленския инструментариум за по-пълноценно регулиране;

8. *Използване на най-добрите достъпни знания* – провежданите политики да се основават на най-добрите достъпни знания и да имат добра икономическа мотивация;

9. *Принцип на предпазливостта* – когато няма потвърдени научни доказателства, е необходимо да се прилагат процедури за оценка на въздействието и превантивни действия, за да се избегнат заплахи за човешкото здраве и околна среда;

10. *Замърсителят плаща* – замърсителят е длъжен да заплати за нанесени от него вреди върху околната среда;



Ролята на държавата за стимулиране на устойчивото развитие е съществена и води до комплексно и целево въздействие върху процесите, които протичат в обществото във всичките форми: финансова; организационна; нормативна; обществена.

При това въздействие процесите на концентрация и урбанизация биха се развили в посока на деконцентрация и дезурбанизация, като обхванат на практика цялата територия на страната. Там е необходимо да се насочват държавни инвестиции за устройството и изграждането на жизнената среда. Протичането на тези дезурбанизационни процеси е обвързано с изграждане на мрежа от комуникационни и инфраструктурни коридори от международно, национално, регионално-локално равнище, като така ще се въздейства най-силно върху локалните териториални фактори. Регулирането на по-нататъшното развитие на силно урбанизираните територии ще се осъществява само по интензивен път и ще намалява степента на концентрация и урбанизация в тях. Ще се активизира взаимодействието между центровете на агломерациите и ще се развива субурбанизационния процес чрез децентрализиране на дейности и функции. Такова стимулиране на развитието на периферните територии чрез локализация на функции на отделните селища би засилило функционалното взаимодействие на отделните селища, като преодолява социалните и

икономическите им проблеми и доизгражда жизнената им среда. По този начин би се доразвил опорният скелет на селищата.

За преодоляване на силната инерция в изградените структури на селищната мрежа следва да се осъществи:

- доизграждане на по-широк спектър от дейности и функции на населените места в зависимост от потенциала на центъра;
- преодоляване на „вертикалната“ йерархия на центровете;
- създаване на „хоризонтални“ мрежи от центрове, като отношения на партньорство, съревнование и конкуренция.

Градските мрежи биха се формирали като три вида:

- нуждаещи се от разтоварване (в изградените агломерации);
- с необходимост от доизграждане (във формиращите се агломерации и периферните територии);
- с потребност от развитие и от допълнителни импулси в съответствие с индивидуалностите на мрежата.

Такъв сценарий изисква значителни финансови и управленски усилия и ресурси от страна на държавата за:

- нормативно усъвършенстване на социалната и пазарна инфраструктура на държавата;
- инвестиции в създаване на нови обекти на социалната инфраструктура, главно в малките и средните градове;
- инвестиции в техническата инфраструктура, включително четвъртокласната пътна мрежа;
- насочване на инвестиции в населените места от трети и четвърти ранг и в селата;
- данъчни преференции за определени територии и населени места.

На фирмено ниво ръководството на всяка фирма трябва да определи прецизно принципите за изграждане на система за устойчиво развитие и екологичен мениджмънт. Тези корпоративни принципи трябва да са в унисон с финансовите лостове, съвременни технологии и да създават потенциал за устойчиво развитие. Споменатите принципи трябва да са подходящи за естеството, мащаба и влиянието на околната среда на всички дейности, продукти или услуги на съответното юридическо лице. Също така е нужно те да налагат ангажимент за непрекъснато подобряване и превенция от замърсяване. Следваща стъпка

в изграждането на система за устойчиво развитие е поетите от фирмата ангажименти да са в съответствие със законодателството и разпоредбите. Нужно е също така и висшият мениджмънт на фирмата да дефинира рамката за установяване и преглед на целите и задачите по опазване на околната среда. Политиката на екологичен мениджмънт е база за внедряване и усъвършенстване на системата за управление. Върху нея се изграждат целите и задачите на фирмата. Политиката трябва да бъде ясно формулирана, за да бъде разбрана от вътрешните и външните заинтересовани страни, да се преразглежда и доусъвършенства периодично, за да отразява променящите се изисквания и постижения. В зависимост от спецификата на фирмената дейност при разработването на политиката за екологичен мениджмънт е от съществено значение да се отчитат резултати от предишни изследвания за влиянието на фирмената дейност върху околната среда. За следване на стратегията за устойчиво развитие и ефективен екологичен мениджмънт планирането и декомпозирането на екологичните проблеми трябва да бъдат изложени в инвестиционната политика на фирмата, както и:

- Отношения с доставчици на суровини, материали и полуфабрикати, готови изделия, дистрибутори и търговци;
- Изисквания към разработването на проекти за нови продукти, технологии и др.;
- Специфика на производството и продукцията – разкриване на възможностите на характерните опасни явления, действия и възможни вредни ефекти;
- Съответствие с екологичното законодателство;
- Обучение на производствения персонал и опазването от производствените рискове.

Европейските измерения на концепцията за устойчиво развитие

Една от основните интеграционни цели на ЕС е постигането на хармонично развитие, както и висок и балансиран, между страните и регионите му, жизнен стандарт на населението. В тяхното смислово съдържание, качествена оценка на хармонията между природни ресурси, екологична среда, научно-технически и социален прогрес се разглежда като първостепенен критерий при

гарантиране на еколого-икономическа и културно-политическа устойчивост на развитието. [Захаринов Б., М. Пейчинова, 2013]

Политиката на преход към устойчиво развитие на ЕС се реализира чрез сложни, но ефективно функциониращи, взаимно контролиращи се институции, законодателни и програмни инициативи. Основополагаща законодателна основа за това е **приетата през 1989 година от ЕО Социална харта**, която впоследствие придобива статут на основно **Приложение към Договора от Маастрихт**. Друг важен фундамент на съвременната екологична политика в Европа е **Петата програма на ЕО за околната среда и устойчиво развитие, приета през 1992 г.** Чрез нея отношението към околната среда и социално-икономическото развитие се поставя на принципно нова концептуална основа. [Захаринов Б., 2019]

Като аналог на „Дневен ред 21“, Петата програма е стратегия, поставяща основния акцент върху мониторинга и споделената отговорност между всички субекти в европейското интеграционно пространство. Ключов механизъм за изпълнение на Програмата е пълното интегриране между социално-икономически и екологични цели чрез оптимизиране на инструментариума за мониторинг, моделиране, планиране, контрол и управление на природно-социалните системи. Сред високоефективните подходи в това отношение е широкото използване на пазарните механизми като стимули за промяна на екологичното поведение. Освен това, в ЕС значително приложение намират административните механизми на правовата държавност и гражданското общество. [Захаринов Б., 2019]

Важен аспект в регионалната геоекологична политика на ЕС са приетите **през 1993 г. в Прага принципи за устойчиво пространствено развитие, както и Ръководните принципи за устойчиво териториално устройство в Европа (Хановер`97)**. Като основна задача на пространственото планиране, чрез тях се поставя поддържането на дългосрочно (устойчиво) социално-икономическо развитие, с едновременно предотвратяване на вредното въздействие върху околната среда. Главните цели на традиционното планиране се трансформират в нови екологични критерии.

Договорите от **Маастрихт`92 и Амстердам`99** катализират разработването на стратегии за устойчиво развитие на национал-

но, регионално и местно ниво. **През 2000 година в Лисабон се приема стратегия за развитие, базирана на човешкия интелектуален потенциал. През 2001 година в Гьотеборг тя се допълва чрез обвързване с концепцията за устойчиво развитие.**

Стратегиите за преход към устойчиво развитие в ЕС се разработват в тясна връзка с основните регионални принципи на развитие в него. Важен инструмент за тяхната ефективност е използването на т. нар. „структурни фондове“. **Въведените регламенти, за периодите 2007-2013 и 2014-2020, разглеждат като основни структурни фондове Европейския фонд за регионално развитие, Европейския социален фонд и Кохезионния фонд.**

Заклучение

През 1968 г. под егидата на ЮНЕСКО е проведена Междуправителствена конференция за рационално използване и опазване на биосферата. На нея за първи път екологичната проблематика се разглежда в международен политически аспект. През същата 1968 г. група видни интелектуалци основават т. нар. „Римски клуб“ – един от първите безспорни индикатори за възникващо световно съзнание. Негова основна изследователска проблематика са глобалните предизвикателства и съдбата на човечеството. Под логото на Римския клуб се публикуват поредица от задълбочени дискуссионни изследвания. Докладите на Римския клуб се превръщат в своеобразен барометър на динамичната глобална цивилизационна менталност.

Идеята за устойчиво развитие се основава на разбирането, че логиката на историческото развитие води до разума, който умее да анализира отношенията на отделните сили, съзира смисъла на целостта на света, за да осмисли прехода от робския труд към истинското съзидание, от съпялата надпревара в полза на егоистичния отделен индивид към универсална взаимност и солидарност. Това е преход от отношение на доминиране, което деградира всички заинтересовани лица, към свобода, в която всеки може да осъществи пълния потенциал на своето битие. Важен принцип на устойчивото развитие е и единството на развитието и духовността. От изложеното по-горе се налага важният извод: Устойчивото развитие не е само еколого-икономическа категория, то е цялостна нова идеология, нов светоглед, нова фи-

лософия, нова ценностна система. Необходима е дълбока трансформация във всички посоки и области на човешкото битие и най-първо в преценка на фундаменталните убеждения, които ръководят отношението на съвременния човек към света и социалното му поведение. Именно в това е смисълът на човешкия живот, основаващ се на идеята за самоусъвършенстване и самоограничение, противно на сега доминиращата инерция, подчинена на прекомерното използване на природните ресурси.

В заключение можем да приемем, че за успешното прилагане на принципите на устойчивото развитие в България е необходимо да се извърши промяна в нагласите и поведението на всички ангажирани в процеса страни – политици, администрация, организации на гражданското общество, бизнес среди и граждани. Колко актуално звучат думите на Романо Проди: „...преходът към устойчиво развитие не е въпрос на избор, а е императив“.

ЛИТЕРАТУРА

1. Близнаков Г., „Екология и устойчиво развитие“, МОЦ, София, 2004
2. Захаринов Б., „Устойчиво развитие“. София, НБУ, 2006
3. Захаринов Б., Н. Маринова, „Бизнес среда и устойчиво развитие“, София НБУ, 2013
4. Захаринов Б., „Управление на ресурсите“, НБУ, 2019 г., София
5. Захаринов Б., Пейчинова, М. „Добив на енергия от биомаса с нетрадиционни суровини и култури“, сп. Екологизация, 2013 г. НБУ
6. <http://www.moew.government.bg/>
7. [https://cait2.wri.org/IPCC.2007.Intergovernmental Panel on Climate Change. Working Group I. Climate change](https://cait2.wri.org/IPCC.2007.Intergovernmental%20Panel%20on%20Climate%20Change.%20Working%20Group%20I.%20Climate%20change)
8. <https://www.globalchange.gov/browse/reports/global-climate-change-impacts-united-states>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРИТЕ

Доц. д-р инж. Ботьо Захаринов е щатен преподавател в НБУ от 2000 г. Работил е в департаменти „Природни науки“ и „Администрация и управление“. През 2001 г. защитава докторска дисертация, а през 2004 г. се хабилитира. Има 3 монографии, две от които самостоятелни и една в съавторство. Публикувал е 7 книги на хартиен носител и още 5 в електронен вариант, както и над 60 статии и доклади на научни конференции у нас и чужбина.

Д-р Миглена Пейчинова през 2009 г. защитава докторска степен и от тогава до момента е хоноруван преподавател в НБУ, департамент „Науки за Земята“ и департамент „Администрация и управление“. Завършила е икономика в УНСС и право във ВТУ „Св.Св Кирил и Методий“. Има магистратура по „Екология и еко-токсикология“. Публикувала е повече от 20 статии и доклади на научни конференции у нас и чужбина.

„УМНИТЕ ГРАДОВЕ“ - ОТ ДОБРИ ПРАКТИКИ КЪМ УСТОЙЧИВИ РЕЗУЛТАТИ

Доц. д-р Валентин Василев

Югозападен университет „Неофит Рилски“

Докторант Димитър Огнянски

Югозападен университет „Неофит Рилски“

Калин Каменов

Кмет на община Враца

Анотация: Вглеждайки се около себе си в днешния ден и връщайки мислите си десетилетие назад, можем да усетим разликите в живота ни. Водещата промяна беше наложена от информационните и комуникационни технологии.

Настоящото научно изследване е опит да се представи, от една страна, концепцията и полезността на „умния град“, а от друга страна, посредством изведените добри практики и примери да насочим вниманието на читателите към непосредствените ползи от приложенията им.

Ключови думи: публичен мениджмънт, „умен град“; устойчиво развитие; добри практики

“SMART CITIES” - FROM GOOD PRACTICES TO SUSTAINABLE RESULTS

Ph. D Valentin Vasilev

Soutwest University “Neofit Rilski”

Doctoral Student Dimitar Ognianski

Soutwest University “Neofit Rilski”

Kalin Kamenov

Mayor of Vratsa Municipality

Abstract: Looking around ourselves in the present day and going back in our thoughts to the previous decades, we can feel the differences in our lives. The leading change has been imposed by the information and communication technologies

The present scientific research is an attempt to present, on the one hand, the concept and usefulness of the “Smart City” and, on the other hand, to draw readers' attention to the immediate benefits of their applications through the best practices and examples.

Key words: public management, “Smart City”, sustainable development, good practices

„След двадесет години ще съжалявате за това, което не сте направили. Затова отхвърлете съмненията. Уловете попътенвятър в своите платна. Изследвайте. Мечтайте. Откривайте.“

Марк Твен

Нека си представим градовете на бъдещето. Ще бъдат ли градовете здрави и устойчиви места за живеене или проблемите с околната среда ще се въртят? Ще могат ли градовете да осигурят адекватно жилище, инфраструктура и услуги, за да бъдат в крак с нуждите на нарастващото население? Ще бъдат ли място за развитие и изграждане на общности; за отглеждане и възпитание на децата на информационното общество; ще се справи ли светът с изграждането на новата градска среда, съчетавайки традициите с новите изисквания на жителите?

Ключов аспект и предизвикателство пред глобалното управление на човешките ресурси е мотивацията на хората да се включат с желание и любопитство в този нов етап от развитието на човечеството. Изследванията показват, че съществува силна връзка между равнището на ангажираност и качеството на живота. Както отбелязват уместно Гостик и Елтън - „...всички сме тръгнали на лов за таланти, а най-подходящото място за търсенето им се намира точно под носа ни. Трябва просто да запазим и развием нашите най-добри и солидни хора, като ги държим постоянно мотивирани“. [Гостик, Елтън, 2011, стр. 28].

Това са спешни въпроси не само в България, но и в световен мащаб. Докато градовете концентрират много обществени и екологични проблеми, те също са склонни да намерят решения. Предвид нарастващото население, ограниченията на ресурсите и претоварените инфраструктурни системи, градовете трябва да използват по-добре технологиите, за да правят повече с по-малко. Днес населението на нашата планета е около 7,4 млрд. души, почти половината от тях (3,6 млрд.)

живеят в градовете, макар че едва преди 10 години градското население бе само 35%. При толкова високи темпове на урбанизация, възникват редица проблеми, които затрудняват администрациите, отговорни за различни аспекти на живота в града, като може би това е и една от причините в последните години намирането на иновативни решения в тази посока да се посрещат с надежда и да се оценяват високо от професионалните гилдии [<https://www.ipa.government.bg/bg/konkursi-za-dobri-praktiki>] в областта на публичната администрация в целия свят [<https://www.aspanet.org/ASPA/Make-Connections/Awards/International-Public-Administration-Award.aspx>].

Към решаването на този кръг от проблеми е насочена концепцията за „умния град“ (Smart City), която по един или друг начин вече се реализира в 2500 населени места по целия свят, като все повече са добрите практики, които могат да бъдат изследвани и апробирани в нови градове и държави, вследствие на различни по своя характер инициативи и конкурси в целия свят [<https://www.act.ipaa.org.au/pm-awards>].

Публичния мениджмънт и дигиталната революция

Как правителствата могат да се справят с дългогодишни проблеми и внедряване на иновации, използвайки решения от ново поколение – като изкуствен интелект и автоматизация – по-прагматични и съобразени с риска начини. Дигиталната революция в правителствата тепърва започва и може да им помогне да бъдат по-иновативни, за да подобрят опита на гражданите, да ангажират по-добре служителите и да постигнат стъпка промяна в оперативната ефективност.

Ключов момент безспорно е намирането на точното сечение между традициите в публичния мениджмънт и съчетаването им с очакванията за модернизация и иновации. Както се отбелязва в доклад на Институт „Уърлдуоч“, „градовете имат богати характеристики със своите исторически забележителности, паркове, площади, обществени сгради, реки и езера, които придават индивидуалност на градските пространства и служат на хората [Институт „Уърлдуоч“, 2016, стр. 68]“. Именно това умение за допълнително време, което информационните

и смарт технологии дават на жителите, подпомага тази балансираност в устойчивото развитие на градовете.

Авторитетни проучвания и анализи разкриват, че изкуственият интелект има потенциал да постигне допълнителна глобална икономическа активност от около 13 трилиона долара до 2030 г., или с около 16% по-висок кумулативен БВП в сравнение с днес. В допълнение, според нас, само автоматизацията може да повиши растежа на производителността в глобален мащаб с 0,8 до 1,4% годишно.

И както ще стане видно по-надолу, някои от тези технологии може да се използва и за включване на течове в правителствени операции. Например правителството на САЩ всяка година прави над 140 милиарда долара неправомерни плащания – около 40% от които водят до парична загуба на правителството. Технологии като изкуствения интелект могат да бъдат използвани за намаляване на тези парични загуби, произтичащи от измама, отпадъци и злоупотреби.

Как публичния мениджмънт може да използва силата на автоматизацията в мащаб?

Автоматизирането на процесите и технологиите, базирани на изкуствения интелект, могат да донесат ползи за многобройните функции на публичната администрация. Правителствата по света са под натиск да работят по-ефективно, да обслужват по-добре гражданите и да осигуряват по-удовлетворяваща работна среда за своите служители. Уроците от частния сектор показват, че автоматизацията в мащаб има потенциал да служи за постигането на тези цели, но за да стигнете до там, правителствата трябва да действат по-стратегически в своя подход, да приемат нови технологии и да бъдат готови да действат в мащаб. Автоматизирането на процесите и технологиите, базирани на изкуствен интелект, могат да донесат ползи за многобройните функции на правителството, включително много по-ниски експлоатационни разходи, по-ефективни процеси и по-малко разхищение и грешки. Най-малко четири от всеки пет процеса в HR, финансите, комуникациите и обработката на приложения са частично автома-

тизирани [Василев, Стефанова, Ангелова, 2017; стр.179], като електронното управление дава възможност за подобряване на ефективността на публичния сектор за създаване на прозрачни и новаторски услуги от една страна, и с потенциал да се намалят разходите с поне 30% [Василев, 2011, стр. 75-82].

Ползите от автоматизацията могат да бъдат постигнати сравнително бързо. Много от решенията могат да бъдат изградени върху съществуващи ИТ системи без значителни допълнителни инвестиции. Подходът за разгръщане на автоматизацията в мащаб е интуитивен, като се започне с оценка на възможността, стартиране на пилоти, изграждане на необходимата инфраструктура и след това мащабиране.

Много правителства вече постигат значителен напредък в създаването на онлайн процеси, за да могат гражданите да попълват заявления и да комуникират с доставчиците на услуги. Следващият етап е да се използва автоматизация в мащаб, за да се актуализират вътрешните операции и процеси, като им се помогне да станат дигитални организации в основата си.

Какво разбираме под „умен град“?

В свят, в който технологиите се прилагат с бързи темпове, изглежда всеки град е умен град. Масовото внедряване на ширококоловата инфраструктура, мобилни телефони и безжична свързаност е само началото. Концепцията за интелигентните градове за първи път се оформя в началото на 2000-те години и се фокусира предимно върху развитие на технологиите и инфраструктурата.

През последните години понятието „интелигентен град“ се използва широко от градовете и търговските организации за комуникация и насърчаване на различни видове инициативи или решения в градски контекст [McKinsey Center for Business and Environment, 2017, p.25-28].

Именно заради това едва ли може да се даде еднозначно определение на понятието „умен град“. Най-общо „умният град“ разполага със система, благодарение на която ресурсите на различните градски служби се използват по най-добрия начин, осигурявайки максимална безопасност. За да се по-

стигне тази цел, е необходима тясна връзка между различните решения, реализирани в контекста на програмата за „умен град“ – видеонаблюдение, интелигентни транспортни системи и т.н. Най-общо, „умният град“ прилага най-съвременни технологии, за да използва ползотворно наличните ресурси с цел повишаване на жизненото равнище, намаляване на вредните влияния върху околната среда, създаване на предпоставки за внедряване на иновации, рационално използване на енергията и спестяване на разходи и подобрява доверието в управление-то [Василев, Бельовска, 2018, стр.77-78]. Нещо повече, редица научни изследвания поддържат тезата, че в „умните градове“ се наблюдава увеличение на доверието в управлението и е налице пълноценна възможност за реализацията на т.нар. организационно доверие [Василев, Димитрова, 2017].

Съвременният „умен град“ не е само градска зона с високо развита технологична инфраструктура, а по-скоро място, където гражданите живеят по-интелигентно. Чрез употребата на технологиите и цифровизацията на офлайн услуги, гражданите могат да разпределят ресурсите и времето си по ефикасен и продуктивен начин – да станат умни граждани в интелигентен град.

Задоволяване на нуждите на гражданите

Изграждането на интелигентен град обаче означава повече от хардуерно внедряване. Това, което прави един град наистина умен, е как използва цялата тази технология за постигане на по-добри резултати за своите граждани [McKinsey Center for Business and Environment, 2018, р.44-47]. Докато дебатите в миналото често бяха фокусирани върху самите технологии, сега дискусиата трябва да се насочи към нуждите на жителите, конкретните проблеми, които трябва да бъдат решени, и как могат да бъдат изградени умни градове за справяне с тези основни проблеми. Авторите изследват приложението на кибер-физическата технология около три основни теми, като тематиката намира място и в ежедневната работа на ЕС [https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_bg].

Първо е въвеждането на интелигентност в ежедневието на гражданите – в опазването и използването на водата,

транспорта, споделянето на дома или сигурността. Градовете все повече осъзнават, че ползите от интелигентните градове надхвърлят повишаването на ефективността: технологията помага на градовете да станат по-жизнеспособни и устойчиви. Московската транспортна програма например има за цел да спести на московчани седмично време за пътуване чрез интегрирана, технологично активирана инициатива за промяна на мобилния опит на средния гражданин.

Второ, технологията променя начина, по който правителствата мислят за обслужването на своите граждани. Правителствата възобновяват своите системи и процеси с оглед да осигурят не само подобрен жизнен опит, но и равен достъп до инфраструктура и програми, като стават по-отзивчиви и насочени към гражданите. От Пуна, Индия, до Торонто, Канада, интелигентните градски технологии ускоряват метаболитизма на правителството.

Трето, пейзажите, през които се движим, се трансформират под краката ни. Инициативите от ревитализацията на брега до развитието на градини и паркове в градовете създават нови места за внедряване на технологии, които могат да превърнат пустините в индустриални. Китайските градове [<https://www.chinahighlights.com/travelguide/top-china-smart-cities.htm>] се трансформират, като приемат технологии, за да озеленят речните си фронтове и да се подготвят за нова индустриална епоха, дори когато те възвръщат традиционните управленски концепции.

Градът като платформа



Няма универсално упътване как един град да стане „умен“. Тук в България не трябва да възпроизвеждаме общ национален шаблон. Всеки град в определен регион може да създаде нов модел, който отразява неговите собствени предизвикателства и приоритети. Дебело трябва да подчертаем, че един такъв подход би бил ефективен и в контекста на мениджмънта на кризисни ситуации, един съвременен управленски феномен. Нещо повече, както отбелязва Джон Котър, „успешната промяна е по-крехка, отколкото често мислим или бихме искали да мислим... в основни линии важен е проблемът за превръщането на промяната в нещо устойчиво“ [Котър, 2003, стр. 172].

Именно заради това създаване на платформа, комбинираща нуждите и приоритетите на всеки град, е най-ефективният план за устойчиво развитие на градската среда чрез въвеждането на смарт технологии. Т.е. най-ефективният начин за управление на умен град е чрез създаване на смарт платформа. Обобщено могат да се извадят 8 основни насоки :



- Инфраструктура и трафик; Сигурност; Здравеопазване; Отпадъци; Вода; Енергия; Икономическо развитие; Обществено управление.

Какъв е резултатът? По-ефективен, отзивчив и устойчив град. След десетилетие на експерименти умните градове навлизат в нова фаза. При проведени проучвания в 50 града и изготвен доклад, резултатите от въведените смарт подобрения се отразяват изключително позитивно в редица насоки, видни на таблицата по-долу.

30-300	30-40%	15-30	25-80	8-15%	25-35%
спасени животи всяка година в град с 1 милиона души	по-малко престъпления инциденти	минути, спестени от ежедневното пътуване	спестявани литри вода на човек на ден	По-малко болести	По-малко болести По-бърза реакция при спешна ситуация

Цифрите са показателни и не се нуждаят от коментар!

Онлайн публични услуги

Публичните /Държавните/ услуги, от данъчните декларации до разрешителните за строеж, се цифровизират и се предоставят онлайн. Пионерите за първи път започнаха този процес преди повече от 15 години. През последните години мнозинството от световните правителства вероятно дигитализират своите услуги, въпреки че процентите на директно въздействие върху политиките все още се различават значително. Какво води до разликата?

Широкото приемане на онлайн услуги може да бъде следствие от цифровизиране на максималния брой услуги във всички сфери на взаимодействие между гражданите и тяхното правителство, а не само основните държавни услуги (глоби, данъци и разрешителни). Например през 2017 г. правителството на Дубай пилотира инициатива „само онлайн“, в която центровете за услуги са затворени за цял ден в традиционната си форма „на гише“ и 950 услуги от 32 публични субекти са предоставяни само онлайн [<https://www.qlue.co.id/>]. Достъпът до мобилни приложения за най-често използваните услуги помага за опростяване на достъпа на гражданите и увеличава тяхната ефективност в значителна степен. [<https://www.smartdubai.ae/>].

Москва например предлага 250 услуги чрез портал, свързан с бизнес, образование, здравеопазване, жилища, частен транспорт, обществен транспорт, семейство, социална подкрепа, култура, спорт, граждански документи, труд, глоби, инвалиди хора, спешни ситуации и сигурност, околна среда и животни и оплаквания. Десет популярни услуги са налични в мобилното приложение [[https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Москва_Умный_город_\(Smart_city\)_Информационные_технологии_в_Москве](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Москва_Умный_город_(Smart_city)_Информационные_технологии_в_Москве)].

В същото време в Берлин, където сравнително тясна група от хора използва електронно управление, 75 услуги са на разположение и са изброени без категоризация в страницата на града и на онлайн сайта за публични услуги. Градското приложение за мобилни услуги е в състояние само да информира потребителите как и къде да кандидатстват за услугата, вместо да предоставя услугата цялостно. Разбира се, цялостната дигитализация на процеса на публични услуги е свързана с консумация на ресурси. Берлин демонстрира алтернативен начин за това как може един градски портал да служи на хората и често да се посещава и използва [<https://www.smart-city-berlin.de/en/home/>]. Той предоставя обширна информационна функционалност, която е полезна за гражданите в категории като билети за театър и свободни работни места и постига сравнително голям брой посещения на гражданин на месец [McKinsey Global Institute, 2018, стр 22-22].

Добра практика е да се допълват онлайн услугите в публичната сфера със съответните добре проектирани нови такива и включването им в постоянно актуализиран градски портал. Този портал съдържа полезно съдържание за гражданите, като например информация за живота в града, политики в различни области, както и помощ за малки бизнес организации. Интегрирането на градски информационен портал и онлайн правителствени услуги осигурява достъпа **на „едно гише“**. Хората, които желаят да използват онлайн услуга, могат да намерят полезна информация за градски проекти или важни новини, като по този начин постепенно изграждат в себе си навика да използват подобни портали за всичките им нужди.

Градовете, които са дигитализирали своите услуги само преди 5-7 години, постигат същите или по-добри резултати, отколкото някои градове, дигитализирали услугите си преди 10-15 години. Например в рамките на три години от създаването си електронните услуги на Мексико Сити демонстрират по-висока степен на използване от тези в Ню Йорк, които стартират преди осем години [<https://www.e-zigurat.com/blog/en/smart-city-series-mexico/>]. Идентична е ситуацията и в Сеул [Seoul smart city: the power of citizen participation - <https://hub.beesmart.city/city-portraits/smart-city-seoul-part-1-the-power-of-citizen-participation>].

Дубайските електронни услуги изпреварват тези на Сао Пауло, които стартираха две години по-рано. По същия начин в рамките на пет години московският портал демонстрира огромна преднина /от два до три пъти/ спрямо идентичните портали за услуги в Берлин, Ню Йорк или Лондон, като всички стартираха приблизително по едно и също време. [<https://www.smartcitiesworld.net/news/news/mexicos-largest-cities-promote-digital-inclusion-4444> ; 20.08.2020].

Московският градски портал служи като „едно гише“ за гражданите – порталът за държавни услуги, порталът на кмета и порталът за обратна връзка на гражданите са интегрирани през 2017 г. [McKinsey Global Institute, 2018, стр 24]. Правителствените услуги, достъпни на портала на кмета, се простират до много области от живота на гражданите, а най-често използваните услуги са включени в **мобилно приложение**. Порталът е изграден с максимално улеснен достъп, с еднократно или двукратно щракване до най-често използваните услуги [Moscow's "Together" civic-engagement ecosystem - <https://ict.moscow/en/card/AG/>]. Днес 6.5 милиона души използват правителствените услуги на града онлайн, а повече от 75 000 души използват мобилното приложение ежедневно (то включва 14 популярни услуги).

Берлинският градски портал за онлайн правителствени услуги е друг добър пример, който работи от 20 години. Той предлага новини, актуална информация във всички области на публичните услуги за широк спектър от сфери на живота на

града. С негова помощ всеки може буквално да проследи развитието на концепцията за приложението на информационните и комуникационни технологии в публичния мениджмънт, като по този начин се проследи и визията на управлението за приложението на новаторски подходи в търсенето на решения на местно ниво.

Добра практика от България - Община Враца

Община Враца се откроява в усилията си да насочи мениджмънта на публичните и услуги в посока на широкото използване на информационни и смарт технологии. В последните години в тази посока се предприеха редица иновативни действия, насочили вниманието на авторите на настоящото изследване към представянето на тези добри практики.

Умното паркиране във Враца и система за контрол на метеорологичната обстановка

Интелигентна система за подобряване на градската среда се въвежда във Враца, като тя ще достави платформа и технологии за „умно“ паркиране в града. Планираните модули ще съдържат актуална информация за свободните паркоместа, като ще има възможност и за планиране на маршрут до тях. Технологията ще информира също кои терени са за хора в неравностойно положение и какво е работното време на паркинга.

Умната система има възможност да следи също качеството на въздуха, както и разположението на станциите, които правят замерванията. Планиран е и модул за новини и актуална информация, свързана с общината, жителите и гостите ѝ. Накрая всички данни се обобщават в графичен вид с цел оптимизация от страна на общинската администрация. Заложено е и предоставянето на 3 „облачни“ сървъра на територията на страната.

В такъв контекст използването на InViro, единната платформа, която събира, структурира, обработва и визуализира информацията от градската инфраструктура, може да се използва за вземане на навременни и информирани решения.

Платформата е носител на наградата за Smart City Service на Smart Innovation Summit [<https://globalsummit.tech/>] в Азия и победител в Smart Mobility Category на Intertraffic Innovation Award [<https://www.intertraffic.com/amsterdam/innovations/innovation-award/>].

Дигитализацията на града е фокусирана към потребностите на гражданите, на администрацията и на общинските дружества, отговарящи за поддръжката на градската инфраструктура. Мониторинг в реално време, по-добро планиране на ресурсите, намаляване на разходите за поддръжка, повишаване на контрола над общинските дружества са само част от ползите за администрацията.

„Градът в ръцете ти“ на твоето електронно устройство е вече възможно за гражданите и гостите на гр. Враца именно чрез платформата Invipo [<https://www.kmeta.bg/umno-parkirane-vuvejdat-vuv-vraca>] – връзката между администрацията и тях в реално време.

Умна система за намаляване на трафика

Друг компонент от смарт-управлението на Враца е системата, базирана на електронни устройства, които следят за преминаване на тежкотоварни камиони без разрешение [<https://www.youtube.com/watch?v=t-nDicDeYuk>]. Те ще бъдат монтирани на всички вход-изходи на града. Информацията, която ще подават устройствата ще се следи от ДАИ и полицията. Техни служители ще предприемат действия по извеждането на ТИР-овете от града.

Видео наблюдение и контрол

Съществен компонент от управлението на територията на град Враца са разположените 36 камери за наблюдение на 14 ключови кръстовища и пътни артерии. Градът разполага с най-модерната система за видеонаблюдение в страната, в която е вграден последен модел изкуствен интелект на световно равнище [<https://www.investor.bg/biznes-v-umnii-grad/498/a/kalin-kamenov-vraca-e-s-nai-modernata-sistema-za>].

videonabludenie-v-stranata-270845/]. Системата няма аналог в момента в България. Нещо повече – на този софтуер са базирани видеонаблюденията на Лондон, Брюксел и други европейски градове. Най-интересното във видеонаблюденията във Враца е изкуственият интелект, който е свързан с база данни в реално време. Модерните устройства имат възможността да проследяват превозните средства, като идентифицират номерата на МПС-та както през деня, така и в малките часове на нощта. Важна подробност е, че видеосистемата може да разпознава лица. Камерите разполагат с алармени съобщения при движение, вмешателство в работата на общинските органи и пресичане на зони. В резултат след внедряването на системата може да се отбележи, че голяма част от пътно-транспортните произшествия, които са се случили на територията на града, са регистрирани от камерите, като по този начин значително е улеснена работата на органите на реда за установяване на нарушителя. В допълнение, следва да се посочи, че системата дава реален ефект и срещу криминалния контингент, като значително са оптимизирани и случаите на дребна битова престъпност в търговски обекти, както и вандалските прояви и посегателствата върху автомобили. Системата допринася и за ефективността на звено „Инспекторат“, тъй като служителите констатират неправилно паркирани автомобили, които биват премахвани с репатриращия автомобил, недобросъвестни граждани, както и водачи на превозни средства с животинска тяга.

Тези няколко примера илюстрират отговорното отношение и иновативния подход в търсенето на решения на дългогодишни проблеми в публичния мениджмънт чрез идеята за „смарт градовете“, като примерите се явяват азбучни в редица направления при търсенето на добри практики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В крайна сметка концепцията за „смарт градовете“ подпомага в значителна степен устойчивото развитие на градовете. Нещо повече, „устойчивият град обединява хората, максимизира стимулите, нововъведенията и обогатяването, които са плод на свързаността“ [Институт „Уърлдуоч“, 2016; стр. 76], а

това води до висока „социална добавена стойност. Тази стойност се изразява в това, че такъв град е обществено горд – с паркове, с транспорт, с фестивали, градини на общностите и с градски пространства, които са широко достъпни [Институт „Уърлдуоч“, 2016; стр. 75-77]“.

„Смарт градовете“ подпомагат устойчивото развитие на градовете и от позицията на елегантни и съвременни решения за задоволяване на основни човешки потребности на хората, а са и трамплин за по-високи потребности и очаквания за постоянно подобряване на качеството на услугите в публичния сектор.

Именно с развитието на тази нова ера в публичния мениджмънт хората ще поемат в нова посока на изграждане на общности, в които публичното управление е изцяло търсещо решения за следващия голям етап в развитието на човешката цивилизация или както се изразява Клаус Шваб: „бъдещето влиза в нас ..., за да се трансформира вътре в нас дълго преди да стане реалност“ [Шваб, 2016, стр.149].

И за финал ще използваме думите на великия футуролог Алвин Тофлър - „За да оцелеем, за да парираме това, което определяме като бъдещ шок, личността трябва да стане много по-адаптивна и способна от преди. Ние трябва да намерим абсолютно нови начини да задържим себе си за старите корени – религия, нация, общност, семейство или професия в момента се тресат от ураганното въздействие на нарастващата жажда. Вече не само ресурсите ограничават решенията, а решенията са тези, които създават ресурсите“ [Тофлър, 2007, стр.122].

Готови ли сме? Да тръгваме! Заедно!

ЛИТЕРАТУРА

1. Гостик, Е., Ч. Елтън, Принципа на моркова, Класика и стил, С., 2011
2. Институт „Уърлдуоч“, Може ли един град да бъде устойчив, Състоянието на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016
3. Василев, В., Д. Стефанова, С. Ангелова, Ефективни комуникации в публичния мениджмънт, Пропелер, С., 2017
4. Василев, В., „Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях кризиса“; Научно издателски център „Социосфера“ Пенза, Русия; Международна научно-практическа конференция „Личност, общество, държава, право“; 2011 г.
5. McKinsey Center for Business and Environment; An integrated perspective on the future of mobility, part 2: Transforming urban delivery; 2017
6. Василев В., Цв. Бельовска, Организационно поведение. Теоретични основи, Пропелер, С., 2018
7. Василев, В., Сн. Димитрова, Организационно доверие и организационната култура в публичната администрация“; списание „Публични политики.bg“; Vol 8, № 1; 2017
8. McKinsey Center for Business and Environment; Smart Cities: Digital Solutions for a More Livable Future; June; 2018
9. Котър, Дж., Сърцето на промяната, Класика и стил, С., 2003
10. Mckinsey Global Institute, Smart City Solutions: What rives citizen adoption around the globe?; 2018
11. Mckinsey Global Institute, Smart City Solutions: What rives citizen adoption around the globe?; 2018
12. Институт „Уърлдуоч“, Може ли един град да бъде устойчив, Състоянието на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016
13. Пак там
14. Шваб, Кл., Четвъртата индустриална революция, Хермес, С., 2016
15. Тофлър, А., Тофлър., Х., Революционно богатство, Лик, 2007

ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ

1. <https://www.ipa.government.bg/bg/konkursi-za-dobri-praktiki>
2. <https://www.aspanet.org/ASPA/Make-Connections/Awards/International-Public-Administration-Award.aspx>
3. <https://www.act.ipaa.org.au/pm-awards>
4. https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_bg
5. <https://www.chinahighlights.com/travelguide/top-china-smart-cities.htm>
6. <https://www.q1ue.co.id/>
7. <https://www.smartdubai.ae/>
8. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Москва_Умный_город_\(Smart_city\)_Информационные_технологии_в_Москве](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Москва_Умный_город_(Smart_city)_Информационные_технологии_в_Москве)
9. <https://www.smart-city-berlin.de/en/home/>
10. [https://www.e-zigurat.com/blog/en/smart-city-series-mexico/;](https://www.e-zigurat.com/blog/en/smart-city-series-mexico/)
11. <https://hub.beesmart.city/city-portraits/smart-city-seoul-part-1-the-power-of-citizen-participation>
12. <https://www.smartcitiesworld.net/news/news/mexicos-largest-cities-promote-digital-inclusion-4444>
13. <https://ict.moscow/en/card/AG/>
14. [https://globalsummit.tech/ /последно](https://globalsummit.tech/)
15. <https://www.intertraffic.com/amsterdam/innovations/innovation-award/>
16. <https://www.kmeta.bg/umno-parkirane-vuvejdat-vuv-vraca>
17. <https://www.youtube.com/watch?v=t-nDicDeYuk>
18. <https://www.investor.bg/biznes-v-umniia-grad/498/a/kalin-kamenov-vraca-e-s-nai-modernata-sistema-za-videonabliudenie-v-stranata-270845/>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРИТЕ

Доц. д-р Валентин Василев е доцент по „Организация и управление извън сферата на материалното (Управление на човешките ресурси в публичния сектор)“ в професионално направление „Администрация и управление“.

Научните области, в които работи са: Управление на човешките ресурси, Мениджмънт и управленски технологии, Съвременни мотивационни техники, Организационно поведение, Местни публични политики, Публичен мениджмънт и други. Автор е на повече от седемдесет публикации в научни издания в България и чужбина.

Доцент Василев притежава богат практически опит в публичния сектор, като е бил заместник-кмет на Община Благоевград, експерт в реализацията на проекти в повече от петнадесет общински администрации, член на научно-консултативния съвет към Изпълнителния директор на Института по публична администрация, а от 2018 година е Обществен посредник на територията на Община Благоевград.

В настоящата публикация той е автор на теоретичната част на статията, както и уводната и заключителна част, касаеща същността на „смайт“ управлението.

Димитър Огнянски е докторант в Правно-историческия факултет при Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград в докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното (Мениджмънт в публичния сектор)“.

Научните му интереси са в областта на приложението на иновативни практики в управлението в публичната администрация; „смайт-технологиите“; организационното развитие и управлението на човешките ресурси.

Участва в множество научно-практически изследвания и разработки в приложението на смайт-технологии в градска среда.

В настоящата публикация той е автор на обобщените практики и примери, относно приложението на концепцията за „умни градове“ в управлението на утвърдени с високи резултати градове по света.

Калин Каменов натрупва богат опит в областта на публичното управление, като в периода 2010-2012 г. е заместник-председател на Държавната агенция за закрила на детето, от 2012 до 2013 г. е председател на Държавната агенция за закрила на детето, както и експерт по младежки политики в 42-ото народно събрание. През 2014 заема поста заместник министър на младежта и спорта. От 10.11.2015 г. е Кмет на Община Враца.

В последните години е съпредседател на Национален център за безопасен интернет, национален кореспондент към Съвета на Европа по Програма „Да изградим Европа за и с децата“, а също така и член на комитета по наблюдение към ОПРЧР.

В настоящата публикация г-н Каменов е с принос в уводната част на разработката, както и представя практиката на Община Враца в приложението на смарт-технологии в управлението на града.

СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ. УРОЦИТЕ ЗА МЕНИДЖМЪНТА ОТ COVID-19

Доц. д-р Валентин Василев

Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград

Докторант Моника Ичева

Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград

Анотация: Изминалите месеци и предизвикателствата, през които света премина в тях, отвориха отново темата за адаптивността и гъвкавостта на управленските методи и техники. Нещо повече, наложи се организациите като никога преди, да търсят решения, които да кумулират множество търсени позитиви – от икономическо оцеляване и развитие; управление на човешки ресурси в силно променена среда, до намирането на управленски инструменти и добри практики, успяващи да повишат и задържат мотивацията на хората на високо равнище. Разработката акцентира върху възможностите чрез социалната отговорност да се получават позитивни резултати в кризисна ситуация, както и са обобщени и представени редица добри практики в контекста на изведените предизвикателства.

Ключови думи: управление на човешките ресурси; социална отговорност; COVID-19; криза

SOCIAL RESPONSIBILITY AND LEADERSHIP OF CRISES. THE MANAGEMENT LESSONS FROM COVID-19

Assoc. Prof.Valentin Vasilev, Ph.D.

South-West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad

Monika Icheva, PhD Student

South-West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad

Abstract: *The past months and the obstacles through which the world went during them, opened again the topic of the adaptability and flexibility of the leadership methods and techniques. Moreover, it was necessary for organizations, like never before to look for solutions to cumulate many searched positives - from economic survival and development; management of human resources in a very changed environment, to the discovery of leadership instruments and good procedures succeeding to increase and keep people's motivation on a high level. The development concentrates on the opportunities to achieve positive results in a critical situation through social responsibility as well as good procedures are summarized and presented in the context of the challenges raised which were realized within Bulgaria and some countries in the world.*

Key words: *Human Resource Management; Social Responsibility; COVID19; Crises*

CCOVID-19 – съвременният ужас на целия свят, вирусът, който няма измерения и не се влияе от местоположение, социално-икономически статус, пол, възраст, професия, ресурси. Теориите на конспирацията около т. нар. „Коронавирус“ са множество – манипулация, химическо оръжие, биологично оръжие, „план за подмяна на населението“, Трета световна война и какво ли още не. Независимо от същността си, факт е, че се разпространи навсякъде и ще остави трайна следа в историята на всяка една страна.

Световната пандемия е вече действителност, която поставя на изпитание всички сфери на обществения живот – политика, икономика, здравеопазване, образование, култура, спорт, но най-вече поставя на изпитание мениджмънта на всяка една от изброените области, което пък, от друга страна, потвърждава тезата, че кризата превръща работата на специалистите по човешки ресурси в основна за организацията [Василев, Ефремовски, 2017, стр. 14]. В такъв контекст в ситуация на извънредно положение вследствие на пандемията от COVID-19 организациите в частния и публичния сектор поставиха под ревизия разбирането си за мястото на полагането на труд. Естествено, радикалността на това ново отношение зависи от самия производствен процес и е функция от съответните му специфики [Младенов, 2020; стр. 2].

Именно COVID-19 се явява предизвикателството пред всички организации, независимо от сферата и предмета им на действие, тъй като обхваща основни управленски компетентности. Пандемията разкрива: доколко сме способни да управляваме кризите; доколко сме подготвени за тях; умеем

ли да владеем стреса; как регулираме информационните потоци; как създаваме ефективен екип за справяне с конфликтни и кризисни ситуации; какъв е управленският инструмент, чрез който налагаме и контролираме промяната; умеем ли ефективно да управляваме времето си, така че да постигнем максимална ефективност. Въпроси, на които може да отговори само теорията на управлението, защото точно тя включва планирането, организирането, мотивирането и контролът, от които се нуждае всяка една организация.

Ситуация като тази безспорно изисква съсредоточаването на множество финансови, човешки и технически ресурси. Но може би, ако всеки от нас се замисли върху себе си и приеме случващото се като урок, от който да излезем по-смирени хора, ще осъзнае, че може да помогне с примера, който дава на цялото общество. В такъв контекст, разбиранията за добро управление са определени в известна степен от различните организационни култури, институционално наследство и статукво и наличието на визия за бъдещото развитие на доброто управление [Василев, Стефанова, Ангелова, 2017; стр. 21].

В забързаното ни ежедневие често забравяме колко малко му трябва на човек – отношение, усмивка, загриженост. В криза като тази е добре да си направим самоанализ, при който може би с изненада ще разберем, че ценности като милосърдие, състрадание, съпричастност не са чужди за никого. Осъзнаването на това, че всеки има добавена стойност, може да стигне до сплотеност и по-леко преминаване на кризата. Осъзнаваме, че на преден план излизат т.нар. меки компетенции, свързани с мотивацията и повишаването и, към изграждането на системи за просоциално поведение; към повишаване на емоционалната интелигентност на служителите в цялостен план чрез различни добри практики [Василев, Бельовска, 2017, стр. 40-46].

Именно в такива ситуации разбираме, че не всичко зависи от материалните ни активи, а от това, което носим в себе си. В подобни ситуации функциите на публичната администрация се илюстрират и обуславят от нейните конкретни проявления, които отразяват в определена форма дейностите

на държавата и организациите, предлагащи публични услуги [Арабаджийски, 2010, стр.38].

Силата на доброто и удовлетворението, което ти дава това да си направил нещо за някой друг, е от основополагащо значение за упражняването на социалната отговорност. Практиките, които различни институции от публичната сфера, от бизнеса и неправителствените организации упражняват, показват силата на това да бъдем заедно. В един променящ се постоянно свят, промяната е единственото постоянно нещо в организацията и посредством нея се създават възможности за поддържане на равновесие [Василев, Стефанова, Черкезов, 2019, стр.13].

Голяма значимост за овладяване на кризата, свързана с коронавируса, имат комуникационните и информационни технологии. Средствата за масово осведомяване имат основна функция да предоставят информация на обществото, но в упражняване на своята дейност имат и второстепенно предназначение – да манипулират общественото мнение и точно тук ролята на професионалистите е ключова [Angelova, Hristova, 2019, р. 193-200]. Точно в това си старание – да представят нещо ексклузивно и навременно, конкуренцията между медиите нараства и често води до т.нар „фалшиви новини“. Тук от съществена роля е работата на голямата компания „Google“, както и нейната организационна култура. Осъзнаването на необходимостта от достъп до надеждна информация е от значение за защитата на общественото здраве. Поради тази причина последните няколко месеца тази интернет и софтуерна корпорация си партнира със Световната здравна организация, Центровете за болести и превенция и националните здравни министерства, за да предостави достоверна информация за коронавируса. Своята социална отговорност упражнява и организацията „YouTube“, която разполага със специализирана поща с новини за COVID-19 от авторитетни източници. Също така компанията стартира #StayHome #WithMe – кампания, която насърчава хората да практикуват социално дистанциране. [<https://blog.google/technology/health/support-public-health-workers-fighting-covid-19/> (14.04.2020)]

Неминуемо основната отговорност за преодоляване на новия вирус се пада на Световната здравна организация, която цели постигането на най-доброто здравно състояние на всички народи по света. За да може да бъде по-ефективна в своята дейност по време на пандемията, тя организира глобално сътрудничество на здравните агенции и академичните институции по целия свят, за да работят заедно и отговорят на някои от най-належащите въпроси относно пандемията COVID-19. [<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov/solidarity-2-global-serologic-study-for-covid-19> (14.04.2020)]

Активната социална отговорност на „Google“ се изразява и във възможността за предоставянето на кредити за научни изследвания на младите учени, които целят да намерят лек и ваксина срещу новия вирус. Вследствие на тази кампания Google Cloud събира повече от 44 000 научни статии, свързани с COVID-19. [<https://blog.google/technology/health/support-public-health-workers-fighting-covid-19/> (14.04.2020)] Освен това „Google“ обещава и 1 милион долара на организации в Mountain View, Калифорния, засегнати от пандемията. [<https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-and-corporate-social-innovation/> (14.04.2020)] Тези примери илюстрират и как може да се подходи в изграждането на организационна култура, ориентирана към просоциално поведение [Василев, Бельовска, 2018, стр. 20] и организационно развитие в съвременен контекст.

Разбира се, редно е да отбележим, че „Google“ е голяма мултинационална компания, която разполага с множество ресурси. Благодарение на нея и приложенията, които създава, можем да общуваме с всички, независимо от местоположението си. Ключова роля има и сега в условията на пандемия, тъй като благодарение на технологиите става възможно онлайн обучението. По този начин, въпреки социалната изолация, удовлетворява нуждата ни от комуникация и учене.

България, в лицето на публични институции и бизнес организации, не остава по-назад в упражняването на социалната отговорност. Напротив, пандемията ни кара да бъдем по-иновативни, търпеливи и добри.

Именно такава инициатива осъществява и Община Бургас – „Заедно за едно по-добро УТРО“, Фондация „Шанс за децата и природата на България“ и Център за млади таланти представят своята вълшебна „Кутия за мечти и желания“, която ще събере най-съкровениите копнежи на деца и възрастни за живота след извънредното положение. Идеята е всички да споделят какво мечтаят да направят веднага след като отново заживеем в свят без коронавирус. Трите най-оригинални желания ще бъдат отличени с почетни грамоти. По този начин общината намира креативен подход в борбата с пандемията и дава надежда на обществото, че скоро всичко ще бъде наред. [<https://www.burgas.bg/bg/news/details/1/42091> (14.04.2020)]

Освен с осъществяването на благотворителни инициативи, Община Благоевград показва своята социална отговорност и чрез конкурса „Моят Благоевград #ОставамВкъщи“. Той се провежда за първи път и в него могат да участват ученици от I до XII клас. Целта му е да се предостави възможност за изява на младите хора да представят своя талант и въображение в този труден за всички ни период на социална изолация. [<http://www.blgmun.com/news5346/konkurs-kultura-obshtina-2020-covid-19-moqt-blagoevgrad.html> (14.04.2020)] По този начин общината подкрепя гражданите и им вдъхва кураж, че това положение е само временно.

Така например в тези тежки времена Община Стара Загора отдава внимание и на най-уязвимите в ситуацията – възрастни хора, като им предоставя топла храна. В помощ на тази инициатива се явяват дарители не само на парични средства, но и на лек автомобил. „ФБ Ауто“ ЕООД, официален представител на Renault и Dacia за града, предоставя лек автомобил „Рено“, който да е от полза за транспортирането на храната до домовете на хората. [<https://www.starazagora.bg/bg/novini/reno-podkrepi-obshtina-stara-zagora-s-avtomobil-zadostavka-na-hrana> (14.04.2020)]

Община Враца също не остава безразлична по отношение на мерките и инициативите, свързани с преодоляването на новия вирус. В своята социална политика тя залага на дарителски кампании – една съвместно със сдружение „Аз Обичам

Враца“, свързана с даряване на хранителни продукти на крайно нуждаещи се хора, и още една с подкрепата на Български Червен кръст, с наименование „Купи и дари“. [<https://www.vratsa.bg/bg/1589356527.html> (14.04.2020)]

В своята активна социална дейност Община Враца създава и специализиран уеб портал, който има за цел да предоставя интегрирани социално-здравни услуги на лица с невъзможност за самообслужване и лица с увреждания, както и да подпомага безработни лица в трудоспособна възраст, които имат желание да се грижат за своите близки в неравностойно положение. [<https://asistent-vratsa.eu/> (14.04.2020)]

В сегашната социална изолация все повече се увеличава нуждата ни, не само от комуникация, но и от спокойствие, вдъхновение, прогрес и цивилизация, за да продължим напред. Именно културата стои в основата на нашия успех да се справим със ситуацията. Община Стара Загора ни предоставя възможност да удовлетворим тази своя потребност, като подготвя онлайн културен афиш. В него ще се представят музикално-сценични продукции, театрални спектакли, изложби, архивни кадри, интервюта с културни дейци, литературни срещи и изяви от културния календар през годините, както и изявите на всеки културен институт с дата, място и време на излъчване в медиите. [<https://www.starazagora.bg/bg/sabitiya/obshtina-stara-zagora-puska-onlayn-kulturen-afish> (14.04.2020)] По този начин общината разкрива силата на това да се грижиш за другия и подкрепя гражданите, като им предоставя възможност да се обогатяват и самоусъвършенстват.

Своята социална отговорност, любовта към изкуството, културата и децата разкрива Държавен куклен театър – Варна. Актьорите в него са водени от желанието не само за самоизява, но и взаимноотговорност и подкрепа. Поради тази причина организират инициативата „Приказка за теб“, която се осъществява всяка събота и неделя от 11.00 часа в една от най-големите социални мрежи. Актьори, режисьори, монтажисти влагат време и усилия, за да бъдат полезни и покажат подкрепата си към обществото. Друга инициатива, организирана от театъра, е „Детска театрална занималня“, която

дава творчески идеи и цели децата да се забавляват дори и по време на социална изолация. [https://www.facebook.com/DKTVarna/?__tn__=%2Cd%2CP-R&eid=ARDc6_-W2ggdzi5y2pgj5l61fufL6BUcMsL6VyDfa6Z0tdTTmL_V_9BsNeMDF25YvFvFCGe2yoWg9Uqf (14.04.2020)]

Социално отговорна дейност в областта на образованието и подкрепа на учители и ученици извършва и Национален музей по образованието в град Габрово. Музеят със своите архиви се явява на помощ в реализирането на онлайн обучението, като предоставя своите музейни ресурси под формата на учебници, помагала, педагогическа и методическа литература, богат фотоархив от различни епохи и важни исторически личности. Освен всичко това Националният музей по образованието представя уроците по различен и интересен начин чрез презентации, виртуални разходки и възстановки. [https://www.nmogabrovo.com/%D0%97%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81_p2_l4.html (15.04.2020)]

Безспорен е фактът, че хората, които се занимават с изкуство и култура, виждат света по различен начин и са много по-адаптивни и творчески настроени към промените. Всички изброени до тук практики, свързани със социалната отговорност, доказват това. Обществото от артисти, изпълнители, актьори има очевидно предимство – да влияе на хората чрез изкуството си. Точно тези хора се включват напълно безвъзмездно в благотворителен концерт с надслов #ПомогниОтВкъщи, с подкрепата на bTV Media Group. [<https://www.btv.bg/article/za-btv/spetsialno/btv-i-partnyori-obedinjavat-usilija-v-blagotvoritelen-koncert-pomogniotvkahti.html> (16.04.2020)] Идеята е да се подкрепи Българската хранителна банка и най-уязвимите групи от населението в това изпитание на духа и тялото на човечеството. Целта е участниците в концерта да покажат добрия пример и да въздействат на всички, които имат желание да се включат в инициативата, като изпратят съобщение, или да направят дарение.

Практика, която отново е свързана с музика, но в различен контекст, е т.нар. „фургон за пиано“. Инициативата се реализира в Китай, Хонконг, в началото на пандемията, тъй като много

от учащите спират да посещават часовете поради нежелание да се возят в градския транспорт. Учебен център осъществява практиката, като наема и ремонтира три камиона. Те са превърнати в мобилни музикални класни стаи, в комплект с климатични и звукоизолирани табла, като са взети и всички необходими мерки по дезинфекция. [<https://hongkongfp.com/2020/04/19/hong-kongs-piano-van-music-lessons-go-mobile-to-beat-virus/> (15.04.2020)] По този начин се удовлетворяват потребностите на всички желаещи да свирят на пиано, а от друга страна, ръководството предизвиква себе си да бъде по-иновативно и да предоставя услуги навременно, дори и в условия на пандемия.

Друга практика, която не изисква финансови ресурси, а желание, талант и подкрепа, е социалната инициатива „Отворете Вашите прозорци“. Тя се реализира от къща-музей и галерия „Андрей Николов“. В нея се включват солисти от Националния Фолклорен Ансамбъл „Филип Кутев“, които изпълняват обичайни български народни песни от покрива на културната сграда. По този начин призовават хората да си останат вкъщи и да отворят, не само прозорците, но и сърцата си, за да подкрепят всички, които помагат за овладяване на ситуацията, свързана с коронавируса. Инициативата показва социалност и признателност, но и разкрива силата на духа.

Основната мисия на издателство „Клет“ продължава да бъде образованието въпреки усложняващата се обстановка, свързана с разпространението на коронавируса. Издателството продължава да подкрепя учители и ученици в процеса на обучението, като предоставя напълно безвъзмездно 3D и VR панорами, видео, аудио, допълнителни учебни материали, педагогически съвети и инструкции, изцяло преработени дигитални учебници. Освен това издателството разработва и специален учителски пакет, наречен „Заедно към върха“, който включва иновативни и интерактивни материали. [<https://klett.bg/%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BD-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8A%D0%BF-%D0%B4%D0%BE-I> (15.04.2020)]

Информационното общество оказва неминуемо влияние както в живота ни, така и в развитието на организациите.

Особено сега, в период на социална изолация, единственият начин да имаме определена форма на комуникация са технологиите. В последните години в ключова област се превърнаха компетенциите за работа във виртуални екипи, като този компонент от мениджмънта придобива фундаментална важност за всяка организация [Хаджиев, 2017, стр. 30-50]. В тази връзка ролята на иновативните практики за комуникация са от ключово значение, като новите начини за позициониране на медиите безспорно оказват влияние и на практиките в мениджмънта [Стефанова, Ангелова, 2011, стр. 15-22]. Освен че удовлетворяват социалните ни потребности, в момента информационните технологии са не само основен фактор, но и необходимост в процеса на електронно обучение. Поради тази причина Фондация „Фабрика за идеи“ стартира кампания под надслов „Ненужна техника? Дари я на село“.[<https://uspelite.bg/nenujna-tehnika-dari-ya-na-selo-tarsyat-se-200-ustroistva-portal-kam-sveta-1> (19.04.2020)] Целта е на всички ученици от социално слаби семейства, както и на самотноживеещи възрастни хора от по-малките населени места в страната, да бъде предоставена техника, която да ги улесни в учебния и комуникационен процес.

Своята социална отговорност показват различни организации, които осъществяват своята дейност в сферата на обслужването, производството, застраховането, финансирането и други.

Пример за такава организация от сферата на стопанската дейност е VIVACOM. Тя предоставя услуги в сферата на телекомуникациите. Именно чрез ресурсите, с които разполага, упражнява своята социална отговорност, като предоставя на своите клиенти допълнителни безплатни пакети с мобилни данни. [https://www.vivacom.bg/bg/home?gclid=Cj0KCQjwybD0BRDyARIsACyS8mujW3dCqx54v-904Yi_oc3KQPuPd9-8wm7FQc7-QHVgx9I_vsetclcaAr1nEALw_wcB (16.04.2020)] По този начин организацията призовава всички да си останат вкъщи и им дава възможност да общуват свободно с близките си.

Своята солидарност в условията на пандемия показва и една от компаниите, която осъществява дейността си в не-

банковия сектор - „Credissimo“. Чрез кампанията „Credissimo подкрепя борбата с COVID-19“ организацията показва своята ангажираност и подкрепя, като дарява част от всеки изплатен заем за борбата с коронавируса – за защитни облекла, консумативи и животоспасяващи апарати. [<https://credissimo.bg/news/credissimo-s-kampaniq-v-podkrepa-na-borbata-s-covid-19> (16.04.2020)]

По интересен начин своята социална отговорност показва една от големите вериги – Lidl. Тя цели престоя въщи на всеки един човек да бъде по-приятен и полезен, като организира полезна платформа в интернет сайта си под надслов „#ВКЪЩЕСТВУВАНЕ“. Идеята е да бъдат призовани всички да си стоят въщи, но и да оползотворяват времето си по най-добрия начин, като се предоставят различни идеи за приготвянето на кулинарни специалитети, забавни игри у дома, съвети относно поддържането на дома и градината, здравето и външния ни вид. [<https://www.lidl.bg/polezno-info/vkashtestvuvane> (16.04.2020)]

Освен всички изброени практики, в подкрепа на по-уязвимите групи в условията на пандемия, се включват и много обществени личности или обикновени хора, които са водени от желанието да направят нещо добро и имат възможност да направят дарение под каквато и да е форма.

Пример за инициатива, която показва, че можем да помогнем с каквото имаме възможност, е „Мед за имунитет“. В реализирането ѝ пчелари от Благоевград даряват мед в местния кризисен щаб и подпомагат нуждаещите се, водени единствено от желание и ентузиазъм да „заразят“ всички с добрите си дела. [<https://news.bnt.bg/news/blagotvoritelna-iniciativa-med-za-imunitet-v-blagoevgrad-1047293news.html> (16.04.2020)]

Всички изброени добри практики, свързани с упражняване на социалната отговорност, са реализирани преди всичко на добра воля и желание за по-спокойно бъдеще. В условията на пандемия се разкрива силата на доброто и на това да бъдем заедно. Независимо дали инициативите са осъществени от публични институции, обществени личности, неправителствени организации или фирми, осъществяващи стопанска дейност, показват съпричастност, отговорност и подкрепа.

Заклучение

Реализирането на посочените социални практики показва качества и ценности, които често са забравяни в днешно време – човечност, състрадание, милосърдие и силен дух. Инициативите показват, че само ако бъдем сплотени и единни, ще успеем да се измъкнем и преодолеем пандемията.

Ако погледнем ситуацията от контекста на мениджмънта, ще видим, че социално отговорните практики показват идеята на синергията, а именно, че заедно можем повече.

Корпоративната социална отговорност е в основата на изграждането на устойчиво развитие не само на организациите, но и на целия свят. Социалната отговорност създава култура, преобразува мисията и целите на институции и хора, и налага нови парадигми в изграждането на комуникациите както помежду ни, така и между граждани и организации.

Както отбелязва Ричърд Ван Хойдонк „как разсъждаваме за нещата е определящо за решенията, които взимаме. Нашият майндсет¹ е убеждението и доверието, което имаме в бъдещето, в здравето и работата си [Ван Хойдонк, 2019; стр. 307-308]“.

Безспорно обаче остава едно – „докато наблюдаваме задвижвани от техниката промени, наблюдаваме и повишено желание на хората да усетят грижа за собствената си човешка същност. Подобряването на технологиите води и до повишено внимание към природата, здравето, духовността и други човешки потребности [Нейсмит, Нейсбит, 2018; стр.16-17]“. Концепцията и примерите посочени в настоящото изследване доказват по безспорен начин тази теза.

Клаус Шваб отбелязва „...аз също се чудя по какъв начин неумолимото интегриране на технологиите в живота ни ще се отрази на собственото ни усещане за идентичност и дали то може да потисне някои от типичните ни човешки способности за самоанализ, съпричастност и състрадание [Шваб, 2016, стр. 133]“.

¹ Терминът „майндсет“ Ван Хойдонк използва в значение на „умствена нагласа“

Да споделяш това, което имаш напълно безкористно, може да се окаже голяма ценност за хора, които могат да го оценят. Нека социалната отговорност се превърне в рутина, не само в условия на криза! Нека критериите за ефективно трудово поведение включват и уменията да направим добро, водени единствено от удовлетворението и усещането за потребност, което ще получим! Нека бъдем по-добри, не само в такива трудни дни!

ЛИТЕРАТУРА

1. Арабаджийски, Н., Организация на публичната администрация в Република България, НБУ, С, 2010
2. Василев, В., Д. Стефанова, Сл.Ангелова, „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“; изд. „Пропелер“, С., 2017
3. Василев, В., Цв. Бельовска; „Организационно поведение. Теоретични основи“; изд. „Пропелер“, С.; 2018
4. Василев, В., Ив. Ефремовски; Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики“, изд. Пропелер, С., 2017 г.,
5. Василев, В., Цв. Бельовска; „Възможности за приложение на емоционалната интелигентност в публичната администрация“, Нов български университет/НБУ/; Департамент „Администрация и управление“, Годишник; Том I; 2017 г.; стр. 40-46;
6. Василев, В., Д. Стефанова, В. Черкезов, „Мениджмънт на кризи. Теоретични и практически основи“, изд. Пропелер, София, 2019
7. Ван Хойдонк, Р., Светът утре; Кръгзор, С., 2019
8. Младенов, М, Уроците за организациите от пандемията COVID-19; Право, Политика, Администрация; ЮЗУ „Неофит Рилски“, Бл., бр.2, т. 7.; 2020
9. Стефанова, Д., Сл. Ангелова, „Влиянието на медиите - традиционни и нови“, Годишник на Съюза на учените, том 5, 2011, Благоевград; 2011
10. Нейсмит, Дорис, Дж. Нейсбит; Овладяване на мегатенденциите; БАРД, С., 2018

11. Шваб, Кл., Четвъртата индустриална революция, Хермес, С., 2016
12. Стефанова, Д., „Стратегически компоненти на PR-планирането“, УИ Н. Рилски, Благоевград, 2011
13. Хаджиев, К., Управление на виртуални екипи – теория и методология; сп. Икономическа мисъл, бр.2, 2017
14. Angelova Sl., & Hristova, L., „The Role of Social Networks as a Research Medium in Public Relations Activity“, p. 197, 3rd International e-Conference on Studies in Humanities and Social Sciences 2019 Conference Proceedings; 2019
15. <https://blog.google/technology/health/support-public-health-workers-fighting-covid-19/> (14.04.2020)
16. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov/solidarity-2-global-serologic-study-for-covid-19> (14.04.2020)
17. <https://blog.google/technology/health/support-public-health-workers-fighting-covid-19/> (14.04.2020)
18. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-and-corporate-social-innovation/> (14.04.2020)
19. <https://www.burgas.bg/bg/news/details/1/42091> (14.04.2020)
20. <http://www.blgmun.com/news5346/konkurs-kultura-obshhtina-2020-covid-19-moqt-blagoevgrad.html> (14.04.2020)
21. <https://www.starazagora.bg/bg/novini/reno-podkrepi-obshhtina-stara-zagora-s-avtomobil-za-dostavka-na-hrana> (14.04.2020)
22. <https://www.vratza.bg/bg/1589356527.html> (14.04.2020)
23. <https://asistent-vratsa.eu/> (14.04.2020)
24. <https://www.starazagora.bg/bg/sabitiya/obshtina-stara-zagora-puska-onlayn-kulturen-afish> (14.04.2020)
25. https://www.facebook.com/DKTVarna/?__tn__=%2Cd%2CP-R&eid=ARDc6_-W2ggdzi5y2pgj5I61fufL6BUcMsL6VyDfa6Z0tdTTmL_V_9BsNeMDF25YvFvFCGe2yoW-g9Uqf (14.04.2020)
26. https://www.nmogabrovo.com/%D0%97%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D1%81_p2_l4.html (15.04.2020)

27. <https://www.btv.bg/article/za-btv/spetsialno/btv-i-partnyori-obedinjavat-usilija-v-blagotvoritelen-koncert-pomogniotv-kashti.html> (16.04.2020)

28. <https://hongkongfp.com/2020/04/19/hong-kongs-piano-van-music-lessons-go-mobile-to-beat-virus/> (15.04.2020)

29. <https://klett.bg/%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BD-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8A%D0%BF-%D0%B4%D0%BE-I> (15.04.2020)

30. <https://uspelite.bg/nenujna-tehnika-dari-ya-na-selo-tarsyat-se-200-ustroistva-portal-kam-sveta-1> (19.04.2020)

31. https://www.vivacom.bg/bg/home?gclid=Cj0KCQjwYbD0BRDyARIsACyS8mujW3dCqx54v-904Yi_oc3KQPuPd9-8wm7FQc7-QHVgx9I_vsetclcaAr1nEALw_wcB (16.04.2020)

32. <https://credissimo.bg/news/credissimo-s-kampaniq-v-podkrepa-na-borbata-s-covid-19> (16.04.2020)

33. <https://www.lidl.bg/polezno-info/vkashtestvuvane>

34. <https://news.bnt.bg/news/blagotvoritelna-iniciativa-med-za-imunitet-v-blagoevgrad-1047293news.html>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРИТЕ

Доц. д-р Валентин Василев е доцент по „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Управление на човешките ресурси в публичния сектор)“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление.

Научните области, в които работи, са: Управление на човешките ресурси, Мениджмънт и управленски технологии, Съвременни мотивационни техники, Организационно поведение, Местни публични политики, Публичен мениджмънт и други.

Автор е на повече от седемдесет публикации в научни издания в България и чужбина.

От 2010 до 2019 година е заместник-декан на Правно-историческия факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“.

Доцент Василев притежава богат практически опит в публичния сектор, като е бил заместник-кмет на Община

Благоевград, експерт в реализацията на проекти в повече от петнадесет общински администрации, член на научно-консултативния съвет към Изпълнителния директор на Института по публична администрация, а от 2018 година е Обществен посредник на територията на Община Благоевград.

В настоящата публикация той е автор на теоретичната уводна и заключителна част за социалната отговорност и ролята и в управлението на кризисни ситуации в специфичните условия, базирани на пандемията „COVID-19“.

Моника Ичева е докторант в Правно-историческия факултет при Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград в докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Мениджмънт в публичния сектор)“

Научните и интереси са в областта на организационното развитие, мотивацията на персонала, социалната отговорност, публичните политики, екипи и екипни форми на работа и управление на човешките ресурси.

Преподава в семинарни упражнения по дисциплините „Публични политики“, „Мениджмънт и управленски технологии“, „Управление на човешките ресурси“ и други.

Публикациите и са в областта на организационното развитие и социалната отговорност; мотивация на персонала, управлението на човешките ресурси, екипи и екипна форма на работа в публичната администрация и други.

В настоящата публикация тя е автор на обобщените практики и примери, относно приложението на социалноотговорни практики при реакциите на организациите при COVID-19.

СЪЩНОСТ И КАТАЛИЗАТОРИ НА СПОДЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА

Ваня Хаджиева

Нов български университет

Анотация: Икономиката на споделянето е отношение между заинтересовани субекти, които целят удовлетворяване на потребностите си при минимални трансакционни разходи и оптимална изгода. Споделянето, като обособена човешка дейност, е старо колкото светът, но днес всички ние сме въввлечени в едно глобално споделяне на активи във виртуалната среда Интернет, което с всеки изминал ден утвърждава позициите си на водещ икономически модел за извличане на изгоди - печалби. Милиони хора се възползват от хиляди платформи за споделяне на различни активи от имоти, автомобили, меки умения, свободно време, изживявания и всичко, към което някой някъде по света би проявил интерес да ползва както възмездно, така и безвъзмездно. Ново явление, което има както своите позитиви, така и недостатъци, които тепърва ще се проявяват и коригират в процеса на утвърждаване на новите бизнес модели в условията на дигитална глобална икономика.

Ключови думи: глобализация, икономика, споделяне, интернет, потребности

ESSENCE AND CATALYSTS OF THE SHARED ECONOMY

Vania Hadjieva
New Bulgarian University

Abstract: *The sharing economy is a relationship between stakeholders that aims to meet their needs with minimal transaction costs and optimal benefits. Sharing as a separate human activity is as old as the world, but today we are all involved in a global asset sharing in the virtual environment Internet, which with each passing day strengthens its position as a leading economic model for profit - profit. Millions of people take advantage of thousands of platforms to share a variety of assets such as real estate, cars, soft skills, leisure, experiences and anything that some around the world would be interested in using, both for a fee and for free. A new phenomenon that has both its positives and shortcomings, which are yet to be manifested and corrected in the process of establishing new business models in a digital global economy.*

Key words: *globalization, economy, sharing, internet, needs*

Икономика на споделяне е нов социален феномен, който тепърва ще се развива и усъвършенства. Към настоящия момент екстремното развитие на технологиите провокира глобално дигитализиране на живота, което направи възможна евтината и лесна комуникация. Общодостъпното общуване позволи на глобалните граждани да споделят притежаваните активи в глобален аспект. Днес вече е възможно да се споделя както информация, така и знания и умения, движима и недвижима собственост, меки умения, свободно време и всичко друго, към което някой някъде по света би проявил интерес.

Представеният анализ цели да се фокусира върху съдържателните характеристики на споделеното потребление, като се акцентира върху обстоятелствата, които провокираха неговата поява. Обект на изследване е феноменът на споделеното дигитално потребление на блага. В хода на изследването се цели извеждането на оптимално съдържателна характеристика на споделената икономика, както и дефиниране на причините, провокирали нейния стремителен бум в последните години.

Безспорен е фактът, че споделената икономика тепърва ще се утвърждава като икономически модел и ще провокира дискусии и анализи, а научно-техническият прогрес и иновационният бум провокират нови и различни предизвикателства в глобален мащаб като глобалното затопляне, екологичните кризи, природните бедствия, икономическите спадове и възходи, споделени пътувания, преживявания и т.н.

Същност на икономиката на споделянето

Икономиката на споделянето е ново явление, което динамично набира скорост и популярност през последните

години. Явление, за което тепърва ще се правят анализи и изследвания – как, защо, кога, при какви условия и т.н.

Икономиката на споделянето, наричана още „on-demand / sharing/ trust / collaborative economy“ е съвременно социално явление, разпространило се с развитието на дигитализацията, мобилните и интернет устройствата. В рамките на споделеното потребление се наблюдава икономическо взаимодействие, което предполага ефективно съвместно оползотворяване на свободните активи – продукти или услуги. Например, ако някой не се нуждае от определено благо, може да го сподели с някой, който има нужда от него, като споделянето може да бъде както възмездно, така и безвъзмездно.

Практикуването на някои форми на икономиката на споделянето възникват дори преди оформянето на концепцията за това понятие, произтичащо от схващането „да имам“ и „да бъда“, което се базира основно на идеята за това, че „ти не си това, което имаш“, а „онова, до което можеш да имаш достъп“.

Очевидно е, че една такава икономика на споделянето е толкова древна, колкото и самото човечество, и има своите исторически корени в „разменната икономика“ на примитивните общества, която постепенно замира с въвеждането на паричните средства, които предоставят на притежателя им способността да купува и по този начин да притежава. Практиката, която при все това придобива социално и икономическо значение от началото на 21-ви век с използването на интернет и социалните мрежи, не е реципрочна на размяната, а е по-скоро една **„просоциална нерещипрочна практика“** или по-точно „акт и процес на разпространение на това, което е наше, за ползване от другите, и/или акт и процес на получаване на нещо от друго, за да го ползваме“. Следователно икономиката на споделянето се вдъхновява от различни идейни течения, които варират от свободния безплатен и универсален достъп до познанието, до функционалната икономика или икономиката на даровете (Gift Economy), насочена към размяна без печалба. За разлика от чистата икономика на размяна, икономиката на споделянето се основава на идеята за парична или непарична компенсация.[1]

Според **Рейчъл Ботсман** споделената икономика следва да се възприема като „Икономическа система, базирана на споделяне на неизползвани активи или услуги, за безплатна или заплатена употреба, от други хора“ [2]

В **Cambridge Dictionary** споделената икономика се интерпретира като „икономическа система, която се основава на хора, които споделят притежания и услуги, безплатно или срещу заплащане, като обичайно използват интернет, за да организират това“ [3]

Може да се обобщи, че **споделената икономика следва да се възприема като мрежа за споделено потребление на блага, което се реализира посредством дигитални платформи и може да бъде както възмездно, така и безвъзмездно.** Бъдещото ще покаже как и в какви направления ще се развие споделянето на блага.

Какво катализира появата и последвалото екстремно развитие на споделената икономика?

Много и разнообразни са факторите, които повлияха първоначалната поява и последващото развитие на икономическото споделяне. Почти във всеки сегмент от стопанския и личния ни живот вече има множество онлайн платформи, които ни предоставят немислими до скоро възможности за споделено потребление на всичко, за което можем да се сетим. Появата и последващото развитие на споделеното потребление е многофункционална смесица от множество разнообразни компоненти, които катализираха появата и развитие на този иновативен процес. По съществените от тях могат да бъдат представени в няколко групи:

Първа група - Икономически фактори:

- Драматично намаляване на цената на посредническата услуга;
- Модифициране на класическото отношение клиент-продавач в Peer-to-peer (P2P) е децентрализиран комуникационен модел, при който всяка страна има еднакви възможности и всяка от страните може да инициира сесия за комуникация. За

разлика от модела клиент/сървър, при който клиентът отправя заявка за услуга и сървърът изпълнява заявката, мрежовият модел P2P позволява на всеки възел да функционира като клиент и сървър. [Margaret Ruys, виж: <https://searchnetworking.techtarget.com/definition/peer-to-peer>, достъп на 14.07.2020] Поради своята архитектура, P2P мрежа може да предложи много предимства на своите потребители, включително:

- **Лесно споделяне на файлове:** Разширената P2P мрежа може да споделя файлове бързо на големи разстояния.
- **Намалени разходи:** Не е необходимо да инвестирате в отделен компютър за сървър при настройка на P2P мрежа.
- **Приспособимост:** P2P мрежата се разширява, за да включва лесно нови клиенти. Това предимство прави тези мрежи по-гъвкави от мрежите клиент-сървър.
- **Надеждност:** За разлика от клиент-сървърната мрежа, която може да се провали при неправилно функциониране на централния сървър, P2P мрежа вероятно ще остане функционална дори ако централният сървър се срине.
- **Висока производителност:** Докато клиент-сървърната мрежа се представя по-малко ефективно, когато повече клиенти се присъединят към мрежата, P2P мрежа може да подобри ефективността си, когато повече клиенти се присъединят към нея. Това се дължи на факта, че всеки клиент в P2P мрежа също е сървър, който допринася за ресурси в мрежата.
- **Ефективност:** Възникващите P2P мрежи позволяват сътрудничество между устройства, които имат различни ресурси, които могат да се възползват от цялата мрежа.

Втора група - Социални фактори:

• **Глобализацията,** като всеобхватен процес на световна свързаност, обвързва хората и стопанските обекти по нов и различен начин, като ги вплете в единната система на глобалното село.

- Глобализацията повлия върху общественото устройство на класическата държава, чиито функции се отслабиха за сметка на глобалните граждани, който отстояват своите граждански позиции все по-ефективно и резултатно.

- Унифицирането на вкусовите предпочитания на потребителите до голяма степен също е ефект от глобализацията, защото всеобщата достъпност на информация изгражда сходни вкусови предпочитания, в които се загубват локалните и регионални специфики на потребителите от различни пазари. Оформя се хомогенен потребителски пазар.

- Дигиталните деца пораснаха и като възрастни отхвърлят яростно консуматорската култура, наложена от поколенията преди тях. Все по-често се наблюдава, че младите потребители се отказват от придобиване на рядко използвани активи като ваканционен дом, ски екипировка и т.н, все активи, които се ползват рядко, а изискват сериозни капиталовложения. Съвременните дигитални граждани предпочитат да наемат подобни активи за времето, в което са им потребни, но не и да купуват. Новите поколения все по-убедено вярват, че собствеността често е свързана с ценни ресурси, а за глобалното общество би спечелило повече, ако активите биват споделяни и многократно използвани.

- В последните години се увеличи броят на хората, които осъзнават важността на проблеми, свързани с околната среда и климатичните предизвикателства и колко е важно и значимо поведението на всеки от нас в името на общото глобално добруване.

Трета група - Дигитални фактори (Глобалната мрежа):

- Виртуалната среда интернет създаде една паралелна дигитална реалност, в границите на която почти всичко е възможно. От това да си купиш кафе и то да ти бъде доставено с дрон на терасата, до това да „копаеш“ виртуални пари или да имаш милиони последователи в някои от социалните мрежи. Всичко това е възможно с няколко клика. Точно няколко клика е дистанцията между идеи, капитали, хора, знаменитости и всичко, което можем да си доставим през интернет.

Дигитализацията е иновативен феномен, който изправи съвременните общества пред нови предизвикателства като кибер-сигурност, сигурност на трансферите и разплащанията, кибер-престъпления и т.н.

Към групата на дигиталните фактори може да бъде причислена и липсата на регулации в дигиталната среда. Към настоящия момент минимална част от дигиталните трансфери подлежат на административно регулиране, както това е валидно за аналоговата реалност. Към момента действащите регулации в дигиталната среда са резултат от неформални регулации, които обаче не са общовалидни. Всеки създател на дигитална общност има възможността да въведе собствени правила и регулации, като всеки участник сам избира дали да се съобрази и да ползва приложението или просто да потърси аналогична услуга с различни правила.

Заклучение

Едно от предимствата от развитието на икономиката на споделянето в този аспект е комбинацията на различни фактори, което води до възникването на десетки сайтове за споделяне на недвижимо имущество, знания, свободно време, умения, автомобилни услуги и други. По този начин възниква икономиката на споделянето и бизнес услугите.

„Споделена икономика“ е чудесен нов термин, обозначаващ свързването на излишъка от ресурси или активи с търсенето им. Тази тенденция се появява, когато някои предприемачи откриват възможности, произтичащи от демографските динамики, глобалните икономически сили, урбанистичните стойности, климата и наличието на ресурси и технологии.

Прогнозният дял на споделената икономика е огромен. Прайсютърхаус прогнозира приходи от над 300 млрд. долара до 2025 г., генерирани от петте ключови сектора (споделяне на настаняване, споделяне пътуване, споделяне финансови услуги/музика/ТВ и видео стрийминг, както и споделяне задаване на работни задачи онлайн).[4] Като цяло в обществен план, икономиката на споделянето е пряко основана на идеята

хората да имат една по-висока степен на заинтересованост по отношение на младите хора във връзка с възможностите, които се предоставят от страна на дигитализацията и развитието на интернет технологиите. Поради това на преден план в цялостното развитие на българското общество навлизането на интернет и цялостното обособяване на използването на мобилни устройства по посока на една положителна тенденция за развитие на комуникационните и информационни технологии. Във връзка с това е налице обособяването на редица български модели за осъществяване на онлайн платформи, каквито са платформата за лекари и пациенти www.credoweb.bg, фармацевтичният портал www.framar.bg, такси приложението taxime.to, онлайн услугата за ремонти maistorplus.com, сайтът за споделяне пътуване www.comborides.com и други.

От проведеното проучване е видно да се спомене, че по отношение на внедряването на платформи за реализиране на бизнес услугите на преден план излиза и становището за появата на подобни платформи в областта на недвижимите имоти. Това е една много добра перспектива за търсенето на подобен вид услуги. Като цяло внедряването на нови услуги е пряко базирано на идеята, че по това отношение е налице намирането и развитието на нови модерни технологии, които като цяло променят редица сектори в областта на националната икономика. От това може да се обобщи, че по посока развитието на икономиката на споделянето са налице повече перспективи и в по-малка степен на негативи. В тази посока е видно обособяването на идеята за изграждане на една по-добра сигурност в областта на бизнес платформите. Това е пряко основание за установяването на повече възможности по отношение на потребителите от една страна и в същото време е пряко основание за провеждането на действия с по-ниска степен на разходите. Като цяло в областта на икономиката на споделянето е налице идеята за една висока степен на обособяване на развитието на бизнес услугите както

ЛИТЕРАТУРА

1. Становище на Европейския икономически и социален комитет относно „Икономика на споделянето и саморегулиране“, виж: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016AE0933&from=ES>, с 303/38, достъп на 14.07.2020
2. Botsman,R., (n.d.). Thinking.Retrieved on 26 August 2015 from:<http://rachelbostman.com/thinking/>, достъп на 15.07.2020
3. Cambridge Dictionary виж:<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sharing-economy>, достъп на 16.07.2020
4. Споделената икономика - нова форма на икономиката или мимолетно явление?, виж: <https://anc.bg/%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D0%B8/>, достъп на 16.07.2020 г.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Ваня Хаджиева има изследователски интереси в областта на борсовите пазари, цените и концепциите за ценообразуване, контролинг концепцията. Тя е доктор по икономика и гл. ас. към департамент „Администрация и управление“ на НБУ, членува в Асоциация на преподавателите по икономика и управление в индустрията, Съюз на икономистите в България, Асоциация на контролерите в България. Има научни интереси в областта на борсовите пазари, стоковите борси, пазарните регулации, ценовите теории и практики и др. Автор е на учебник „Контролинг концепция“, както и на редица статии, между които: Внедряване на контролинг концепцията в процеса на изграждане на публични политики, Устойчивото развитие на горските екосистеми посредством борсовия механизъм, Цената, като обективна икономическа категория и др.

ФИНАНСОВ ПОРТФЕЙЛ, ИНВЕСТИЦИИ И ДОХОДНОСТ

Едиз Саидов

Анотация: Основите на теорията за финансовия портфейл са формулирани от Х. Марковиц в средата на XX век. Тя включва четири основни раздела: оценка на активите; инвестиционни решения; оптимизацията на портфейла; оценка на резултатите.

Ключови думи: методи, финанси, портфейл, активи, инвестиции

FINANCIAL PORTFOLIO, INVESTMENTS AND PROFITABILITY

Ediz Saidov

Abstract: *The foundations of financial portfolio theory were formulated by H. Markowitz in the middle of the 20th century. It includes four main sections: valuation of assets; investment decisions; portfolio optimization; evaluation of the results.*

Key words: *methods, finance, portfolio, assets, investments*

Финансовият портфейл по своята същност включва: първо, съвкупността от всички акции, търгувани на даден пазар, претеглени по обема на тяхната пазарна капитализация и второ, съвкупността от акции, влизащи в портфейл за пресмятане на пазарния индекс (например индекса Дау Джонс). За някои фирми портфейлните инвестиции са основно направление в дейността им. Те предлагат на потенциални клиенти, имащи свободни парични средства, услуги по формирането на пазарен портфейл с едно или друго ниво на доходност и риск.

Задачата за формирането на финансов портфейл е особено актуална за инвестиционните институции, т.е. организациите, които професионално се занимават с акумулиране на финансови ресурси на свои клиенти и ги използват на капиталовите пазари. Най-популярен тип инвестиционни институции са взаимните фондове, представляващи дялови инвестиционни фондове от открит тип, даващи на инвеститорите достъп до по-високи пазарни процентни ставки, а също и възможност за диверсифициране на риска и икономия на брокерски комисионни. Основно предимство на взаимните фондове е диверсификацията на портфейла от ценни книжа, професионалното му управление и владението на много ценни книжа при минимален собствен капитал.

Препоръчителни правила при формиране на финансов портфейл

При формирането на финансов портфейл теорията и практиката препоръчват спазването на следните основни принципи:

Първо, правилно разпределение на средствата по типове активи. Експерименти, проведени от инвестиционни специа-

листи, показват, че печалбата се определя: 94% от избора на типа използвани инструменти (акции на крупни компании, дългосрочни облигации и др.); 4% от избора на конкретни ценни книжа и 2% от оценката на момента за закупуване на ценните книжа. Даденият феномен се обяснява с факта, че книжата от един тип силно корелират, т.е. когато в даден отрасъл се наблюдава спад, то загубата на инвеститора не зависи от това, преобладават ли в неговия портфейл книжа от една или друга компания, а като продукт на конюнктурата.

Второ, да се отчита, че рискът за инвестициите в определен тип ценни книжа се определя от вероятността за отклонение на печалбата от очакваното значение. Той може да се определи въз основа на обработка на статистически данни за динамиката на печалбата от тези книжа в миналото, а рискът – като средно квадратично отклонение от очакваната печалба.

Трето, да се отчита, че общата доходност и рискът от финансовия портфейл могат да се променят чрез промени (варианти) в неговата структура. Съществуват програми, позволяващи да се конструира желана пропорция от различни типове активи (например, минимизиращи риска при зададено ниво на очаквана печалба или максимизиращи печалбата при зададено ниво на риска).

Четвърто, да се отчита, че всички оценки, използвани при формиране на финансовия портфейл, имат вероятностен характер. Формирането на портфейл в съответствие с изискванията на класическата теория е възможно само при наличието на утвърден пазар на ценни книжа, на определен период на неговото функциониране, на статистически данни за пазара и др.

Преобладаващата част от фирмите обикновено проявяват интерес не към отделни проекти, а към портфейл от възможни инвестиции. Изборът и реализацията на проектите от този портфейл се осъществява в рамките на бюджета за инвестиции и доходността на фирмата.

Видове обстоятелства при разработване на бюджета

При разработването на бюджета е необходимо да се отчитат редица обстоятелства:

- първо, проектите могат да бъдат както независими, така и алтернативни;
- второ, включването на всеки пореден проект в бюджета предполага намирането на източник за финансиране;
- трето, размерът на необходимия капитал, използван за оценка на проектите при включването им в бюджета, не е задължително да е еднакъв за всички проекти (той може да се променя в зависимост от степента на риска, асоцииран с един или друг проект);
- четвърто, обемът на капитала с увеличаването на предполагаемите капиталовложения се променя (увеличава се), поради което броят на проектите не може да бъде безкрайно голям;
- пето, съществуват и редица ограничения за ресурсите и времевите параметри, които следва да се отчитат при разработването на бюджета.

В практиката се използват два основни подхода за формиране бюджета на инвестициите: първият е основан на използването на критерия „вътрешна норма на печалбата (IRR)“, а вторият – на критерия „чиста дисконтирана стойност (NPV)“.

Логиката на първия подход се основава на предпоставката, че всички достъпни проекти се подреждат по намаляващ показател на IRR. Тъй като възможностите на фирмата да мобилизира собствени средства са ограничени, увеличаването на портфейла ще води до необходимостта от привличане на външни източници за финансиране, т.е. към промяна на структурата на капитала в посока на повишаване на заемния. В резултат на това, увеличаването на финансовия риск от своя страна ще води до увеличаване на цената на капитала. В резултат на това се появяват две тенденции. От една страна, с разширяването на портфейла на инвестициите (планирани за реализация) IRR на проектите намалява, а от друга страна, цената на капитала нараства. Следователно, когато броят на проектите-кандидати за включване в портфейла е голям, то настъпва момент, когато показателят на IRR на поредния проект ще бъде по-малък от цената на капитала, т.е. неговото включване в портфейла става нецелесъобразно.

Очевидна е правопрпорционалната взаимовръзката между дела на заемния капитал и нивото на риска (т.е. всеки допълнително привличан капитал става все по-рисков, а следователно и по-скъп). Това предполага извода, че формирането на инвестиционен портфейл не може да се основава на принципа да се включват в портфейла всички изгодни инвестиционни проекти, тъй като:

- първо, собствените източници за финансиране са ограничени;
- второ, привличането на заеман капитал повишава финансовия риск за фирмата;
- трето, с ръста на финансовата зависимост на фирмата поредният външен финансов източник ще е по-скъп, което води до повишаване на средно претеглената стойност на капитала;
- четвърто, при достигане на определен предел в структурата на капитала (делът на заемния капитал става прекалено висок) привличането на заеман капитал става практически невъзможно.

Значенията на чиста дисконтирана стойност (NPV)

Те се използват за оценка на минимално допустимата доходност от инвестициите в проекти със средна степен на риска. Смесът на това твърдение се заключава в следното:

- първо, когато всеки проект се разглежда изолирано, то ориентацията в анализа може да се основава на базата на индивидуалните значения на стойността на източника;
- второ, когато става въпрос за портфейла като едно цяло, по-разумно е използването на пределните стойности на капитала, който може да се използва като ставка за дисконтиране.

По този начин, след комплектуване на портфейла на базата на критерия IRR с едновременно изчисляване на пределната стойност на капитала става възможно да се пресметне сумарното значение на NPV, генерирано от дадения портфейл. В това се проявява и определеното предимство на разглеждания метод за съставяне на бюджета, тъй като първоначалното значение на ставката за дисконтиране на комплектувания портфейл е неизвестно, т.е. не е напълно оправдан разчетът на NPV за отделните проекти.

Логиката на втория подход за формиране на бюджета на капиталовложенията се основава на критерия NPV.

Когато няма ограничения, то в най-общ вид методиката за бюджетиране включва следните процедури: първо, установява се значение на ставката за дисконтиране, общо за всички продукти или индивидуално за проекти в зависимост от източниците за финансиране; второ, всички независими проекти с $NPV > 0$ се включват в портфейла; трето, от алтернативните проекти се избира проект с максимален NPV.

Когато има ограничения в обема на капиталовложенията, са възможни следните подходи: първо, подреждане на проектите по намаляващо значение на индекса на рентабилност на инвестициите (PI); второ, включването в портфейла на проекти да започва с проект, имащ максимално значение на PI, и да продължава до този момент, до който не са изчерпани достъпните по цена източници за финансиране.

Когато има ограничения от ресурсен или времеви характер, методиката се усложнява. Възниква необходимост от оптимизация на бюджета за капиталовложенията. В този случай фирмата, за да получи максимална изгоди, следва да се ориентира към такива проекти, които се основават на максимизацията на сумарното значение на NPV. Най-типични са ситуациите с пространствената и времевата оптимизация.

При пространствената оптимизация се отчита следната ситуация: първо, когато общата сума на финансовите ресурси за конкретния период е ограничена от висшестоящия субект; второ, когато са налични няколко взаимно независими инвестиционни проекта със сумарен обем на необходимите инвестиции, надхвърлящи ресурсите на фирмата; трето, когато се налага да се състави инвестиционен портфейл, максимизиращ сумарно възможния прираст на капитала.

Най-простото решение предполага в портфейла да се включат всички проекти с максимално значение на NPV, при което то не е задължително да бъде оптимално. Освен това, когато броят на конкуриращите се проекти е голям, то прегледът на вариантите за съответствие с ограниченията може да бъде достатъчно трудоемко.

В зависимост от това, доколко разглежданите проекти се поддават или не се поддават на разделяне, вариантите са два.

В първия случай може да се реализира всяка част от проекта на базата на дела на инвестициите и паричните постъпления. Тъй като обемът на инвестициите за всеки проект може да бъде сравнително малък, максимизацията на сумарния ефект може да бъде достигната при най-ефективно използване на вложените средства, т.е. при най-голямо значение на показателя PI. Това предполага следния алгоритъм:

- първо, за всеки проект се пресмята индексът на рентабилност (като отношение между дисконтираната стойност на постъпленията и дисконтираната стойност на разхода на парични средства);

- второ, проектите се аранжират по намаляващия показател на PI;

- трето, поредният проект се поема не в пълен обем, а само в тази негова част, в която той може да бъде финансиран.

Във втория случай, когато проектите не могат да се разделят, оптималната комбинация се постига чрез преглед на всички варианти за проектите и пресмятане на сумарното значение на NPV за всеки вариант. Оптимална ще бъде комбинацията от варианти, които максимизират сумата на NPV.

При времевата оптимизация се отчита следната ситуация: първо, общата сума на финансовите ресурси, достъпни за финансиране в планираната година (ограничена от висшестоящия субект); второ, налице са няколко достъпни независими инвестиционни проекти, които поради ограничения във финансирането не могат да бъдат реализирани в плановата година едновременно, но в следващата планова година останалите проекти или части от тях могат да бъдат реализирани; трето, необходимо е оптимално да се разпределят проектите в двугодишен срок.

Методиката за формиране на оптимален финансов портфейл изисква:

- първо, по всеки проект да се пресмята специален индекс, характеризиращ относителната загуба на NPV в случай, когато проектът бъде отложен за следващата година;

- второ, проектите с минимални значения на индекса могат да бъдат отложени за следващата година.

Възлова роля в тази методика отново се пада на показателя PI.

В реална ситуация изборът на проекти не е лесна задача. Многобройните изследвания и обобщения на практиката за вземане на решения в областта на инвестиционната политика в развитите страни не случайно са показали, че преобладаващата част от фирмите разчитат на няколко критерия и използват получените количествени оценки не като ръководство за действие, а като информация за анализи. В тази връзка ние смятаме, че методите за количествена оценка не следва да бъдат самоцел, както и че те не могат да са безусловна гаранция за приетите с тяхна помощ решения.

Всички разчети с помощта на разгледаните методи са достатъчно условни, при което усложняването на методите, разширяването на хоризонта на планиране, прилагането на по-точни и сложни методи за оценка на изходните параметри нерядко водят само до повишаване на неопределеността на получения формален резултат. Това до голяма степен е препятствие в инвестиционния анализ за широкото прилагане на методите за оптимално програмиране.

Доходността на финансовия актив се определя от годишната процентна ставка, отразяваща възвращаемостта на капитала, вложен в даден актив. Доходността е относителен показател, изразяван чрез категорията „годишна процентна ставка“ и пресмятан като съотношение на някакъв годишен доход, генериран от даден актив, по отношение на размера на началната инвестиция в него.

Всеки финансов актив, търгуван на пазара, първо, може да бъде по всяко време продаден (т.е. при необходимост да се върнат вложените в него средства) и второ, неговата цена, като правило, се променя с времето. При отделни активи (в случай на дългосрочното им владение) се предвижда начисляване на редовен доход. С други думи, инвестирайки парични средства в един или друг актив, е възможно с течение на времето и при благоприятна тенденция в цените активът да се продаде, т.е.

не само да се върнат вложените средства, но и да се получи допълнителен доход. По този начин, финансовите активи имат краткосрочна и дългосрочна инвестиционна привлекателност, нивото на която се оценява с помощта на показателя доходност.

В зависимост от вида на финансовия актив и условията на неговото емитиране, генерираният от актива доход се проявява в качеството на дивидент, лихвен процент и прираст на капитализираната стойност. Следователно съществуват различни варианти за пресмятане на доходността. Показателят доходност има различни измерители - в проценти или в части от цялото. Първият измерител се използва за вербална или описателна характеристика на финансовия актив, а вторият - при разчети. В специализираната литература се използва като синоним на това понятие - норма на печалбата.

За разбиране логиката при пресмятане доходността на даден финансов актив обикновено се анализират вариантите за период от една година: Например:

- първо, активът може да се купи в началото на годината по цена P_0 ;
- второ, активът обещава в края на годината да донесе редовен доход D_1 ;
- трето, активът може да бъде продаден в края на годината по цена P_1 .

Условието за редовен доход не е задължително, а значенията на D_1 и P_1 са прогнозни.

Показателят доходност най-общо може да се трактува като годишна процентна ставка, уравниваща началната инвестиция в актив с генерирани от него парични (възвращаеми) потоци. В зависимост от вида на финансовия актив генерираната от него възвращаемост може да бъде различна.

При безсрочните облигации всички елементи на възвращаемия поток са еднакви. В зависимост от намеренията на инвеститора по отношение на действията с актива може да се променя както видът на възвращаемия поток, така и значението на показателя доходност.

Доходността на акциите е относителен показател, който характеризира ефективността на инвестициите в тях и обик-

новено се пресмята в годишни процентни ставки, отнесени към годишния доход от дадената акция, по отношение на инвестицията в нея. Най-общо годишният доход се състои от два компонента: редовен доход (наричан дивидент) и доход от капитализацията (разликата между пазарната цена в края и началото на годината). Следователно общата доходност на акцията представлява сума от дивидентната и капитализираната доходност. Значенията и на двата компонента в повечето случаи не са твърдо предопределени.

Целесъобразността от операциите с финансови активи не може да се разглежда само въз основа на представите за тяхната очаквана доходност. Необходимо е да се отчита и рискът, олицетворяван с очаквания резултат в пространствено-времеви аспект.

Първо, показател за ефективността на операцията може да служи или доходът, или доходността, поради което и рискът количествено може да се оценява двустранно чрез варирането на единия или другия индикатор. Тъй като при сравнителния анализ финансовите активи за дохода в абсолютна оценка могат значително да варират, е прието в качеството на базов показател да се използва не доходът, а доходността. При инвестирането на една или друга сума в акции, могат да се получат различни доходи в абсолютни измерения. Обаче доходността не зависи от размера на инвестициите, а е свързана с пространствено-времевия им хоризонт.

Второ, основни показатели за оценка на капиталовия пазар са дисперсията (отклонението) и средно квадратичното отклонение. Разпространението и пригодността им за сравнителния анализ се обяснява с това, че базов признак в разчетите се явява доходността (относителен показател, съпоставим както по динамиката, така и по видовете активи). Затова, независимо от вида активи, съответните им показатели за доходност и отклонения се проявяват в една и съща степен и няма остра необходимост да се използват при оценка на коефициента на вариациите.

Трето, при работа на капиталовите пазари много по-ценен е перспективният анализ, в рамките на който величините,

представляващи интерес за инвеститора, се оценяват във вероятностни понятия.

Рискът може да бъде оценяван различно, както и всяка вероятностна категория. Обаче, проблемът е не толкова в различията в алгоритмите и критериите за оценките, колкото в това, разглежда ли се даденият финансов актив изолирано или като съставна част на съвкупност от активи.

Количествената оценка на риска, разглеждан изолирано, поставя пред инвеститора проблема за оценка на очакваните значения на изходните параметри, т.е. очакваната доходност на актива. Най-често се правят три оценки: песимистична; най-вероятна; оптимистична.

С течение на времето рискът, асоцииран с даден актив, нараства. От това следва важният извод, че колкото по-дългосрочен е даден актив, той става толкова по-рисков и толкова повече са вариантите, свързани с него. Именно поради това доходността и рискът се различават при различните финансови инструменти (например акции и облигации). Тъй като колебанията в доходността на акциите може забележимо да варира, те като вид финансов инструмент са по-рискови.

При формирането на финансов портфейл следва да се отчита и друго важно обстоятелство. На пазара в оборот се намират множество активи, поради което следва да се отчита взаимното им влияние. Тъй като базовите характеристики на отделните активи се проявяват разнопосочно, формирането на инвестиционен портфейл позволява да се нивелират резките колебания в очакваната доходност. Спадът по една част от активите в портфейла може да се компенсира с ръста в другите. От това следва изводът, че финансовите активи не трябва да се оценяват изолирано, а от позициите на техния принос във формирания пазарен портфейл. Така, вземайки решение за целесъобразността от инвестиране на парични средства във финансови активи, инвеститорът следва, преди всичко, да оценява риска, присъщ на тези активи, след което да оцени очакваната доходност и по-нататък да определи, достатъчна ли е тази доходност за компенсиране на очаквания риск.

Инвеститорите най-често работят не с отделни активи, а с определен портфейл от ценни книжа. За оценяването на риска

за конкретен актив от инвестиционния портфейл може да се подходи по два начина: или да се разглежда активът изолирано, или да се смята като неделима част от портфейла. Принципно различие е в това, че при отделния актив оценката за риска и целесъобразността от операциите с него може да се променя. Освен това, актив, който е с високо ниво на риска при изолираното му разглеждане, може да се окаже практически безрисков от позициите на участието му в портфейла при определено съчетаване на входящите в този портфейл активи. Увеличаването на броя на включените в портфейла активи, като правило, води до намаляване на риска за дадения портфейл. По този начин, когато активът се разглежда изолирано, значим се оказва общият риск за актива, който количествено се измерва, например с отклоненията на възможните варианти от относително очакваната негова доходност. В инвестиционния портфейл уместен се оказва дялът на риска от дадения актив в общия риск на инвестиционния портфейл.

Общият риск на финансовия портфейл се състои от две части:

- диверсифицируем или несистемен риск, т.е. риск, който е присъщ именно на дадената фирма. Доколкото това е нетипичен, специфичен риск, той може да се елиминира чрез диверсификация (т.е. включване в портфейла на случайно избрани активи, които се променят разнопосочно, а не само в една посока);
- недиверсифицируем или системен, пазарен риск, т.е. риск, който е присъщ на пазара като цяло. Този риск е неизбежен, тъй като е обусловен от пазара като рискова конструкция, поради което е невъзможно да се намали за сметка на структурни преобразования.

Изследвания са показали, че ако портфейла са състои от 10–20 вида ценни книжа чрез случаен избор от наличните на пазара, то несистемният риск може да бъде сведен до минимум. По-сложен е проблемът със системния, пазарния риск.

Заклучение

В заключение могат да бъдат направени следните по-общии изводи:

- при анализа на целесъобразността на операциите с портфейл от ценни книжа (засягащи неговия състав и структура) могат да се поставят три основни задачи: или постигане на максимално възможна доходност; или получаване на минимално възможен риск; или получаване на приемливо значение на комбинацията „доходност-риск“;

- доходността на портфейла се определя по средно претеглени значения, затова задачата за максимизация на доходността може да бъде решена еднозначно и без особени проблеми, тъй като обединените в портфейла високодоходни финансови активи осигуряват висока доходност на портфейла;

- при включване в портфейла на рисков актив, доходността на който се променя едноразлично в пряка зависимост с доходността на портфейла, рискът в новата комбинация остава непроменен само в този случай, ако вариациите на доходността на обединените активи и портфейла са еднакви;

- доколкото на пазара на ценни книжа функционалните връзки са възможни само теоретично, разширяването на портфейла винаги се съпровожда с изменение на неговия риск;

- когато доходността на актива, планиран за включване в портфейла, се променя едноразлично при корелационна (зависима) връзка с неговата доходност, то рискът в новата комбинация може да се променя във всяка посока в сравнение с риска в изходния портфейл;

- когато в портфейла се добавя актив, доходността на който се променя разноразлично с тази на портфейла, то рискът в новата комбинация, като правило, се намалява.

Тези обобщени изводи позволяват да се получи представа за управлението на финансов портфейл. Освен това, може да се направи безспорен извод, че всякакви операции с финансов портфейл са крайно субективни и изискват да се правят не само повече или по-малко обосновани прогнози за тенденциите в доходността на пазара и по отношение на активите, планирани за включване във финансов портфейла,

но и с трудоемки многовариантни разчети в рамките на имитационното моделиране.

ЛИТЕРАТУРА

1. Avramov, V., Industry 4.0 - Challenges to Developing and Managing Human, Capital, Authority, governance and societal development (Global, regional and national perspectives), Panayotov, D., (editor), Sofia 2017, pp. 531-539

2. Davidson, J. (2003). Frame Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people, San Francisco, John Wiley and Sons Ltd., CA: Jossey-Bass, pp.73-80.

3. Ghemawat, P.(2007). Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.112-118.

4. Mühlbacher, H., H. Leihls, L. Dahringer.(2006). International marketing. A global perspective, 3rded., London, pp. 144-150.

5. Маринова, Н. Ценообразуване и ценова политика в международната маркетингова дейност, Международна научна конференция "Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна ", София, ХТМУ, 29 ноември 2019г, стр. 7.

6. Marinova, N. Particularities of making decision in the uncertainty of future results, Eighth International Scientific Conference „Employment, Education and Entrepreneurship“-EEE2019, The Faculty of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Serbia, October 17-19, 2019, стр.6.

7. Marinova, N. The risk in aerospace projects, Aerospace Research in Bulgaria 30, Bulgarian Academy of Sciences, стр. 170-181, Sofia, 2018, p- ISSN 1313 - 0927, e-ISSN 2367 - 9522.

8. Маринова, Н. Икономика и природа, PROCEEDINGS SES 2018, София, 2018, стр. 429-444, 1256. SPACE, ECOLOGY, SAFETY -SES'...: Proceedings of Annual International Scientific Conference. - Sofia, p- ISSN 2603- 3313, e- ISSN 2603- 3321, <http://www.space.bas.bg/bg/magasin/ses/PROCEEDINGS%20SES%202018.pdf>.

9. Marinova, N. Pricing and pricing policy in international marketing, NEW BUSINESS TENDENCIES that shall be indexed on the listing at the Thomson Reuters ISI Web of Science (WOS) Book, The Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia, 30th of November 2018, page 6, ISBN 978-88-85813-38-0.

10. Marinova, N. Methods and Standards for effective business solutions in uncertainty, Seventh International Conference EEE 2018, The Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia, 2018, page 16.

11. Маринова, Н. Инвестиционният процес в туризма, Международна научно-практическа конференция организирана от департамент "Администрация и управление", НБУ и МИТ Университет, 07.03.2019 г. стр. 17.

12. Schmitz, H. (2006). Project controlling, 3. Auflage, Dusseldorf, pp.64-72

13. Clovis, Samuel H. (2012). Jr. "Strategic Planning." In Introduction to Homeland Security, edited by Keith Gregory Logan and James D. Ramsay, 285-312.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Едиз Саидов е докторант по Администрация и управление в Международно Висше Бизнес Училище, София. Дисертационната му тема е: "Управление на риска в инвестиционни проекти"

Той е магистър по „Бизнес Администрация“ с английски език от Нов Български Университет, София и Бакалавър по „Бизнес Администрация“ – Маркетинг, отново от Нов Български Университет, София.

COVID-19 И НОВАТА РЕАЛНОСТ В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Гл. ас. д-р Екатерина Цветанова
Нов български университет

Анотация: Пандемията от COVID-19 е безпрецедентна ситуация, в която много хора трябваше да направят редица промени изключително бързо. Целта на настоящата разработка е да изведе тези характеристики, които биха направили една компания по-устойчива и успешна във времена на турбуленция. Направен е преглед на ефектите от COVID-19 по сектори – първичен, вторичен и третичен. Очертани са очакванията в краткосрочен план на финансови директори и потребители от цял свят относно печалбите и потреблението.

Ключови думи: COVID-19, управление, устойчивост

COVID-19 AND THE NEW CORPORATE MANAGEMENT REALITY

Assist. Prof. Ekatherina Tzvetanova, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *The COVID-19 outbreak is an unprecedented situation in which people must take a lot of hard decisions shortly. This study has represented the characteristics that make a company more resilient and successful in times of turbulence. It is shown the pandemic effects on individual aspects of the world economy, focusing on primary, secondary, and tertiary sectors. Besides, it is discussed the CFO and customer short term expectations about corporate profits and consumption.*

Key words: *COVID - 19, management, resilience*

Новият коронавирус (COVID-19), тръгващ от Ухан, Китай, се разпространи в над 180 страни, а инфектираните са над 12 милиона души [1]. Освен глобален здравен проблем, COVID-19 има силно въздействие върху световната икономика [2]. Два сценария на екип от Световна банка [3] показват, че потенциалните щети са значими, очаквайки спад в глобалния брутен вътрешен продукт до 3,9%. Най-значимият ефект ще е върху развиващите се страни със свиване от средно 4%, но има държави и с очакван спад от над 6,5%. В тази ситуация целият свят е едно общество, в което всяко важно събитие в една страна се отразява на всички останали [4].

Решението на правителството на Китай да преустанови дейността на много производствени центрове в опит да контролира разпространението на заразата, засегна веригата на доставките на почти всички сектори по света – от фармацевтичния до производството на автомобили. Много държави изпитаха забавяне в производството, както и спад на цената на метали, горива и други суровини в резултат на очакваното свиване в търсенето. Дори и ключови индустрии като технологичен сектор и модната индустрия биват засегнати [5].

Ефектът от пандемията върху глобалната икономика първа ще се оценява както в краткосрочен, така и в дългосрочен план [6]. Въпреки това редица автори отчитат различни краткосрочни ефекти в различните сектори – първичен, вторичен и третичен.

Първичен сектор. Земеделieto е засегнато както от гледна точка на спад в цената от 20%, така и от невъзможността за осъществяване на сделките поради затворените пазари, заба-

вяне в производството поради липса на инспектори и доставчици. Цените на петрола и горивата се сринаха в резултат на нарастване на провизиите на ОПЕК с 25% през март, спрямо тези през февруари. Освен това голям ефект има и намаляването на търсене на горива в резултат на пандемията и рязкото намаляване на производствените мощности в глобален мащаб.

Вторичен сектор. Промислеността е силно засегната в резултат на политиките за социална изолация и прекъсването на веригата на доставките.

Третичен сектор. Образованието е сектор, който също е съществено засегнат въпреки положените усилия. UNESCO изчислява, че засегнатите обучавани в училищата и университетите са над 1 млрд. души по цял свят [7]. Освен това лиши и учениците с ниски доходи от социалните придобивки като безплатен обяд, безплатен плод и др. Въпреки стриктният надзор и задължението за спазване на редица нормативи, финансовият сектор се наложи да се реструктурира бързо и да осигури голяма гъвкавост на своите клиенти – домакинства и компании. Здравеопазването беше подложено на най-силен натиск и трябваше бързо да пресрещне редица предизвикателства. В много държави липсва подготовка за справяне с подобен вид ситуации. Лисваха леглова база, медикаменти и оборудване. Липсата на достатъчно квалифициран персонал и дългите дежурства изтощават системите още повече. COVID – 19 стимулира развитието на дигитализацията на доставката на здравни грижи. Фармацевтичният бизнес реализира редица инвестиции в инфраструктурата за превенция на заболявания. Стимулираха се и колаборациите за разработване на ваксини и лекарства за COVID – 19 по цял свят. Туризмът е един от секторите, които бяха засегнати веднага и изключително тежко. В подобно положение се намира и авиацията, която трябва да се реструктурира за новите нива на търсене и новите условия. При недвижимите имоти започна реализирането на огледи през Скайп или други приложения с цел минимизиране на риска от заразяване. Освен това несигурността покрай вируса накара много хора да променят плановете си за дългосрочни покупки. Спортната индустрия ще отчете значителни загуби в

резултат на отмяната на повечето събития. Най-голямото събитие в спорта – Олимпийските игри, също беше отменено. Сектор храни също беше засегнат като, от една страна, се наблюдаваше паническо пазаруване, което породило съмнения, че ще има липса на ключови стоки – хляб, паста, тоалетна хартия. От друга страна, изискванията за социална дистанция и ограниченията за излизане направи важно развиването и подобряването на онлайн пазаруването.

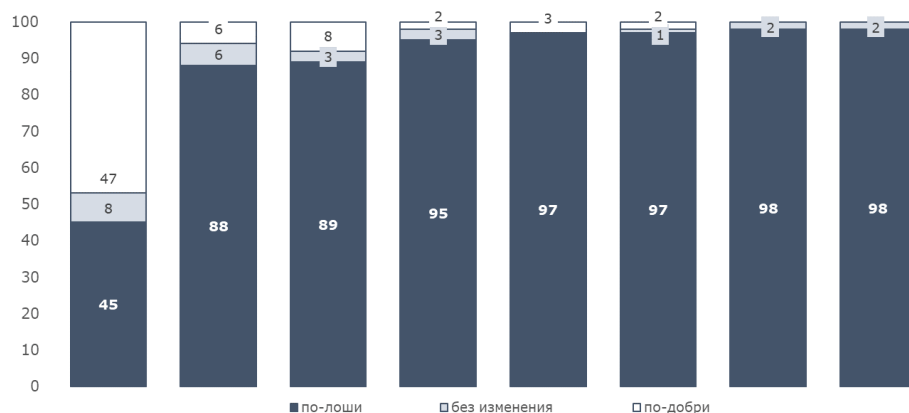
Очакването е, че и в бъдеще ще има нови патогени, които ще се появяват и ще се разпространяват по света. Важно е правителствата на държавите с ниски доходи (напр. в Субсахарска Африка) да инвестират в развитието на здравните им системи. Освен това тази пандемия е тест за солидарността по света – политическа, финансова и научна. Отговорът на COVID-19 е пример за бъдещите пандемии. Готовността за отговор на всички пандемии се превръща в приоритет в световното здраве.

От пандемията бяха научени и редица уроци [8]. *Липсата на прозрачност* в началото на пандемията показва необходимостта от очертаването на ясни политики за подаване на сигнали за възможни извънредни ситуации в глобален мащаб. *Закъснялото ограничение* на пътуванията показва, че предпазните мерки като скрининг на граждани, които се връщат от държави с висок риск, трябва да се въвеждат по-рано. В различни държави като Китай или Великобритания *карантината беше въведена късно*. Ситуацията в тези страни ясно показва, че във високорисковите региони следва да се въведе карантина относително рано. *Липсата на публично достъпна информация* дава почва за развитието на слухове, спекулации и дезинформация. Прозрачността и достъпът до информация в подобни ситуации е от изключителна важност. *Забавяне на съобщението за пандемия* на Световната Здравна Организация показва необходимостта от конструирането на рамка за бързо разпространяващи се болести, за да може да се ескалира своевременно надвисналата заплаха. На дневен ред излезе и *липсата на финансиране в изследователската и развойна дейност*. Ясна е необходимостта от допълнителни инвестиции

за производство на ефективни лечения и за установяване на стабилни методи за овладяване на бъдещи огнища на зараза.

Ефектите от COVID-19 през призмата на финансовите директори на големи компании по света

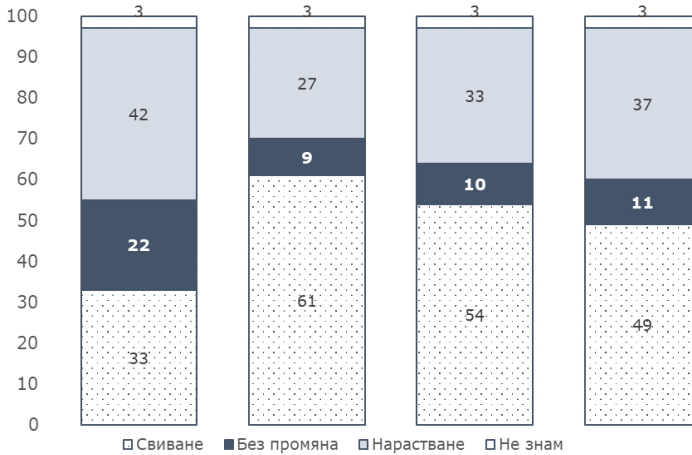
COVID-19 е безпрецедентна ситуация и големите консултантски дружества правят различни периодични проучвания в опит да се оцени динамичната ситуация, в която се намират всички компании в света. Фокус на анализа са проучванията сред извадки от финансови директори по целия свят, реализирани от McKinsey [9], Deloitte [10] и PwC [11]. Резултатите на McKinsey сочат, че възприятието за текущите икономически условия се влошават спрямо тези преди 6 месеца (фиг. 1).



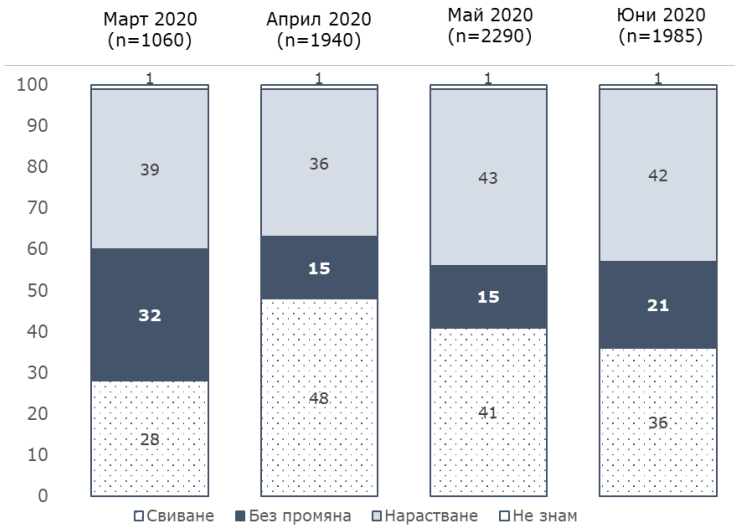
Фиг. 1. Възприятие за текущата икономическа ситуация по света

Източник: McKinsey

Въпреки това все още остават позитивните очаквания за развитието през следващите 6 месеца, що се отнася до търсенето на клиенти и печалбите на компаниите (фиг. 2 и фиг. 3).

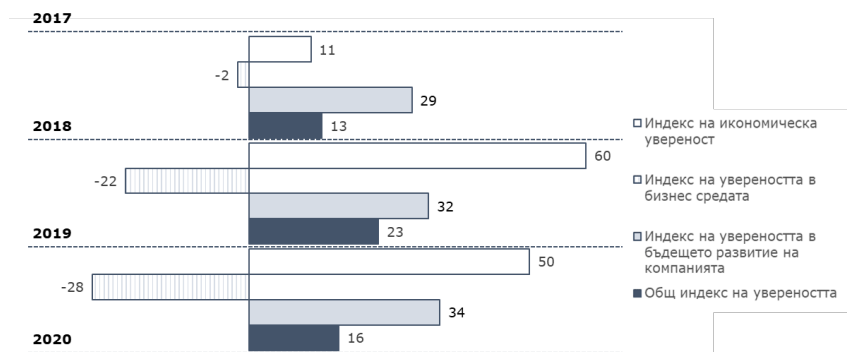


Фиг. 2. Очаквания на респондентите за динамиката на печалбите на компанията, % от респондентите
Източник: McKinsey



Фиг. 3. Очаквания на респондентите за динамиката на потребителското търсене, % от респондентите
Източник: McKinsey

Резултатите на Deloitte, чието проучване е базирано на 558 респонденти от 13 източноевропейски държави, потвърждават направените заключения от McKinsey. Увереността на финансовите директори се свива значително за втора поредна година (фиг. 4), което означава, че те стават все по-песимистични за бъдещето. Очакването им е, че разходите на компаниите ще нараснат значително както за персонал (91% от респондентите), така и за производство и доставка на произведената продукция. Това рефлектира върху бизнес средата на компанията. 73% считат, че не следва да се поемат повече рискове в текущата ситуация, а 51% - че нарастването на разходите е значима заплаха за бизнеса им. Най-значими в индекса се оказват негативните очаквания на финансовите директори за икономическата обстановка. Всички респонденти очакват свиване на brutния вътрешен продукт средно с 0,3% спрямо 2019 г. 83% от респондентите прогнозираат 1 п.п. нарастване на индекса на цените на потребителските стоки спрямо 2019 г. Нараства броят на мениджърите, които считат, че ще има изменение в нивата на безработица. В резултат на това има и негативни очаквания за перспективите на компаниите.



Фиг. 4. Индекс на увереността на финансовите директори по подиндекси
Източник: Deloitte¹

¹ скала -100 до +100, където -100 означава, че всички отговори са негативни, а +100 - всички са позитивни

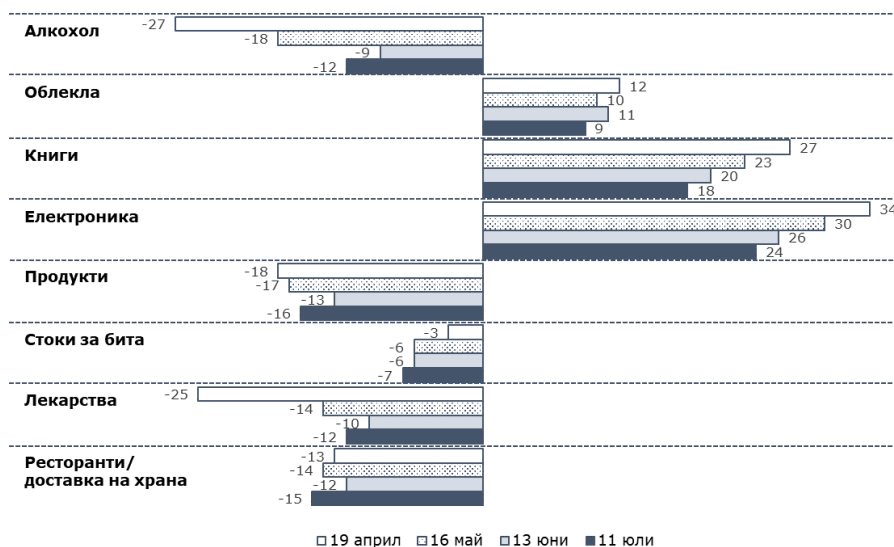
Очакванията за растеж на компаниите остава с предимно оптимистични очаквания (34% спрямо 25% песимистично настроени). Повечето финансови директори планират заетите в компанията да останат същата бройка (39%) или да нараснат (36%) през 2020 г. 37% от респондентите посочват придобиването като приоритет за развитието на компаниите. 60% вярват, че приходите през 2020 г. ще са по-високи спрямо предходната година, което е с 6 п.п. по-ниско от проучването, проведено предходната година.

PwC достигат до идентични резултати. Финансовите директори силно се притесняват от ефектите на глобалното свиване на икономиката (60%), вероятна нова вълна от COVID-19 (58%), и финансовото въздействие върху техните компании (47%). 53% очакват свиване на приходите и/или печалбите с до 25% в резултат на кризата, а 63% планират промени в предоставянето на продуктите и услугите си с цел реструктуриране на паричните потоци. Освен това те ще се възползват от новите начини за работа – 52% планират да оставят работата от вкъщи като опция за позиции, които позволяват това; и 52% планират подобрене на работата от вкъщи.

Ефекти от гледна точка на потребителите

Както беше споменато по-горе, едни от основните притеснения на финансовите директори по цял свят са нарастването на разходите за производство и това как ще се отрази забавянето на световната икономика върху дейността на компанията. В тази част на разработката се обръща внимание на тенденциите в настроението на потребителите, в частност проучванията провеждани от Deloitte[12]. През април 2020 над половината от респондентите се притесняват за физическото си добруване (52%) и здравето на семейството (64%). Освен това 24% са притеснени за посрещането на текущите си плащания, а 42% изчакват с реализацията на големи покупки. През юли месец здравните притеснения намаляват – за физическото си добруване до 50% и за здравето на семейството до 58%. Финансовите притеснения нарастват у потребителите до 26%, а отново 42% отлагат реализацията на големи покупки.

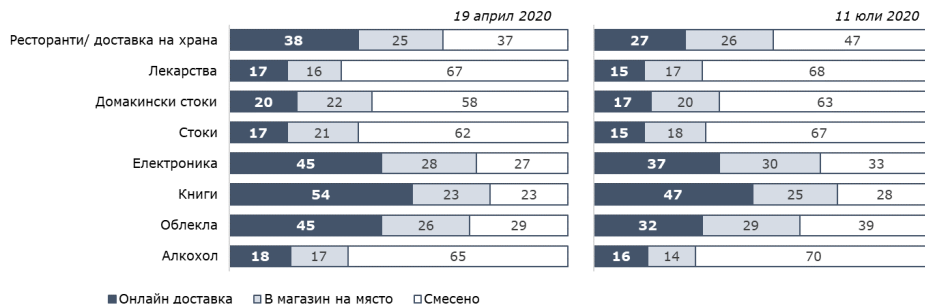
На фигура 5 са показани отговорите на анкетираните за намерението им за покачване на разходите за ключови групи стоки. Видно е, че в някои сектори като ресторантьорството, настроението на хората е за устойчиво намаляване в потреблението. През април хората са били по-склонни да увеличават разходите си за облекла, книги и електроника, но и тази готовност намалява с времето.



Фиг. 5. Намерение за увеличение на разходите в следващите 4 седмици

Източник: Deloitte

Що се отнася до начина на покупка на различните стоки, липсва съществена промяна в предпочитанията – онлайн, на място в магазин или смесено (фиг. 6). Анализираният период обхваща времето от 19 април до 11 юли 2020 г. Едва 16% от респондентите са склонни да купуват онлайн алкохол, лекарства, стоки за бита и продукти, като се посочва смесено пазаруване от над 45% от участниците. От друга страна, електрониката, книгите и облеклата са неща, които над 35% от респондентите са готови да пазаруват изцяло онлайн.



Фиг. 6. Канал за осъществяване на планираните продажби, %.

Източник: Deloitte

60% от респондентите планират през следващите три месеца да ограничат използването на публичния транспорт и приложения/ услуги като Uber.

Корпоративната организация за посрещане на новото нормално

Ситуацията е динамична, безпрецедентна и изисква вземането на бързи решения във високорискова среда [9]. Това, което следва да се открие в средата, са силите, които обуславят новото „нормално“. Отчита се метаморфоза в търсенето: растяща употреба на дигиталните технологии; възстановяване на корпоративните покупки без необходимост от оторизация, но тези с необходимост от такава – все още не са възстановени; юрисдикциите, които отвориха отново икономиките си преди достигането на пика на инфекцията, отчитат нарастване на мобилността, но и силна изменчивост на разходите спрямо тези, отворили икономиките по-късно. Има и промяна в работната сила: промяна в търсенето на труд към хора с дигитални умения; повечето компании успешно прехвърлиха дейността си към работа от вкъщи; компаниите започват да си дават сметка, че това не е дългосрочна панацея; социалното разделение в компаниите налага извеждането на хората от първа линия (например поради отказ на служители да носят маски). Освен това се променят и очакванията за устойчивост: в резултат на

прекъсването на веригата на доставките поради пандемията, много компании планират инвестиции именно в осигуряване на нейната устойчивост. Съществува и значителна регулаторна несигурност: нарастващият политически натиск и законодателни инициативи за защита на местната икономическа дейност – в резултат на държавни политики, вериги на доставките, инвестиционни решения, поведение на потребителите. Еволюцията на вируса също е сила, която влияе на средата: икономиките възстановяват своята дейност независимо от различната здравна действителност; разбирането за вируса нараства с възможността за реализация на различни тестове, нарастване на болелите и прилагането на различно лечение; постоянно променящ се пакет от мерки за запазване на здравето на клиенти, служители, и гражданите като цяло; ясни сигнали за изтощение на хората като отказа от изпълнение на наложени забрани – например отказ за носене на маски.

Освен това пандемията засили тенденции, които се развиват през последните години [13]. Засилва се неравенството и ерозията на средната класа в резултат на кризата, която удря най-силно бедните хора и региони, нарастването на безработицата на хората с ниски доходи и невъзможността на малкия бизнес да оцелее в такава комплексна и несигурна среда. Фокусът на общественото внимание ще е насочен към технологиите, като технологичните компании ще станат още по-силни. Борбата с климатичните промени ще остане в краткосрочен план назад, но в дългосрочен план отново ще стане силен фактор. Застаряването на населението ще осъществява демографски натиск върху пенсионните и социалните системи, а развиващите се пазари ще имат проблем със създаването на нови работни места. В глобален мащаб ще се наблюдава нарушаване на глобалния консенсус и ще нараства национализма и популизма. Ще се реализира реорганизация на веригата на доставките. Освен това доверието в институциите ще намалее, но от друга страна, има институции и лидери, които ще излязат от кризата с по-силна репутация.

Тук идва въпросът и каква следва да е успешната организация в новото нормално. Пандемията ни показва, че компа-

ниите могат да взимат изключително бързо успешни решения, които да имат голямо влияние върху оперативната дейност на компанията. Глобален телеком обучи над 1000 служителите от магазините си за вътрешни продажби в рамките на 3 седмици. На много производители се наложи бързо да се реорганизируют и да започнат производство на други продукти (напр. производител на съоръжения за открито за 8 дни започва да произвежда шлемове за медицинските служители). Наложиха се и промени в оперативната дейност на глобалните компании, като координацията се реализираше директно от локални офиси. Въведоха се и нови бизнес модели като американски ритейлър, който въвежда доставките по поръчка за 2 дни при планирано въвеждане за 18 месеца. В много от фабриките производителността беше повишена няколко пъти – основни фабрики работеха на 90% от капацитета си при 40% от персонала. На практика времето за взимане и реализация на решенията е сведено до минимум – взимане на решение на 1 среща от максимум 9-10 души; нарастване на директната връзка с екипите; въвеждане на нови технологии за една нощ, вместо за една година; сформирание на екипи от най-добрите служители за решаване на най-сериозните проблеми. Много от финансовите директори искат да запазят част от тази действителност.

McKinsey извеждат отличителните черти на организациите, които се стремят към скоростта. Компанията следва да има по-плоска организационна структура, което да намали йерархията и да се делегират права за вземане на решения. Осигуряване на бързи информационни потоци и вземане на решения на база на количество данни и анализи е ключово за такъв тип организации. Що се отнася до работната сила – сформирание на екипи с хора от различни функции в организацията, които да изпълняват текущи задачи на база на принципа „проба-грешка“. Освен това е необходимо и прилагането на гъвкав подход при работа, включително и екипи, които да имат възможност за работа от вкъщи и в офиса. В бъдеще ще е необходимо динамично управление на талантите спрямо критичните приоритети на мисията на компанията. Талантите следва да могат да действат бързо, да се адаптират лесно към

промените и да искат постоянно да се обучават. Всяка организация, която може да въведе такива подобрения, съществено ще може да подобри резултатите си: бързина – действия при промяна на пазара, нуждите на клиента, привличане на таланти; нарастване на клиентската отзивчивост – между 50 и 200% скъсяване на времето за пускане на ново клиентско изживяване; по-висока ефективност и възвръщаемост на инвестирания капитал; по-силна ориентация към представянето и удовлетвореността на работната сила. Компаниите, които искат да променят своя оперативен модел за скорост следва да започнат да го правят сега, защото: несигурността е следващото нормално и каквото работи сега, ще повлияе и на бъдещото представяне; растежът е игра за скорост и победители са тези, които са иновативни, правят съществени промени и бързо преразпределят ресурсите си; пазарът на таланти става все по-оскъден и същевременно демократизиран.

Заклучение

Пандемията от COVID-19 показва колко неподготвени са държавите и здравните им системи за подобни ситуации, въпреки че редица хора като Бил Гейтс предупреждават от години, че това може да се случи и че нямаме готовност. Установиха се липси на протоколи и процедури за действия. Научихме се и на много нови неща изключително бързо. Сигурно е едно – ще живеем и ще правим бизнес в един нов свят. Компаниите, които имаха капацитет, успяха да се справят със ситуацията и да излязат по-силни и с още умения, които ще ги направят устойчиви в новото нормално. А новото нормално се обуславя от различни ефекти като промяна в търсенето с фокус върху употребата на дигитални технологии и отлагане на дългосрочните и големи покупки. Отчита се промяна и в ресурсите, необходими за производството на продукти и услуги – повишение на търсенето на хора с дигитални умения; инвестиции във веригата на доставките. Правната среда също остава несигурна в резултат на политическия натиск и различни законодателни инициативи. Освен това остава несигурността как ще се развие вирусът от тук нататък. В допълнение

на това пандемията засилва и тенденции, наблюдавани от години, като нарастване на неравенство и ерозия на средната класа, нарастване на национализма и популизма, намаляване на доверието в институциите.

Важните характеристики, които трябва да има една организация, за да може да бъде устойчива в условията на такава несигурност, са свързани с това да съумява да „вкара“ скорост в процесите си. Организационната структура трябва да е относително по-платка, което да позволява взимане на бързи решения. Подсигуряване на бързи информационни потоци, които да обезпечават тези решения. Освен това е необходимо сформирането на екипи, които да решават бързо поставени задачи от дома или офиса. Талантите на компанията трябва да са гъвкави, с желание за учене и бързо адаптивни.

Компаниите, които искат да променят своя оперативен модел за скорост следва да започнат да го правят сега, защото: несигурността е следващото нормално и каквото работи сега, ще повлияе и на бъдещото представяне; растежът е игра за скорост и победители са тези, които са иновативни, правят съществени промени и бързо преразпределят ресурсите си; пазарът на таланти става все по-оскъден и същевременно демократизиран.

ЛИТЕРАТУРА

1. COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Available at: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> [посетен на 10/07/2020 г.]

2. Gupta, M., Abdelmaksoud, A., Jafferany, M., Lotti, T., Sadoughifar, R., Goldust M., (2020). COVID-19 and economy. *Dermatologic Therapy*, Wiley Online Library, Available at: doi: 10.1111/dth.13329 [посетен на 10/07/2020 г.]

3. Maryla Maliszewska, M., Aaditya Mattoo, A., van der Mensbrugge, D., (2020). The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade. World Bank Group, Policy Research Working Paper 9211. Available at: <https://openknowledge.worldbank>.

org/bitstream/handle/10986/33605/The-Potential-Impact-of-COVID-19-on-GDP-and-Trade-A-Preliminary-Assessment.pdf?sequence=1&isAllowed=yр [посетен на 10/07/2020 г.]

4. Bobdey S, Ray S. (2020) Going viral-Covid-19 impact assessment: A perspective beyond clinical practice. *Journal of Marine Medical Society*;22(1):9.

5. Maffioli, E., (2020). How Is the World Responding to the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Compared with the 2014 West African Ebola Epidemic? The Importance of China as a Player in the Global Economy. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 102 (5), pp. 924 - 925, DOI: <https://doi.org/10.4269/ajtmh.20-0135>, [посетен на 10/07/2020 г.]

6. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, Ch., Agha, M., and Aghaf, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *Int J Surg*. 78, pp. 185-193. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7162753/>, [посетен на 12/07/2020 г.]

7. UNESCO, Global Education Coalition. Available at: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition>, [посетен на 12/07/2020 г.]

8. Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, Ch., and Aghad, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *Int J Surg*, pp 71-76, Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7105032/> [посетен на 12/07/2020 г.]

9. McKinsey (2020). Economic Conditions Snapshot, June 2020: McKinsey Global Survey results, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-snapshot-june-2020-mckinsey-global-survey-results#:~:text=Economic%20Conditions%20Snapshot%2C%20June%202020%3A%20McKinsey%20Global%20Survey%20results,-June%2030%2C%202020&text=A%20new%20survey%20confirms%20COVID,the%20future%20continues%20to%20improve> [посетен на 16/07/2020 г.]

10. Deloitte (2020). Challenges multiply: maintaining balance in a changing world. Central Europe CFO Survey, Available at:

<https://www2.deloitte.com/bg/bg/pages/about-deloitte/topics/ce-cfo-survey.html> [посетен на 16/07/2020 г.]

11. PwC, (2020). PwC's COVID-19 CFO Pulse. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html> [посетен на 16/07/2020 г.]

12. Deloitte (2020). Deloitte State of the Customer Tracker. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html#> [посетен на 28/07/2020 г.]

13. Sheppard, B, Zarubina, D., and Jenkins, A. (2020). Adapting to a new world. Facing the challenges of the post-COVID-19 landscape., Available at: <https://www.strategy-business.com/article/Adapting-to-a-new-world?gko=5b5d0>, [посетен на 30/07/2020 г.]

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Гл. ас. д-р Екатерина Цветанова е щатен преподавател към департамент „Администрация и управление“ на Нов български университет. Притежава докторска степен по специалност „Бизнес администрация“. Дисертационният ѝ труд е на тема конструиране на модел за прогнозиране на риска от изпадане в несъстоятелност на непублични български дружества. Научните ѝ интереси са свързани с моделирането на икономическите процеси, управлението на риска, оценка на кредитния риск и др. Като експерт е взимала участие в редица проекти, свързани с оценката на активите в българския банков сектор, въвеждането на системи за управление на риска, конструиране на модели за оценка на кредитния риск.

КАК УПРАВЛЯВАМЕ НЕПОЗНАТОТО - НОВИТЕ УРОЦИ ЗА УНИВЕРСИТЕТИТЕ

Доц. д-р Елена Благоева
Нов български университет

Анотация: Ситуацията, в която пандемичната криза постави университетите, предизвика тяхната жизненост и креативност и практиката показва, че в много аспекти бяха намерени работещи решения. Въпреки това все още има множество въпроси и опасения, които трябва да бъдат решени спешно. Вече е ясно, че връщане към „нормалното“, такова, каквото го познаваме, няма да е възможно поне в средносрочен план и се налага адаптация. Особено като се имат предвид паралелно развиващите се социални и икономически проблеми. Настоящата студия прави опит да изследва контекста на специфичната ситуация; да систематизира гледните точки и практиките, които различни университети прилагат или подготвят към момента в този контекст; да анализира тяхната ефективност и да предложи възможни мерки, адекватни за българското висше образование.

Ключови думи: висше образование, образователни мерки, пандемична криза, виртуално образование, онлайн обучение

HOW WE MANAGE THE UNKNOWN - NEW LESSONS FOR UNIVERSITIES

*Elena Blagoeva, PhD
New Bulgarian University*

Abstract: *The situation in which the pandemic crisis has placed universities has provoked their vitality and creativity, and practice shows that workable solutions have been found in many aspects. However, there are still many issues and concerns that need to be addressed urgently. It is now clear that a return to the 'normal' as we know it will not be possible, at least in the medium term, and adaptation is needed. Especially having in mind the emerging social and economic problems. This study attempts to examine the context; to systematize the practices that different universities are currently applying or preparing; to analyze their effectiveness and to propose possible measures adequate for Bulgarian higher education.*

Key words: *Higher Education, pandemic, education measures, virtual education, online training*

Университетите са свидетели и потърпевши от разрушителни кризи откакто съществуват. Многократно се е налагало да се борят с външни фактори, които са застрашавали техните функции и ежедневни задачи, но са оцелявали и продължавали мисията си независимо от ограниченията и затворените врати. Историята разказва, че Университетът Кеймбридж затваря през 1665 г. поради епидемията от черна чума в Лондон. Исак Нютон, току що дипломиран, е трябвало да си отиде вкъщи. Там той полага основите на Закона за гравитацията. През 2020 г., поради настоящата пандемия, Университетът Кеймбридж затваря за втори път в своята история. Макар и от по-ново време, българското висше образование също познава ситуации на крайни кризи – затварянето и уволняването на всички преподаватели на СУ през 1907-1908, евакуацията в Ловеч през 1944 г. Но колкото и тежки да са били препятствията, академичният дух се е запазил и възродил с нова сила от научените уроци.

Като принадлежащи към академичната общност, можем да се гордеем с реакцията на по-голямата част от университетите към днешната пандемична криза. Един след друг, университетите затвориха по целия свят, но почти веднага прехвърлиха възможно най-много активности онлайн, за да продължат учебния процес и успеха да въведат протоколи за управление на кризи, за да гарантират, че студентите, преподавателите и служителите са обгрижени с точните мерки и адекватна информация. Проучване на Европейската асоциация за международно образование, проведено в края на м. март сред около 1000 висши училища в Европа и Турция [Rumbley, L. E., 2020], посочва, че само 16% от университетите нямат кризисен план. 58% вече имат, а 14 % са били в процес на изготвяне. Много университети намериха начини, чрез които

да подкрепят усилията за реагиране на кризата в собствените си държави с изследвания, информация, доброволчески екипи от преподаватели и студенти, технологични решения за намаляване на рисковете от излагане на вируса или за улесняване на ежедневните задачи. Мобилизацията беше незабавна и на фона на кризата, солидарността и сътрудничеството надделяха във висшето образование както вътре в институциите, така и между тях. Тази положителна реакция спомогна тежкото въздействие върху човешкия живот и скоростното разпространяване на икономическите трудности да не бъдат възприемани катастрофално.

Преминаването от режим на блокиране и криза към възобновяване на операциите със средносрочна и дългосрочна перспектива представлява още по-голямо предизвикателство. Полагат се усилия политическите и социалните раздори да бъдат овладени и това, макар и в различна степен, се осъществява в много страни. Както правителствата по целия свят мислят стратегии за икономическо оцеляване, така учените и университетските лидери мислят варианти, за да продължат да изпълняват своите водещи мисии. Като цяло, основният проблем е балансирането на императивите на здравната сигурност с тези на икономическото оцеляване, като същевременно се защитават правата и свободите, политическата стабилност и социалното благополучие на гражданите [EAIE, 2020].

За университетите предизвикателството е да намерят начини да предложат отново пълноценни възможности за обучение с качество за всички студенти, безопасна и продуктивна работна среда за академичните лица във функциите им на изследователи и преподаватели. Това вероятно няма да става лесно, ако (или когато) евентуалната глобална рецесия и икономически спад почнат да се отразяват на институционалното финансиране и на финансовия капацитет на студентите и техните семейства. Най-съществената промяна в университетите е начинът, по който всички дейности и най-вече преподаването преминаха с безпрецедентна скорост в дигиталната сфера. Това обаче далеч не важи за всички висши училища както в света, така и в България. Докато мнозина се справиха добре с тези промени, други все още изпитват затруднения поради липса на експертиза, хардуер, търпение, лоша комуникация, отложени технологични нововъведения и дори поради здравни

или други проблеми в семействата. Това ясно показва, че има още много да се направи, за да се гарантират основните елементи в системата на висшето образование като достъп, качествен учебен процес, адекватни и навременни услуги.

Ситуацията, която преживяваме, ни предизвиква да сме устойчиви и практиката показва, че в много аспекти бяха намерени работещи решения. Въпреки това все още има множество въпроси и опасения, които трябва да бъдат решени спешно. Вече е ясно, че връщане към „нормалното“, такова, каквото го познаваме, няма да е възможно поне в средносрочен план и се налага адаптация. Особено като се имат предвид паралелно развиващите се социални и икономически проблеми от загуба на работа, понижаване на доходи, грижи за децата, дори и психологически травми.

Кризата показва потенциала на онлайн преподаването и обучението, онлайн срещите, онлайн споделянето на експертиза и опит и онлайн съвместното разработване на работни планове и проектни предложения. Но също така разкрива и пропуски в капацитета за предоставяне на качествена услуга от страна на някои институции. Не са за подценяване и пропуските в капацитета на част от хората за активно участие и приемане на това, което се предлага като мерки за преодоляване на принудителната изолация – както студенти, така и преподаватели. Откровената съпротива на някои от преподавателите за усвояване на необходимите нови умения поставя в риск качеството на предлаганото обучение като цяло.

Методология

Каквато и да е ситуацията и каквото и да предстои, е ясно, че университетите имат много работа, за да го свършат. Обикновено казваме, че при всяка криза винаги има възможност. В последните документи на ЮНЕСКО се казва, че в случая става въпрос за педагогическа ревизия и реструктуриране/обновяване на предоставянето на висше образование, но без да се нарушава качеството и равния достъп [UNESCO IESALC, 2020]. Настоящата студия не претендира за пълна изчерпателност, а по-скоро прави опит да разгледа контекста на специфичната ситуация поради пандемията от коронавируса; да систематизира гледните точки и

практиките, които различни университети прилагат или подготвят в този контекст; да анализира тяхната ефективност и да предложи възможни мерки, адекватни за българското висше образование.

Това, което имаме предвид е, че анализът на контекста може да предостави допълнителна информация за индивидуалната гледна точка, от която се аргументира това, което е направено и което липсва. Онтологичен фундамент за това изследване е интерпретивизмът, чиято същина е тезата за невъзможността социалният свят да се изследва емпирично, а само чрез интерпретации. Смятаме, че позицията на интерпретивизма като качествен анализ е подходяща, когато се изследват различни практики (особено за първи път), защото те най-добре могат да се разберат чрез начина, по който се възприемат от хората, т.е. отчита се човешкият интерес в изследването. При интерпретативния подход се смята, че разбирането на реалността може да стане само чрез социални конструкции като съзнание, споделени значения и инструменти, т.е. знанието не е обективно, а се предава чрез дискурси, идеи и преживявания [Myers, M.D., 2008]. Тъй като човешкото познание за света е конструирано социално, хората преживяват една и съща реалност по различни начини, създават значения и често имат различни начини на поведение, което би трябвало да се отчита при едно изследване [Saunders, M. et al, 2019]. Интерпретивизмът предписва качествени методи, като наблюдение и интервюта, за анализ на човешкото поведение и общество, които са използвани в настоящата студия.

Проучването е проведено на две фази в периода март-юни 2020 г.: първата фаза е анализ на документи, а втората - неструктурирани интервюта и групови дискусии. От една страна, данните идват от новосъздадени специализирани страници на институционални сайтове (на отделни университети, асоциации, образователни портали), правителствени презентации, прессъобщения и анализи в печата, публични документи, сравнителни анализи и бази данни с информация по държави. От друга страна, са събрани данни чрез виртуални индивидуални и групови неструктурирани интервюта и наблюдения, които са проведени свободно, в смисъл, че не са поставени предварително определени индикатори или цели. Интервютата са проведени с ключови информатори от академичната общност (експерти по образова-

телна политика, докторанти и студенти по мениджмънт на образованието), административни мениджъри и представители на правителствените институции, натоварени с оценката и справянето с въздействията на пандемичната криза. Спазени са правата и изискванията, както и анонимността на всички респонденти.

Дискусия и изводи

Основавайки се на примерите и дебатите, които се случват относно новата реалност на висшите училища, можем да разделим мерките на две големи групи:

- Институционални мерки за осигуряване на учебния процес.
- Мерки за повишаване на капацитета на преподавателите за качествено участие в новите модели.

Всяка от тези групи мерки се развива по две направления – А) отваряне на висшите училища (което е свързано повече с административни и управленски решения) и Б) възстановяване на дейностите (което изисква педагогически и концептуални решения).

Институционални мерки за осигуряване на учебния процес

Анализът на практиките и документите от различни университети от Европа и САЩ показват обща тенденция относно намеренията за *отваряне на висшите училища* – в (засега) средносрочен план, това ще се прави в стриктно съответствие със здравните мерки, което ще доведе до значителни промени.

От организационна гледна точка би било уместно да се създаде кризисен комитет, който да се съсредоточи основно върху процеса на преминаване към виртуален или смесен модел на обучение. Да бъде фокус точка за всички участници, да е наясно с всекидневните дела и проблеми от технически или педагогически характер, да има определени правомощия да взима решения по всекидневни казуси и да дава предложения за по-комплексни решения, като служи като медиатор между участниците в процеса и ръководството на университета. По този начин ще се създаде възможност всекидневната дейност, свързана с промените наложени от кризата, да се контролира отделно от стратегическите и текущи задачи на ръководството на университета, както и от присъщата дейност на различните

звена – като приближаващи акредитации, дипломиране на студентите, процедури за контрол на качеството, усъвършенстване или разкриване на нови програми/специалности, развитие на академичния състав, институционални проекти и др.

Можем да кажем, че стремежът навсякъде е формите на преподаване и обучение, които са се прилагали успешно в разгара на извънредната ситуация, да се развият и консолидират. Целта е да бъдат така адаптирани, че да станат част от хибридният модел, с който засега ще трябва да живеем и който е възможно да се превърне в новата педагогическа норма във висшето образование за неопределен, но все пак краен, период от време. Мерките, които се споменават най-често, са:

- По-малки групи студенти в аудиториите, като броят ще зависи от пространствата, с които институциите разполагат;
- По-малко присъствени часове за някои курсове, отново по причина на наличното пространство;
- Преминаване на пълно онлайн обучение по част от курсовете;
- Комбинация между присъствено и онлайн обучение на ниво програма/специалност и на ниво курс.

Не трябва да се забравя обаче, че всеки университет, а и на национално ниво, е необходимо да определи парадигмата, от която ще се изхожда. Докато американските университети в по-голяма степен са склонни да заменят голяма част от обучението с виртуално, в Европа се застъпва мнението, че в образованието, включително във висшето образование, реалното общуване – ролята на преподавателя, личният контакт с него, общуването в групите – е от ключово значение за формирането на компетенциите, нагласите, начина на мислене на студентите. Необходим е предварителен анализ на положителните и отрицателните резултати по време на извънредното положение, за да се извлекат уроци от грешките и препятствията. Онлайн обучението и хибридното обучение са очевиден вариант за справяне в пост-кризисния период. Но опитът на редица университети¹ показва, че институциите трябва да разгърнат стратегии, които

¹ University of Amsterdam, Vancouver Island University, California State University, Hampshire College, St. John's College, University of Maryland и др.

не разчитат само на една технология, а комбинират няколко, за да гарантират, че всички студенти са достигнати, включително и тези, които не разполагат с компютри или постоянен достъп до интернет. Националните правителства, в лицето на образователните министерства, трябва да имат гъвкаво поведение, за да се реагира адекватно със съответна нормативна уредба, която да дава възможност за временно изключване на действащи законови изисквания в съществуващи закони и наредби за висшето образование. Поради субсидиарния характер на образователната политика, практиките в европейските държави се различават – някъде университетите сами определят съотношението на присъственото и електронното обучение, другаде има задължителни изисквания; някъде редовното обучение е фиксирано като определение, другаде са възможни хибридни форми. Необходима е активност от страна на академичната общност чрез независимите обединяващи организации – асоциации, професионални мрежи, Съвет на ректорите и др. – за да се въздейства и подпомага правителството за бързи и адекватни мерки на национално ниво там, където мерките са по-ограничителни. При взимане на решения би било нужно да се обърне внимание на неблагоприятните последици от обучението в извънредна ситуация и на нагласата на някои от участниците, която се характеризира с неудовлетвореност, стрес и неподготвеност по време на процеса на адаптация. Критичният въпрос е, първо: дали натрупаният опит може и доколко да се използва за реформирането на тези процеси, като се увеличат максимално предимствата на технологиите и се използват в по-голяма степен предимствата на присъствените часове, и второ: докъде всяка институция иска или може да стигне. Освен дигиталните системи за управление на обучението от типа на МУДЪЛ, е добре да се имат предвид системите за базови мобилни телефони, системите със силна офлайн функционалност, платформи за сътрудничество, които поддържат видеокомуникация на живо като ЗУУМ и други, които специалистите могат да посочат. Има ли университети, за които излъчването на записани лекции по местни ТВ или Радио канали биха били удачни? Оправдани ли са кампании, посветени на идеята да завършиш образованието, в което вече си инвестирал, или да се поддадеш на паниката и да се откажеш от по-добро бъдеще за неизвестен

период? Всяка институция и всяка дисциплина или област трябва да намерят най-подходящата комбинация от технологии и ресурси, за да засилят педагогическото въздействие, но без да създават ограничения за участниците и без да рискуват качеството на обучението и обслужването. Тук имат значение и нагласите на студентите от различните нива. Друг документ на ЮНЕСКО от април, 2020 се позовава на изследване, което установява, че студентите в бакалавърските програми са по-консервативни и ако не е възможно да има присъствени занятия, са привлечени от хибридно или онлайн обучение, близко по форма до присъственото (ВКС, по-голямо участие на преподавателя, възможност да се връщат и да слушат повторно занятията). Докато магистрите предпочитат разнообразни форми, по-голяма интерактивност и самостоятелност и са по-склонни към преминаване на пълно онлайн обучение със самостоятелни задачи и консултации [UNESCO/ IESALC, 2020]. В България все още няма такива национални проучвания, но логиката и мнения на преподавателите от общуването със студентите в последните месеци насочват към сходни изводи.

В Референтната рамка на ЮНЕСКО [2020] се подчертава, че реструктурирането трябва да започне веднага, без да се чака новата учебна година, като мерките се разглеждат в две посоки – възстановяване на учебния процес и ре-дизайн. По мое мнение, въпреки че изчакването би дало възможност да се съберат повече данни и добри практики, незабавното търсене на решение би имало по-добър ефект. Каквито и мерки да се решат, дори и да не са идеалните, биха довели до яснота и известно успокоение в студентите за това, какво предстои и как да се подготвят. По този начин университетът дава заявка, че знае какво да направи, за да продължи обучението и да осъществи поетите ангажименти към студентите по най-добрите възможни начини. От една страна, това ще повлияе на старите студенти в решението им дали да продължат обучението си, а индиректно и на кандидат-студентите. Изследване от март, 2020 г. сред американски студенти посочва, че 17% няма да се върнат в клас, ако се възстановят присъствените занятия, но 40% ще продължат обучението си, ако остане дистанционно [Art and Science Group, 2020].

Възстановяването се отнася до разработване на педагогически мерки за генериране на компенсаторни механизми за

подпомагане на обучението и формалното оценяване. От една страна, би трябвало да се предвидят мерки, които да стабилизируют съществуващия учебен процес, а от друга – да се предвидят нови инициативи, които да подсилват усещането за общност. В български условия това са практики, които са били налични и преди, но се нуждаят от обновяване и акцентирание и практики, които предимно по финансови съображения до момента са били по-скоро избягвани:

- **Тюторство** – по административни и учебно-административни въпроси и академично от страна на преподавателите. Това може да стане с фиксирано електронно приемно време на живо във виртуална класна стая (ВКС) или друга подходяща платформа. Възможни са, при наличие на самостоятелни работни офиси на преподавателите, и присъствени консултации с предварителна уговорка със студентите, за да се избягва струпването на хора.

- **Допълнителна работа в малки работни групи** – за студенти, които се нуждаят от допълнителни обяснения по учебния материал. Може да се случва в допълнителни часове във ВКС по време на приемно време или по заявка на определен брой студенти. Присъствените групови консултации също са възможни, но зависят от наличните пространства.

- За програмите с предимно практическа насоченост (изкуства, дизайн и др.) или изискващи практика (лабораторна, в други институции и т.н.) проблемът е най-сложен. Все още няма наложили се добри практики и дори съществуват опасения, че университетите с преобладаващи такива специалности ще имат значителни трудности. Все пак за програмите, при които резултатите от обучението и самото обучение изискват задължително колективна работа, могат да се организират **интензивни летни (зимни) училища** на територията на университета по време, когато другите студенти са във ваканция.

- Възможно освобождаване на пространства може да се получи при преминаване към **он-лайн обучение при курсове с малко студенти** (до 15), където функционалностите на ВКС напълно удовлетворяват изискванията за контакт, дискуссионна среда, презентации и групова работа. Такива са предимно магистърските курсове и курсовете в „малките“ бакалавърски програми. В държавите, където има национални регулации, които не

позволяват това, Съветите на ректорите би трябвало да лобират пред правителството за мораториум върху тези изисквания до нормализиране на ситуацията.

- Всички мерки би трябвало да се съпътстват с постоянно **осъществяване на обратна връзка** както преди прилагането, така и по време на осъществяването на мерките. Това изисква подсилени административни отдели за провеждане и анализ на анкети със студентите и проследяване на коментари в социалните мрежи. Важно е да се осигурят синхронни (видеоконференции) и асинхронни (дежурни телефони, чат и др.) възможности за студентите да получават нужната помощ. Те трябва да усещат, че университетът им казва „Имаме начин да ти помогнем, да осигурим това, от което имаш нужда, въпреки ситуацията, в която сме всички.“ Колкото и дебело да подчертаем важността на комплекса от дейности, осигуряващи обратна връзка, няма да бъде достатъчно. При толкова динамична ситуация, при голяма степен на неяснота в каква точно посока ще се развива кризата, при неяснота във времето, при липса на прецедент, при огромната зависимост на градове и държави едни от други, трябва да има механизъм, който да осигурява актуална и вярна информация за това, как се възприемат предприетите от университетските ръководства мерки от заинтересуваните лица и най-вече, от студентите. Формите и мащабът на работата зависят от човешките и материални ресурси, с които университетът разполага. Но обратната връзка трябва да се търси, събира и анализира постоянно, за да може университетският мениджмънт да взема информирани и адекватни решения.

- **Гост лектори, изявени хора от практиката, обществени личности, които да се канят по определени теми**, които да участват виртуално на живо, включително с дискусии. Всъщност, едно от предимствата на онлайн обучението е възможността да се канят гости от целия свят.

- Студентите, които се обучават предимно онлайн могат да се чувстват изолирани и несвързани с институцията. В направените интервюта преподавателите споделят, че студентите се справят много добре във виртуална среда – посещават занятията, участват в дискусиите, изпълняват поставените задачи. Но с времето се забелязва и постепенно засилване на чувството за изолация от университета. За много от студентите студентският живот се свързва

и с разговорите в градината, храненето в университетското кафене, обсъждането с преподавател по фотойките в коридорите. Би било полезно да се предлагат не само лекции и консултации, но и **събития, които да се организират онлайн**. Да се възобновят или създадат клубове по интереси, които могат да комбинират срещи на живо и онлайн, в зависимост от ситуацията.

- Административните отдели също трябва да прегледат **процедурите си за предоставяне на услуги** и ако се налага, да ги улеснят. Наличието на единен телефон с постоянно дежурство в работните часове за предоставяне на информация ще бъде изключително нужен. Информацията как може да се продължи обучението, ако студентът е прекъснал по време на извънредното положение или преди това (включително с готова форма на заявка) би било добре да се изведе на видимо място в сайтовете. Може да се помисли за реструктуриране на процедурите за социални стипендии, където е възможно – например да се даде предимство на нуждаещи се студенти в последната година на обучението или да се осигури почасова работа в кампуса за нуждаещи се, ако условията позволяват и т.н.

- Полезно би било университетите да актуализират Профила на своя студент. Ако се установи, че сред потребителите им има групи, които могат да бъдат по-силно финансово засегнати и да не могат да си осигурят надежден достъп до интернет (или домашни условия), да се предприемат мерки, **за да се избегне преждевременното отпадане на такива студенти от образователната система**. Би могло да се помисли за сътрудничество между университетите (в едни и същи населени места) за създаване на оборудвани пространства (подобно на явлението „Интернет кафе“ до 2000 г.), където студентите могат да работят, спазвайки определен график за избягване на струпвания. За съжаление, съществуващата система на финансиране на държавните университети не ги мотивира за подобни действия, тъй като субсидията се определя според броя приети студенти и остава такава до края на випуска, независимо колко са „мъртвите души“. Но е възможно държавните университети да открият друга мотивация за себе си за сътрудничество в тази посока. Частните университети и колежи са по-заинтересувани и въпреки че са по-малко, могат да открият взаимно изгодни сътрудничества.

• Макар и неведнага, за много университети стана ясно, че виртуалното обучение изисква в много по-голяма степен осигуряване на **дигитални библиографски ресурси**. Библиотеките, спазвайки националните изисквания, масово бяха затворени, включително и университетските библиотеки. И тук отново проличава свързаността между различните звена и процеси в един университет и необходимостта те да се развиват паралелно и да са на сходно ниво. Новините, които университетите публикуват в своите сайтове или в специализирани такива, показват, че там където поддържащото електронно обучение е било развито, където е съществувала дигитална инфраструктура, преподавателите имат опит и са предлагали допълнителни електронни материали, там и библиотеките се оказват на ниво в реакцията си към извънредното положение. Добрите практики, които би трябвало да бъдат запазени и доразвити в следкризисния период включват:

- Реорганизация на работата на служителите в home office и присъствени дежурства;

- Развитие на дигитални библиотеки за книгите и учебниците, които се използват от най-голям брой потребители;

- Разширяването на предлагането на бази данни с пълно текстови материали с отворен достъп, включително и тези, които различни портали предлагат временно безплатно в рамките на международната академична солидарност;

- Услуги по заявка на студенти и преподаватели за сканиране на конкретни материали, необходими за учебния процес;

- Изпращане на книги по поща или куриер в рамките на нормалното заемане;

- Възможности за посещаване на библиотеката за подготовка, групова работа, работа в интернет при спазване на определените изисквания за предпазване и защита.

Допълнително, добре развитите библиотеки обикновено предлагат специфични услуги, най-вече обучения, които трябва да се запазят, но също трябва да минат онлайн - обучения на студенти за работа с електронен каталог, за ползване на ресурси за подготовка на дипломни тези, тематични обучения; обучения на преподаватели за проучване на цитирания, за търсене в бази данни, представяне на книги и др.

• **Интернационализация във висшето образование.** Всяка форма на международно сътрудничество и образование в момента е засегната от кризата и така ще остане за неопределено време – схеми за международен обмен на студенти, преподаватели и персонал; стаж в предприятия; съвместни програми; международни проекти; изложения за набиране на чуждестранни кандидат-студенти. Всички международни конференции във висшето образование са отменени или реструктурирани във видеоконференции и уебинари.

Както правителствата започват да отварят наново обществения живот и бизнеса, така и университетите постепенно ще отворят кампусите си. Родните студенти ще трябва да вземат предвид преди всичко финансовите си възможности, за да започнат или продължат висшето си образование. Чуждестранните студенти ще са в по-тежка ситуация – те трябва да претеглят и риска да бъдат отделени и в невъзможност да се върнат по родните си места, ако пандемията се активизира. В краткосрочен план международната студентска мобилност ще намалее. Възможно е да стане по-активна така наречената „интернационализация у дома“ с онлайн лекции на преподаватели от партньорски университети. Но в средносрочен план мобилността за определени периоди на обучение ще се възстанови, тъй като това е основна характеристика на съвременното висше образование, а и студентите го оценяват високо. Кризата за чуждестранните студенти, които се обучават за образователна степен, ще е по-дълга. В няколко проучвания на StudyPortals, Холандия, се появяват доста обезпокоителни цифри – 40 % от чуждестранните студенти смятат да се върнат в родината си или да изберат държави, географски по-близо до родните им места [Mitchell, M., 2020]; 83% от европейските университети очакват значителни намаления в приема на нови чуждестранни студенти [Rusu, O., 2020]. Настоящите ограничения и рискове се добавят към предходните геополитически проблеми и несигурност в някои краища на света, както и към рестриктивните имиграционни политики, които правителствата вече са предприели или ще предприемат. Мобилността за образователна степен няма да се възстанови лесно, което ще повлияе негативно особено на тези университети, които разчитат на приходите от такси за обучение на чуждестранни студенти за

своята финансова устойчивост. За българските университети би било разумно да съсредоточат ресурсите си към съседни страни, където страховете на кандидат-студентите от откъсване от близките са по-малки и изборът им за обучение в чужда държава в голяма степен би се повлиял от това. Допускам такава тенденция да се засили и в глобален план. Програмите на чужд език също ще бъдат фактор при избор на образование в България от чуждестранните студенти, тъй като периодът на обучение ще бъде по-кратък. При програмите на български език, алтернативата е, където е възможно, чуждестранните студенти да се обучават по индивидуален план, като обучението по български език се интегрира в учебния план на съответната специалност/програма.

• **Психологическата помощ** по време на затварянето на университетите не е широко застъпена. Но за нея все повече започва да се говори с приближаването на момента, когато университетите трябва да вземат решение за модела, по който ще действат след отпускането на мерките и най-вече, в началото на следващата учебна година. Тази криза и реакцията ни към нея ще имат психологически последици. Социална изолация, самота, безпокойства за здравето, стрес и икономически срив – тези условия влияят негативно на чувството за благоденствие и психичното здраве. Специалистите посочват, че основните тревоги са страхът от разболяване, продължителността на пандемията и картината на бъдещето. Изследване на Висшето училище по обществено здравеопазване във Франция [Peretti-Watel, P., 2020] посочва, че от 17 март (когато започва извънредното положение във Франция) до края на април, 37% от анкетираните показват признаци на психичен дистрес. Изпитват се широк спектър от емоции и състояния – притеснение, страх, тъга и самота. Трудно се контролира претоварването с информация, отсяването на недостоверни данни, дезинформация, спекулиране, които допълнително изострят емоциите и поведението. На 13 май ООН публикува доклад [United Nations, 2020] за необходимостта от грижи за психическото здраве по време на пандемията и след това. Като рискова група са посочени и младите хора, които нямат опит и сходни преживявания и които, загубили връзка с основната си среда (приятели, колеги), изпитват силни страхове за бъдещето си. Продължаващият и непредсказуем курс на тези

стресови фактори прибавя допълнителен риск от психически проблеми. Докато кризата с пандемията увеличава риска от този тип затруднения и проблеми, се наблюдава и обратният ефект – депресията и тревожността ще затруднят възстановяването от кризата. Това се отразява и на готовността на студентите да се върнат в учебните зали и даже на решението им да продължат обучението си. Университетите, които са създали временни центрове за подкрепа (от психолози и студенти), са ги ориентирали основно към студентите. Но в по-следващия етап трябва да се имат предвид и служителите в администрацията, които осъществяват пряк контакт както помежду си, така и с повече хора. Основната цел на мерките, които ООН препоръчва в споменатия доклад, е да се поддържа чувството на общност и свързаност, социално сближаване, наличие на солидарност и грижа за опазване на здравето. Което означава, че подкрепата трябва да е интегрирана във възможно най-много дейности на университета – в консултациите с преподавателите, в административните процедури за информация и насочване в учебния процес, в услугите. Така специализираният център за психологическа помощ, ако има възможност да се създаде такъв, ще бъде част от организационната култура, а не изолирана допълнителна услуга.

Мерки за повишаване на капацитета на преподавателите за качествено участие в новите модели

От години онлайн обучението се счита за алтернатива и бъдеще за образованието. Много от съмненията за неговата уместност и качество са разсеяни чрез развитието през последните 20 години, особено от страна на големите световни университети за дистанционно обучение [Barbour, M.K., 2009]. Дистанционното обучение (или още „електронно“, „обучение от дома“, „онлайн“, „отворено“) се доказва като най-гъвкавата форма, даваща възможност за включване на по-широк кръг хора, независимо от възраст, работен статус, населено място, дори физически ограничения. Някои изследвания дори показват, че онлайн студентите показват по-добри резултати от тези в редовното обучение, което доказва, че качеството на образованието не зависи от средата за преподаване, а от начина, по който се преподава [Yen et al., 2018]. Това е и основната разлика, която

се забелязва при анализа на ситуацията в България с тази в развитите европейски държави и САЩ. При нас все още се срещат преподаватели, които не приемат онлайн формите на обучение, съпротивляват се и на практика, не са подготвени. Докато, особено в САЩ, се говори предимно за усъвършенстване и търсене на по-съвременни подходи за преподаване и учене. В настоящия момент обаче най-очевидната промяна за преподавателите, наложена се изведнъж и без уговорки, е изискването да продължат да преподават, използвайки виртуалната модалност. Теоретично, виртуалното образование присъства в повечето европейски университети, включително и в България. В много университети, дори там, където няма официални дистанционни програми, има някаква форма на виртуален кампус, а вътре в него виртуален достъп за всеки курс като електронно допълнение към присъствените занимания. На практика колко и как тези възможности се използват реално и дали това е развило способностите на всеки преподавател да премине напълно на онлайн обучение зависи от конкретния опит. Преподавателите със значителен опит в областта, придобит, например, чрез преподаване в дистанционни програми, активно участие в допълващо електронно обучение или умения за работа с различни цифрови ресурси, вероятно нямат големи трудности при осигуряването на приемственост. За останалите най-простият вариант е да използват електронна поща или чат, да запишат лекции на видео и да сведат комуникацията до минимум. При наложената промяна за изключително кратък срок е добре да имаме предвид, че изискването за подготовка за използване на технологиите за онлайн обучение се стовари рязко върху преподавателите. За да се гарантира по-добра ефективност и качество на обучението през новата учебна година, е добре да им се осигури подкрепа за усвояване на нужните технологични и педагогически умения. Най-добре би било университетите да имат свои експерти за технологична помощ и обучителни методи, но може да се потърсят специалисти и отвън.

По тази причина е наложително българските университети да обърнат внимание на компетенциите на преподавателите си в след-кризисния период както по отношение на тяхната подготовка, така и като контрол на качеството на преподаването. Без да са експлицитни, могат да се предприемат мерки в няколко

направления, които да гарантират, че учебният процес онлайн няма да бъде пренебрегван и възприеман като временно отлагане на „истинското“ обучение:

• **Обучение и самообучение на преподавателите**

Всички университетски преподаватели са наясно, че преподаването и ученето може да става по различни форми и че някои са вече остарели и неприемливи за студентите. Автономният статус на университетите и в голяма степен, на преподавателите им дава възможност сами да избират как да преподават и постепенно, на малки стъпки да усвояват новите форми. Затварянето на университетите и въвеждането изцяло на онлайн обучение завари някои от тях не напълно подготвени и това е съвсем нормално. Но не е приемливо да останат такива за целия период на извънредното положение, а още повече и през следващата академична година. В този момент всички (и мениджмънтът, и преподавателите) са си дали сметка за разликата, когато университетите са предоставяли инструменти и ресурси, като например обучителни курсове, и когато не е имало такава помощ. Както и разликата, когато преподавателите са се възползвали и са участвали и когато не са. Във всички случаи, обстоятелствата налагат ускорена подготовка – съществуват книги, статии, видео уроци, уебинари, които могат да се използват за самообучение. Специалистите в университетските администрации би трябвало да изработят обучителни материали най-малко за работа с онлайн системата, която университетът е избрал да използва. Докато студентите, обучаващи се в дистанционните програми, са свикнали с малко срещи с преподавателите в реално време, редовните студенти не са. Задържането на студентите в редовните програми ще зависи изцяло не само от наличието, но и от начина, по който се провеждат онлайн лекциите в реално време – чрез виртуална класна стая или друга платформа. Опциите за контакт със студентите чрез електронна поща, телефон или чат могат да бъдат само допълнителни и спомагателни, но не и основна форма на преподаване. Срещите в реално време са от ключово значение не само за преподаването на учебния материал, но и като форма за контакт със студентите, интерактивност, постоянна обратна връзка кое работи и кое не, как се усвоява материалът, задържа ли се интересът.

• Отчитането на началното ниво на студентите

Друг принцип, свързан с качеството на преподаването, е познаването на студентите в групата – тяхното входящо ниво, както и стиловете на учене. При срещите лице в лице в час преподавателите бързо се ориентират по този въпрос и имат възможност да адаптират преподаването спрямо групата. При онлайн обучението това е по-трудно и изисква повече усилия да се разбере от какво се нуждаят студентите, как да бъдат научени да възприемат дадената материя. Възможни инструменти за това биха могли да бъдат начални мини-тестове или дискусии, отделно занимание за терминология, изпитване на по-кратки периоди и обсъждане на резултатите. Не бива да забравяме, че ролята на преподавателя е, независимо от това с какво ниво са влезли студентите в курса, в края му да бъдат преведени до там, докъдето е планирано да стигнат.

• Комуникация

На всички е ясно, че комуникацията със студентите е важна. Но в след-кризисните условия, които ни очакват в следващата учебна година, тази важност многократно се увеличава. Повечето от студентите също ще се намират в трудна и непривична ситуация – от здравна, семейна, професионална или финансова гледна точка. Вече става въпрос не само за академичната работа, но и за задържането на всеки студент в университета. Трябва да имат увереност, че въпреки физическата дистанция, преподавателят е достъпен, трябва да е ясно кога и къде могат да го намерят. Например могат да се публикуват в курса (в МУДЪЛ) най-важните инструкции; да се разработи отделна секция с „най-често задавани въпроси“; да се обяснят начините (дискусионни форуми, индивидуални въпроси в МУДЪЛ), по които студентите могат да адресират конкретни проблеми, с които се сблъскват. Онлайн приемното време е друга фиксирана точка за комуникация, която не бива да се пренебрегва. Важно е да сме съзнателни и за начина, по който се комуникира. При традиционната работа в час преподавателят разполага с изразни средства на тялото и лицето си, които допълват гласа. Гласът е единственото средство за комуникация при онлайн лекциите и най-малкото трябва да бъде съобразен по скорост, за да могат слушателите да следят мисълта и информацията. Още по-добре би било, ако преподавателят

има енергия да използва гласа си и за създаване и поддържане на позитивна атмосфера по време на лекцията.

• **Планиране на курса и прилагане на различни методи**

Ако при редовното обучение е достатъчно да се постави учебният план на курса в МУДЪЛ, при онлайн варианта студентите имат по-голяма нужда да знаят докъде са стигнали, какво предстои, конкретно какво се изисква за оценяване. Особено за оценяването, подробно трябва да се обясни как действа избраната от преподавателя система и да се дадат примери, за да е максимално ясно. За да няма излишен стрес и отлагане, е добре да се напомни, че оценките се използват както като средство за проверка какво са усвоили обучаемите, така и като информация за преподавателя доколко е успял да преподаде и обясни съдържанието. Тъй като оценяването изцяло също е онлайн, не е достатъчно да се постави само оценка. МУДЪЛ има разнообразни функционалности, включително удобен начин да се направят коментари към всяка предадена задача.

Относно методите на преподаване съществува разнообразна и достъпна литература и всеки преподавател може да подбере това, което е най-подходящо за курса, за него самия и за нуждите на студентите. Библиотеките могат да бъдат от полза, подбирайки и предлагайки подходяща литература. Най-бързият начин да се „изпуснат“ студентите е да им се пращат текстове за четене или да се чете лекция пред екрана. Обучението, фокусирано върху студента (което изповядват повечето български университети), е подход, който включва активен стил на обучение и интегриране на учебните курсове и програми според собствения ритъм на обучаемия. Студентът трябва да бъде включен и отговорен за напредъка, който е постигнал по отношение на собственото си образование. Ученето чрез участие, или интерактивното обучение, буквално означава да си включен в нещо, да се присъединиш, да споделяш. В контекста на интерактивното обучение участието на студентите може да се опише като интелектуално и емоционално усилие, което ги кара да се ангажират със собствената си подготовка и да осъзнават отговорността си за нея. Под методите на участие се разбират не само самите активни методи, но и всички ситуации, които извеждат студентите от обекти на обучение и ги превръщат в активни субекти, съучастници в обучението, което

подпомага усвояването на необходимите знания, умения и поведение. Могат да се използват всякакви форми, които разчупват рутината и въвличат студентите – презентации, слайдове и видеа с примери, комбинирани с казуси за анализ, сравнения, задачи, които налагат комбиниране и прилагане на това, което е в процес на усвояване.

• **Стимулиране и контрол**

За да се управлява повишаването на капацитета на преподавателите за качествено участие в новите модели и да се гарантират реални положителни резултати още от следващия семестър, би било добре да се помисли за механизми за стимулиране и контрол. След като са осигурени различни ресурси и време за обучение, самообучение и консултации на преподавателите, за да достигнат изискваното от университета ниво за онлайн обучение, би трябвало да се осъществи контрол на процеса и да не се допускат компромиси в основните форми на онлайн обучението за следващия учебен период.

Не на последно място е умението ни като преподаватели и служители във висшето образование да намерим собствените си вътрешни източници на вдъхновение и мотивация. Всяко внедряване на нови стратегии, техники, технологии изисква повече усилия в различни посоки и може да бъде изтощително. Конструктивно би било да си припомним защо сме избрали тази професия и такова работно място – за някого това е силният интерес към научната област, желанието да знаеш всичко за нея и да го предадеш; за друг е да разсъждаваш върху предизвикателствата и да търсиш решение; за трети е да общуваш с хора от всякаква възраст със сходни интереси; да си полезен и да допринасяш за кауза, която цениш и т.н. Но общото е, че можеш да влияеш. И има множество начини за това. Избирайки най-ефективните, можем да допринесем за формиране на свят, в който искаме да живеем – без кризи, с кризи и след кризи.

Заклучение

Изглежда ясно, че в цял свят временното прекратяване на дейностите във висшите училища, свързани с редовното обучение, нарушава основите на тяхното функциониране. Въздействието на този шок е силно променливо, все още не може

напълно да се определи и зависи в голяма степен от способността им да продължат своите академични дейности на достатъчно добро ниво и от финансовата им устойчивост. Демократичните общества като цяло все още не са убедени дали трябва просто да сме достатъчно разумни и активни докато приключи този проблем или трябва да се адаптираме към отскоро появилият се термин „нова нормалност“ в повечето сфери на живота ни.

На пръв поглед изглежда, че висшите училища са направили масов избор към виртуално обучение, защото в това са видели най-благоприятния (и може би, единствен) изход. Теоретичната подготовка и натрупаният практически опит от предишните години дава възможност този преход да бъде бърз, сравнително лек и почти повсеместен. За сега няма обобщаващи данни доколко успешно е бил осъществен учебният процес от гледна точка на качеството и компетенциите на студентите. Но необходимостта да се продължи по сходен начин в краткосрочен план, повдига естествения въпрос – дали онлайн образованието ще се превърне в новия преобладаващ модел? Изкушението да се даде положителен отговор е много голямо – по-евтино, по-екологично, спестява време, няма нужда от офиси и всякакви допълнителни пространства, намален трафик, по-здравословна среда.

Според мен все още е рано да се правят окончателни изводи. Непосредственият приоритет за университетите е да се подготвят с предложенията си за есенен семестър 2020-2021, където ще преобладават онлайн и хибридните варианти на обучение. Без да се бърза за окончателни решения. Все още са много въпросите без отговор. Един от най-важните е как ще се приеме от заинтересованите лица (студенти, родители, преподаватели, експерти) преминаването към виртуално обучение в по-големи обеми в дългосрочен план. Ограниченията на виртуалния модел на работа в университетите не би трябвало да се пренебрегват, нито да се подценява традиционното лично взаимодействие между студенти и преподаватели. Все още учим уроците, които биха могли да ни дадат компетенции да открием и формираме по-интелигентни начини на живот, работа, учене и по-добър път към бъдещето.

ЛИТЕРАТУРА

1. Art and Science Group. (2020) Looking Ahead to Fall 2020: How Covid-19 Continues to Influence the Choice of College-Going Students, Special Edition | April 2020 Available at: <https://www.artsci.com/studentpoll-covid-19-edition-2>

2. Barbour, M. K. (2009). Today's student and virtual schooling: The reality, the challenges, the promise. In: Journal of Distance Learning, 13(1), 5-25.

3. EAIE (2020) COVID-19: Emerging lessons in crisis response and management. Webinar. Available at: <http://eaie.informz.net/z/cjUucD9taT03OTlwNjM4JnA9MSZ1PTkxOTU3OTEzMyZsaT02NTQxMzY0Mw/index.html>

4. Myers, M.D. (2008) Qualitative Research in Business & Management. -London: SAGE Publications

5. Mitchell, M. (2020) 40% of students changing study abroad plans, says survey. In: University World News, 14.04.2020. Available at:

6. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200414082756282>

7. PERETTI-WATEL, P. (2020) COCONELCOronavirus et CONfinement : Enquête Longitudinale. Available at:

8. <https://www.mediterranee-infection.com/resultats-de-le-tude-coconel-coronavirus-et-confinement-enquete-longitudinale/>

9. Rumbley, L. E. (2020) Coping with COVID-19: International higher education in Europe. -Amsterdam: EAIE, pp.6-7. Available at:<https://www.eaie.org/our-resources/library/publication/Research-and-trends/Coping-with-COVID-19--International-higher-education-in-Europe.html>

10. Rusu, O., (2020) 83% of higher education institutions expect a decrease of international students in Fall 2020. Studyportals, 30.04.2020. Available at: <https://studyportals.com/press-releases/83-of-higher-education-institutions-expect-a-decrease-of-international-students-in-fall-2020/>

11. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019) Research Methods for Business Students, 8th edition, Pearson Education Limited, pp.148-149. Available at: https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_

Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development

12. United Nations (2020) Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health, p. 13-15. Available at: https://wfmh.global/wp-content/uploads/2020-05-15_un-policy-brief-covid-19-and-mental-health.pdf

13. UNESCO. (2020) How to prepare for the reopening? IESALC recommendations for how to transition towards the new normal in higher education. Available at: <http://www.iesalc.unesco.org/en/2020/05/13/how-to-prepare-for-the-reopening-iesalc-recommendations-for-how-to-transition-towards-the-new-normal-in-higher-education/>

14. UNESCO IESALC (2020a) A Statement of Francesc Pedró - Director UNESCO IESALC. In: UNESCO's framework for the day after COVID-19 in higher education. Available at: <http://www.guninetwork.org/report/unescos-framework-day-after-covid-19-higher-education>

15. UNESCO/ IESALC. (2020b) COVID-19 and higher education: Today and tomorrow. p.16 Available at: http://www.guninetwork.org/files/covid-19_en_090420.pdf

16. Yen, S.C., Lo, Y., Lee, A., Enriquez, J. Learning online, offline, and in-between: comparing student academic outcomes and course satisfaction in face-to-face, online, and blended teaching modalities. In: Education and Information Technologies, 2018, 23(2):1-13 Available at: https://www.researchgate.net/publication/324059344_Learning_online_offline_and_in-between_comparing_student_academic_outcomes_and_course_satisfaction_in_face-to-face_online_and_blended_teaching_modalities

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Елена Благоева е преподавател към Департамент „Администрация и управление“ в НБУ. Специализирала е европейска интеграция в Европейския колеж, Брюж и международни връзки в Институт „Отворено общество“, Будапеща. Интересите и изследванията и са в областта на управление и политики в образованието и културата. Работила е като експерт и консултант по проекти към програма ФАР, програма "Хоризонт2020", Съвета на Европа, Европейската агенция за образование, аудиовизия и култура и др. Има широка експертиза в управление на международни проекти, интернационализация на висшето образование и интеркултурни аспекти на управлението. Автор е на книгите "Европейското измерение в образованието и културата - политики и управление" и "Интернационализация на висшето образование в Европа".

SAFETY MANAGEMENT OF STATE INSTITUTIONS IN CRISIS EVENTS IN THE BALKANS

Ilija Zivotic, Msc

International Police Organization Belgrade, Serbia

Ratomir Antonovic, MA

International University of Goražde, Bosnia and Herzegovina

Birsena Duljevic, Dr

*Center for Strategic Research of National Security -
CESNA B, Belgrade*

Abstract: *Business communications, information and information security are important postulates for the functioning of any state, including Serbia in the international market. Information warfare in the global community includes a specific conglomerate of measures and procedures of aggressive character to extrusion rivals in the world market. International economic espionage is a sophisticated, essential segment of international economic warfare. The protection of information in transitional countries, as well as Serbia, presents the first-class role of human resources training and selection of appropriate security strategies.*

Key words: *safety management, state institutions, crisis management, information warfare, Balkans*

Geopolitical, military and economic relations in the modern world are marked by conflicts of interest that define geopolitics, and thus the security picture of the world. The struggle of interests today is waged by sophisticated economic and military means, and any study of global relations must study international subjects and their relations. We can monitor world and regional security through the roles of certain important actors in the order (the strongest and largest states in the world, ie the world's major centers of power) and their mutual relations. The modern centers of power in the world are the United States, the European Union and the Russian Federation, and their mutual relations are the basic factors that influence modern international, economic, military and geopolitical relations. Therefore, it is important to research these relationships and see what is good and what is bad in them, and what are the tendencies of development. Modern world security is marked by globalization, realignments of global actors of the world order, attempt to establish global rule and universal conventions.

The paper applies an approach that explores the basic characteristics of the position, national interests and economic, military and foreign policy orientations of the European Union and their impact on the Western Balkans region. A review is given of the security strategy and the strategy of this entity's appearance in the Western Balkans, through the prism of the impact of that strategy on the security of this region. The regional security of the Western Balkan countries is determined by their foreign policies. The accession of these countries to the European Union is one of the main priorities of each of them. This implies the necessity of future harmonization of the foreign policy of these countries with the Common Foreign and Security Policy of the European Union (CFSP). This obligation was

accepted thanks to the signing of the agreement on the stabilization of the mentioned countries with the European Union. Also, the promotion of the position of the countries of the Western Balkans within international organizations of global and regional character can be encouraged through mutual support and lobbying in their work. It is also very important for the peace and prosperity of this region to create opportunities for bilateral/multilateral regional partnerships.

1. SAFETY MANAGEMENT - CONCEPT AND IMPLEMENTATION

The term safety management, in a broader sense, means deciding on the security goals of the organizational system, ways and means to avoid adverse impacts coming from the environment or the organizational system itself or to reduce their harmful impact. Safety management, therefore, means managing resources aimed at achieving established security goals.

If the given goals are manifested in the realization and protection of public interests, then the safety management is adjusted to those goals, ie providing safe conditions for the realization of the set goals of the organization. When private interests and goals are at the forefront, the safety management strategy of such a company is determined by economic interests and profit. [Kekovic, Z., 2003, p. 280]

Based on that, it is considered that the goals of safety management, in general, are to raise the level of employee safety and achieve economic interest, ie profit. In theory, it is pointed out that the tasks of safety management include designing, organizing and managing the security system in a way that eliminates the conditions for the occurrence of security threats such as terrorism, sabotage, business and industrial espionage, the so-called. internal theft, accidents at work, etc. It is not only about certain segments of protection (anti-diversion protection, protection from industrial espionage, movement control, stay of foreigners, etc.), which puts in the foreground the ability, expertise and initiative of security personnel to adequately anticipate, prevent and eliminate modern risks and threats. [Kekovic, Z., 2003, p. 247] Therefore, safety management includes and includes certain security and protection procedures by which the elements of the security system are brought into functional dependence, to anticipate, prevent and eliminating modern risks and threats. Adhering to the strategic projections and directions of development of this

activity in the West and the demands of the market, as well as the fact that these are alternative security factors, these procedures can be systematized into proactive and reactive procedures. [Stankovic, S., Antonovic, R., Životic, I., 2019, p. 351]

Safety management as a discipline is certainly the science of security, but also the science of management, because it draws its theoretical foundations from both sciences. Organizational theories are the main theoretical source that safety management takes from the sciences of management, while security sciences provide the basic theoretical concept on which all research and practice of safety management are based. [Dragishic, Z., 2006, p. 15] Management is a universal activity because its principles are applicable in all areas of business activity: in agriculture, sports, army, trade, health, art, religion, etc.

Management thus applies equally to small and large enterprises, for-profit and non-profit organizations, to manufacturing activities and the provision of services. Thus, management can be applied to all types of organizations (companies, schools, banks, the military, the church, etc.) in all countries and among different cultures. So we have: management in banking, management in tourism, management in traffic, management in agriculture, management in sports and others.

On the other hand, the term management can be related to certain business functions such as: marketing finance, personnel, production, marketing management, financial management, production management, human resource management. [Vujic, D., 2000, p. 23] Newer concepts are also possible, such as: total quality management, environmental protection management, logistics management, information systems management, etc. In essence, the same applies to safety management, which can be divided into management in security organizations, safety management in public administration bodies, public services and activities, and safety management in income organizations.

As pointed out, safety management has been applied relatively recently, and the reasons for the beginning of the application of this scientific discipline are reflected in the existence of modern security threats that have made the interest in security much greater than ever in history. Namely, the nature of modern security threats has imposed the need to deal with security issues in those organizations that have never had security in the scope of their work. [Djukic, S., 2007, p. 78]

Management itself originated in the very distant past - some forms of organization management that we call management today can be found in ancient civilizations. The construction of large facilities, the organization of agricultural production, the organization of state affairs, but also the preparations for waging wars and defending against invaders, meant organizing, planning, leading and controlling. The success of leaders at all levels of the organization of old societies was a crucial factor that enabled the survival and growth of civilizations.

Since the emergence of the first state issues of military leadership, which for a long historical period were the only organizations that dealt with security issues, their organization, the leadership of the army in war and peace, solving issues of supply and training of the army and other issues for the army has been in the spotlight of all the rulers of that time.

The experiences gained in the management, leadership and command of the army were transferred to other organizations over time, and from the 20th century onwards, their theoretical shaping began. One of the first theorists to notice this was Fajol. In his book "General and Industrial Management" from 1916, he divided the company's business into six business functions: technical, commercial, financial, security, accounting and administrative. The separation of security as a special function of the company, laid the foundations for the study of safety management and the introduction of special organizational units in companies that deal with the protection of the business. [Dragishic, Z., 2007, p. 54]

In the modern world, challenges, risks and threats to business are increasingly diverse and complex, and this has imposed the need to develop and form special organizational units of safety management in each company. Today, the management of every organization pays special attention to security as a basic condition for survival and prosperity, through the realization of the function, goals and tasks of safety management.

In any organization, the importance of security is very clear. Different challenges, risks and threats are posed to different organizations, so the way these organizations defend themselves is tailored to their needs and depends, above all, on the general goals of the organization, which, among other important roles, brings top management.

The need for security is in all functions of organizations - for them to perform their tasks and act adequately, it is necessary to analyze the vulnerability of this function, as well as possible challenges, risks and threats that the organization could face, and based on that, propose measures for elimination of threats and successful business. The functions and tasks assigned by the top management determine what will be the place and role of safety management in the organization. Also, they determine the responsibilities that a given organization has towards the environment, and they concern security issues.

One of the basic tasks of safety management is to prevent the collapse and destruction of the organization, which can occur as a result of negative external influences or poor management. Anticipating problems or solving them promptly is a condition for the existence of good management, on the other hand, the organizational structure must be flexible to adapt to changes and prevent the destruction of the organization.

Control over the factors that can lead to endangering the organization is enabled by safety management and thus achieves two goals: first, to predict in time and prevent the negative effects of factors or to neutralize the harmful consequences, and secondly, if there is no possibility of prevention actions of endangering or eliminating consequences, the management of the organization prepares for harmful consequences. [Dragishic, Z., Radojevic, K., 2014, p. 22]

Safety management, especially in light of the underlying security challenges, risks and threats, is a very important business segment of organizations - the success of a business today largely depends on security. Security is seen in most organizations as a priority of the top management, ie. top management. The need to include security in the strategy of every organization is growing and becoming an integral part of the business of that organization. But the role and place of safety management are not the same in every organization - this primarily depends on the type of work that an organization does. The general goals of an organization, above all, determine how management deals with security issues. In this regard, safety management differs in organizations whose basic mission is to provide security services to other users, from safety management in organizations engaged in economic and social activities, and where safety management is in the function of preserving and growing the organization.

The main goal of safety management, regardless of its place and role in the organization, is to increase controllability and flexibility. The flexibility of the organization is directly dependent on the speed of obtaining information and it represents the ability of the organization to avoid dangers promptly and with a minimum of losses and anticipates possible sources of threats and its own ability to respond adequately to threats.

Safety management aims to protect the vital values of the organization, improve and develop the organization and achieve its goals. Safety management does not make strategic decisions, but influences their decision-making by providing top management with information based on which strategic goals are defined and operational decisions are made on which, ultimately, the survival and development of the organization depend. Also, safety management aims to: establish and maintain an organization that should provide maximum business security, achieves the goals of the organization, employee safety and preserves the security of the environment in which the business is conducted. The basic task of safety management is the formation, management and control over special organizational units that deal with the activity, and it does so through basic functions such as: planning, organizing, leading and leading, coordination and control.

The word crisis is probably one of the most frequently used words in everyday speech nowadays. It is often used to describe a personal or private situation, but it is much more often used to describe the situation with potentially negative consequences in which society as a whole or individual organizations and compositions within it. However, despite such frequent application, there is no clear and unambiguous conceptual definition of the term crisis, but there are its numerous and often different interpretations.

The word crisis comes from the Greek language. In ancient Greece, the word crisis "crisis" meant a "judgment" or "decision" or a crucial moment that decides on the further positive or negative development of a thing or situation. The essence of the crisis is that a decision should be made or made at a certain moment, but it has not been decided yet. One misconception is often repeated in the literature that in Chinese the symbol for crisis includes symbols that mean danger and opportunity, as a result of which it is interpret-

ed that a crisis is both good and bad. Sinologists, experts in the Chinese language, point out the accuracy of only the first part of the interpretation of that term. In any case, the first interpretation fits into the understanding of the concept of crisis, according to which this is an event that is not exclusively negative, but also has certain positive potentials. In modern times, crisis means primarily differentiation or the ability to differentiate, choice, judgment, decision, and also the way out, conflict resolution, clarification. [Milashinovic, S., Keshetovic, Z., 2008, p. 167]

The crisis is an integral part of the business life of any organization. No organization has not fallen into at least a minor business or financial crisis. The minimal attention of managers would condition that many crises be avoided, and save their organizations from the fractures caused by the crisis. Experience teaches us that the crisis can affect the entire economy (general economic and social crisis), some branches of entrepreneurship, some entrepreneurial firms, or just some parts of larger entrepreneurial organizations. The crisis is the knowledge of action and crisis process through phases:

- Potential crisis - a situation in which the crisis cannot be established nor does it exist.
- The latent phase - the crisis manifests itself, but it is not possible to identify it by quantitative measurement.
- Acute crisis phase - noticeable effects and the organization tends to suppress them.

In all three cases, the type, extent and visibility of the changes are key to determining the life cycle of the crisis. Crises occur on an individual or social level. At the individual level, they represent increased tension, psychological burden, exposure to stress, difficult orientation in time and space in the decision-making process, ie they represent a change in the normal functioning of a person. At the societal level, they show the threatening social situation in political, economic, social and cultural systems. They represent an obstacle, a significant change that interferes with normal work and causes another phenomenon as its consequence. As a reason to avoid choosing or making a decision, it usually serves as an excuse to become a purpose in itself. Therein lies the explanation for the fact that it is mostly attributed to a negative meaning. A crisis is a very difficult situation after which either a solution or a catastrophe is expected.

The main characteristics that are common to all crises are:

Threat - a crisis occurs when key values such as life, health, security, integrity, justice, wealth are threatened. The greater the nature and extent of this threat, the deeper the crisis itself. Natural disasters always cause a deep sense of crisis because they carry the threat of death, injury, material destruction and human security.

A financial scandal in a large corporation can cause a crisis in society if it shakes confidence in the economic system and jeopardizes job security.

Unpreparedness - managers are often unprepared, sometimes unaware of the crisis, which is significantly contributed by the fact that the environment is both complex and unreliable. In today's world full of information, managers find it difficult to get enough quality information to make decisions. To minimize unpreparedness and uncertainty, statistical estimates of possibly dangerous and crisis events are often used. Then they have to take care that there are events that are unlikely, but bring crises with great consequences.

Time pressure - The crisis is a temptation for managerial abilities, because in conditions of unpreparedness and apparent unexpectedness, it requires managers to make decisions even faster than usual, which is a highly stressful situation. Therefore, for successful crisis management, managers must be aware that they respect them when designing appropriate management programs, primarily when building systems for easier detection and crisis planning.

Uncertainty - The perception of the crisis is accompanied by a high degree of uncertainty about the nature and potential consequences of the threat: "What is happening and how did it happen?", "Who's next?", "How bad are things?". Most importantly: such uncertainty makes it difficult to find solutions, that is, to answer the question: what can we do and what will happen if we choose a certain option?

Also, the crisis is most often:

- Seemingly harmless - dangerously existentially threatening;
- Ubiquitous - can affect any organization, both non-profit and state, for-profit, etc.;
- Process character - limited in time, has a beginning, development, climax, outcome;
- More or less volatile - it can be influenced;

Although the crisis rarely comes from a single cause, the causes

of the crisis are classified into hotspots, ie types of crises. This is how we distinguish:

- The crisis of the economy
- Branch crisis,
- House crisis.

The causes of a crisis are always those factors that directly lead to a crisis. They are certainly numerous and complex, so there are many criteria for their classification. Based on the origin of the changes, they can be classified into endogenous and exogenous, where endogenous causes are internal, while exogenous causes originate from the external environment of the company. The crisis of the company is a consequence of the insufficient ability of the company to adapt to the environment. In a market economy, a third of the blame for bankruptcy is exogenous causes, and two thirds endogenous. It is estimated that this relationship in our economy is somewhat different, that is, that one half of the blame falls on both sides.

The crisis of the economy is reflected in the negative general situation in the environment of the company: these can be unfavorable circumstances in the economy, but also politics, law and the like. Such a situation can be equated with a storm at sea. The question is: "What is necessary for a ship to go through a storm?". There are two important things, a solid ship and a motivated crew together with the captain. In the example of a company, a solid ship is a healthy capital structure, which means a sufficient rate of self-financing, in other words, the company is not in excessive debt. It is therefore necessary to have an appropriate rate of equity in the company concerning the total capital, as well as a motivated crew, ie competent management with professional associates and professional support who know, want and can.

Another cause of the business crisis is the branch crisis. Symptoms of the branch crisis are market saturation, changing desires and needs of customers and consumers. Here, too, successful companies differ from unsuccessful ones. Successful are those who, in time, came to know about the changing needs and desires of customers through market research. If a change in customer behavior is not identified in time, it means that the company's management does not know what is happening in its branch. Such a company will be surprised by the new situation, and it will see the culprit in the competition and the

branch of production because it started badly. [Neskovic, S., Đelic, T. A., Antonovic, R., Lutovac, M., Ketin, S., 2020, p. 4062]

The third and most important source of the business crisis is the home crisis. Research in Germany, Austria and Switzerland shows that in about 70% of crisis cases, the real source and cause of the crisis is insufficiently competent company management. Crises in the home are the most dangerous causes of crises. In this type of crisis, the two most common causes are: management mistakes and insufficient supply of own capital, then the poor choice of location or legal form of the company, but also too wide or too narrow production program, the wrong decision between alternatives to produce or buy, promotion of insufficiently qualified staff.

In the event of a sudden increase or decrease in the company, the existing organizational structure can also become a factor of a burden on the company and an internal source of the crisis. The crisis can also come from the leadership in the event of a power struggle or personal conflicts. Excessive bureaucracy can certainly stifle the innovative strength or flexibility of a company.

For a better understanding of the sources of geopolitical instability today, it is necessary to point out several important historical events that have decisively affected the security of most countries in the Balkans and look at the problems that manifest themselves as sources of instability. In the last decade of the last century, there have been important changes in international relations, so great that we can talk about the process of forming a new system of relations in the world.

Underlying these developments are two key moments: first, internal social changes in several countries, primarily in the former USSR and Eastern Europe, led to the collapse of socialism and the disappearance of the bloc division of the world, second: a significant increase in the role of economic, technological and information development, which partly changed the role of classical military and security factors in the politics of states, and the strengthening of interdependence led to the correction of the concepts of security and sovereignty. The result of these changes is the fact that today we are in a period of transformation of the entire system of modern international relations, which includes redefining the concept of national and international security.

Changes in Eastern Europe and the former USSR have brought to the historical stage a series of contradictions and interests that were more or less controlled in the earlier period, such as interethnic relations, border issues, the position of national minorities and the like. In the context of such a reality, the processes of European integration have begun, at the center of which is the European Union, but also the disintegration of the former Yugoslavia and some countries of the Eastern bloc.

The specific conditions of emergence, especially of the Balkan countries, have once again shown that the unresolved issues of the past must be resolved once and for all, because they represent a constant source of instability. All conflicts in the past were aimed at national unification, but the intertwining of the living space of the Balkan peoples and the interests of the great powers did not enable the satisfaction of national aspirations. The biggest national dreams remained unfulfilled and temporarily cut short mainly as a compromise between the great powers.

The essential problem of the region was that its multinational character was at odds with the ambitions of the political elites who wanted to create nation-states. For that reason, in multiethnic countries such as Serbia, Bosnia and Herzegovina, Macedonia, there is a constant danger of ethnic conflicts, which may be the epicenter of future instability in the Balkans. By unilaterally declaring the independence of Kosovo and Metohija, as well as by recognizing its statehood, primarily from the United States, Western European countries and neighbors, it can make the area a long-term factor of instability in the region. There is no doubt that the current crisis in the Balkans has all the characteristics of a complex international crisis, which has been shown for the umpteenth time at all previous meetings of relevant political representatives of the people when considering proposals to change the Constitution of individual states.

There are still disagreements between Greece and Turkey over parts of the territory and waters that both sides consider to belong to them on some basis. The emphasis on the rights to parts of the land and sea culminates after the discovery of a significant amount of oil in the Aegean submarine in the last decade of the 20th century. As a result of these disputes, tensions in relations between these countries sometimes reached a critical point, threatening to escalate into armed

conflict, but because both countries are members of NATO, it did not occur. The economic crisis affecting Greece and the resulting problems with the survival of the eurozone open up new opportunities for conflicts and difficulties in maintaining stable regional security.

Regardless of the efforts made, it can be said that the Balkans is still not economically, politically and security-wise constituted as a homogeneous region. Recent history shows that the Balkans is a security-neglected region. This means that none of the basic causes of frequent conflicts and wars between local peoples and states, gathered by the force of geography and history in the Balkans, has been permanently eliminated.

Ultimately, this is a consequence of the interaction of two important factors. On the one hand, the fact that the modern history of the Balkans was under the decisive influence of external forces, while local actors were mostly only participants in the conflict, but could not decisively influence their outcome. On the other hand, the peoples of the Balkans have mostly just caught up, regardless of their will, with the consequences of great historical events in Europe and the world. This is one of the key reasons why they are still solving the state and national problems left over from the two previous centuries.

Of course, the great powers have long ago appropriated the right to intervene militarily and politically in the zones of their strategic interests. The need of local actors for external security guarantees and the desire of the great powers to achieve strategic goals most often ended in the transformation of the great powers into military-political tutors of the unlimited mandate. As most countries in the Balkans are still in the phase of post-socialist transition and recovery after armed conflicts, and their proclaimed goal is to achieve the democratic values of modern society, it is clear that security risks are still present. This is primarily because ten peoples and several ethnic groups live in a relatively small area, with the still present feeling of certain peoples that "injustice" was done to them after the demarcation of state territories under the influence of great powers.

2. CRISIS EVENTS AND AFFECT OF THE BALKAN STATES

In the situation that arose after the conflict in the last decade of the 20th century, the countries of the Western Balkans began to establish and take measures that would prevent the outbreak of

conflict and accelerate the creation of a security-stable region. The process of building trust and cooperation between the countries of the region took place largely under pressure from the international community, which sought to channel the building of democratic institutions and respect for human rights. Under the influence of the international community, the countries of the region have begun to adopt measures that have led to the establishment of trust and cooperation in the political, security and economic fields. The activities of the countries of the region and the international community have contributed to building peace and stability, but many issues from the past remain unresolved.

The ballast of the past is the biggest stumbling block in establishing a stable political region and full integration into the international security and economic community. Three decades after the end of the conflict, the borders of the states are not clearly defined, the rights of national minorities are not fully realized, the status of Kosovo and Metohija remains unresolved, BiH entities pursue opposing policies, Serbia seeks to stabilize Raska district, etc. An additional security challenge is posed by citizens from the Middle East who took part in the wars in the region, and settled permanently in the Balkans upon their return from the battlefield, spreading radical ideas. These examples, which burden the region of the Western Balkans, significantly complicate the establishment of a security and politically stable region and represent the most significant problems that need to be resolved.

The influence of the geographical space in which one nation lives and in which the state is organized has been the subject of research since the ancient world. In the modern world, the geographical determinism of the state and politics is established as a scientific discipline in the 20th century by the works of Ratzel and Kellen, in which the dependence of political events on the soil is considered. The first steps in the analysis of the interdependence of politics and geographical area appear in the 18th century within the framework of political geography. The term political geography was used in 1750 by Turgot, a scientist from France, while the founder of political geography is considered to be the German geographer Friedrich Ratzel, who in his book "Political Geography" laid the foundation of this scientific discipline. [Cvrctila, V., 2004, p. 5]

Vlatko Cvrctila states that political geography initially investi-

gated "the connection, influence and interdependence of political events and physical and socio-geographical factors", where the position of the state was considered an important determinant in explaining the consequences of political processes. The change or expansion of the subject of research is also conditioned by the trends on the international scene in the 20th century. In the second half of the 20th century, the focus of political border research shifted to researching its impact on the environment.

Political geography included the study of relations as a whole, the study of national power, and the study of political regions. The study of national power encouraged and developed the study of geopolitics as "one of the most significant influences on the foreign policy behavior of the state by its position and physical terrain." The development of geopolitics also conditioned the emergence of geostrategy as a skill in the use of military power in the realization of regional and global goals. Political geography, geopolitics and geostrategy went beyond the domestic framework and encompassed the regional and global aspect. The growing importance of geopolitics and geostrategy in the modern world directs us to consider the strategies and systems of national security of the Western Balkans in the fight against e.g. terrorism.

The process of building peace and economic and political stability in the Western Balkans, after the conflict in the last decade of the twentieth century, was largely based on establishing trust between the countries of this region, through bilateral and multilateral forms of cooperation with frequent mediation of international organizations. By the declarative commitment to the establishment of a security-stable region, the states have adopted strategic documents that confirmed the efforts of the states of the region to establish mutual trust and improve interstate relations, based on democratic values and principles. The aspiration to establish stability in the region was accompanied, in addition to strategic documents, by the adoption of documents from a wider range of security challenges.

Building trust and cooperation between the countries of the Western Balkans primarily required the adoption and redefinition of the national security system, which aimed to establish mutual trust. A national security system that includes "a set of functionally connected state bodies, local self-government bodies and other or-

ganizations that act following the legal order of the state and strive to protect the internal and external security of the state, society and citizens" [Dragishic, Z., 2007, p. 166] is aimed at building peace and democratic values. [Neskovic, S., 2020, p. 72]

Functionally connected bodies, state, local and bodies of other organizations are a precondition for the successful implementation of the adopted principles in the preservation and functioning of the national security system. Each of these bodies represents complex systems, so their competencies and role in the system must be clearly defined. The system within which these bodies operate must form a harmonious whole, ie. their activities are legally regulated for expediency and expediency of their work, but also to avoid overlapping competencies. Functionality and legal framework in the work of the body are necessary due to the timely and proper implementation of the objectives contained in the strategic documents and procedures of government representatives in the implementation of these objectives. The way of achieving the goals depends on a large number of changing trends, processes and events at the domestic, regional and international levels. Authorities seek to adapt their goals to the changing political scene in line with basic national goals and the inviolability of the national security system, which requires that all bodies individually be able to respond to the demands of currently entrusted tasks and act as a functional unit with other bodies. In explaining complex systems, such as national security systems, "system theory as well as organizational theory starts from the fact that organizations are not natural systems, but systems created by human action. These are open systems that communicate with the environment and subsystems are organized as organizational units with mutual functional connections with other systems. This theory allows organizations to be viewed as wholes with their subunits, ie subsystems, their structural connection, functional connections, internal interaction, between the elements of the system and their interaction with the environment. From management, especially important features of the system are: interaction, entropy, regulation, hierarchy, functionality, state of motion and behavior of the system.

There is no agreement in scientific approaches on a generally accepted classification of sources, carriers and forms of security challenges, risks and threats, given the existence of a large number

of interdependent phenomena that interfere with the nature of security threats. Almost all countries in the Balkans have defined security challenges, risks and threats in their security and defense strategies almost identically. The most important security challenges for the Balkan region can be conditionally divided into: defense-military, economic, social and democratic development challenges, demographic challenges and environmental challenges.

Defense-military challenges include global and regional military conflicts, military aggression, and intra-state disputes involving the use of military force. History in this area is reflected in frequent armed conflicts between or within states. Most often, armed conflicts were instigated by the great powers, but the peoples of the Balkans themselves saw in them their chances for different aspirations.

Unlike the military challenges, risks and security threats that have dominated history, the characteristics of the non-military are that they are non-traditional, asymmetric, and do not have a clear organizational structure, they are unpredictable, unsystematic, transnational and global. In their security and defense strategies, the Balkan countries see the possibility of the outbreak of war, but with less probability.

Economic challenges are, among other things, lack of infrastructure, energy instability, high unemployment, poverty, instability of foreign investments, gray economy, economic inequality. Certainly, the unstable security in a long historical period did not allow the Balkan countries to develop and achieve economic independence and competitiveness. The challenges of social and democratic development are social instability, lack of institutional control, insufficient public services, corruption, illegal migration, large numbers of refugees and internally displaced persons, human and minority rights, ethnic and religious communities. [Neskovic, S., 2020, p. 14]

Demographic security challenges are reflected in a significant decline in the birth rate of some and an increase in the population of other nations, which in the long run leads to a change in the national structure in certain areas. Uneven development has emptied certain regions and put the population in a situation of grouping into regional centers whose infrastructure does not suit so many people. Environmental challenges are burdening our planets such as ozone holes, global warming, natural disasters and technical-technological

disasters. In addition to these, the region has special challenges such as industrial pollution, water pollution, waste collection and disposal, land degradation, etc.

Over the centuries, the Balkan region has had an unfavorable position. It is a space where many divisions and conflicts took place, such as the schism of Christianity, the clash of Islam and Christianity, that is, the great powers, the bloc division. External influences have left deep roots in the relations between the peoples of that region and their behavior towards other countries. The intertwining of the interests of the great powers in the region was key to the instability of the region, primarily due to its significant geopolitical and military-strategic position - the Balkans are extremely important as a land, sea and air bridge between Europe, Asia and Africa.

The Balkan region is characterized by a highly multinational population, difficult socio-historical heritage, frequent wars and border changes, it was and remains an important transit area and hub of intersections of transit routes east-west, north-south, has a constant economic lag in development to other European regions. The region is facing instability and challenges, risks and threats that threaten the overall stability of the Balkan countries, ie the security of the region as a whole is invisible because instability in one country of the region inevitably causes instability in the whole region and beyond. Given the above challenges, risks and threats to the region, joint action is needed by all countries in the region and beyond to prevent and prevent them, primarily through dialogue and building trust between countries in the region to resolve disputes between countries, especially most want integration into European and Euro-Atlantic institutions, primarily the European Union.

With the end of the Cold War, the implosion of the Soviet Union and the acceleration of the process of globalization, fundamental changes took place in the political and security architecture of the international system. The nature and perception of threats have changed. The change from a polarized to a globalized environment has reduced the risk of global conflict and interstate conflicts.

On the other hand, in Southeast Europe, that is, in the Balkan region, those changes were much more violent. The emergence of a bipolar world has upset the existing balance of power in the Balkans. With the disappearance of ideological discipline, old religious and

ethnic intolerances awoke, inspired and encouraged by nationalist-oriented local elites, and aided by the misunderstanding and disinterest of the international community, which quickly escalated into a bloody conflict in the 1920s.

According to the international community, the conflict in the Balkans ended in 2008 with the complete disintegration of Yugoslavia, the expulsion of 400,000 Serbs from Croatia and Kosovo and Metohija, the conclusion of the Dayton, Kumanovo and Ohrid Agreements and the self-proclamation of the so-called "Republic of Kosovo".

Today, the current foreign policy and security situation in the Balkans is stable, but also very sensitive. The bad legacy of armed conflicts in the former Yugoslavia has left deep traces of interstate relations in the Balkan region, especially in its western part. [Djukanovic, D., 2009, p. 495] Problems of delimitation, status and return of refugees, war crimes and lawsuits before the International Court of Justice in The Hague, certain issues of the succession of property of the former Yugoslavia continue to burden the relations of the Western Balkan countries.

On the other hand, certain efforts of the international community to intensify a key segment of the reconciliation process in the Balkans through cooperation between the countries in the region and the International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia and pressure on national judicial and executive authorities did not yield the expected results. However, the complexity of several primarily internal problems of the states in the region carries the potential to aggravate relations and the possibility of armed conflicts. Attempts to revise the provisions of the Dayton Agreement, which would harm the interests of any constituent people, continue to pose a danger of destabilizing the security situation in Bosnia and Herzegovina and its formal survival. The weakness of state institutions, economic problems and political instability represents a social milieu that further exacerbates the crisis potential in the region.

Also, the solutions that the parties to the conflict, under pressure from the international community, accepted with the Dayton, Kumanovo and Ohrid Agreements are far from ideal and have resulted in the opening of numerous political and security issues. Only those that have proved debatable and that today affect the security of the region will be mentioned here:

- The issue of the self-proclaimed Republic of Kosovo and the Albanian national issue,
- The issue of ethnic and religious extremism,
- The issue of organized crime.

The modern crisis is a consequence of dominant trends such as transnationalization, medialization, technological development and the loss of state authority.

Transnationalization - Crises are increasingly defined in transnational terms. The sources of the problem can still be local or national, but the immediate consequences of disasters are spreading to countries and continents. Until the Chernobyl catastrophe, the scenario of the nuclear power plant catastrophe was nationally limited, with the international consequences being subordinated to the national preoccupations. Today, crises can very easily spillover from the local area to the international arena. The most convincing examples are environmental trends (ozone depletion, global warming, acid rain) that require international action and huge investments. Chemical accidents, air pollution, computer and cybercrime, monetary crises and viral diseases respect national borders.

Media society - when citizens or authorities define or declare a difficult situation a catastrophe or crisis, this can have a decisive impact on the further course of events. This can cause an excessive media reaction. From collective stress to key decision making by the authorities. It can also require collective energy and the activation of emergency rules needed to effectively manage a crisis. The media has become one of the key forces driving the world of crisis. The media connects the point at which the crisis arose with the rest of the world. They are interested in mega disasters with a large number of victims and the amount of physical damage. The media show a special interest in typically subjective categories of crises with features of madness and panic that can weaken the normative structure of society.

Technological development - The rapid development of information technology, communications and the Internet has influenced a dramatic change in our perception of temporal and spatial constraints. This technological development also has consequences when it comes to the causes and characteristics of the crisis. Our technological systems have become so sophisticated and compressed that a small malfunction is capable of causing the collapse of

the entire system. The development of high-risk technologies is also affecting the potential range of crises. There are also medical technologies and genetic manipulations where the consequences can be felt only for a few generations, and the impact may be irreparable.

Loss of state authority - As a result of the crisis of its performance of large budget overruns and declining legitimacy in public, there is a declining trend in the role of the state. In an atmosphere of austerity and reform, the prevention of potential crises has received less attention than the problem that already exists. Responsibility for the crisis is becoming divided between public and private actors. When a crisis occurs, the public expects decisive action from the authorities. Authorities find themselves between limited opportunities and increased public pressure. Every failure leads to an erosion of trust in the state's ability to fulfill its protective function, to which the media coverage of accidents contributes.

We are approaching the moment of wider use of biological weapons and biological warfare. The only way to prevent that is for others to follow the Americans, to establish a kind of "balance of fear." As was the case with the development of military nuclear programs. If someone had warned about the implementation of the "Acoustic Kitten" program about 50 years ago, they would probably have ridiculed him, attributed it to sensationalism, and classified it as nonsense. The ways of warfare are changing, the types of weapons, conventional and unconventional, are being used - too. A lot has been invested in the development of biological weapons, and there is already a lot of historical material about that.

Despite the bans, we are approaching the moment of the wider use of biological weapons. The only way to prevent that is for others to follow the United States, to establish a "balance of fear." As was the case with the development of military nuclear programs. After all, it will not benefit the United States itself. After a while, some Kim Jong I will appear with his "locusts and ticks". But how to explain it to anyone from today's perspective.

In military terms, only those microorganisms are important that can have an effect on the defense forces and can cause mass diseases. It follows from this statement through the conditions that it must meet to be used effectively on the battlefield. It is only that agent, which has withstood laboratory and proving tests, proved certain

good properties on the battlefield and was standardized, and then stored and included in the arsenals of NHB weapons of the world's leading powers. It aims to provoke an epidemic in the ranks of the "attacked" country and the army, which is a mass disease of the people, and if it gets out of control, it can turn into a pandemic. The scale of this phenomenon in time and space is not always observable, because it is the only weapon that reproduces itself. The intensity of this contamination (since it is a deliberate procedure), as a rule, is higher than in any zone with natural diseases. Also, this weapon is a living substance that reproduces, so biological agents may be transferred from the attack zone (primary region) and scattered to new areas (subsequently affected region).

Defense against most biological warfare agents is weak and limited. Stored amounts of serum and antibiotics are relatively small for many infectious diseases, and the amount of antidotes against toxins is extremely limited. Unlike open warfare, where biological agents can be used as biological unconventional weapons (weapons prohibited by conventions), alone or in combination with conventional weapons, its advantage in use is emphasized in covert operations, and it is extremely suitable for terrorist purposes for several reasons. Procurement and production are far cheaper than other weapons of mass destruction (NHB weapons). Proof of this fact is the US Army's 1969 budget - classic conventional weapons \$ 2,000, nuclear weapons \$ 800, chemical weapons \$ 600, biological weapons \$ 1-2. It can cause strong psychological effects on people.

In addition to the great consequences that a bioterrorist attack can cause, the question always arises as to how much it is possible in comparison with other types and forms of terrorist attacks. U.S. experts conducted assessments of all forms of terrorist attacks and made a scale of probabilities and consequences. The probability of an attack is scaled as follows: explosive attack, chemical terrorist attack, radiological attack, biological weapons and nuclear weapons; while the types of attacks with the most severe consequences are scaled upside down, ie. attack with biological weapons and nuclear weapons, chemical terrorist attack, radiological attack and explosive attack.

With the development of high technology and science, numerous microorganisms are produced and existing ones are studied. The development of science in the context of this topic primarily implies

genetic engineering, where viruses and bacteria have experimented within a highly sophisticated way in laboratories, and in that way they can be given the properties of biological war agents.

Although it is of great importance for further development and progress in human medicine, its abuse can also be used for terrorist purposes. Apart from defense purposes for the needs of the armed forces, genetic engineering also plays an important role in the production of various vaccines for the population, as a type of defense against potential biological attacks where an attacker could use already known biological pathogenic microorganisms. Such genetically engineered vaccines are much more effective than existing ones in that they are avirulent and non-toxic. Genetic engineering creates viruses and bacteria much more dangerous, contagious and thus more deadly than the existing ones, and most importantly - viruses are otherwise resistant to antibiotics.

Unconventional weapons - with technological development in the world as well as changes in political relations, the definition of unconventional war is changing and is beginning to be defined as "Unconventional war" in the narrower sense in which weapons of mass destruction (NHB weapons) are being developed. An unconventional war in a broader sense would contain all the emerging forms of armed conflict that characterize current events in the world. It is important for this understanding of unconventional war that it may, but does not have to, include the use of means of mass destruction.

Conventional weapons (classic weapons) - all types of weapons: infantry, artillery, mechanical armor, air, naval, etc. It differs from other types of NHB weapons by its purpose, energy source, principles of action and effect. Important characteristics that biological weapons can cause are mass destruction of people, animals and plants. It causes severe psychological effects with pronounced panic and fear, and it is characterized by action after a long time, which makes it difficult to detect such an attack, and it has the characteristic of "silent auction" terrorism, unlike NHB weapons.

When we talk about a bioterrorist attack, then there is one important difference in relation to a biological war attack, and it is reflected in the fact that terrorists will not go into mass action, precisely because it can have a very negative effect on the perception of the world public. achieving their goal, however, use spatially smaller areas of action.

Nuclear weapons are weapons whose action is based on the energy of chain reactions, the fission of nuclear explosives. A common name for all types of weapons whose effects are: high destructive power, high heat and radiological radiation. It is intended for the destruction of manpower, equipment and facilities. Power is measured in kilotons. Types of nuclear weapons: fission in the narrow sense and fusion thermonuclear, e.g. hydrogen or hydrogen bomb and neutron bomb, which in the first minute after the explosion releases more than 50% of energy in the form of ionizing radiation, which significantly reduces the radioactivity. According to the purpose, they are divided into tactical, operational and strategic.

Chemical weapons in a broader sense include war poisons, smoke substances, incendiary substances, and in a narrower sense war poisons with means for use: chemical ammunition (artillery shells, rockets, air bombs), chemical mines and chemical accessories. These weapons act by destroying or temporarily incapacitating people, animals and plants by poisoning and contaminating the air, land, buildings and material goods. The duration of the danger from the used chemical weapons depends on the persistence of the war poison, and can range from a few minutes to several days and weeks.

A bioterrorist attack is an attack of "silent action", and accidents appear gradually. It is impossible to determine the location of the attack, nor the time of the attack. Potential terrorists can use biological agents in one of these three ways: through threats, by delivering letters and packages, by covertly releasing biological agents into selected facilities and environments. The threat of a terrorist attack also achieves its goal (intimidation of the population and forcing the state or an international organization to take certain actions). In the criminal security sense, a threat can also be the initial source of knowledge, which requires measures and actions to be taken in order to prevent a terrorist attack.

Threats should be taken seriously and the public warned. Detection of suspicious objects (letters, shipments, packages) represents an already realized threat of terrorists when the detective and forensic measures and actions are taken. In practice, this will be the most common form of terrorist activity. The biggest problem for security services and police would be to detect and locate potential perpetrators who have used biological weapons in specific facilities

and environments. The real challenge for detecting this type of attack will be frequent facilities (railway and bus stations, tunnels, public garages), because in that case the terrorist attack targets places where a large number of people are.

Toxins are specific and very effective toxins produced by living organisms. They are produced by numerous organisms, e.g. bacteria, fungi, algae or plants. Many of them are extremely poisonous; their toxicity is several orders of magnitude higher than that of nerve agents. Botulinum, a toxin produced by the bacterium *Clostridium botulinum*, is the most toxic substance known. Biological and toxin agents that can be used in a bio-terrorist attack, from the point of view of national security, public health system and emergency response providers, include pathogens and toxins, which according to potential risk are classified into three categories according to certain criteria.

The practice in the world so far has shown that after an NHB terrorist attack, most often terrorist organizations or individuals take responsibility for the terrorist act, considering that NHB terrorism is a means to an end. The most important indicator in case of suspicion of a bio-terrorist attack are health institutions, because according to the logic of things, infected people will first ask for a doctor's help. Category CBAg includes the following agents: nipah virus, hantavirus (hemorrhagic fever with renal syndrome), tick-borne hemorrhagic fever viruses, tick-borne meningoencephalitis virus, yellow fever virus, drug-resistant causes of tuberculosis. A new and already appearing pathogen of BA_g, which can be prepared for mass transmission of the disease, is Ricin - a protein poison obtained from the grain of the plant *ricinus communis*. Castor beans grow all over the world and the poison is quite easy to produce. It is extremely poisonous, terrorists could use it to poison water and food by various means of aerosol or powder spraying, and injection using castor projectiles.

In Europe, the lowest resistance rates are in the Scandinavian countries, Denmark and the Netherlands, while the countries in southern Europe - Spain, Portugal, Italy, Cyprus, Greece and Malta, Serbia, Romania, Croatia, Bosnia and Herzegovina, have higher rates of antimicrobial resistance. As everywhere in the world, in our country, infections caused by these resistant bacteria are treated with antibiotics to which they are still sensitive, and in the most severe ones, combined antimicrobial therapy has excellent results.

Viruses can only multiply with the help of other organisms. They smuggle their genetic material into other people's cells and then program them. With the help of this trick, the host cells begin to produce exclusively virus particles, until the cell bursts, and those particles are released again. Each individual virus "specializes" in a particular type of cell. Some attack plants, others animals or humans - and some even bacteria. Viruses in humans can cause AIDS, herpes, hepatitis, flu, rubella, jaundice, etc. diseases.

Given the widespread use of vaccines and the fact that vaccines that are part of a mandatory immunization program are given to entire populations, the safety of bacterial, like all other vaccines, is a major issue. The occurrence of side effects accompanies the use of practically all vaccines, and their severity is in a wide range from very mild to very serious. They can be local or systemic, and according to the pathogenesis they are classified into four basic categories:

- side effects that occur as a result of inflammation;
- side effects of live vaccines by type of infection;
- hypersensitivity reactions;
- idiosyncratic reactions of unclear etiology, and epidemiologically related to vaccination.

The most common type of side effects is mild local inflammatory reactions that may accompany the administration of any vaccine given parenterally. It should be borne in mind that the problem of side effects that accompany vaccination is often oversized in public. In general, when vaccine safety is considered as a factor that may affect the implementation of a systemic immunization program, the incomparably more significant beneficial effects of vaccination should always be borne in mind.

Mass use of antibiotics has its price: their effectiveness is declining, some would say it is declining dramatically. The reason for this is germs that have grown up to kill bacteria. They spread through the selection process caused by the use of antibiotics: resistant bacteria survive treatment and can reproduce further without hindrance, and even pass on their resistance to antibiotics to the next generations. Germs of diseases that are resistant to a wide range of drugs - multi-drug-resistant pathogens - are created.

CONCLUSION

Corporate security as an independent business function within the organizational structure of large business systems, aims to contribute to the realization of company interests through the protection of persons, property and business of the company. Corporate security has its place in the national security system in two ways. Primarily, performing its basic function of protecting large (often multinational) companies, the level of security of the local community and society in general increases. Also, by indirectly influencing the increase of economic security of the society, it has a preventive effect on the realization of socio-political, and thus security stability within the state. On the other hand, having in mind the ownership-organizational structure, corporate security belongs to the segment of private security. In that way, it was normatively recognized and accepted as a part of the entire national security system. If the social responsibility of the company is viewed through the prism of the activity of the corporate security function, the conclusion is that increasing the level of security of economic entities as a whole is a contribution to the overall level of security of the company.

The scope of the modern corporate security function differs greatly from its beginnings. Representation of the corporate security sector within the organizational structure of large business systems, its scope that permeates almost all segments of the company, the availability of a large number of tools and methods, as well as combating even more modern security challenges, threats and risks, characterizes the modern corporate security function as we know it today. To adequately and more clearly understand corporate security, as well as its place and role in modern security and business relations, crisis management is emerging as a factor in regulating possible security risks for companies today.

Epidemics and pandemics throughout human history have produced enormous human casualties. In some periods, cataclysms were greater than the effects of war, which was repeated. Leading factors in the world have not taken adequate medical, social and security measures. The COVID - 19 phenomenon and possible new threats imperatively require general mobilization at all levels of society 's organization. Human catastrophes initiate retrograde trends in all spheres. A changed concept of cooperation and a new paradigm of engagement of relevant subjects of the international community is necessary.

LITERATURE

1. Argenti, J., Corporate Planning and Corporate Collapse, Long Range Planning, 1996.
2. Cvrctila, V., Political Geography and Geopolitics, Faculty of Political Science, Zagreb, 2004.
3. Djukanovic, D., Western Balkans: From Conflict to European Integration, Faculty of Political Sciences, Belgrade, 2009.
4. Djukic, S., Safety management, Faculty of Security, Belgrade, 2007.
5. Dragishic, Z., Safety management, Faculty of Security, Belgrade, 2006.
6. Dragishic, Z., System of National Security: An Attempt to Define a Term, Vojno delo, Vol. 1 No. 3, 2007.
7. Dragišić, Z., Radojević, K., Safety management, Faculty of Security, 2014.
8. Gacinovic, R., Crisis Management, National Interest, No. 1/2011.
9. Kekovic, Z., Crisis Management and Crisis Prevention, Crisis and Crisis Management as a Process, Belgrade, 2006.
10. Kekovic, Z., Integral Security and Business-safety Management, Proceedings of the Faculty of Civil Defense, Belgrade, 2003.
11. Keković, Z., Safety management and Protection against Terrorism, Terrorism in Contemporary Conditions, High School of Internal Affairs, Banja Luka, 2003.
12. Keshetovic, Z., Toth, I., Problems of Crisis Management, Velika Gorica Polytechnic, Velika Gorica, 2012.
13. Milashinovic, S., Keshetovic, Z., Crisis and crisis management - a contribution to a conceptual & terminological delimitation, Megatrend Review, 2008.
14. Neshkovic, S., The National Security Paradigm and National Interest in Postmodern Globalization Flows, University "St. Cyril and St. Methodius" Veliko Tarnovo Bulgaria, 2020.
15. Neskovic, S., Đelic, T. A., Antonovic, R., Lutovac, M., Ketin, S., Incorporation of Information - Communication Technologies in Economic and Environmental Espionage, Fresenius Environmental Bulletin - FEB, Volume 29 - No 05, 2020.

16. Nešković, S., Western Balkan Countries Strategies and the European Union Security Paradigm, Proceedings, Belgrade: CESNA B, University "St. Cyril and Methodius" Veliko Tarnovo Bulgaria and International University Travnik BiH, 2020.

17. Radojkovic, M., Miletic, M., Communication, Media and Society, Stilos, Belgrade, 2005.

18. Rosenzeig, K., Organizations and Management - A System and Contingency Approach, Hill Book, New York, 1985.

19. Shushic, B., S., Geopolitical Nightmare of the Balkans, VIZ, Belgrade, 2004.

20. Stankovic, S., Antonovic, R., Životić, I., Social - Economic and Safety Aspects of Rehabilitation of Public Authority with the Opinion on the Privatization of the Company, Yearbook of Department "Administration and Management", Vol. 4, Sofia, Nev Bulgarian University, 2019.

21. Turnheim, G., Sanierungsstrategien, Manzsche Verlags - und Universitashandlung, Wien, 1988.

22. Vujic, D., Human Resources Management and Quality: People - the Key to Quality and Success, Center for Applied Psychology, Belgrade, 2000.

ABOUT THE AUTHORS

Ilija Životić, Msc

Ilija Životić was born 19.07.1976 in Belgrade, Serbia. He graduated on a two-year master studies Terrorism, Organized Crime and Security. He is also President of the Professional Association of International Police Organization. He attend and held on a number of lectures and panel discussions on the topic of terrorism, radicalization, and against drugs trafficking. The creator of the course for the prevention of disappearance of children "Code Barbara". He wrote papers on the importance of corporate security, compromising security by spreading false news and importance of non-governmental centers in educating citizens and members of the security services in the countries applying for membership of the EU and NATO

Ratomir Antonovic, MA

Born 01.08.1984. in Belgrade. He completed his basic academic studies at the Law Faculty of the University of Kragujevac, master's degree at the Law Faculty of the University of Business Engineering and Management in Banja Luka, currently holds a PhD at doctoral studies at the Law Faculty of the International University of Gorazde. Since 2008, he has been active in various managerial positions: Advisor in the Cabinet of the President of the National Assembly of the Republic of Serbia, Member of the Council for Social Activities of the Municipality of Zvezdara in Belgrade, Member of the Board of Directors at the Public Utility Company "Belgrade Power Plants", as well as various jobs in state administration and local self-government. At the Faculty of Law, Security and Management "Konstantin Veliki" from Niš, he is a teaching assistant in subjects on security management and security systems. He is the author of several scientific papers on the fight against corruption, organized crime, money laundering, problems of migration, terrorism, environmental protection, and so on. He lives and works in Belgrade.

Dr Birsena Duljevic, Dr

Dr Birsena Duljević is the manager of the Center for Education in Novi Pazar, where the focus is on training young people. She is engaged in the work of the faculties of the University "Union - Nikola Tesla" and the University "Singidunum" in Belgrade. In addition to regular activities in the teaching process, it is very incorporated into projects implemented by the Center for Strategic Research on National Security - CESNA B, Belgrade. Areas of work are literature, economics and management.

ТРАНСФОРМИРАНЕТО НА ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ: ПРЕДПОСТАВКИ И ФАКТОРИ

д-р Ирена Николова

департамент „Икономика“
Нов български университет

Анотация: Икономиките на страните от Централна и Източна Европа в края на 90-те години се промениха от централно планиране към пазарно стопанство, което доведе до цялостно трансформиране на всички обществени сектори. Освен това, начинът на реструктуриране формира различия в темповете на растеж и развитие на отделните държави. В студията се разглеждат въпросите с трансформирането на българската икономика, като акцентът е поставен върху предпоставките и факторите на процесите.

Ключови думи: реструктуриране/трансформиране на икономиката, икономики в преход, световна икономика

ECONOMY TRANSFORMATION OF BULGARIA: PREREQUISITES AND FACTORS

Dr. Irena Nikolova

Department of Economics
New Bulgarian University

Abstract: In the late 90s, the economies of Central and Eastern European countries have turned from central planning to market-oriented ones which contributed to a significant transformation of all the societal sectors. Moreover, the way of the economy restructuring led to a different growth and development levels of the countries. The issues of the Bulgarian economy transformation as a whole are presented in the paper with a special focus on the prerequisites and factors of processes.

Key words: economy restructuring/transformation, transitional economies, world economy

Въпросите, свързани с реструктурирането на икономиката в България през последните 30 години и трансформирането на държавната собственост в частна, определят в значителна степен настоящото и бъдещото развитие на страната. И то не само в икономическата, но и във всички останали обществени области. За да се постигне това трансформиране, задължително условие е политическата воля и последователност в изпълнението на избраните политики и последвалите действия от тяхното прилагане. В текста понятията „реструктуриране“ и „трансформиране“ на икономиката се разглеждат като синоними. За държавите, променящи своите икономики от планови към пазарни, възприетото понятие е „икономики в преход“ (transition economies). Необходимо е да се посочи, че то се ползва и за икономики, които преминават от съществуващ етап на развитие към друг, при който се променя цялостното състояние на държавата, и то в дългосрочен план.

Държавите от Централна и Източна Европа (ЦИЕ) преминаха за този период от 30 години през няколко сериозни предизвикателства като трансформирането на икономиката, подготовката за асоцииране и членство в Европейския съюз (ЕС), а през последните години това е и ускорената дигитализация във всички области. Някои от държавите са по-близо до приключване на процеса на преход, като Чешката Република и Полша, а други все още имат да извървят значителна част от този път [Turk, 2014].

„Втората вълна“ на трансформация на страните от ЦИЕ се приема именно решението им и последвалите дейности по присъединяване към ЕС [Fabrizio, Leigh and Mody, 2009]. Първият етап на интеграция към ЕС бе през 2004 г. и включваше повечето от страните от ЦИЕ, а вторият – през 2007 г., като тогава се присъединиха България и Румъния. Разбира се, разширяването на

ЕС към Западните Балкани предстои, като при тези икономики също се извършва период на трансформация, макар и различен (напр. разпадането на бивша Югославия и войните през 90-те години на XX век доведоха до специфични процеси, свързани с възстановяване и преструктуриране).

Наред с това, държавите, присъединили се към ЕС трябва да паралелно да разрешат и въпросите, свързани с глобалната икономическа и финансова криза (2007-2008 г.) и последвалата дългова криза в еврозоната (2010 г.). Така в период на значителна динамика в световната икономика трябва да довършват процесите по трансформация от планова към пазарна икономика, да се интегрират в ЕС и да реагират на външните кризи. Така или иначе, при настоящата външна среда не е възможно да се изчака да се приключи един етап на трансформация и да се премине към друг. А това би бил идеалният вариант както за възприемане на промените от обществата, така и за икономиките.

Освен това, предизвикателствата през 2020 г. и очертаващите се промени в икономиките определят и актуалността на въпросите не само от историческа и изследователска перспектива, но и като възможност да се очертаят предстоящите процеси на трансформация през следващите години. За разлика от края на XX век, перспективата пред преструктурирането на икономиката днес е свързана основно с ускореното дигитализиране и преминаване към е-бизнес [Джамбазов, 2001 и Джамбазов, 2018], включително и чрез отразяване на социалната функция на интернет [Джамбазов, 2011].

Не бива да се забравя, че за да се развива икономиката, и то в условията на ускорено дигитализиране, особено след 2020 г., е необходимо да има адекватно образование, което да подготвя необходимите специалисти [Георгиев, 2016].

Това са само част от предизвикателствата в средата за трансформиращите се икономики, като пандемията от коронавирус е криза, непозната досега и възстановяването на предишните нива е несигурно. Засега очакваните нива на спад са от 4.9% на световната икономика за 2020 г., като прогнозата продължава да се понижава спрямо тази, предоставена през м. април 2020 г. [International Monetary Fund, 2020]. Освен това, нивата на несигурност се запазват, а това прави трудно прогнозируемо състояние на

която и да е икономика. Така очакванията са отново за поредно трансформиране на икономиките, едновременно с други процеси.

Целта на настоящия текст е да се представи реструктурирането в България в периода от 1990 г. до днес и преди всичко да се формулират основните предпоставки и фактори, които са дали отражение върху днешното състояние на българската икономика и външна търговия [Николова, 2015].

Задачите са няколко:

- да се разгледа реструктурирането на икономиката от планова към пазарна, като се анализират предпоставките, оказващи влияние върху реструктурирането;
- да се представят водещите фактори при развитие на процесите в България и страните от ЦИЕ;
- да се проследят етапите при нормативната рамка, необходима за реструктурирането на икономиките от ЦИЕ и на тази основа да се предложат някои препоръки.

Посочените цел и задачи са анализирани и представени в същинската част на студията, като основните въпроси са систематизирани и представени последователно.

При подготовката на студията е ползвана информация от български и чуждестранни автори по въпросите на реструктурирането и външната търговия в България и в други държави от Централна и Източна Европа (ЦИЕ). Информацията е извлечена от анализи и изследвания, които са цитирани.

Ползвани са данни от български и чуждестранни източници (Световна банка, Международен валутен фонд (МВФ), Европейската банка за възстановяване и развитие (ЕБВР) и др.).

Предвид динамиката на процесите през 2020 г., както бе посочено, и очакваното отражение върху глобалната икономика, включително и върху тази на България, в студията са отразени очакванията в тази област.

1. Предпоставки за трансформирането на икономиката в България

Трансформирането на икономиката от планово стопанство към пазарно е процес, който засяга освен България и останалите държави от ЦИЕ. Въпреки това, темповете на провеждане на реформите по реструктуриране на икономиката се оказаха различ-

ни за отделните държави. В някои от бившите социалистически страни в Европа това се реализира в началото на този период (1990-1994 г.), в други процесите се забавиха и започнаха след 1997 година. Това се отрази върху тяхното настоящо състояние и определи различната степен на икономическото им развитие.

При разглеждането на тези реформи за периода от 1989 г. насам, а и отражението им върху обществата в отделните държави, за които става дума, трябва да се има предвид, че те не са механични процеси и че засягат живи същества. Извършеното реструктуриране на икономиката от планова в пазарна се отрази най-вече върху хората.

Някои от необходимите реформи не се проведеха, и то не само в България, тъй като за това са водещи не само политическата воля, а и защото всяко действие се отразява неблагоприятно върху по-малка или по-голяма част от обществото. Което води до неодобрение на съответната политическа сила, а често и до нейното напускане на политическата сцена, особено при прилагането на непопулярни мерки и реформи, засягащи големи групи от хора и общности. Но все пак трябва да се върви напред и застоят само удължава болезнения период на преход. Оказва се, че и днес принудителното преминаване от реалното в дигиталното общество за кратък период от време също е чувствителна тема и няма как да не засегне икономиката и начинът на нейното функциониране. А пандемията от коронавирус (novel coronavirus - 2019-nCoV) само ускори стартиралите процеси на дигитализация и показва необходимостта от алтернативни варианти за функциониране на отделни икономически сектори.

Кое прави необходимо разглеждането на въпросите, свързани с реструктурирането на българската икономика през последните 30 години? Това, че ефектите от проведените промени в началото на 90-те години, когато стартира и процесът на трансформиране на икономиката, а и на цялото общество, определят последвалото икономическо развитие и цялостното състояние на днешното българско общество. А и поради очакванията за провеждане на поредното трансформиране на икономиките след пандемията от коронавирус.

Най-същественият от тези въпроси е защо в България реструктурирането не се случи по най-краткия възможен начин, за разлика от други държави в ЦИЕ (Чехия, Полша и др.), където

това се осъществи в началото на прехода и допринесе за тяхното последвало по-бързо икономическо развитие? Ако извървеният път у нас досега не е правилният, кой е подходящият за нашето икономическо развитие?

Практиката от последните тридесет години показва, че там, където има последователност при изпълнението на политиките в икономиката и останалите обществени области, резултатите са видими. Противоположното също е факт. Когато „се търсят“ и „измислят“ нови подходи с единствената цел да не се приемат добрите утвърдени практики, губи цялото общество. А това защо става? Поради недостатъчното разбиране за обществените ценности. Когато съвременните ценности на частното, което се съчетава с държавното и публичното, и отвореното съществуване са приети, обществото се развива добре.

България от 2007 г. е пълноправен член на ЕС и участва в редица международни организации, и то успешно. Въпреки това, що се отнася до общото икономическо състояние на страната и постигането на по-високо развитие, в това има много за подобряване. Значителна част от днешните ни проблеми са предизвикани именно от етапа на реструктуриране, през който премина страната.

Със сигурност една държава не може да съществува сама по себе си, без да е призната от други държави или организации. Затова и често се прибегва до сравнението като подход, за да се съпостави напредъкът на страната или напротив, недостатъците и пропуските при нейното развитие спрямо останалите.

Същото се прави и днес, като сравняваме България с държавите от ЦИЕ, поради сходствата при трансформирането на икономиките от планов в пазарен тип. Сравнителният анализ е приложен и в настоящата разработка. Съвсем очевидно анализирането на процесите на реструктуриране в България може да допринесе за представянето на нейното възможно бъдещо развитие. Така че дискутирането на тези въпроси е важно, не само за да се представи случилото се през тези 30 години на прехода, по което няма единомислие нито сред преките участници в тези процеси, нито сред изследователите, но и за да се помогне за бъдещото развитие. В случая задачата е не само да се завърши неизвършеното, но и да се последват промените в развиващата се световна икономика, с която българската е свързана.

Още в началото на 90-те години, когато стартира преходът, значителна част от промените в стопанството трябваше да се реализират, и в края на XX век да са факт. Както това направиха държави от ЦИЕ (Чешка република, Словакия, Унгария, Естония, Литва, Полша и др.), в които същинското трансформиране и раздържавяване се състояха в началото на прехода след ясна преценка в какво изостава държавата и кои нейни активи е редно да се разпродадат. Презумпцията е, че се раздържавяват тези активи, на които държавите бяха лоши стопани. Така те умело реструктурираха своите икономики и дори не бяха засегнати от глобалната финансова-икономическа криза и последвалата я европейска дългова криза. Както, например, стана в Чехия и Полша.

Но освен критиката към извършеното, както и на все още недовършеното до момента като дейности за реструктуриране и резултати от приватизацията, трябва да се признае, че дори и без конкретни данни страната се е придвижила значително от състоянието си от началото на 90-те години до днес в редица области.

При реструктуриране на една икономика и преминаването към нов тип състояние, независимо дали това е, както в случая на България, преминаване на икономика от планов тип или държавна икономика към пазарна, или тъй като някои сектори вече не работят, а на тяхно място е нужно да се появят нови, трябва да се преосмисли собствеността на държавата, включително на всички нейни активи и пасиви.

Важно е не само отношението на държавата към нейната собственост, но и нейната визия за участие в секторите от икономиката, които се променят. Въпреки че тя може и да няма участие, всъщност държавата влияе чрез нормативната рамка, регулациите и възможността да предоставя субсидии или други финансови и нефинансови преференции за тези сектори, за да стимулира тяхното развитие, както и чрез упражняването на контрол върху цените например. Разбира се, това е възможно в случаите, когато липсва пълна либерализация при цените на всички стоки и услуги.

Икономиките на страните от ЦИЕ от началото на 1990 г. се насочват към трансформиране изцяло на съществуващото статукво, като от планова или държавна всяка от икономиките трябва да премине към пазарна с преобладаващо участие на

частния сектор. Оказва се, че на теория, а и на практика няма развити подобни модели към началото на този период, които да се ползват като пример от тези държави. Тъй като те трябва да извършат промяна в начина на функциониране не само на икономиката, но и на цялото общество, трудностите се оказват значими и невинаги преодолими.

За да се премине към трансформиране на една държава и икономика от един тип държавно устройство към друго, е необходимо да има предпоставки, допринасящи за протичането на тези процеси. Освен това, те трябва да са наистина безспорни, така че противопоставящите се на новото да са напълно убедени и да няма възможност за връщане назад. Когато това се отнася до повече от една държава, а в конкретния случай е цял регион, включващ държавите от Източна Европа, процесите предполага да са започнали не точно в деня на решението за промяна, а значително по-рано. На фиг. 1 са представени предпоставките и факторите, които са необходими условия за реструктуриране на икономиките от ЦИЕ, и конкретно на България.

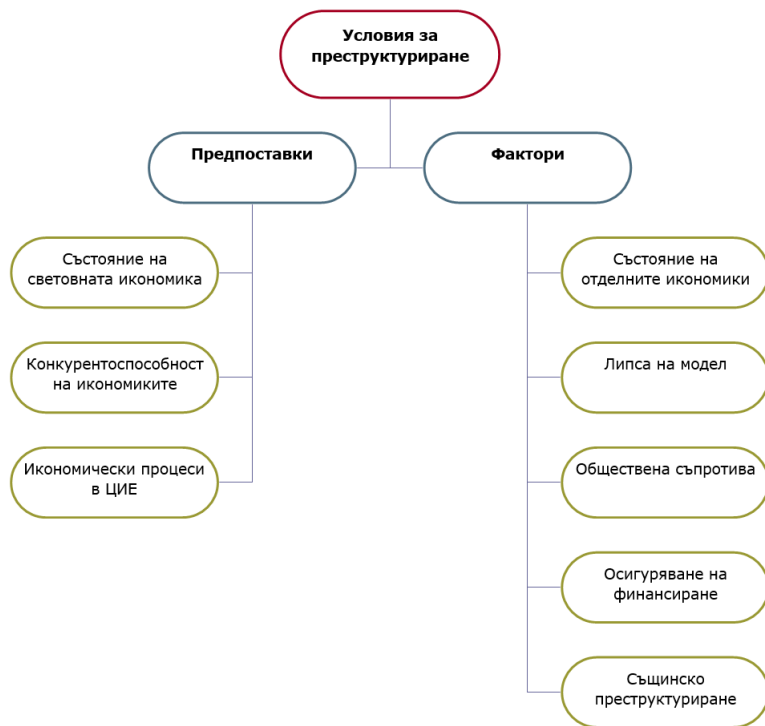
Обикновено процесите на трансформация са предшествани от кризи в съответното държавно устройство. В случая на България са налице едновременно криза на легитимността [Фотев, 1996 и Станчев, 2004] и икономическа криза, определяна като циклична, структурна и др. [Манов и др., 1991].

Необходимите условия, за да се реализира връзката между капитал и демокрация, което е важно за преминаването от планов към пазарен тип, са: 1. пазарна икономика с гарантирана частна собственост; 2. натрупване на икономическо благоденствие; и 3. постепенно изграждане, независимо от държавата, на гражданско общество [Баджаков, 2014].

Осъществяването на прехода в България засяга редица обществени области, подлежащи на трансформация като политическото представителство [Димитров, 2010], външната политика [Желев, 1998] и икономиката [Костов, 2019].

В значителна степен трансформирането на българската икономика е финансово и логистично подпомогнато от международните финансови институции като Група на Световната банка [International Bank for Reconstruction and Development/World Bank, 1991 и International Bank for Reconstruction and

Development/ World Bank, 2002], Международен валутен фонд и Европейската банка за възстановяване и развитие. След решението за асоцииране, ключова роля имат предприемаческите инструменти на ЕС.



Фиг. 1. Предпоставки и фактори за икономическата трансформация в края на 80-те

Източник: авторът

За да може да се проследи до каква степен се развиват икономиките през периода на прехода, няколко са предпоставките, които водят до промяна в плановото стопанство:

- състояние на световната икономика и водещите държави, и реструктурирането на икономиките на страните в Азия;
- развитие на процесите в останалите социалистически страни, които са част от Съвета за икономическа взаимопомощ (СИВ);
- конкурентоспособност на икономиките от ЦИЕ в сравнение с останалите държави в Западна Европа, включително при въвеждането на нови технологии и създаването на иновации.

Състояние на световната икономика в края ХХ век. В началото на 80-те години Китай и Виетнам стартират провеждането на реформи на своето планово стопанство и трансформирането към пазарно. Въпреки че този процес продължава и до днес, това към края на 70-те и 80-те години на 20 век се отразява на броя на държавите в света, следващи принципа на централизирания модел на икономиката, като Китай поставя основите на съществуващия и до днес модел на планово стопанство, но от пазарен тип [Naughton, 2008 и Dieppe, Gilhooly, Han, Korthonen and Lodge, 2018].

В страните от Латинска Америка се наблюдават дългови кризи, които започват в началото на 80-те и продължават през цялото десетилетие. В същото време в развитите държави се наблюдава забавяне на развитието на икономиките, което е свързано със засилените протекционистични мерки и влошаването на търговските баланси [United Nations, 2017].

Това предполага предприемането на мерки за стимулирането на икономическия растеж и насърчаване на отпадането на протекционистичните мерки между държавите. Не бива да се забравя, че тези процеси започват още през 70-те години с петролните кризи и разпадането на системата от фиксирани валутни курсове (Бретън Уудс).

Така се оказва, че през 80-те години развитите икономики в страните от Западна Европа, САЩ и Япония, както и държавите от Латинска Америка са изправени пред редица предизвикателства. А това е естествено да се отрази и върху държавите от ЦИЕ, макар и да съществуват в затворена система.

Развитие на процесите в държавите от ЦИЕ. В социалистическите страни, с които България е свързана в различни организации, включително и в икономическата област (СИВ), започват реформи, при които се търсят варианти за бъдещо развитие, включително и чрез въвеждане на частната собственост в рамките на плановете стопанство, диверсифициране на търговските потоци извън държавите от СИВ, установяване на отношения с международните финансови институции още през 80-те години и получаване на заеми за реструктуриране от тях (например Чехословакия, Полша, Унгария, Румъния и др.). Така, след като партньорите в рамките на плановете стопанство се променят, то това предопре-

деля и състоянието на икономиката на България, която при централно планиране е свързана с тях в значителна степен.

Конкурентоспособност на икономиките от СИВ. Тя намалява спрямо западноевропейските държави и САЩ през годините на изолираност [United Nations, 2017 и Bierut and Kuziemska-Pawlak, 2016]. Това създава условия за догонване в икономическото развитие. Изоставането е свързано с въвеждането на нови технологии в производството и практиката. Трябва да се отбележи, че при централно планиране начинът на определяне на показателите и цените е различен и трудносъпоставим със страните извън СИВ.

Тези предпоставки, разбира се, не изчерпват предизвикателствата пред плановете стопанства през 80-те години и особено в края на този период. Но те дават ориентир, че този тип икономика предстои да се реформира. Наред с това са налице и политически, исторически и обществени предпоставки, които не са разрешени още от Втората световна война. Що се отнася до икономическото развитие на държавите от СИВ, предпоставките влияят върху начина на тяхното трансформиране и избора на методи за реструктуриране.

2. Фактори за трансформирането на икономиката в България

Освен предпоставките за предприемане на подобна огромна стъпка към промяна на модела, съществено влияние оказват и **факторите, необходими за реализирането на трансформацията (фиг.1)**. Всъщност ключови за реструктурирането на икономиките на тези държави са следните фактори, а впоследствие това се оказват и причините при икономическото им развитие да има различия, които са валидни и към момента:

- състояние на икономиката на отделните държави преди да стартира процесът на реструктуриране;
- липсата на модел за трансформиране на икономиката от планова към пазарна се оказва сериозен недостатък;
- обществената съпротива за провеждането на реформи и извършване на реструктурирането;
- провеждането на структурните реформи в държавата и икономиката;

- осигуряване на финансиране за провеждането на цялостни структурни реформи;
- преструктуриране (реорганизация) на отделни сектори и предприятия.

Състояние на икономиката на отделните държави преди да стартира процесът на преструктуриране. Начинът, по който са организирани икономиките на страните в рамките на СИВ, както и до каква степен са обвързани помежду си и с трети страни, определя как те се преструктурират след това. В някои държави се дава възможност за частна инициатива, доколкото може да се нарече така, но в рамките на преобладаващо държавно участие преди 1990 година. Този процес се наблюдава особено активно след средата на 80-те години, а в България в началото на 1989 г.

Липсата на модел за трансформиране на икономиката от планова към пазарна се оказва сериозен недостатък. Така трябва да се провеждат реформи на основата на метода „проба-грешка“ и да се разчита на управленската интуиция на лидерите на държавите.

Обществената съпротива за провеждането на реформи и извършване на преструктурирането. При очакваната промяна в икономиката, която е свързана и с освобождаване на заети в губещи предприятия или необходимостта от тяхната допълнителна квалификация, за да отговорят на очакваните реформи, се достига до повишаване на обществената съпротива за провеждането на реформи. Така, в случай че няма разбиране и консенсус между водещите политически формации и партии, може да се стигне до блокиране на реформите, и дори и тяхното спиране.

Провеждането на структурните реформи в държавата и икономиката. Със сигурност началото на трансформирането на икономиката е свързано не само със следване на финансовата логика, тъй като това е период, наситен с емоции и очаквания. Ето защо, в началото ентусиазмът за това е голям, но впоследствие не всички държави успяват да реализират тези структурни реформи, а при някои, включително България се отлагат във времето.

Освен в икономиката провеждането на реформи е ключово за всяка една друга област с цел да може тя да функционира в съответствие с новите изменени условия.

В началото на трансформирането на икономиките на страните от Централна и Източна Европа, един от основните приоритети е провеждането на структурните реформи, т.е. реформиране на съществуващото, за да може да се надгражда икономическото развитие на страните. Така съществуващите до момента области в обществото (икономика, култура, образование, здравеопазване, социална политика, сигурност и др.) трябва да се променят, така че да са ориентирани на принципа на пазарната икономика, а оттам и общества. Както и разбира се, постигане на признаването от ЕС на „функционираща пазарна икономика“ като стъпка към процеса на интеграция.

Но провеждането на структурните реформи за преструктурирането на икономиката е свързано с останалите условия – осигуряване на финансиране, както и подкрепа за провеждането на тези реформи от обществото и разбира се, политически консенсус. Там, където тези три обстоятелства се разминават, се наблюдава забавяне на реформите и на икономическото развитие, както това стана с България през 90-те години.

Но изграждането на политическа толерантност и гражданско общество отнема време, което, за съжаление, докато се изгражда влияе върху останалите обществени области.

Осигуряване на финансиране за провеждането на цялостни структурни реформи. За да се осъществи преструктурирането на икономиката, са необходими средства за обезщетяване на заетите в подлежащи на ликвидация предприятия или за провеждане на преструктуриране на отделни предприятия с цел постигане на по-висока цена при приватизацията. Така финансовите средства, предоставени на страните от Централна и Източна Европа под формата на кредити и безвъзмездна помощ (грантове), всъщност подпомагат процесите на тяхното трансформиране.

Държавите, които имат установени отношения преди стартиране на процеса на преструктуриране с международни финансови организации (Международен валутен фонд, Групата на Световната банка) получават заеми при по-изгодни условия от тези, които тепърва стават разпознаваеми на международната сцена едва след 1990 г.

Основна роля за финансирането на страните от Централна и Източна Европа, включително и на България имат международ-

ните финансови институции като Международен валутен фонд, Група на Световната банка, най-вече чрез Международната банка за възстановяване и развитие, Европейската банка за възстановяване и развитие, а на по-късен етап и ЕС чрез своите предприсъединителни инструменти.

Приходите от приватизация са един от вариантите да се осигурят тези средства. Но е необходимо време, докато се промени нормативната рамка.

Това, което отличава България от останалите държави в тази област е политиката по отношение на управлението на външния дълг, и то по отношение на дълга, натрупан през 80-те години на ХХ век. Той се отразява на реструктурирането на икономиката, тъй като се натрупва недоверие на кредиторите към страната, поради обявяването на мораториум по плащанията на дълга през 1990 г., което съвпада с началото на трансформирането на икономиката на страната [Минасян, 2007]. Това вреди на страната в изграждането на нейните отношения с бъдещи търговски и финансови партньори и така се предизвиква и предпазливост от страна на кредиторите през следващите години.

България става член на повечето международни финансови институции едва в края на 1990 г. и тепърва стартира ползването на заеми от тях, за разлика от останалите държави от Централна Европа, които още преди 1989 г. го правят. Така страната няма достатъчно средства, за да проведе цялостното реструктуриране на икономиката.

Реструктуриране (реорганизация) на отделни сектори и предприятия. До 1990 г. преобладаващата собственост в икономиката е на държавата. Изключение правят само тези предприятия, които са създадени със съвместно участие (преобладаващо държавно и значително по-малко частно) в някои от държавите, и то след средата на 80-те години.

Характерно за социализма по отношение на предприятията е, че те обикновено обединяват цял сектор в икономиката, като по този начин се упражнява контрол върху целия процес на производство и реализиране на продукцията. Но тъй като държавата подпомага дейността на тези предприятия, те не са заинтересовани да се стремят към печалба или генериране на повече приходи, а напротив. Това увеличава и задлъжнялостта на държавата.

Преструктурирането на отделните сектори и предприятия продължава десетилетия, като втората вълна на трансформация е свързана с интеграцията в ЕС [Димитров, 2007 и Тотев, Стайкова, 2007].

Освен посочените фактори, трябва да се отбележи, че държавата се занимава с осигуряването на пазари за произведените стоки, суровините и материалите. Това предпоставя и монопол върху пазарите и контактите на предприятията с държавно участие. Въпросите, които стоят за разрешаване при преструктурирането на икономиката, са свързани със създаването на конкурентна среда и пазарни отношения между всички участници.

В допълнение, има и въпроси, свързани с възстановяване на частната собственост, неправомерно отнета след приемането на социалистическата система в тези държави.

Така различията в развитието на отделните държави в ЦИЕ всъщност се определят, от една страна, от степента на развитие на съответната икономика към момента на преструктуриране и от друга страна, от последвалите действия, свързани с реформирането на отделни сектори и обществени области. Всяка от държавите трябва да прецени как да преструктурира своята икономика, съобразявайки се с нейното състояние в началото на процеса на преструктуриране. Разбира се, обществената подкрепа и последователността на реформите се оказват впоследствие водещи фактори за постигането на успехи в трансформирането на икономиката.

3. Нормативна рамка на трансформирането на икономиката

При държавите от Централна и Източна Европа първата стъпка от преструктурирането е нормативната рамка и начинът, по който ще се организира държавната и частната собственост. В началото на т.нар. преход действащите фирми се регистрират съгласно новоприетото търговско законодателство.

Втората стъпка е подготовката за преструктурирането, т.е. къде държавата ще запази своя дял в икономиката и в кои сектори той ще бъде продаден. Това решение е свързано по-скоро с дългосрочното развитие на държавата и последователността в реализирането на икономическата политика.

По отношение на законодателството, хронологията на промените в нормативната база [Народно събрание на Република

България, 2020, Министерство на икономиката, 2020] могат да се представят чрез четири основни етапа [Михайлова, 2015]:

- Първи етап – от 10 ноември 1989 г. до приемането на Конституцията през 1991 г.

- Втори етап – от приемането на Конституцията до стартиране на процеса по хармонизиране на българското законодателство с европейското с цел присъединяване към ЕС;

- Трети етап – хармонизация на българското законодателство с европейското;

- Четвърти етап – прилагане на законодателството като пълноправен член на ЕС.

Ключово за реструктурирането на икономиката се оказва приемането на промени в действащите нормативни актове, за да се даде началото на реформите още в първия етап за законодателството (в Указ №56 за извършване на малка приватизация, промени за статута на частната собственост, либерализация на външната търговия) и се приемат първите закони за защита на конкуренцията, чуждестранните инвестиции, Търговски закон, Българска народна банка.

При втория етап от законодателството се наблюдава забавяне при приемане на законите и промените на съществуващите закони, свързани с реструктуриране на икономиката. Това забавя и темповете, с които да се реструктурира икономиката от планова в пазарна и съответно да започне надграждането, необходимо за икономическото развитие на страната.

Но предимно в началото на този етап са приети законите, необходими за продължаване на започнатото през първия етап. Приет е Законът за преобразуване и приватизация на държавни и общински предприятия, с което се дава нормативната рамка за провеждането на приватизацията в страната. Освен това са приети закони, свързани с промяната на собствеността, които дават възможност за по-голяма предприемчивост от всеки, като възможност да се включи в пазарната икономика.

При третия и четвъртия етап на законодателните промени в страната се следват общите политики на ЕС в рамките на ангажираността към предприединителния процес, а след това и в контекста на пълноправното членство на България, когато се транспонира европейското законодателство в националното

[Портал Европа, 2020]. Така сроковете за законодателни промени се ускоряват, но в значителна степен приложението на законите зависи от политическата воля и съответното правителство и мнозинство в Народното събрание.

При хармонизиране на законодателството се прилагат общите политики на ЕС, като конкурентна, търговска, регионална, транспортна и др., като развитието на икономиката, както и на нейни отделни сектори е обусловено именно от тях. Въпреки това всяка държавачленка остава да приложи своя специфична визия за развитие, за да остане конкурентоспособна. Затова е необходимо създаване на подходяща среда и активно участие на частната собственост.

При икономическата среда, особено на отделни етапи от периода на реструктуриране на икономиката, добрите закони невинно гарантират и тяхното добро приложение на практика. Оказва се, че в България след първоначалния ентузиазъм за провеждането на реформи, и най-вече раздържавяване, след приемането на Закона за преобразуване и приватизация на държавни и общински предприятия през 1992 г., държавният дял в предприятията се запазва в значителна степен за продължителен период от време.

Един от вариантите за реструктуриране на икономиката в една държава, особено ако това е свързано с цялостна промяна, е приватизацията. Освен чрез приватизация, една държава може да се опита да реструктурира своята икономика и чрез други форми на прехвърляне на собствеността – при отдаването на концесии на активи на държавата, при лизинг, при договори за управление и други форми на публично-частно партньорство.

В държавите в Централна и Източна Европа прехвърлянето на собственост на държавата към частния сектор се извършва и без това да е под формата на продажба. Например при възстановяването на собственост от държавата на физически лица като реституция или чрез т.нар. масова приватизация.

Разбира се, през периода на реализиране на тези дейности, създаването на частни фирми и тяхното позициониране на пазара не се изключва. Както и става на практика, когато приватизацията се забавя в някои от държавите, включително и в България, именно развитието на новосъздадения частен сектор е водещ елемент за растежа и развитието на цялата икономика.

Изводи

Когато събитията вече са се случили е лесно да се критикува или да се подкрепи дадена позиция. Но на практика, и то в момента, когато се вземат решенията и има нерешени проблеми, които обикновено ако се изчака не се разрешават сами, изборът по кой път да се върви не е лесен.

И така, как би трябвало да се извърши реструктурирането на икономиката от планова към пазарна в България? Двете основни препоръки към настоящия момент са насочени към либерализацията на цените и бизнес средата.

На първо място, либерализацията на цените е една от стъпките, която е стартирана, но отложена и не е направена за всички цени. Което и досега прави някои сектори нелиберализирани, като например енергийния сектор.

На следващо място всъщност е уреждането на бизнес средата, така че новосъздадените фирми от частния сектор да могат да се организират и развиват. Това включва и изграждането на банкова система, ориентирана към пазарна икономика, която да може адекватно да обслужва новосъздадения местен сектор. Банковата система към момента се подготвя за включване към Банковия съюз [Радев, 2020], но по отношение на бизнес средата освен стабилност е необходимо създаването на условия за растеж и развитие на предприятията.

Освен това на теория е относително лесно да се дават препоръки по даден въпрос или проблем, тъй като често се приема „при равни други условия“, т.е. повечето условия са постоянни, а има само една или две променливи, които се отчитат. Когато това се случва реално, няма постоянни величини, а всичко е променливо. Което още повече усложнява вземането на правилните решения, а когато има и емоционална страна, в случая обществената нагласа за промяна, провеждането на реформи не е лесна задача. Това се отнася за целия 30-годишен период на преход. Освен това през настоящата 2020 г. сме изправени пред пандемия, която все още не е приключила, а и нейните ефекти са трудноизмерими. Тя може да се окаже „третата вълна“ за трансформацията на икономиките от ЦИЕ и България, но този път към ускорена дигитализация.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баджаков, М. (2014). За капитализма и демокрацията, http://www.bogdanbogdanov.net/bg_forum_arch.php?page=discussion_show&disclD=120, м. декември 2014 г.
2. Георгиев, Л. (2016). Изпреварващото ни развитие на висшето образование, В: Годишник на департамент „Администрация и управление“, т. 1 / 2016, с. 1-32, ISSN 2603-297X (Online).
3. Джамбазов, В. (2001). Предпоставки за развитието на електронната търговия, В: Икономическа мисъл 3/2001, Институт за икономически изследвания при Българска академия на науките, София, с. 102-112, ISSN 0013-2993.
4. Джамбазов, В. (2011). Уеб базирани потребителски интерфейси, Социалната функция на интернет, Нов български университет, с. 25-27, ISBN 978-954-535-665-0.
5. Джамбазов, В. (2018). Информационни технологии в практиката, глава 7 „Електронен бизнес (Е-бизнес)“, Нов български университет, София, с. 88-100, ISBN 978-619-233-027-9.
6. Димитров, М. (2007). Преструктурираненапредприятията в България на национално и регионално равнище, В: Студии за ускорено развитие на българската икономика, Икономически институт при Българска академия на науките, с. 413-428, https://www.iki.bas.bg/RePEc/BAS/ecbook/B_strategy.pdf.
7. Димитров, Ф. (2010). Политическото представителство след комунизма, Издателство „Сиела“, ISBN 978-954-280-8244.
8. Желев, Ж. (1998) В голямата политика, Издателска къща „Труд“, ISBN 954-528-097-2.
9. Костов, И. (2019). Свидетелства за прехода 1989-1999, Издателство „Сиела“, ISBN 978-954-28-2840-2.
10. Манов, В. и др. (1991). Анатомия на икономическата криза в България, Университетско издателство „Стопанство“, с. 5-22.
11. Минасян, Г. (2007). Външен дълг – теория, практика, управление, Сиела, ISBN 978-954-280-004-0.
12. Министерство на икономиката (2020). Нормативни документи, <https://www.mi.government.bg/bg>.
13. Михайлова, Е. (2015). Законът, преходът, какво се случи и какво да се прави? http://bogdanbogdanov.net/bg_forum.php, м. февруари 2015.

14. Народно събрание на Република България (2020). Законодателство, <https://www.parliament.bg/bg/laws>.

15. Николова, И. (2015). Икономиката на България през последните 25 години: реструктуриране и приватизация, Увод, http://www.bogdanbogdanov.net/bg_forum.php?page=discussion_show&disclD=142

16. Портал Европа (2020). Преговори за присъединяване - Преговорни глави, <http://old.europe.bg/htmls/page.php?category=225>.

17. Радев, Д. (2020). Банковият сектор и предизвикателствата на 2020 година, Публикация на г-н Димитър Радев, управител на БНБ, в тримесечния бюлетин на Асоциацията на банките в България, бр. 60, януари 2020 г., https://www.bnb.bg/PressOffice/POStatements/POADate/02_RADEV_20200127_BG

18. Станчев, К. (2004). Анатомия на прехода: стопанската политика на България от 1989 г. до 2004 г., Издателска къща „Сиела“, ISBN 954-649-690-1, с. 28-32.

19. Тотев, С. и Р. Стайкова. (2007). Интеграционните процеси и реструктурирането на икономиката на България (развитие на високотехнологични производства и наукоемките услуги), В: Студии за ускорено развитие на българската икономика, Икономически институт при Българска академия на науките, с. 515-523, https://www.iki.bas.bg/RePEc/BAS/ecbook/B_strategy.pdf.

20. Фотев, Г. и др. (1996). Българската икономика: реформи, промени и перспективи, ISBN 954-799-7033, с. 306-308.

21. Bierut, B. and K. Kuziemska-Pawlak (2016). Competitiveness and Export Performance of CEE Countries, Working Paper No 248, Economic Institute, National Bank of Poland, ISSN 2084-624X.

22. Dieppe, A., R. Gilhooly, J. Han, I. Korhonen and D. Lodge (2018). The Transition of China to Sustainable Growth – Implications for the Global Economy and the Euro Area, Occasional Paper Series No 206/ January 2018, European Central Bank/ Eurosystem, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op206.en.pdf>.

23. Fabrizio, S., D. Leigh and A. Mody. (2009). The Second Transition: Eastern Europe in Perspective, Economic Papers 366/ March 2009, European Commission Directorate-General for

Economic and Financial Affairs, ISBN 978-92-79-11177-8 and ISSN 1725-3187.

24. International Bank for Reconstruction and Development / World Bank (1991). Bulgaria: Crisis and Transition to a Market Economy, A World Bank Country Study, Volume 1: The Main Report, ISSN 0253-2123.

25. International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank (2002). Transition - The First Ten Years: Analysis and Lessons for Eastern Europe and the Former Soviet Union, ISBN 0-8213-5038-2, <http://documents.worldbank.org/curated/en/319481468770972868/pdf/multi0page.pdf>

26. International Monetary Fund (2020). World Economic Outlook Update, June 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>.

27. Naughton, Barry. (2008). A Political Economy of China's Economic Transition. China's Great Economic Transformation. 10.1017/CBO9780511754234.005.

28. Turk, Z. (2014). Central and Eastern Europe in Transition: an Unfinished Process? In: European View 13(2), December 2014.

29. United Nations (2017). World Economic and Social Survey 2017: Reflecting on Seventy Years of Development Policy Analysis, Department of Economic and Social Affairs, Print ISSN: 1605-7910 and Online ISSN: 2412-1509, Chapter 3 The end of the Golden Age, the debt crisis and development setbacks, pp. 49-72.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Ирена Николова е преподавател в Нов български университет от 2007 г. в департамент „Икономика и бизнес администрация“, а от 2012 г. в департамент „Икономика“. Нейните научни интереси са в областта на международни финанси и търговия, европейските въпроси, икономиката на прехода. Има публикувани монография „Валутният риск в икономиката: теоретични и практико-приложни измерения“ (2018), самостоятелен учебник „Финансиране на международната търговия“ (2015) и два учебника в съавторство: „Глобални пари и финанси“ (2011) и „Въведение във финансите“ (2019). Член е на Асоциацията по световна икономика, на Европейската икономическа асоциация, на Европейската икономическа и финансова асоциация, на Българската асоциация за европейски изследвания. Има практически опит в областта на икономиката и банковото дело.

ПОДХОДИ ЗА ОПЕРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В ДЪЛГОСРОЧЕН ИНВЕСТИЦИОНЕН ПРОЕКТ

Катерина Панкова

Анотация: Основните методи за анализ на риска в дългосрочен инвестиционен проект предвиждат решението да се взема само до началото на реализацията на проекта. По-нататък най-често проектът се развива по своя логика независимо от волята и желанията на лицето, взело това решение. На практика обаче винаги съществува възможност по предварително взето решение, изпълнението на което предстои, да се внасят корективи, т.е. да се вземат определени решения в хода на реализацията на проекта. Този подход изисква оперативно управление на проекта в условията на неопределеност и риск. Негови цели са реализиране на очакваните доходи, намаляване на риска при неблагоприятно развитие на събитията или увеличаване на риска при очаквано благоприятно състояние на бизнес средата.

Ключови думи: методи, риск, проект, решения, неопределеност

APPROACHES FOR OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN A LONG-TERM INVESTMENT PROJECT

Katerina Pankova

Abstract: *The main methods for risk analysis in a long-term investment project provide for the decision to be taken only until the beginning of the project. Further, most often the project develops according to its logic, regardless of the will and desires of the person who made this decision. In practice, however, there is always the possibility of a preliminary decision, the implementation of which is forthcoming, to make adjustments, ie. to make certain decisions in the course of the project implementation. This approach requires operational project management in conditions of uncertainty and risk. Its goals are to realize the expected income, reduce the risk in case of unfavorable developments or increase the risk in case of an expected favorable state of the business environment.*

Key words: *methods, risk, project, solutions, uncertainty*

Оперативното управление на риска предполага взетите решения да могат да се коригират на различни етапи от реализирането на инвестиционния проект, т.е. при промяна в условията, предварително взетите решения, да могат да се преразглеждат. Това обаче е свързано с инвестиране на допълнителен капитал за създаване на един или друг материален резерв от ресурси и средства. Функционирането на този капитал предполага както допълнителни разходи за производството на конкурентна продукция, така и осигуряване на допълнителни доходи. В крайна сметка всичко това променя паричните потоци в бизнеса и води до промени и в рисковете при реализирането на началния проект. В тези условия важна роля играе обосноваването на целесъобразността и размера на капитала, инвестиран за управление на рисковете. Фактически, този допълнителен капитал се явява цената за управлението на рисковете.

В процеса на оперативното управление следва непрекъснато да се отчитат резултатите, които са били постигнати в процеса на реализацията на проекта, и да се разкриват перспективите за по-нататъшното му развитие. В тази връзка се налага да се определя:

- следва ли да продължи изпълнението на проекта или е необходимо да се прекрати неговата реализация при положение, че чистата настояща стойност става отрицателна;
- съществуват ли възможности за увеличаване на чистата настояща стойност за сметка на едни или други действия, осигуряващи икономии на разходи, или повишаване на обемите на продажбите чрез усъвършенстване на технологиите, повишаване на разходите за реклама и други, и да се изберат най-предпочитаните от тях;

- възможно ли е намаляването на риска по проекта чрез диверсифициране дейността на фирмата, допълнителни инвестиции и т.н.

Оперативното управление на проекта следва да предвижда оперативни решения при промени в условията за изпълнение на проекта, които да се вземат на различни етапи от неговата реализация. Това означава, че от една страна, решенията по управлението на рисковете е необходимо да се вземат до началото на изпълнението на проекта, а от друга страна, да съществуват условия предварително взетите решения нееднократно да се преразглеждат. С други думи, процесът за вземане на решенията следва да се разпределя по целия разглеждан период от време и да протича в зависимост от фактическото състояние на проекта или в съответствие с вариантите на дървото на събитията, а също така и от очакваните събития и бъдещите състояния на бизнессредата.

Видове решения

В процеса на обосноваване и управление на проекта се разграничават следните основни разновидности на решенията по оперативното управление на риска, основани на прякото въздействие върху параметрите на паричните потоци и условията за изпълнението на проекта.

Първо, най-простото решение по оперативното управление на риска е да се прекрати реализацията на проекта, когато още преди срока за неговото изпълнение става очевидно, че чистата настояща стойност на проекта ще бъде отрицателна и неговото изпълнение става съвършено неизгодно за инвеститора.

Второ, разглежданото решение се подчинява на измененията на параметрите на паричния поток на инвестиционния проект. Това позволява, от една страна, да се компенсира неблагоприятното влияние на външните пазарни фактори (например намаляване на търсенето или падане на цените, икономия на текущи разходи), а от друга страна, в процеса на оперативното изменение на параметрите на паричния поток да се използва благоприятната пазарна конюнктура за разширяване на обема на производството и увеличаване обема на продажбите.

Трето, в процеса на изпълнението на проекта, отчитайки състоянието на бизнес-средата и формиращата се пазарна ко-

нюнктура, да се получи по-надеждна информация за перспективите в осъществяването на проекта. Например, използвайки фактическите данни за цените и обемите на продажбите в минал и текущ период, могат да се разкрият по-надеждни прогнози на тези показатели за останалия период от време до завършването на проекта. Подобна информация позволява да се коригират условията за изпълнението на проекта и да се вземе решение, осигуряващо намаляване на загубите, повишаване на доходите от проекта, намаляване на риска или на неговото увеличаване в зависимост от целите и очакванията на инвеститора.

Четвърто, възможни са и по-сложни комбинации от решения, които предполагат реализирането на допълнителни проекти или допълнително инвестиране, което да повлияе върху условията за изпълнение на инвестиционния проект. Съдържанието на тези решения ще зависи от конкретните особености на инвестиционния проект и спецификата на неговото изпълнение. Например за сметка на рекламата и други маркетингови мероприятия може да се направи опит да се стимулира ръстът на продажбите. С други думи, разходът на допълнителни средства в текущия период може да предполага увеличаване на доходите или намаляване на загубите в бъдеще, да създава предпоставки както за намаляване на риска, така и за увеличаване на риска в бъдеще. По този начин, субектът, вземащ решение, може да се опитва да намали неблагоприятния ефект от събитията, на които не може да повлияе непосредствено, и да противопостави своите действия на неблагоприятното външно въздействие, а също така да използва формиращата се благоприятна конюнктура за увеличаване на своите доходи и създаване на конкурентни предимства.

Мениджърът или собственикът на капитала в процеса на управлението на своя бизнес може да се възползва от три основни стратегии за управление на рисковете:

- *атакуваща стратегия*, насочена към разширяване на разпределението на съответните резултати и увеличаване на риска, ориентирана към благоприятно развитие на събитията;
- *защитна стратегия*, осигуряваща свиване на разпределението на посочените резултати и намаляване на риска, която отчита неблагоприятното развитие на бъдещите събития в икономиката;

• *смесена (комбинирана) стратегия*, позволяваща да се съчетаят разширяване на разпределението в посока на благоприятните методи и свиването на части от разпределението, отнасящи се към неблагоприятните методи.

На етапа на обосноваване на инвестиционния проект, в зависимост от избраната стратегия, следва да се формира разпределянето на полезните резултати, да се определят размерите на риска и възможностите за регулиране на бизнеса в условията на формиращата се пазарна конюнктура. Тъй като условията на тази бъдеща конюнктура и цялата бизнес-среда могат да се различават от предварително прогнозираните, могат да се наложат и допълнителни решения по оперативното управление на рисковете. Тези решения се свързват обикновено с изменението в разпределянето на бъдещите полезни резултати и следва да осигуряват приспособяването на бизнеса към очакваните условия в бъдещото състояние на бизнессредата.

Подходи

Един от подходите за реализиране на защитна стратегия по оперативното управление на риска е предсрочно прекратяване изпълнението на проекта. Особеното в случая е, че подобни решения не позволяват напълно да се намали рискът в случай, когато развитието тръгва по неблагоприятен сценарий. Те могат да бъдат насочени единствено към намаляване съкращаването на чистата настояща стойност (NPV) или друг резултативен показател. В тази връзка нека анализираме възможностите за успешното предсрочно прекратяване на инвестиционния проект със следния пример:

Приемаме, че инвестиционните разходи са от порядъка на 1000 хил. лв. Използваме метода на сценариите за бъдещо развитие. На анализ подлагаме три сценария с паричните потоци за всеки от тях. Ставката на разчетния лихвен процент се приема за 22%. Резултатът от разчетите на очакваните значения за NPV и за риска, определени по формулите (Ф.1 и Ф.2) са представени и взети от Таб. 1.

$$\text{Ф. 1} \\ \text{NPV}_j = -I_{0j} + \sum_{t=1}^T \frac{Z_{tj}}{(1+j)^t}$$

*j = 1, 2, ..., n

*i - ставка на разчетния процент

Ф. 2

$$NPV_j = \sum_{j=1}^n p_j NPV_j$$

където,

* p_j - е субективната вероятност за реализация на j -тия вариант на бъдещото развитие на събитията

$$*j = 1, 2, \dots, n$$

Табл.1 Очаквани значения на NPV на проекта и неговия риск при отделни сценарии, в млн. лв.

Сценарии	Вероятност, %	NPV	Очаквани значения на NPV	Риск	
				σ_{NPV}^2	σ_{NPV}
Оптимистичен	30	239,4	71,77	8840,61	-
Най-вероятен	50	21,50	10,75	1061,36	-
Песимистичен	10	-21,78	-2,18	798,48	-
Крайно песимистичен	10	-127,69	-12,77	3813,07	-
Общо			67,57	14513,52	120,47

Табл. 2 Парични потоци, очаквана чиста настояща стойност и риск за началния проект, в хил. лв.

Сценарии	Период (години)				NPV	Вероятност	(\overline{NPV}) очаквано	Риск	
	0	1	2	3				$\Omega^2 NPV$	ΩNPV
Благоприятен	-1000	800	900	400	480.70	0,10	48,07	23201,05	-
Най-вероятен	-1000	600	800	200	139,43	0,70	97,60	13801,00	-
Неблагоприятен	-1000	400	-50	-50	-733,26	0,20	-146,65	107247,26	-
Общо						1,00	- 0,98	144,249 ,31	379,80

Очакваното значение на (\overline{NPV}) е близко до нулата. На шансовете за получаване на положително значение на NPV противостои шансът за получаване на отрицателно значение на NPV. Наблюдава се широко разминаване на значенията на NPV по сценариите. Рискът под формата на стандартно отклонение е висок. В условията на неблагоприятния сценарий във втората и третата година се очакват чисти загуби. Всичко това позволява да се направи изводът, че проектът е достатъчно рисков. Затова при неблагоприятен сценарий е по-изгодно бизнесът да се продаде.

Да предположим, че очакваната продажна цена е 600 хил. лв. При подобно намерение на мениджъра паричният поток се променя само в неблагоприятния сценарий, а в останалите сценарии той се запазва. Резултатите от разчетите за очакваната (\overline{NPV}) и риска в този случай са показани в Таб. 2.

Табл. 3 Очаквана чиста настояща стойност и риск при отчитане на бъдещата продажна цена, в хил. лв.

Сценарии	Период (години)				NPV	Вероятност	(\overline{NPV}) очаквано	Риск	
	0	1	2	3				Ω^2 NPV	Ω NPV
Благоприятен	-1000	800	900	400	480,70	0,10	48,07	16311,52	-
Най-вероятен	-1000	600	800	200	139,43	0,70	97,60	2744,29	-
Неблагоприятен	-1000	400	-50	-50	-344,26	0,20	-68,85	35462,30	-
Общо							76,82	54518,11	233,49

Данните в таблица 3 показват, че очакваната продажба на бизнеса или ликвидацията на проекта е позволила да се погасят загубите, да се свие разпределението на NPV, да се увеличи очакваното значение на (\overline{NPV}) , да се намали рискът за сметка на подобряване на NPV при неблагоприятен сценарий. Това е пример за реализиране на *защитна стратегия за управление на рисковете*.

По-нататък на базата на изходните данни за проекта (посочени в Табл. 1) могат да се анализират и другите методи за управление на рисковете.

Основните *недостатъци* на този подход за управление на рисковете са, че *първо*, в случай на прекратяване на бизнеса той се ликвидира и се губи завинаги и *второ*, че е необходимо предварително да се осигури продажбата на бизнеса в условията на неблагоприятен сценарий. В случая защитната стратегия предполага отчитане на нежелано развитие на събитията, макар тя да не позволява напълно да се компенсират загубите. При това обстоятелство следва да се знае в каква форма и как при необходимост ще бъде проведена ликвидацията на проекта. Освен тази съществува и друга възможност, а именно, да се приложи временно прекратяване на проекта, например под формата на предаване на оборудването в аренда.

Оперативното управление на риска се свързва и с друг подход, например възможността за увеличаване обема на продажбите за сметка на допълнителна реклама, което предполага *увеличаване на разходите за рекламната кампания*.

За тази цел ще анализираме как оперативното управление на проекта въз основа на ръста на капиталовложенията в реклама може да увеличи дохода и промени риска по реализацията на дългосрочния инвестиционен проект.

Използваме условен пример и ще допуснем, че предварително е зададен изходният инвестиционен проект, паричните потоци за който са посочени в таблица 22. Допускаме, че увеличението на разходите за реклама в един период може да доведе до ръст на обема на продажбите и увеличаване в следващия период на доходите, а съответното съотношение между разходите за реклама и увеличението на доходите, т.е. компонента на паричния поток, може да бъде установено експериментално или въз основа на мениджърския опит на фирмата. Разходите за реклама в периода t ($H_t^{рек}$) и съответното увеличение на компонентите на паричния поток за сметка на обема на продажбите в следващия период (ΔZ_{t+1}) са показани в таблица 4. Допускаме, че посочените данни не зависят от периода, в който са били направени разходите за реклама.

Табл. 4 Разходи за реклама и прираст на дохода от увеличените продажби, в хил. лв.

$H_t^{рек}$	100	200	300	400	500	600	700
ΔZ_{t+1}	118	278	428	564	685	794	893

Разходите за реклама са съставна част от разходите по проекта, като тези разходи се компенсират от последвалото увеличение на дохода и ръста на съответния компонент на паричния поток на проекта в следващия период.

Решението за увеличаване на разходите за реклама може да доведе до изменение на компонента на паричния поток в условията на всеки от разглежданите сценарии или само в някои от тях. Следователно, в този случай ще се променя значението на очакваната чиста настояща стойност (\overline{NPV}) на целия проект, а също и количествената мярка на риска (например стандартното отклонение или коефициентът на вариациите). Подобни решения е подходящо да се прилагат в различни времеви моменти.

С цел опростяване на разчета ще предположим, че разглежданото увеличение на разходите за реклама води до еднакво увеличение на доходите в условията на реализация на трите разглеждани сценария за бъдещо развитие. Отчитайки данните от таблица 4, е необходимо да се намери оптималният размер на разходите за реклама в нулевата и първата година, за да се осигури най-голям ръст на очакваното значение на чистата настояща стойност (\overline{NPV}) на проекта и намаляването на риска за проекта.

Да предположим, че разходите за реклама в нулевата година са увеличени с 300 хил. лв., а в първата – с 500 хил. лв. В съответствие с данните от таблица 4 това ще позволи да се увеличат доходите по всеки от трите сценария в първата година на 428 хил. лв., а във втората – на 685 хил. лв. Този прираст на компонентите на паричния поток, които се отнасят за първата и втората година, води до промени в NPV в условията на всеки от анализирания сценарии за бъдещо развитие. Например в условията на благоприятен сценарий чистата настояща стойност ще бъде, в хил. лв.:

$$NPV_{6\lambda} = \frac{800+428-500}{1+0,22} + \frac{900+685}{(1+0,22)^2} + \frac{400}{(1+0,22)^3} = 581,91$$

В условията на останалите сценарии чистата настояща стойност се определя аналогично (виж Табл. 5).

Табл. 5 Очаквана \overline{NPV} и риск за проекта, в хил. лв. (при увеличени разходи в нулевата година с 300 хил. и в първата – с 500 хил.)

Сценарии	Период (години)				NPV	Вероятност	(NPV) очаквано	Риск	
	0	1	2	3				$\Omega^2 NPV$	ΩNPV
Благоприятен	-1300	728	1585	400	581,91	0,10	58,19	23201,05	-
Най-вероятен	-1300	528	1485	200	240,64	0,70	168,45	13801,00	-
Неблагоприятен	-1300	328	635	-50	-632,05	0,20	-126,41	107247,26	-
Общо							100,23	144249,31	379,8

При реализирането на този вариант на рекламни разходи съществено нараства значението на очакваната чиста настояща стойност на проекта, определяна по (Ф.3), в хил. лв.

$$\text{Ф. 3} \\ NPV_j = -I_{0j} + \sum_{t=1}^t \frac{Z_{tj}}{(1+j)^t}$$

*j = 1, 2, ..., n

*i – ставка на разчетния процент

$$\overline{NPV} = 0,1 \times 581,91 + 0,7 \times 240,64 + 0,2 \times (-632,05) = 100,23$$

Рискът под формата на стандартно отклонение чрез формула (Ф. 3) ще бъде:

$$\sigma_{NPV} = \sqrt{(0,1 \times (581,91 - 100,23)^2 + 0,7 \times (240,64 - 100,23)^2 + 0,2 \times (-632,05 - 100,23)^2) = 379,80}$$

Следва да се отбележи, че рискът под формата на стандартно отклонение при разходи за реклама в първата и втората години съвпада с риска за проекта без отчитане на тези разходи. Но в

случая се увеличава и става положително значението на очакваната чиста настояща стойност (\overline{NPV}) за проекта. Това позволява да се направи извод, че се променя рискът за проекта, тъй като интервалът на колебанията на значенията на NPV се придвижва вдясно. Този факт намира отражение в съкращаването на значенията на коефициента на вариациите (виж Ф.4), което става еднакво:

$$\text{Ф. 4} \quad k_{var} = \frac{\sigma_{NPV}}{NPV}$$

$$k_{var} = \frac{\sigma_{NPV}}{NPV} = \frac{379,80}{100,23} = 3,789$$

което е съществено по-малко, отколкото в началния вариант.

Друг подход, който може да се използва, е *оперативното управление на риска с помощта на диверсификация на бизнеса*. Той произтича от обстоятелството, че фирмата не следва да се ограничава само с определен вид дейност, а да влага свой капитал или в различни рискови направления, или да разширява броя на еднотипни рискови инвестиции. Разграничават зсе няколко форми, които могат да се използват в процеса на управлението на риска въз основа на диверсификацията:

първо - *преструктуриране на бизнеса*. Това предполага преобразуване на неговата вътрешна структура, създаване на нови подразделения, пускане на нова продукция и т.н.;

второ - *придобиване или покупка*. Например на нови подразделения или производства, транспортно-логистични предприятия, недвижими обекти, което може да бъде извършено в относително кратки срокове;

трето - *строителство на нови крупни обекти*. Това обаче се извършва вече в течение на по-продължителен период;

четвърто - *промяна в структурата на портфейла от ценни книжа (чрез фондовата борса)*.

Първите три форми предполагат реализирането на допълнителни инвестиционни проекти от съответния вид. Сумата на необходимите първоначални инвестиции или допълнителни капиталовложения фактически представляват изходната цена,

която се налага да се плати за реализацията на този метод за управлението на рисковете.

Диверсификация

Най-общо диверсификацията се свързва с паралелно осъществяване на няколко инвестиционни проекта в рамките на посочените направления, полезните резултати от които се реализират на различни пазари. Съвместното осъществяване на тези проекти позволява както да се намалява рискът от тяхното изпълнение, така и тези рискове да се увеличават. Изборът на вида на диверсификацията се осъществява в зависимост от очакванията на мениджърите или собствениците за бъдещото развитие на стопанската конюнктура. При очакване на благоприятно развитие може да се препоръчва да се увеличава рискът чрез диверсификация. При очакване на неблагоприятна конюнктура – да се съкращават рисковете по изпълняваните проекти. В този случай се говори за корпоративен риск при набор от проекти, който може да бъде както по-малък, така и по-голям от риска, осъществяван от проектите поотделно в зависимост от корелацията на доходите от разглежданите проекти.

Могат да се разграничат два принципно различни подхода за анализ на процесите на диверсификацията при нейното използване за управление на рисковете.

Първо, може да става дума за паралелно осъществяване на проектите, съвместното изпълнение на които води до промяна в корпоративния риск на системата от проекти. Това е възможно, когато доходите от проектите или съответните компоненти на паричните потоци корелират едни с друг в условията на различни сценарии за бъдещото развитие по определен начин.

Второ, може да става дума за осъществяване на независими инвестиции или за така наричаните проекти с некорелируеми или независими доходи. Такива инвестиции възникват, когато инвеститорът разпределя своя капитал между еднотипни или приличащи си инвестиции, резултатите от които не зависят едни от друг.

При разчетите за опростяване ще допуснем, че при съвместното осъществяване на няколко проекта в процеса на диверсификацията паричните потоци на отделните проекти се сумират и сумарният паричен поток на бизнеса се разглежда като сума от паричните потоци на отделните проекти.

Диверсификация може да се осъществява въз основа на производството на взаимно заменяеми или *взаимно допълващи се стоки*.

Да предположим, че очакванията на мениджърите за бъдещото развитие ще тръгне по-скоро по неблагоприятен сценарий и корпоративният риск за изпълняваните проекти е желателно да се намали. За целта е необходим допълнителен проект, доходите от който се променят в противоположно направление по отношение на доходите от базовия проект. По принцип става дума за проекти, чрез които се организира производство на така наричаните *взаимно заменяеми стоки*, когато увеличеното търсене на една стока води до намаляване на търсенето на друга, и обратно (например аспирин и аналгин). Изборът на допълнителен проект се определя от особеностите на базовия проект и спецификата на произвежданата по него продукция. Този избор ще зависи от маркетинговите изследвания на пазара, които фирмата следва да проведе, техническите и технологичните възможности за реализацията на допълнителния проект и наличието на капитал за неговото финансиране.

Полученият резултат представлява реализация на стратегия от защитен тип, която е насочена към намаляване на корпоративния риск от изпълняваните проекти за сметка на промяна в част от неблагоприятните изходи. Основа за постигането на положителен резултат е възможността да се избегнат загубите в условията на неблагоприятен сценарий. Полученият резултат съществено зависи от параметрите на допълнителния проект, които се подбират така, че при благоприятен сценарий за основния проект се реализира неблагоприятен сценарий за допълнителния проект, и обратно, при неблагоприятен сценарий за основния проект – благоприятен за допълнителния проект. Най-общо възможностите за намаляване на корпоративния риск зависи от възможността за корелиране на доходите от проекта, при което колкото тя е по-малка, толкова в по-голяма степен може да се намали корпоративния риск при съвместно изпълнение на проектите. Конкретните форми на риска, установяващи коефициента на корелация на доходността, обикновено се разглеждат при формирането на портфейлни инвестиции в ценни книжа.

Диверсификация въз основа на производство на *взаимно допълващи се стоки* се използва, когато очакванията на мени-

джърите са в бъдеще развитието да върви по-скоро към по-благоприятен сценарий и корпоративният риск на изпълняваните проекти е желателно да се увеличи, за да се използват напълно възможностите на благоприятното развитие на пазарната конюнктура. За целта е необходим допълнителен проект, доходите от който се променят в същото направление, както и доходите от основния проект. В случая става дума за разглеждане на проекти, по които се организира производство на така наричаните взаимно допълняеми стоки, когато ръстът на търсенето на една стока води до съответния ръст на търсенето на друга, и обратно (например на компютри и принтери и т.н.). Изборът на допълнителния продукт се определя от вида на основния проект и спецификата на произвежданата по него продукция и зависи от резултатите в дейността на фирмата по неговата реализация. В дадения случай за увеличаване на корпоративния риск мениджърите подготвят за изпълнение допълнителен рисков инвестиционен проект, предполагащ производството на стоки, потребявани съвместно с продукцията на основния проект.

В резултат на съвместното изпълнение на тези проекти е възможно:

- *първо*, съществено да се увеличат доходите в условията на благоприятен сценарий, но едновременно нарастват загубите при неблагоприятен сценарий;

- *второ*, съществено да се разшири разпределението на значенията на чистата настояща стойност както за сметка на увеличаване на нейните значения в условията на благоприятен сценарий, така и следствие намаляване на тези значения в условията на неблагоприятен сценарий;

- *трето*, да се осигури увеличаване на значенията на чистата настояща стойност на проекта в резултат на пускането на допълнителния инвестиционен проект в експлоатация.

Получените резултати ще представляват реализация на стратегия от атакуващ тип, която е насочена към повишаване на корпоративния риск за изпълняваните проекти в условията на реализация на благоприятен сценарий за бъдещо развитие.

Всяко от решенията – атакуващ или защитен тип стратегия, има определено предимство в зависимост от сценария, който очакват мениджърите в бъдеще – благоприятен или неблагоприятен.

Диверсификацията може да бъде използвана и при разпределение на капитала на инвеститора между инвестиционни проекти, доходите от които не зависят един от друг. Даденият метод може да се използва както на стадия на обосноваване на проектите, така и в процеса на тяхното изпълнение за относително намаляване на риска.

Проекти с независими доходи възникват при капиталовложения за разработка и производство (например различни обекти на фармацевтиката и здравеопазването), в които могат да се разграничат еднотипни инвестиционни проекти, доходите от които не зависят един от друг.

Една диверсификация се определя като неоправдана, когато инвеститорът е разпределил своя капитал равномерно между всички осъществявани рискови инвестиции. В случая, когато рискът по всяка от тях е еднакъв, а доходите са независими, може да се предполага доколко такава диверсификация позволява да се намалява рискът. Такова разпределение на капитала води до сумарно намаляване на риска, но следствие на относително намаляване както на доходите, така и на загубите. Рискът във формата на стандартно отклонение на всяка от тези инвестиции става еднакъв. При разпределението на капитала между няколко вида независими инвестиционни проекта с еднакъв риск се намалява пропорционално на корен квадратен от броя на видовете инвестиции.

Положителното влияние на диверсификацията на капитала по проекти с независими доходи в сравнение с риска при съвместното им осъществяване се изразява в намаляване на риска и повишаване вероятността за получаване на доход. Следва да се отчита и определено *отрицателно влияние* от процеса на диверсификацията върху получаването на дохода. Когато се сравняват доходите и вероятностите за тяхното получаване до диверсификацията и след диверсификацията, понякога в условията до диверсификацията получения доход е по-голям от този след диверсификацията. Затова, когато инвеститорът разчита да получи относително по-голям доход, следва да прибягва до диверсификация, но и да отчита вероятността да не получи доход въобще (в по-общ случай да понесе загуби). В процеса на диверсификация окончателният избор се определя от неговите предпочитания и очаквания.

В процеса на диверсификация на риска и инвеститори, и мениджъри поемат корпоративния риск върху себе си. При реализирането на защитна или атакуваща стратегия е възможно да се приспособи бизнесът към очакванията на мениджмънта за бъдещото развитие на събитията. Основният проблем при диверсификацията е, че очакванията на мениджъра могат да не се оправдаят и рискът от взетите решения да се запази.

Заклучение

Следва да се отчита, че разгледаните методи за управление на рисковете при дългосрочните реални инвестиции изискват обосноваване на прогнозите за паричните потоци на основните и допълнителните инвестиционни проекти и както и ставките на основния лихвен процент. За пресмятането на риска най-често се използват субективни вероятности и прогнозни парични потоци в условията на всеки сценарий за бъдещо развитие на бизнессредата. Получените оценки за риска винаги имат субективен характер. Затова надеждността и качеството на рисковите решения съществено зависят от знанията и уменията на лицата, които ги вземат, а също и от тяхната способност да предвиждат бъдещото развитие и пазарната конюнктура.

ЛИТЕРАТУРА

1. Велев, М., Влияние на маркетинговите иновации върху стопанските резултати и конкурентоспособността на предприятията, Конкурентоспособен растеж на българската индустрия, Сборник доклади, 2008, София.

2. Гъргаров, З., Н. Маринова, Д. Анастасовски. *Рисковете в икономическата и финансовата дейност*, София-2015.

3. Гъргаров, З., Я. Китанов, *Управление на риска в банковата дейност*, София 2015.

4. Маринова, Н., *Международен маркетинг*, София, 2017.

5. Хаджиева, В., „Пазари, реализация и пазарни механизми“, Наръчник на земеделския производител, община Кърджали и сдружение „Академия БГ“, 2009 г., София.

6. Щерев, Н. Количествена функционална оценка на конкурентоспособността на бизнес организациите. *Икономически и социални алтернативи*, бр. 3, 2012, София.

7. Avramov, V. (2014) Creating Incentives for Technological Change: Innovation Management and the EU Regulation of Energy Efficiency, Machines. Technologies. Materials., Scientific technical union of mechanical engineering "Industry 4.0", Sofia.

8. Ciegis, R., Gineitiene, D. 2008. Participatory aspects of strategic sustainable development planning in local communities: Experience of Lithuania, *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2), 107-117.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Катерина Николова Панкова в периода 2004-2008 г. учи Международни отношения в ЮЗУ Неофит Рилски и университет Робер Шуман, гр. Страсбург. През 2014 г. придобива магистърска степен по Бизнес администрация към Университета за национално и световно стопанство, гр. София. Повече от 10 години работи във фармацевтичния сектор като медицински представител в Астра Зенека България, АбВи България. От 5 години работи като медицински експерт в научно-изследователския екип на биотехнологична компания Амджен България – най-голямата независима компания за биотехнологии в света, разработваща поредица от лекарства с революционен потенциал. Интересите ѝ са в областта на управлението на проекти. В свободното си време обича пътуванията, четенето на криминални романи и спорта.

ТРАНСФОРМАЦИОННО ЛИДЕРСТВО И КОРПОРАТИВНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО: ИНСТРУМЕНТИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 4.0

Доц. д-р инж. Кирил Радев

Анотация: В контекста на целите и обхвата на четвъртата индустриална революция, статията представя съвременни/нови парадигми, характеристики и взаимовръзки на устойчивото развитие, трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество. Очертават се основните критерии за конкурентоспособност в ерата на цифровата икономика. Предлагат се възможности за прилагане на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество като инструменти за устойчиво развитие на бизнес организациите в условията на Индустрия 4.0.

Ключови думи: индустрия 4.0, трансформационно лидерство, корпоративно предприемачество, иновации, устойчиво развитие

**TRANSFORMATION LEADERSHIP
AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP:
INSTRUMENTS FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT IN INDUSTRY 4.0**

Assoc. Prof. Kiril G. RADEV, Dipl.ME.Eng., Ph.D.

Abstract: *In the context of the goals and scope of the fourth industrial revolution, the article presents modern / new paradigms, characteristics and interrelations of sustainable development, transformational leadership and corporate entrepreneurship. The main criteria for competitiveness in the digital economy era are outlined. Options for applicability of transformational leadership and corporate entrepreneurship as tools for sustainable development of business organizations in the conditions of Industry 4.0 are proposed.*

Key words: *Industry 4.0, transformational leadership, corporate entrepreneurship, innovation, sustainable development*

В условията на глобализация, както и на висока динамика и агресивност на факторите от заобикалящата ни среда, водачите-лидери, респ. лидерството и предприемачеството, са основните инструменти за постигане на успехи в конкурентната борба между бизнес организациите. Спецификите на лидерските и предприемаческите подходи трябва да се разглеждат в системната обвързаност, подходящо адаптирана към целите и средата на организациите.

Съвременната динамика на бизнес отношенията се характеризира с перманентно увеличаваща се интензивност. Ограничителите на бизнес решенията стават все повече, а някои от тях, предвид значението им за устойчивото развитие на обществата и икономическите системи, налагат извършването на бързи промени във вече прилаганите управленски и лидерски методи и подходи. В бъдеще конкурентните предимства, респ. бизнес резултатите, все повече ще зависят от степента, до която организациите съумяват в кратки срокове и по подходящ начин да внедрят в производствената, търговската и административната си дейност най-съвременните постижения на научно-техническия прогрес – иновациите. За оцеляването им в условията на съвременната пазарна среда е необходимо да прилагат управленски подходи, подчинени на максимата: **„Непрекъснат стремеж предлаганите продукти, стоки и/или услуги да притежават качествени показатели по-високи от очакванията на потребителите“**.

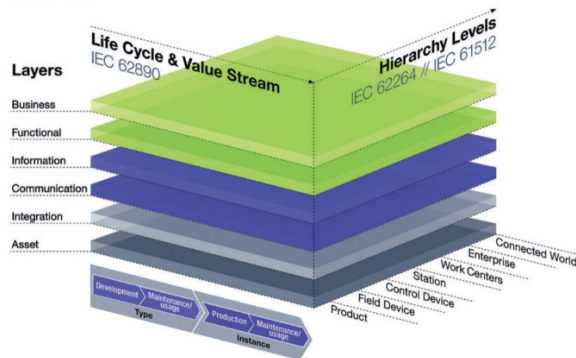
Последното десетилетие се характеризира с устойчива тенденция на нарастваща интензивност на търсенето на мултифункционални стоки с високи качествени показатели. Основната причина за това са бързите темпове на развитие на технологиите, респ. иновациите и възможностите за хоризонтална и вер-

тикална интеграция на фирмените дейности на международно равнище. Настъпиха промени и в стила на управление, в посока от авторитарен и консултативен към групов.

През XX век придобиването на материални блага беше от първостепенно значение. През XXI век то ще отстъпи място на придобиването на духовните блага. Основен катализатор и виновник за този преход са иновациите в жизненоважните за човечеството области. Лидерите и предприемачите на XXI век ще бъдат онези, които ще съумеят да генерират и реализират най-полезните за обществото идеи, с което ще осигурят задоволяване главно на неговите духовни потребности. Конкументната борба ще се осъществява на основата на идеи.

Устойчивото развитие на икономиката ще бъде в контекст и с успешното адаптиране на организациите към целите на четвъртата индустриална революция (Индустрия 4.0.)

Reference Architectural Model Industrie 4.0 (RAMI 4.0)



Source: Plattform Industrie 4.0

Фиг. 1. Архитектурен модел на „Индустрия 4.0“

Източник: https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse

От фигура 1 се вижда, че организациите ще получат конкурентни предимства, ако съумеят да постигнат оптимална колаборация между параметрите на вътрешната и външната среда в посочените направления и дейности. При това специално трябва да обърнат внимание на:

- мрежовата системност;
- възможностите за дигитализация на процесите;

- управлението на информационните масиви и киберзащитата;

- управлението, лидерството и предприемачеството.

Целите на четвъртата индустриална революция ще се постигат в условията на глобална среда, което налага разработването на нови методи за управление на груповата динамика, екипността, мотивацията и организационното проектиране. За постигането им е необходимо да се извърши осъвременяване/адаптиране на голяма част от използваните в момента методи за:

- стратегическо управление;
- бизнес анализ;
- финансово управление;
- управление на качеството;
- проектиране на организациите;
- изграждане и поддържане на организационната култура и поведение;

- управлението на промените;
- управлението на човешки ресурси (респ. на талантите и човешкия капитал);

- предприемаческите подходи (дигитално предприемачество);

- дигитализация и управление на публичния сектор и др.

Предвид посоченото настоящият доклад поставя актуален акцент върху конкурентоспособното и устойчиво развитие на бизнес организациите през XXI век.

Обект на изследване са бизнес организациите от индустрията.

Предмет на изследването са същностните характеристики, моделното изграждане и възможностите за колаборация между трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество като инструменти за устойчиво развитие на индустриалните предприятия.

Основните задачи на научното изследване са:

- Кратък литературен анализ на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество;

- Извеждане на същностните характеристики на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество;

- Моделно изграждане и приложимост на трансформацио-

ното лидерство и корпоративното предприемачество в условията на виртуална/интерактивна и дигитална среда;

- Извеждане на взаимовръзките между трансформационното лидерство, корпоративното предприемачество и устойчивото развитие на индустриалните предприятия.

Основната теза на изследването е: Устойчивото развитие на организациите от индустрията през XXI век е във функция от колаборацията между Cross-Enterprise Leadership и Cross-Enterprise Entrepreneurship управленски подходи.

Трансформационно лидерство

За първи концепцията за трансформационното лидерство е изведена от Джеймс МакГрегър Бърнс в контекст с неговото изследване върху поведението на политическите лидери и е публикувана в неговия труд Leadership [Burns, 1978]. Предвид стиливия обхват на парадигмите на трансформационното лидерство (транзакционен и трансформационен), концепцията е оценена като подходящ инструмент и при управлението на бизнес организациите. Аргументите за това са свързани с очакванията, че прилагайки принципите на трансформационното лидерство, мотивацията, доверието и лоялността в персонала ще се повиши, а следователно и крайните резултати от дейността на организацията. Като предпоставка за успешното прилагане на концепцията, Бърнс посочва колаборацията ѝ с принципите на харизматичното лидерство. Според него отличителните черти на трансформационните лидери са:

- чрез мотивация подпомагат развитието на организацията;
- налагат и поддържат висок морал, етика и подходящи ценности в организацията, които като елементи на организационната култура са задължителни за всички;
- насърчават екипната работа, с акцент върху лоялността и ангажираността;
- добри тактики, стратегии, ментори и водачи при реализиране на промените в организациите.

Той не препоръчва прилагането на парадигмите на транзакционния стил на лидерство, когато е необходимо да се реализират идеи, постигането на които зависи изцяло от творческия подход, ангажираността и екипната работа и са свързани с промени в организационната култура.

В книгата си *Leadership and Performance* (Bass, 1985), Бернард Морис Бас доразработва концепцията на Бърнс, като извежда показатели, с които да се измерва степента на мотивация и резултатите от прилагането на концепцията. В противоречие с вижданията на Бърнс той счита, че добрите лидери трябва да се възползват и от двата стила на трансформационното лидерство. Поради това разработва инструмент – „Въпросник за многофакторен анализ на лидерството (MLQ Form 5X)“, който има за цел да измери оптимално всеки един от аспектите на стиловете на трансформационното лидерство. За тази цел той извежда и анализира следните четири елемента на **модела на трансформационното лидерство**:

- Индивидуално представяне;
- Интелектуално стимулиране;
- Вдъхновяваща мотивация;
- Идеализирано влияние.

В общия си труд „Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly“ [Antonakis, 2003] Брус Аволио (професор и експерт в областта на геймификацията, глобалния бизнес, лидерството, организационното поведение и организационната трансформация) и Джон Антонакис (професор по организационно поведение) доразработват въпросника на Бас, като в обхвата му включват общо 36 въпроса, разпределени в девет скали. В допълнение представят и резултатите от апробирането на модела върху лидери от военното командване, в резултат на което доказват неговата приложимост. Разработват **модел "The full range of leadership"**, в който дефинират допълнителните етапи при прехода от транзакционен към трансформационен стил на лидерство.

Съдържателните характеристики на елементите на представените модели са предпоставка трансформационното лидерство да се използва като ключов инструмент за реализиране на иновационната политика на бизнес организациите.

В ерата на дигитализация на бизнес процесите трансформациите в организациите стават неизбежни, а предвид динамиката в ИТ технологиите и задължително перманентни. Това налага управлението им да се основава на лидерски подходи, които да

осигурят организационна среда и култура, позволяващи изграждането на доверие, висока степен на ангажираност, стремеж към по-високо равнище на квалификация и професионализъм. В тази връзка консултантската компания Katzenbach Center of Strategy, специализирана в областта на управленското консултиране, предлага следните 10 правила/условия, с които трансформационните лидери трябва да се съобразяват и да изпълняват в процесите на проектиране и изграждане на иновационна организационна култура в бизнес организациите, а именно, че лидерите трябва да:

- имат готовност да работят извън зоната си на комфорт;
- бъдат честни, искрени и открити към хората;
- осигурят адекватна на обстановката и целите комуникационна система;
- изградят подходяща система за контрол и обратна връзка;
- разработят лидерска стратегия, в контекст с бизнес стратегиите и корпоративната стратегия на организацията;
- поемат отговорност дори за грешките на своите подчинени. Прехвърлянето на вина към подчинените е неприемливо, защото при всички случаи ще предизвика съпротива срещу промените, респ. напрежение в колектива;
- бъдат последователни в действията и поведението си;
- представят периодично резултатите от изпълнението на стратегията за промени;
- проявяват гъвкавост и упоритост, дори и в случаите на проблеми с изпълнението на целите;
- създадат традиции за отбелязване и на най-незначителните победи.

Според направените в рамките на изследването проучвания, една от най-големите грешки при прилагането на трансформационното лидерство е неразбирането и осъзнаването на разликите между неговия транзакционен и трансформационен стил. Причината е, че в научните среди е прието транзакционният стил да се отъждествява с административен управленски подход, подходящ за мениджърите, докато трансформационният се отъждествява с мекия стил на управление, основан на емпатията и психологическите инструменти за постигане на съгласие и мотивация. По-значимите разлики между двата стила са посочени в Таблица 1.

Сравнителен анализ между транзакционното и трансформационното лидерство

Таблица 1

Транзакционно лидерство	Трансформационно лидерство
Основано на отзивчивост	Основано на активност
Прилага се в рамките на изградена организационна култура	Подпомага промяната на организационната култура чрез прилагане на нови идеи
Служителите постигат целите си чрез награди и наказания, определени от лидера	Служителите постигат целите чрез по-високи идеали и морални ценности
Мотивирането има за основна цел – последователите да се обръщат към собствените си интереси	С инструментите на мотивацията се цели да насърчи последователите да поставят интересите на екипа пред техните лични
Постигане на целите, като се поддържа статуквото	Постигане на целите чрез индивидуално отношение и поведение към всеки един, за да се засвидетелства уважение и подкрепа и да се мотивира за творчески и иновативни идеи

В условията на Индустрия 4.0 организациите плавно, но бързо трябва да преминат от традиционните организационни структури към виртуални структури за изпълнение на голяма част от дейностите. Това е още една причина да се търсят инструменти, с които този преход да се извърши успешно и резултатите от него да бъдат положителни по отношение на конкурентоспособността и развитието на организациите. При спазването на принципите на трансформационното лидерство и професионалното им адаптиране спрямо конкретните условия в организацията, управлението на промените може да се извършва при минимал-

на съпротива и социално напрежение. Специално внимание при прехода трябва да се обърне на заместването на човешкия труд с машинен и необходимостта от своевременна преквалификация на засегнатия от промените персонал. На основата на резултатите от направеното изследване са изведени следните препоръки към трансформационните лидери, относно процесите на проектиране и внедряване на виртуални структури:

- извеждането и формулирането на целите и нормите трябва да бъде основано на реални факти, преди да се поставят за изпълнение пред хората;
- за изпълнението на задачите да се формира подходяща социоекспертна среда, в която ръководителите да се възприемат като консултанти;
- контролът трябва да дава възможност за свобода на изпълнителите, с бърза и адекватна на ситуацията по обхват и съдържателни характеристики обратна връзка. Контролът следва да бъде изграден на максимата – доверие, самоотговорност и самоконтрол от всеки, в контекст на общата цел;
- делегирането на права трябва да бъде съобразено с възможностите на техническите средства за комуникация и степента на компетентност и професионализъм на персонала;
- изпълнението на всяка цел трябва да бъде осигурено с аварийни планове за действие;
- при виртуалните организации предимствата на харизматичното лидерство губят от своята сила и острота.

Корпоративно предприемачество

В условията на преход към дигитализация на производствените и административните процеси предприемачество играе съществена роля за жизнения цикъл и състоянието на организациите. Следователно и днес парадигмата от 1934 г. на Шумпетер, че „...предприемачески ориентирани продукти и/или услуги са главният двигател на промяната“ [Schumpeter, 1934] е актуална, защото е инструмент за откриване на нови възможности за задоволяване на все по-динамичните, претенциозни и кратковременни желания на потребителите. Предприемачеството е инструментът, на който и през 21-ви век ще се разчита основно при преобразуването на технологичната информация в продукти и услуги.

Независимо от многобройните определения за неговата същност, основното според Rothwell е, че във всяко едно от тях е разбирането, че предприемачеството е синоним на бизнес начинание под формата на създаване на ново малко предприятие [Rothwell, 1982]. В контекст на вече съществуващо предприятие, като противовес на приетите административни ограничители на растежа чрез иновации, се появява парадигмата за корпоративното предприемачество. При нея, в допълнение на всеобщото схващане за предприемачеството, се имат предвид и ролята на вътрешни за организацията инструменти, подпомагащи нейното обновяване и иновационна дейност. От гледна точка на философията на стратегическото управление са изведени три направления на приложение на корпоративното предприемачество:

- Block - създаване на нови фирми в рамките на вече съществуващи предприятия [Block, 1993];
- Zahra - прехвърляне и/или трансформация на съществуващи бизнес структури [Zahra, 1996];
- Schumpeter - при радикална промяна на предмета и обектите на конкурентната борба в промишления сектор (Schumpeter, 1934).

В условията на Индустрия 4.0 са налице предпоставки за значителна промяна в предметите и обектите на конкурентната борба, а оттам и в организационното адаптиране на организациите. Поради това корпоративното предприемачество следва да се възприеме като подходящ инструмент за осигуряване на баланса между вътрешната и външната среда на организациите, в усилията им към постигане на конкурентни предимства. Важно условие за успеха на този вид предприемачески подход е разбирането и съвместяването на принципите на администрирането на производствените процеси и на иновационната организационна среда (инициативност, толерантност, свобода на действие и ценностна система, насочена към персонала, технологиите и потребителите). На основата на тези обстоятелства в научната литература са изведени четири вида разновидности на корпоративното предприемачество, а именно:

- Status-Quo - характеризира се с ниска предприемаческа активност както от мениджърите, така също и от служителите. Майлс и Сноу определят такива предприятия от тип „Защитник“

[Miles, 1978], защото липсва иновативната среда с поставен акцент върху администрирането на дейността;

- **Corporate Renewal** – ръководството притежава и насърчава предприемаческа инициативност, но поради пропуски в организационната култура, информацията, образователното равнище и мотивационната политика, предприемаческата активност на служителите и работниците е ниска;

- **Corporate Venturing** – служителите имат висока предприемаческа активност за разлика от мениджърите, поради което отсъстват вътрешноорганизационни условия за предприемаческа дейност. Според Greene този подход е деструктивен за организацията и демотивиращ за предприемачески настроените членове на организацията, но въпреки това при адаптивно поведение от страна на ръководството, предприятието може да се превърне в „шампион“ [Greene, 1999];

- **Schumpeterian Entrepreneurship** – съществуват предприемачески нагласи и намерения както от страна на ръководството, така също и от служителите и работниците в организацията. В основата му стои виждането на Schumpeter, че функцията на предприемачите е да „реформират или революционизират модела на производство чрез използване на изобретения или съвременни технологични възможности за производство на нова стока или услуга“ [Schumpeter, 1950].

В контекст с целите и характера на промените в икономическата конюнктура и организационното изграждане в условията на цифровата икономика може да се направи заключението, че корпоративното предприемачество от тип Schumpeterian Entrepreneurship е най-подходящо. За оптималното му прилагане в съвременните организации е необходимо да се вземат предвид следните особености, изведени на основата на анкетното проучване, в рамките на изследването:

- Предимство в предприемаческите инициативи и иновациите ще имат организациите, в които освен предприемачески дух служителите им имат и високо образование и опит;

- В международен план предимство в конкурентната борба на основата на корпоративното предприемачество ще имат организациите от обществата, където предприемаческата инициатива (в т.ч. и в семейния бизнес) е с дългосрочни традиции;

- Съществува правопрпорционална зависимост между постиженията на организациите на основата на корпоративното предприемачество и изграждането на ценности в хората към трансформация, технологично и продуктово развитие;

- Предприемаческата инициатива на хората е във функция от възможностите, които получават за професионално развитие, както и системата за мотивация и оценка на тяхното творческо представяне;

- Примерът и личните характеристики на ръководството са генератори и катализатори за инициативност, лоялност и съпричастност на хората с целите на организацията.

Предвид посоченото следва, че съвременният ръководител трябва да притежава качествата на предприемачески мениджър, т.е. да познава и умело да съчетава ролите на ръководителя с тези на предприемача. От гледна точка на предприемача по-съществените роли са:

- Визионер;
- Създател;
- Иноватор;
- Агент на промяната;
- Търсач и откривател на нови възможности.

Тези роли, както беше посочено, трябва да бъдат съчетани по подходящ начин с управленските групи роли относно взимането на решения, междуличностните отношения и управлението на информацията в организацията.

Моделното изграждане на корпоративното предприемачество е основано на системната обвързаност между изведените фактори и обстоятелства. В потвърждение на тезата Michael H. Moris, Donald F. Kuratko и Jeffrey G. Covin в книгата си от 2011 г. „Corporate Entrepreneurship & Innovation“ [Michael et al., 2011] представят интегративен модел на корпоративно предприемачество, изграден от последователно свързани три елемента (блока):

- Елемент (блок) №1 – Корпоративно предприемачество, в който се взимат предвид:

- етапът на развитие на организацията;
- условията за иновиране, която предоставя външната среда на организацията;

- знанията на ръководството и на хората в организацията за естеството на корпоративното предприемачество;
- степента на познания и възможностите на мениджмънта и персонала за прилагане на формите на корпоративното предприемачество;
- подготовката на мениджмънта за адаптиране на организационната среда и внедряването на принципите на корпоративното предприемачество.
- Елемент (блок) №2 - Изграждане на предприемаческа организация, с подкомпоненти:
 - корпоративна стратегия;
 - човешки ресурси;
 - организационна структура;
 - организационна култура.
- Елемент (блок) 3 - Устойчивост на предприемаческа дейност, гарантирана чрез перманентен контрол и анализ на:
 - организационната среда;
 - поведението и мотивацията на персонала;
 - степента на постигане на целите.

Приложимостта на този модел е универсална и успехът от прилагането е във функция от трансформационните лидерски качества на мениджмънта.

При проектиране на предприемаческата устойчивост на организациите трябва да се вземе предвид контекстуалната разлика между целите на традиционното предприемачество и целите на корпоративното предприемачество, а именно:

- основната цел на традиционното предприемачество е да задоволи потребностите и осигури доходи/печалба на създателите на бизнеса (малко предприятие);
- целта на корпоративното предприемачество е да създаде колективно комерсиализирано благо, резултатите от което по определени правила справедливо и прозрачно да бъде разпределено сред хората в организацията.

Поради тези две съществени различия и промените в икономическата и социалната области, корпоративното предприемачество се намира в непрекъснато развитие и налага динамични изисквания относно подготовката от мениджърите. В резултат на това Covid разглежда корпоративното предприемачество през

21-ви век и като „Стратегическо предприемачество“ [Covin, 2008] със следните три подхода на реализиране:

- вътрешно-корпоративен;
- кооперативно-корпоративен;
- външно корпоративен.

В контекст на посоченото Kuratko счита, че лидерите на 21-ви век трябва да осъзнаят значението и важността на предприемаческите възможности на ръководителите на всяко едно от управленските равнища за постигането на конкурентни предимства и устойчиво развитие на организацията [Kuratko, 2005].

Според Gibson в условията на преход към условията на Индустрия 4.0 организациите неминуемо ще се сблъскат с особеностите на т. нар. „раздвоено ръководство“ [Gibson, 2004]. То се изразява в поставянето на коренно противоположни цели, които, за съжаление, не се оценяват по този начин от ръководството. Поради това този феномен е познат и като „Парадокс на мениджмънта“. Той се проявява в условията на трансформация на организациите, когато едновременно следва да се осигурят условия за изпълнение на текущите дейности и да се работи за реализацията на стратегическите цели. Според препоръките в научната литература интензивността и обхвата на този феномен е възможно да бъдат ограничени с прилагането на принципите на корпоративното предприемачество.

Устойчиво развитие

В началото на новото столетие световната икономика претърпя криза, която стана причина за промени във визията, управленските парадигми и моделите на управление, прилагани в икономическите сектори, бизнес организациите и публичните институции. Вниманието беше насочено към потенциалните възможности, с помощта на които да се излезе успешно от кризата, а след това да се създадат глобални механизми, с помощта на които да се постигне повишаване на предсказуемостта на средата, подобряване на макроикономическите показатели, конкурентоспособността на икономиките, благосъстоянието на обществата и по-пълното задоволяване на потребностите на населението. В търсенето на верния път се стигна до извода, че бъдещето трябва да бъде основано на отказ от екстензивното развитие и насочване на усилията

към разширено внедряване на информационните технологии в промишлеността и услугите, както и в бита на хората. Основните аргументи за това са свързани и с изискването за по-голяма ефикасност при оползотворяването на все по-ограничените ресурси и редуциране на вредното влияние на човешките дейности върху природата, предвид настъпилите сериозни климатични промени и произтичащите от това проблеми.

В отговор на това ООН възложи изработването на доклад – „Програма за устойчиво развитие до 2030 г.“, в която са посочени следните цели:

1. Край на бедността във всички нейни форми и навсякъде.
2. Разрешаване на проблемите с глада, гарантиране на изхранването и насърчаване на устойчиво селско стопанство.
3. Осигуряване на здравословен начин на живот за всички възрасти.
4. Осигуряване на достъп до справедливо и качествено образование и насърчаване на ученето през целия живот.
5. Постигане на равенство между половете и разширяване на възможностите за реализация на жените и момичетата.
6. Осигуряване на достъп и устойчиво управление на водата и канализацията.
7. Осигуряване на достъп на всеки до надеждна и модерна енергия на достъпни цени.
8. Насърчаване на устойчив и приобщаващ икономически растеж, постигане на пълна и продуктивна заетост с осигуряване на достойни условия на труд.
9. Изграждане на устойчива инфраструктура и насърчаване чрез иновации към приобщаваща и устойчива индустриализация.
10. Намаляване на неравенствата между страните.
11. Изграждане на гъвкави и безопасни градове и селища.
12. Осигуряване на възможности за устойчиво потребление и производство.
13. Предприемане на спешни мерки относно климатичните промени.
14. Съхраняване и устойчиво използване на океаните, моретата и техните ресурси (Живот във водата).
15. Защита, възстановяване и насърчаване на устойчивото използване на екосистемата, устойчиво управление на горите,

борба с опустяването на земите и запазване на биоразнообразието (Живот на земята).

16. Осигуряване на достъп до справедливо правосъдие, обществени институции и социална интеграция.

17. Повече усилия и средства за постигане на устойчиво развитие на основата на Глобално партньорство.

Видно от насоките на целите, областите на измерение на устойчивото развитие са: икономика, социална сфера, екология и институционално изграждане. Към всяка една от посочените цели са изведени конкретни задачи, с което под формата на дърво на целите се очаква адекватната им реализация.

Предвид дейното участие на Европейската комисия (ЕК) в дебатите и формулирането на целите заложи в Програма за устойчиво развитие до 2030 г. на ООН, през месец март 2010 г. ЕК предложи замяна на Лисабонската стратегия със Стратегия „Европа 2020“ за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, която през месец юни, същата година, беше одобрена от правителствата на страните – членки на Европейския съюз. Основните цели на стратегията, които се предвижда да бъдат адаптирани за всяка една от страните-членки, са:

- заетост за 75 % от населението на възраст 20 – 64 години;
- инвестиции в научноизследователска и развойна дейност (НРД) в размер на 3 % от БВП на ЕС;
- постигане на целите „20/20/20“ по отношение на климата/енергията (включително намаляване на емисиите с допълнителни 30 %, ако условията са подходящи);
- дял на преждевременно напусналите училище под 10 %;
- дял на младото поколение със завършено висше образование от най-малко 40 %;
- намаление на броя на застрашените от бедност с 20 млн. души.

За успешното постигане на целите ЕК обръща специално внимание на въпросите, свързани с научноизследователската дейност и иновациите, системите за образование и достъпа на млади хора до пазара на труда, възможностите за повсеместно ползване на глобалната информационна мрежа, изграждането на екологосъобразни и ресурсноефективни икономики, осигуряването на възможности за по-висока конкурентоспособност на

малките и средни предприятия (МСП), улесняването на трудова мобилност и създаването на условия за пожизнено перманентно развитие на уменията на хората. Специално внимание е обърнато и върху процесите на сближаване в културно и технологично отношение на нациите от Общността. За тази цел са разработени следните програми и инициативи:

- „Съюз за иновации“;
- „Младеж в движение“;
- „Програма в областта на цифровите технологии за Европа“;
- „Европа за ефективно използване на ресурсите“;
- „Индустриална политика за ерата на глобализацията“;
- „Програма за нови умения и работни места“;
- „Европейска платформа срещу бедността“.

През месец януари 2019 г. ЕК публикува документ – Размисъл „Към устойчива Европа до 2030г.“. В съдържателен аспект той е повлиян и от философията и целите на Римската декларация от 25 март 2017 г., а именно:

„В тези времена на промяна, като вземаме присърце тревогите на нашите граждани, ние приемаме Римската програма и изразяваме решимост да работим (...) за просперираща и устойчива Европа: (...) Съюз, който насърчава постоянен и устойчив растеж (...); Съюз, в който икономиките се сближават; Съюз, в който има сигурна енергия на достъпни цени и чиста и безопасна околна среда. (...) В идните десет години искаме Съюз, който да бъде безопасно, сигурно и благодатно място, да бъде конкурентоспособен, устойчив и социално отговорен, да има волята и способността да играе ключова роля в света и оформянето на глобализацията.“, както и от визията на Председателя на Европейската комисия, Жак Клод Юнкер, за устойчивото бъдеще за Европа:

„Бъдещето на нашата планета изисква незабавни действия, и то в реално време. Ето защо призовавам всички участници в екологичния преход и модернизиранието на икономиката да обединят незабавно силите си, за да поставят в ред нашите фрагментирани икономики и общества. Това е така, защото екологичният преход и модернизиранието на икономиката будят загриженост у всички нас. (...) А тъй като този екологичен преход няма да премине безпроблемно и безболезнено, ние

работим също така с цел да осигурим на работниците ефективна социална закрила, да им помогнем да се приспособят към промяната, да осигурим на младите хора добро обучение за придобиване на уменията, необходими за работните места на утрешния ден, и по-специално в екологосъобразните технологии и цифровия сектор, а на земеделските производители – да разполагат със средства за прилагане на екологосъобразни и благоприятни за климата практики благодарение на подкрепата на модернизирана обща селскостопанска политика.“

В документа е представен анализ на постигнатото за периода 2016-2018 г. по отношение на реализацията на целите за устойчиво развитие (ЦУР) и е направено заключението, че: Държавите членки на ЕС са сред най-добре изпълняващите ЦУР. За целта са взети предвид основно успехите при изпълнението на задачите към цели 1, 3, 4, 10, 12 и 14. Направени са уточненията, че **значителен напредък** се отчита при изпълнението на цели 3 и 4, при цел 9 е налице **умерен напредък**, а при цел 10 се отбелязва **умерено отдалечаване от целите**. Според общия доклад „Индекс и показатели за ЦУР, 2018 г.“ [Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Bertelsmann Stiftung] четири държави – членки на ЕС, постигат над 60 от общо 100 точки за ЦУР 14. Пет държави – членки на ЕС, са сред първите 20 в света. Като цяло това е най-ниското класиране по ЦУР за държавите – членки на ЕС, като съществуват големи различия между отделните държави членки.

Очакванията са, че през 2030 г. в страните от Европа ще има осигурени и реализирани: *Чиста енергия и мобилност с ниски или нулеви емисии, кръгова нисковъглеродна икономика, биоикономика и вериги за устойчиво производство, промяна в поведението, участие в политическия живот, изпреварващи политики за справедлив преход, корпоративна социална отговорност / отговорно бизнес поведение, иновативни и устойчиви финанси, публично-частни партньорства, екологосъобразни обществени поръчки, реформа на данъчното облагане (например облагане на използването на ресурсите и замърсяването), образование, екологична цифровизация, изкуствен интелект и нови технологии, научни изследвания и иновации, устойчиви общества, многостранно сътрудничество, разпространение на екологични стоки и услуги.*

Успоредно с това се посочват и възможните бариери пред постигането на целите, а именно: *Традиционни/консервативни модели на потребление и производство, съпротива от страна на сектори/региони, които губят традиционните си икономически дейности, бавна промяна на нормативната уредба, липса на финансови стимули.*

Цифровата икономика - визия за бъдещето и революция в бизнеса

Изследванията показват, че развитието на европейската икономика до момента е възможно да бъде разделена на два основни периода, а именно до края на 80-те години на XX век и след това. Първият период се характеризира с разработването и прилагането на национални стратегии, с помощта на които да се осигурят национални предимства, необходими за конкурентната борба между отделните страни от Общността, както и за преодоляване на технологичните различия между страните от Европа и САЩ. Основен инструмент в тази насока са икономииите от мащаба. Резултатите, независимо от положените усилия, са негативни, защото в рамките на анализирания период се прилага политика по деиндустриализация (дори и в предимно индустриалните страни).

Вторият период се характеризира с процеси на колаборация между страните-членки на Общността по отношение на стратегиите за развитие и приоритетите в икономическите области. Те са породени от скокообразното положително развитие на производствената сфера в САЩ. Успоредно с това започват процесите на либерализация на световните пазари. В отговор на това ЕС разработва и внедрява нов модел на управление, който се основава на инструменти, осигуряващи възможности за растеж на МСП (основно на тези, които са в сектора на високите технологии). С настъпването на кризата през 2007 г. и предвид резултатите от нея, в рамките на Общността се извършва преосмисляне на приоритетите и се поема курс към деиндустриализация, с повсеместно използване на изчислителните и информационните технологии. Решението е продиктувано от тенденциите в икономиките на Китай, Индия, САЩ и Бразилия, които са основните конкуренти на европейската икономика. Водещите страни от Общността в процесите на трансформацията към деиндустриализация са Великобритания,

Франция и Холандия. В „индустриализацията от нов тип“, те виждат възможности за решаване на проблемите с растежа, заетостта, развитието на пазарите, увеличаването на добавената стойност и подобряването на конкурентоспособността на национално равнище, в т.ч. и на европейската икономика като цяло.

В контекст на посоченото, ЕК предприема следните конкретни мерки по отношение развитието на индустриалната политика в Общността:

- приема Стратегия „Европа 2020“;
- разработва мерки за извършване на дълбоки структурни промени в промишлените сектори на страните-членки, с цел постигане на висока степен на конкурентоспособност, стратегически устойчив растеж, ефективност на използването на ресурсите, подобряване на бизнес средата, осигуряване на възможности за иновации, изграждане на Единен европейски пазар, създаване на условия за развитие на МСП. Посочените мерки са записани в програмата „Индустриална политика, засилване на конкурентоспособността“;

- през 2012 г. ЕК предлага документ „По-силна европейска индустрия за растеж и икономическо възстановяване – обновяване на комуникацията в областта на промишлената политика“. В него се посочват изискванията за създаване на по-добри условия за развитие на пазарите, достъп до средства за инвестиции, изграждане на политики за развитие на човешки капитал, насърчаване на конкурентоспособността, както и приоритизиране на иновационните политики в областите:

- производствени технологии за чисто производство;
- базови технологии;
- технологии за биологични продукти;
- устойчива промишлена и строителна политика и суровини;

- чисти превозни средства и плавателни съдове;
- интелигентни мрежи.
- разработва документ „За европейско промишлено възраждане“, който публикува през 2014 г. В него е поставен акцент върху причините за промишления упадък и мерките за реализиране на дял от 20% на индустрията в БВП на ЕС до 2020 г. Като условие за постигане на тази цел се визира

изискването за хармонизиране на политиките в областите: транспорт, информационни мрежи, енергетика, стоки и услуги, публичната сфера, търговията, научните изследвания, управлението на суровините и други.

Успоредно с усилията на ЕК, Европейският парламент също обръща сериозно внимание на процесите на трансформация на политиките в Общността и осигуряването на необходимата степен на конкурентоспособност на европейската икономика. В тази връзка неговите основни действия в периода от 2010 г. до момента са:

- на 16 юни 2010 г. с резолюция ЕП приема Стратегия „Европа 2020“, като успоредно с това изразява съгласие с развитието на индустриалната политика в Общността;

- на 9 март 2011 г. с резолюция ЕП приема „Индустриална политика за ерата на глобализацията“ и призовава ЕК да постави по-силен акцент върху обновяването на промишлеността, конкурентоспособността и устойчивостта и да разработи амбициозна, екологично ефективна промишлена стратегия на ЕС;

- на 26 октомври 2011 г. с резолюция ЕП приема „Програма за нови умения и работни места“ и препоръчва на Комисията да създаде условия за увеличаване на инвестициите в областта на образованието, научните изследвания и иновациите, насърчава изграждането на центрове за високи постижения, подобряване на условията за мобилност на младите хора и изразява подкрепа за осигуряване на възможности за стимулиране на растежа на иновативните предприятия;

- с резолюция от 19 януари 2012 г. ЕП приема „Космическа стратегия за Европейския съюз“;

- на 15 януари 2014 г. ЕП излиза с резолюция относно засилване на индустриализацията в Европа за насърчаване на конкурентоспособността и устойчивостта, с което изразява подкрепа на „Ренесанса на индустрията за устойчива Европа“ (RISE) и продължаване на курса към Нова индустриална революция;

- на 4 февруари 2014 г. ЕП излиза с резолюция относно „План за действие за конкурентоспособна и устойчива стоманодобивна промишленост в Европа“;

- в резолюцията си от 9 юни 2016 г. ЕП изразява подкрепата си относно мерките на ЕК за запазване конкурентоспособността

и глобалното лидерство на европейската железопътна индустрия.

Паралелно с посочените инициативи, ЕК и ЕП разработват и предприемат мерки за изпълнение и на:

- програма за развитие на микро, МСП (които съставляват 99% от бизнес организациите в ЕС);
- програма в областта на цифровите технологии за Европа;
- стратегия и програма за изграждане на Всеобщ цифров единен пазар;
- програма за отбранителната индустрия;
- политики за научни изследвания и технологично развитие;
- програма за реализация на иновационна политика на Общността.

Процесите на дигитализация (цифровизация) са предмет на внимание и от Световния икономически форум. През 2016 г. той излиза с доклад „The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution“, който е структуриран в две части и обстоятелствено анализира последиците за заетостта и социалните последици при изпълнението на целите на „Индустрия 4.0“.

Взаимовръзки между трансформационното лидерство, корпоративното предприемачество и устойчивото развитие

В рамките на представеното до момента се вижда, че в условията на глобалната и бързо променяща се бизнес среда на 21-ви век, предприятията от индустрията са принудени да извършват мащабни продуктови и организационни промени, за да гарантират своето съществуване. В основата на успеха от изпълнението на тези действия са лидерството и колективната предприемаческа инициатива и подготвеност. За съжаление, предвид изключително голямата динамика в повечето случаи при реализацията на промените липсват отправни научни репери и освен продуктово, ръководствата и екипите трябва да иновират и рискуват и в организационен аспект. Изпълнението на процесите се усложнява и от интернационализацията на бизнеса, но и от изискванията за екологосъобразност и социална отговорност. В тази ситуация постигането на устойчиво развитие на организациите е изключително трудно. Като инструмент, научно доказан, за справяне със ситуацията се препоръчва устойчивото предприемачество, в

концепцията на което са включени допълнително елементите и концепциите на трансформационното лидерство, харизматичното лидерство и корпоративното предприемачество.

В общ смисъл то се разглежда като съвкупност от екологично, зелено и социално предприемачество. Във връзка с глобалната екологизация на производствата при трансформацията и адаптацията на предприемаческата философия вече е налице противоречие с изведената през 1970 г. от Friedman теза, че „целта на социалната отговорност е да увеличи печалбата на организацията“ (Friedman, 1970). Това е доказателство за промените, които са настъпили в ценностната система на обществата, повлияни главно от последствията от нерегулируемото използване на ресурсите и технологиите, които предизвикаха значителни екологични катализми.

Този феномен е успешно представен в изведеното в публикация от 2009 г. на O'Neill определение за устойчиво предприемачество: “sustainability entrepreneurship is a process of venture creation that links the activities of entrepreneurs to the emergence of value-creating enterprises that contribute to the sustainable development of the social-ecological system.” (O'Neill, 2009).

Структурата и концепцията на устойчивото предприемачество са представени в няколко **модела**. За основен се счита моделът Triple-Bottom-Line (TBL или 3BL), разработен от Джон Елкингтън през 1994 г. [Elkington, 2004]. Трите направления на концепцията са:

- икономически просперитет;
- качество на околната среда;
- социална справедливост.

През 2004 г. Елкингтън доразвива модела с „Формулировка 3П“ – персонал, планета и печалба. Пълната концепция е обект на множество анализи и апробирания, резултатите от които са поместени в редица научни трудове на Schlange, Hockerts, Wüstenhagen и др. Тук ще посочим приносите на Dixon и Clifford, които ползвайки концепцията на Елкингтън разработват модел за устойчиво предприемачество, основан на колаборацията между социалното, екологичното и икономическото предприемачество, който ползват като инструмент за оценка на възможностите на предприемачите да управляват икономически жиз-

неспособно предприятие, като същевременно запазят своите екологични и социални ценности. Резултатите от проучванията показват, че за голяма част от организациите е трудно да реализират устойчивост, в контекста на съдържателните характеристики на устойчивото предприемачество.

Изводи

На основа резултатите от проведеното научно изследване могат да се направят следните изводи:

1. Конкурентната борба през 21-ви век ще се осъществява на основата на идеи.

2. За постигане целите на Индустрия 4.0 е необходимо да се извърши осъвременяване/адаптиране на голяма част от използваните в момента методи за управление и предприемачество.

3. В условията на тотална и глобална дигитализация приоритетно внимание трябва да се обърне на киберсигурността и социалните последици от заместването на човешкия труд с машинен.

4. Устойчивото развитие на организациите от индустрията през 21-ви век е във функция от колаборацията между Cross-Enterprise Leadership и Cross-Enterprise Entrepreneurship управленски подходи.

Препоръки:

За постигането на използването на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество като инструменти за устойчиво развитие на организациите в ерата на цифровата икономика е препоръчително:

1. Да се извърши адаптиране на програмите по „Бизнес администрация“, „Предприемачество“, „Бизнес право“, „Организационно проектиране“, „Бизнесанализ“, „Производствен мениджмънт“ и „Икономика“ в контекст с целите на Индустрия 4.0 и актуалните цели на бизнеса;

2. На национални равнища да се разработят програми за преквалификация, съобразени с професиите на 21-ви век.

Заклучение

Резултатите от научното изследване показаха, че целите на четвъртата индустриална революция ще бъдат постигнати основно чрез перманентна трансформация на организациите относно ценности, ресурси, управленски и предприемачески подходи, технологии и философия на организационен дизайн. В тази палитра от фактори значението и ролите на трансформационното лидерство и корпоративното предприемачество са главни инструменти за постигане на продължителен жизнен цикъл, конкурентоспособност и устойчивост на организациите. Те са предпоставка и катализатори за изграждането на гъвкава иновационна среда, с помощта на която да се постигне оптималност относно динамиката в предпочитанията и настроенята на потребителите на 21- век.

ЛИТЕРАТУРА

1. A digital agenda for Europe, (COM(2010) 0245), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

2. A Strategist's Guide to Industry 4.0, Available on-line on: <https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Industry-4.0?gko=7c4cf>

3. A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery – Industrial Policy Communication Update' (COM(2012) 0582), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyour-service/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

4. An industrial policy for the globalisation era, (COM(2010) 0614), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyour-service/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

5. Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003) „Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire“. The Leadership Quarterly, 14(3), 261-295 [Online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/>. (Accessed: 14 March 2019)

6. Bass, B. M. (1985) Leadership and Performance, N.Y. Free Press.

7. Beenstock, M., (1983). *The World Economy in Transition*, George Allen & Unwin; and, Harris, N. (1986); *The End of the Third World*, Penguin

8. Block, Z. & Mac Millan, L. (1993). *COIporale venturing*. Boston: Harvard Business School Press.

9. Burns, J.M. (1978) *Leadership*. N.Y, Harper and Row

10. Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2008). *Corporate Entrepreneurship in The Encyclopedia of Strategic Management* (Blackwell Publishers, forthcoming)

11. Elkington, J. (2004) *Enter the Triple Bottom Line*. In Henriques, A. and Richardson, J. (Eds.), *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR* (1-16). London: Earthscan.

12. Euro Parliament report analyzes Industry 4.0 potential, Available on-line on: <http://www.greencarcongress.com/2016/03/20160315-industry4.htm>

13. Europe 2020 strategy, Available on-line on: <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=124>

14. European Parliament resolution of 15 January 2014 on re-industrialising Europe to promote competitiveness and sustainability (2013/2006(INI)), Document date: 2014-01-15, P7_TA(2014)0032, Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

15. European Parliament resolution of 19 January 2012 on a space strategy for the European Union that benefits its citizens (2011/2148(INI)), Document date: 2012-01-19, P7_TA(2012)0013, Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

16. European Parliament resolution of 4 February 2014 on the Action Plan for a competitive and sustainable steel industry in Europe (2013/2177(INI)), Document date: 2014-02-04, P7_TA(2014)0069, Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

17. European Parliament resolution of 9 June 2016 on the competitiveness of the European rail spply industry (2015/2887(RSP)), Document date: 2016-06-09, P8_TA(2016)0280, Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

18. For a European Industrial Renaissance' (COM(2014)0014), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

19. Friedman, M. (1970) „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“. The New York Times Magazine, September 13

20. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). „The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity“. Academy of Management Journal, 47 (2)

21. Greene, P.G., Brush, C.G. & Hart, M.M. (1999). The corporate venture champion: A resourcebased approach to role and process. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring

22. http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.1.html#_ftn2 (посетен 18.05.2017)

23. <https://www.strategyand.pwc.com/katzenbach-center> (Accessed: 8 April 2019)

24. <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2012>

25. https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse (Accessed: 8 April 2019)

26. Innovation Union, (COM(2010) 0546), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

27. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). A model of middlelevel managers' entrepreneurial behavior. Entrepreneurship Theory & Practice, 29 (6) McGraw Hill

28. Michael H. Morris, Donald F. Kuratko, Jeffrey G. Covin. (2011). Corporate Entrepreneurship & Innovation, Third Edition, South-Western Gengage Learning

29. Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978) Organizational strategy, structure, and process. New York:

30. New Skills for New Jobs, (COM(2008) 0868), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

31. O'Neill G.D. Jr., Hershauer, J.C. and Golden, J.S. (2009). „The Cultural Context of Sustainability Entrepreneurship“. Green Management International, 55

32. Report on the results of Industrie 4.0 Platform/ Implementation-Strategy-Industrie-40-ENG.pdf, Available at:

33. Report on the results of Industrie 4.0 Platform/ Implementation-Strategy-Industrie-40-ENG.pdf, Available on-line on: https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse_und_Medien/Publikationen/2016/januar/Implementation_Strategy_Industrie_4.0_-

34. Rothwell, R. & Zegveld, W. (1982). New ventures and large firms. The search for internal entrepreneurship. In: Innovation and the small and medium sized firm: their role in employment and in economic change. London: Pinter. S1048-9843(03)00030-4

35. Schumpeter, J. (1934) Capitalism, socialism, and democracy. New York: Harper and Row

36. Schumpeter, J. (1950) Capitalism. socialism, and democracy. New York: Harper and Row

37. Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Bertelsmann Stiftung, United Nations, 2018 <http://sdgindex.org/reports/2018/>

38. The Commission communication 'Industrial Policy: Reinforcing competitiveness' (COM(2011) 0642), Available on-line on: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/bg/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.7.html

39. WEF, 2014

40. World Economic Forum (2016), Comitet to Improving the State of the World, Global Challenge Insight report „The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution“, Available on-line on: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

41. Zahra, S.A. (1996) „Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities“. Academy of Management Journal, 39(6)

42. Бакърджиева, Р. 2017. Корпоративна социална отговорност на българските фирми - съвременни тенденции и европейски инициативи, ГорексПрес, София, стр.24

43. Банкова, Й. 2017. Национална конкурентоспособност - съвременни концепции и измерители, Издателски комплекс УНСС, София, стр. 86

44. Документ за размисъл „Към устойчива Европа 2030г.“, ЕК, 2019, стр. 7 https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/factsheets_sustainable_europe_012019_bg.pdf

45. Документ за размисъл „Към устойчива Европа 2030г.“, ЕК, Приложение II, 2019 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3b096b37-300a-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-bg/format-PDF>

46. Показател за ЦУР на SDSN. Устойчивото развитие в Европейския съюз, издание на Евростат от 2018 г.

47. Приносът на Комисията „Юнкер“ за срещата на върха „Една планета“ в Париж на 12 декември 2017 г. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4c7ab013-1dcd-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-bg>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р инж. Кирил Радев е щатен преподавател към департамент „Администрация и управление“ при НБУ. Завършил е ВМЕИ – машинен инженер, МГУ „Св. Иван Рилски“ – електроинженер и УНСС – икономика и управление. С решение на ВАК през 2004 г. е „Доктор по икономика и управление“, а през 2009 г. отново с решение на ВАК придобива званието „Доцент по икономика и управление“. Автор е на повече от 100 научни публикации в областите: управлението на бизнеса, иновации и предприемачество, държавното управление и реструктуриране, устойчиво развитие и др. Ръководители експерт в разработването и внедряването на национални стратегии в областта на енергетиката и транспорта. Заемал е множество висши ръководни и експертни позиции в стратегически стопански организации и в публичната администрация на Република България. Съосновател и директор на първото в историята на висшето образование в Република България УПИЗ „Учебно-тренировъчна фирма“ към Нов български университет. Член е на Съвета по иновации към БТПП.

STRATEGIC APPROACH OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN EMERGENCY MANAGEMENT

Gruja Kostadinovic, PhD

University "Union - Nikola Tesla" in Belgrade

Marija Ilievska-Kostadinovic, Doc. dr

University "Union - Nikola Tesla" in Belgrade

Abstract: *Emergencies represent an extraordinary and disturbing state of society caused by large-scale events, which paralyze the functioning of the country's social system or when large-scale natural and technical-technological catastrophes occur that endanger the lives of the population and their property and material goods. Various managers are aware that the duration and consequences of a crisis can be significantly reduced if the defense system is prepared for a crisis. A prerequisite for successful crisis resolution is effective crisis management, which includes an organized defense system and efficient command and control at all levels. Especially what should be kept in mind is good prevention, which is directly related to the basic principles of crisis resolution and which has practically led to an emergency in a certain area of the country or at the level of the entire country.*

Key words: *emergency situations, public administration, state bodies, crisis management, strategy*

In the modern world, we are witnessing an increasing number of natural disasters (floods, droughts, fires, earthquakes, epidemics, etc.) worldwide and causing increasing damage, and have a huge social, economic, social and even cultural impact. In the last few decades, and especially in the last few years, natural disasters have claimed an increasing number of victims. A large number of people are exposed to natural disasters and their negative impacts.

Crisis management takes its full affirmative forms in situations that are not categorically "normal" everyday life of human life or the functioning of certain organizations, states and the like. The crisis is often neglected, which results in action on the organization with greater intensity, above all because unresolved problems accumulate. It is very important to be realistic in perceiving the crisis, because that is practically the first precondition for its solution. If the organization prepares on time and has pre-defined plans, then preconditions will be created for its successful overcoming. All this has elements of accepting reality and practice adapting to the path of crisis prevention and preventive action.

The functioning of crisis management in the defense system in emergency situations is a key point for successfully overcoming and overcoming such a situation, because the defense system is also the most organized part of society, which is set up in such a way that it can function successfully in such situations.

Crises are inevitable today. The crisis is not a moment, but a process that has its phases that it goes through in its momentum. Since there are factors that we can influence and those that we cannot, with all our efforts, a crisis can be caused by a human factor or natural force, as a factor that we cannot influence. Most crises are predictable, but each regularly surprises and shakes the economy

both locally and globally. Most organizations and institutions still do not understand that a new and more modern management approach and the ability to think in the right way are needed to combat the crisis. The crisis is a problem because it is the result, not the cause of our problems. In order to resolve crisis situations, we must first of all recognize the cause that led to it.

1. EMERGENCY SITUATIONS - CONTENTS AND IMPLICATIONS

The emergency situation is still not in crisis, although it places extraordinary demands on traditional structures. A distinction should be made between a state of emergency and a state of emergency by which a government announcement suspends the normal functioning of government and public administration, ie citizens are warned to change their usual way of life or behavior to protect lives and property, while government services are ordered to act according to plans. for emergency situations, where certain freedoms and rights of citizens may be restricted. The causes for the introduction of a state of emergency are usually natural disasters, mass civil riots or declarations, or the beginning of a war in which case the term state of war is also used.

An emergency situation is a situation when the risks and threats or consequences of catastrophes, emergencies and other dangers to the population, environment and material goods are of such scope and intensity that their occurrence or consequences cannot be prevented or eliminated by regular action of competent bodies and services. for their mitigation and elimination it is necessary to use special measures, forces and means with an intensified regime of work. [Law on Emergency Situations ("Official Gazette of RS", No. 111/2009, 92/2011)]

Emergencies are one of the constants of human history and its conceptual definition is determined primarily by different types of dangers that threaten security and which, caused by the action of nature or human activity, can lead to its occurrence in a certain territory. The very determination of the Law on Emergency Situations confirmed the third mission of the Serbian Army, that is. support to civilian authorities in countering security threats.

The issue of the Ministry of Defense and the Serbian Army is especially important to draw attention to, and it refers to the com-

petencies of state bodies about emergencies. The mentioned Law on Emergency Situations, in Article 12, regulates that: "In conditions when other forces and means of the protection and rescue system are not sufficient to protect and save people, material and cultural goods and the environment from disasters caused by natural disasters and other accident, at the request of the Ministry - the organizational unit responsible for emergencies, the Ministry of Defense ensures the participation of organizational units of the Ministry of Defense, commands, units and institutions of the Serbian Army to assist in protection and rescue, by the law. units of the Serbian Army are commanded by their competent officers, following the decisions of the Emergency Situations Headquarters, which manages and coordinates protection and rescue.

A special place within the system of protection and rescue of the population has the protection and rescue forces which consist of:

- emergency headquarters,
- civil protection units,
- fire and rescue units,
- police,
- Serbian Army,
- entities whose regular activity is protection and rescue,
- companies and other legal entities,
- Serbian Red Cross,
- Mountain Rescue Service of Serbia,
- and associations that are trained and equipped for protection

and rescue.

Civil protection, defined by the Law on Defense in Chapter 7, Article 77-80, is organized, prepared and implemented as a system of protection and rescue of people, material and cultural goods from natural disasters, technical and technological accidents and catastrophes, consequences of terrorism, war and other major disasters, under the principles and requirements of the Additional Protocol to the Geneva Conventions, other rules of international humanitarian law, then the requirements of national and international law and accepted - ratified international conventions and declarations, but also international multilateral and bilateral agreements.

The competence of civil protection derives from its tasks, which refer to: [Neskovic, S., 2020, p. 316]

- planning the use of civil protection;
- preparation of the Assessment of vulnerability and vulnerability to natural disasters, technical-technological and other accidents and war dangers and own forces and capabilities;
- organization, formation and use of civil protection units and staffs in municipalities, cities and districts;
- designation of companies, companies and other services equipped and trained for protection and rescue;
- finding and destroying unexploded ordnance (UXO);
- planning and organization of communications and telecommunications;
- organization of the functioning of the Monitoring and Information Service;
- Preparatory activities for the training of civil protection personnel and soldiers in civilian military service and international cooperation in the field of protection and rescue.

The subjects of the protection and rescue system are:

1. State administration bodies, bodies of the autonomous province and bodies of local self-government units;
 - National Assembly (Article 9 of the Law)
 - Government (Article 10 of the Law)
 - Ministry of Interior (Article 11 of the Law)
 - Ministry of Defense and the Serbian Army (Article 12 of the Law)
 - Ministries, other bodies and special organizations (Article 13 of the Law)
 - Autonomous Province, through its bodies (Article 14 of the Law)
 - Local self-government unit, through its bodies (Article 15 of the Law)
2. companies, other legal entities and entrepreneurs (Articles 16-20 of the Law);
3. citizens, groups of citizens, associations, professionals and other organizations (Articles 21-29 of the Law).

Emergency management (as directing individuals, parts of the protection and rescue system and the system towards achieving the set goals):

- for the territory of the Republic of Serbia - the Republic Headquarters for Emergency Situations, formed by the Government;
- for the territory of the autonomous province - the provincial headquarters, which forms the executive body of the autonomous province;
- for the territory of the administrative district - the district headquarters for emergencies, which is formed by the Republic headquarters for emergencies;
- for the territory of the city - the city headquarters for emergencies, which is formed by the city assembly;
- for the territory of the municipality - the municipal headquarters for emergency situations, which is formed by the municipal assembly.

A natural disaster is an event of hydrometeorological, geological or biological origin, caused by natural forces, such as: earthquake, flood, torrent, storm, heavy rains, atmospheric discharges, hail, drought, landslides, avalanches and avalanches, extreme temperatures air, accumulation of ice on the watercourse, epidemic of infectious diseases, an epidemic of animal infectious diseases and pests and other natural phenomena of larger dimensions that can endanger the health and life of people or cause large-scale damage.

A catastrophe is a natural disaster or other accident and an event that, with its size, intensity and unexpectedness, endangers the health and lives of a large number of people, material goods and the environment, and whose occurrence cannot be prevented or eliminated by regular action of competent services, state administration bodies and local self-government units. as well as an accident caused by war destruction or terrorism.

An extraordinary event is an accident caused by a natural disaster and other accidents, which can endanger the health and lives of people and the environment, and the consequences of which can be prevented or eliminated by regular action of the competent authorities and services.

Emergency management is the direction of protection and rescue entities in the execution of their obligations and tasks. Coordination is the realization of temporal and spatial harmonization of the actions of all participants in protection and rescue in emergency situations by stages of task execution, as well as their timely informing.

Protection and rescue forces are: emergency headquarters, civil protection units, fire and rescue units, police, the Serbian Army, and entities whose regular activity is protection and rescue, as well as companies and other legal entities, the Serbian Red Cross, Mountain Service rescue of Serbia, and associations that are trained and equipped for protection and rescue.

Protection and rescue facilities and facilities include shelters and other protective facilities, warehouses, protective and rescue equipment and tools, training and education equipment, means of transport, telecommunications and alarm devices and other materials used for protection and rescue.

The means of assistance are groceries, drinking water, clothes, shoes, medicines and other objects, ie funds intended for the endangered and injured population as an aid for mitigating the consequences of natural disasters and other catastrophes.

Elimination of consequences are all activities undertaken during and after a natural and other disasters to urgently normalize life and prevent the spread of consequences in the area where the accident occurred.

Authorized legal entities are companies and other legal entities entrusted with the performance of activities of special interest to the Republic of Serbia in the field of telecommunications, mining and energy, railway transport, meteorology, hydrology, seismology, ionizing radiation protection and nuclear safety, environmental protection, water management, forestry and agriculture, health, care and veterinary.

Qualified legal entities are companies and other legal entities that are trained and equipped for protection and rescue, such as utilities, construction, water management, forest management companies, catering, mining and transport companies and other legal entities, economic entities in the field private security, commercial aviation, associations, federations, societies, and clubs in the field of firefighting, cynology, diving, nautical, mountaineering, speleology, amateur radio, mountain rescue service, scouts and other entities important for protection and rescue.

Personal, mutual and collective protection is the most massive form of preparation and organized participation of citizens in protection and rescue, which includes measures and procedures for their

direct protection and rescue in business and residential buildings, other facilities and places where they live and work.

Protection measures when natural disasters and other accidents occur, as part of civil protection measures, represent organized participation of manpower and means in protection and rescue of population and material goods, execution of tasks of companies and other legal entities and individuals in the rescue of endangered population and material goods (evacuation, care, first aid, medical assistance, etc.) with an assessment of the need to seek assistance from the Serbian Army or international assistance and take other measures to prevent or mitigate the consequences of natural disasters and other accidents.

Civil protection measures are planned and organized actions and procedures prepared and implemented by all subjects of the protection and rescue system in the Republic of Serbia, to protect and save people and material goods from dangers and consequences of natural disasters and other accidents.

The alarm is the notification of an imminent or emerging danger.

Evacuation is the planned, organized and temporary relocation of people, animals, material and cultural goods, state bodies, companies and other legal entities from the endangered territory to the territory determined by the Protection and Rescue Plan in emergency situations, where there is no danger and which provides conditions for life and protection.

Destructions caused by natural forces can occur in an area that is beyond the competence and responsibility of management. However, unlike most other types of crises, natural crises are mostly predictable, although the time and duration of their occurrence, as well as the intensity, remain largely unknown. Although emergency services have a key role to play in recovering from this type of crisis, management must analyze all types of risks on time and make adequate preparations. Otto Lerbringer suggests that the four key elements of crisis planning are good guidelines for managers.

- Mitigation

- All steps that can mitigate or reduce vulnerabilities should be taken. For example, a safe location should be provided for plants and offices, and buildings should be designed and constructed to

withstand realistically predictable natural disasters (for example, special reinforcements in earthquake - prone areas).

- Readiness

- Creating a plan for dealing with crises is essential. Natural crises can affect everyone including telecommunications systems, energy supply, transportation systems and water supply. Employers have a responsibility to inform employees about what they should do if a crisis occurs, but also to ensure the implementation of a continuous training program and practice procedures.

- Answer

- In cases of physical disasters, employees can worry more about their family and friends than about performing their professional role, and as a result they can leave the workplace. Consequently, efforts to limit on-site damage as well as recovery measures are less successful. Regular practice of emergency procedures raises awareness of the importance of preventing side effects such as fires and explosions.

- Recovery

- Since the purpose of the recovery phase is to stabilize the affected community and ensure the establishment of basic functions, it is in the interest of local businesses to offer all possible assistance in terms of manpower and resources. The resources available at the site of a disaster are much more significant at a given time than those that can be engaged after some time.

All in all, with maximum precautions, well-prepared organizations can minimize damage, recover quickly, and even increase their reputation locally, and sometimes nationally.

A flood is a temporary water cover of land that is not usually covered with water. This includes floods that cause:

- Rivers
- Mountain streams
- Torrential watercourses
- As well as floods caused by the sea in coastal areas.

According to the origin, the following can be divided:

- Floods by rivers
- Floods by mountain streams
- Floods by torrents
- Floods caused by the coastal sea - tsunamis, tides.

Causes of floods:

- Those that are a consequence of natural phenomena
- Those caused by anthropogenic influence
- Those are caused by a combination of natural and anthropogenic influences.

Protection and rescue from floods and accidents on water and underwater, includes the implementation of protection and rescue of people and material goods that may be endangered by floods caused by river overflows, torrents, ice barriers, groundwater, as well as damage or destruction of dams, embankments, tailings and other water protection facilities and other accidents on water and underwater;

Protection and rescue from floods and other accidents on and underwater include: [Neskovic, S., 2019, p. 47]

- planning, construction, maintenance and strengthening of damaged flood protection facilities,
- monitoring and reconnaissance of water levels,
- alerting,
- planning and implementation of the evacuation of population and material goods from endangered areas,
- planning and providing transportation and crossings over rivers and lakes,
- removal of water from flooded buildings,
- finding and retrieving victims and drowned,
- care for vulnerable populations and
- remediation of the consequences caused by floods.

The Republic Hydrometeorological Institute and the competent republican and provincial body for water management and public water management companies, by reports and forecasts, inform the competent service and competent headquarters for emergency situations about water levels, declared defense phase, situation development and measures taken.

If the defense line is endangered by long-term high water level or the critical water level for which the defense system is dimensioned is exceeded, the competent emergency headquarters shall take measures of immediate flood defense and propose the declaration of an emergency situation. The competent emergency headquarters may be involved in flood protection activities even before a state of emergency is declared, if this is necessary based on the assessed risk.

2. MANAGEMENT STRATEGY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION BODY

The organization and implementation of first aid, in case of natural disasters and other accidents, includes all forms of first aid, self-help and mutual aid and care of the injured and sick. In providing first aid - as carriers participate:

- Red Cross teams,
- Mountain rescue services,
- competent service,
- civil protection units and
- (within personal, mutual and collective protection) - citizens.

The organization and implementation of medical care include all forms of medical care to the endangered and injured population in the area affected by natural disasters and other accidents, which are provided by health institutions.

Depending on the degree of danger, and possible consequences, the evacuation can be partial or complete. The following are subject to evacuation:

- mothers with children up to 15 years of age, ie other persons who are obliged by law to take care of and care for minors under 15 years of age;
- pregnant women;
- sick people, people with special needs and other people who need someone else's help and care;
- persons younger than 16 years and older than 65 years (men), ie 60 years (women).

The decision on the scope of the evacuation and the categories of the population to be evacuated is made by the body ordering the evacuation. The evacuation of the population within the area of local self-government units is ordered by the emergency headquarters of local self-government units. Evacuation from the area of one local self-government unit to the area of other local self-government units is ordered by the Republic Headquarters for Emergency Situations. Persons from the area for which evacuation has been ordered - are obliged to act following the evacuation order.

The care of endangered, injured, refugees and evacuees in emergency situations is directly managed by the emergency headquarters and civil protection commissioners, ie deputy commissioners, until conditions are created in which the competent authorities

will take further care of the care. The Red Cross Search Service keeps records of the victims of the accident, searches for persons who have been reported missing due to the accident, informs family members and the competent authorities, and performs the work of reuniting families that were separated due to the accident.

The planning of the care of endangered, injured, refugees and evacuated persons in emergency situations are performed by the competent body of the local self-government unit, in cooperation with the emergency headquarters and accordance with the Protection and Rescue Plan in emergency situations. Owners and users of facilities and premises in public use (tourist and catering facilities, recreation centers, health institutions that perform rehabilitation activities, student dormitories, schools, etc.), as well as private facilities suitable for accommodation are obliged to receive temporary accommodation citizens from endangered areas, when ordered by the competent emergency headquarters.

Fee for the use of these facilities and premises - is paid according to market conditions on the day of delivery. The competent service, the Red Cross, associations and citizens participate and cooperate in the execution of the tasks of caring for the endangered and injured. By the decision of the mayor, ie the President of the municipality, at the proposal of the headquarters for emergency situations, certain care tasks are entrusted to the Red Cross, which are by its public authorizations and program activities.

Floods cause various harmful consequences, and the biggest consequences are certainly human lives, and those are irreparable losses or damages. Other damages can be divided into material and non-material, and direct and indirect.

- Material damages are expressed in exact numbers such as the number of destroyed houses and other buildings, the number of dead livestock and everything that can be expressed in money, or how much the lost property costs at market prices.

- Non-pecuniary damages are those that cannot be expressed in quantitative form, ie number and money, and these are lost hours of students in schools, lost working hours in the economy, in industry, and non-performance of some financial jobs, etc.

- Direct damage is that caused by the floodwater itself or a torrential storm.

- Indirect are those that arose indirectly, such as the inability to do business or perform other tasks outside the flooded area due to the inability to use infrastructure, roads, railways, communications, etc.

An epidemic is defined as the occurrence of a health disorder in a number that is higher than usual for a certain population and a certain period. In its original meaning, the term epidemic referred exclusively to infectious diseases. However, during the 20th century, the structure of mortality began to change, and chronic non-communicable diseases began to gain in importance. As a result, the concept of the epidemic became broader, which led to a change in the approach to studying the epidemic. For some infectious diseases, the epidemiological service may have predefined numerical values when an increased frequency is considered an epidemic. The number of patients that indicates the presence of an epidemic depends on the agents, the size and type of the exposed population, the time and place of the disease.

The expected frequency can best be determined by continuous monitoring, which is the continuous systematic collection, analysis and interpretation of health data, which are important for the planning, implementation and evaluation of public health practices. Infectious diseases are still the most common subject of surveillance, but in recent decades, more and more attention has been paid to non-communicable diseases, injuries, poisonings and others.

An epidemic can develop from an endemic (constant presence of a disease in a certain territory), and also from sporadic diseases, ie. diseases that have long been or never existed in that population. In that situation, two cases would be enough for such a phenomenon to be considered an epidemic (in Europe it could be a case of plague or cholera). An epidemic can also be a consequence of bioterrorism, which is, unfortunately, a reality today.

If an epidemic occurs in a wide geographical area on a global scale and affects a large number of people, it is considered a pandemic. The largest pandemics of infectious diseases are the pandemic of plague, cholera and influenza, and the non-infectious pandemic is lung cancer.

The type of epidemic depends on the two most important factors - the type and manner of exposure. The first type is epidemics of a common source that occurs when a group of people is exposed

to the harmful influence of a factor that is common to members of that group. The epidemic in this case is explosive and occurs only among persons exposed to a common source. The second type is a progressive epidemic caused by the transmission of pathogens from one host to another (usually through contact).

When a sick person, for example a traveler from Italy or China, infects other people, an epidemic or pandemic is discussed. But if new local epidemics follow, epidemiologists will agree that efforts to prevent global spread have failed and the new situation is beginning to be considered a pandemic. Epidemiologists are mainly concerned with disease prevention, which can be fundamentally different from the broader interests of governments or international health organizations.

The WHO has declared only three pandemics in history, for influenza in 1918, for influenza H1N1 in 2009 and COVID-19 in 2020. For months, a large number of epidemiologists have called this virus a pandemic. The pandemic is the highest level of the global health crisis and means the spread of an epidemic that affects several regions of the world. The WHO hopes that the pandemic can be controlled and the damage reduced to a minimum by taking immediate aggressive steps.

The official declaration on COVID-19, or any other infectious disease such as a pandemic, urges governments and health organizations to shift efforts from restrictions to mitigation. The announcement of a pandemic has an economic, political and social impact on a global scale, and the WHO is very careful when it announces a pandemic. This official announcement does not incite fear or tell us to procure surgical masks. This does not mean that the virus has become more deadly or contagious, nor that our risk is higher. But declaring a pandemic is certainly a historic event.

Protection against infectious diseases is the duty of local self-government units - municipalities, cantons and the state, health care institutions, health insurance institutes, private practice holders, companies and other legal and natural persons. All natural and legal persons must allow health and hygiene examinations and advice, as well as preliminary medical examinations and supervision, collection of necessary findings and application of other measures for protection against infectious diseases.

Protection against infectious diseases consists of organizing and implementing:

1. measure for prevention and suppression of infectious diseases and

2. insurance of material assets.

Protection of the population from infectious diseases is achieved by measures for the prevention and control of infectious diseases, which can be:

A. general measures,

General measures for the prevention and control of infectious diseases are:

1. provision of hygienically correct drinking water, as well as sanitary protection of springs, facilities and devices used for the supply of drinking water;

2. ensuring the health safety of foodstuffs and sanitary-technical and hygienic conditions for their production and trade;

3. removal of wastewater and other waste materials in the manner and under the conditions that provide protection against water and soil pollution, as well as maintenance of rodents and insects at a biologically acceptable minimum;

4. maintenance of sanitary-technical and hygienic conditions in public buildings, means of public transport and in public places;

5. performing obligatory (preventive) disinfection, disinsection and derivatization

B. special measures

Special measures for the prevention and control of infectious diseases are:

1. presentation and health education on the prevention of infectious diseases;

2. early detection of sources of infection and routes of transmission;

3. laboratory isolation and identification of pathogens;

4. application;

5. transportation, isolation, hospitalization and treatment of sick persons;

6. disinfection, disinsection and derivatization;

7. health surveillance of carriers, employees and other persons;
8. immunization, immunoprophylaxis and chemoprophylaxis;
9. quarantine, home isolation and health surveillance.

A. other measures.

In the case of large-scale epidemics, as well as in the case of natural disasters (floods, earthquakes, fires, accidents in mines or other workplaces, etc.) that can lead to epidemics or infectious diseases of many people, the Government, at the proposal of the Minister of State, may take, to prevent and control infectious diseases, the following measures:

1. introduction of work obligation to health workers and engagement of other citizens;
2. engagement of equipment, medicines and means of transport;
3. temporary use of business and other premises for the provision of health care;
4. isolation and treatment as well
5. determination of special tasks for health care institutions and holders of private practice.

To protect the population from the introduction of cholera, plague, viral hemorrhagic fevers, yellow fever, SARS and other infectious diseases, measures provided by the Law and international sanitary conventions and other international agreements are taken. To prevent and control infectious diseases, the Ministry of Health may order special emergency protective measures against these diseases:

1. a ban on travel to a country where there is an epidemic of some of these diseases;
2. prohibition of movement of the population, ie restriction of movement in infected or directly endangered areas;
3. vaccination and chemoprophylaxis against infectious diseases present in the country of visit;
4. restriction or prohibition of trade in certain types of goods and products;
5. obligatory participation of health care institutions and other legal entities, holders of private practice and other natural persons in the control of diseases, ie the use of facilities, equipment and means of transport to combat infectious diseases;
6. other measures by international regulations.

In addition to the organization of defense and the promotion of stability, crisis management is the third important dimension of security that is considered within security theories, and which is directly important for the subject discussion. These three dimensions are interconnected and conditioned because each depends on the previous one.

Crisis management, in the medium term, is the most important dimension of security because, on the one hand, it refers to terrorism, organized crime, corruption, natural disasters, epidemics, etc., and on the other hand to the control of potential causes of ethnic and interstate conflicts.

There is no single point of view for defining a crisis. A crisis can be defined as an emerging risk. She was already recognized and valued or was not noticed at all, so she performed completely suddenly.

London's public relations schools define the crisis as "a serious incident that affects a person's safety, the environment, products or the organization's reputation." Such an incident is usually characterized by a hostile attitude of the media towards it. "Some authors define the crisis as an unplanned and unwanted process that lasts for a certain period of time, and which can only be partially influenced and can end in various ways.

A crisis can also be defined as an intense phenomenon with a potentially negative outcome that affects the organization or the industry as a whole, as well as their public, products, services or reputation. [Jugo, D., 2017, p. 20]

Other scholars describe the crisis as "a major event with a potentially negative outcome that affects both the organization and its public, services, products, and / or its name." It interferes with the normal operation of the organization and in the worst case threatens its survival.

A crisis is an unplanned and unwanted process that lasts for a certain period of time, and which can only be partially influenced and can end in various ways. Since the crisis most often affects corporations, the term corporate crisis in the literature means "unplanned and undesirable processes of limited duration and the possibility of influencing with an ambivalent outcome."

Thus, the crisis is a circumstance for the organization in which it is no longer possible to act normally. It interferes with routine ac-

tivities, causes insecurity and stress, and endangers the long-term survival of the organization. Although at first glance the crisis may not have such dramatic effects, its negative impact on the image of the organization can be very large, and prevent further development and survival of the organization.

The crisis can be seen as a turning point in the life of the organization and an opportunity to improve its reputation. It is a perfect opportunity for the management of a company to introduce the necessary organizational changes, change the way of thinking, establish new sectors or introduce a new organizational culture. The crisis is a danger, but it is a challenge and a possible new beginning: a challenge as a quality check of a crisis defense plan, and a new beginning as an opportunity for an organization like the phoenix to rise even stronger. Therefore, we can conclude that for an organization, a crisis is both a danger and an opportunity.

The origin of the term crisis management is in the political sphere. Namely, it is claimed that US President J. F. Kennedy first used this term during the Cuban Missile Crisis in 1962, when the confrontation between the USA and the USSR due to the installation of Soviet missiles with nuclear warheads in Cuba brought the world to the brink of World War III. In this way, Kennedy described the management of a serious, emergency situation. [Kesetovic, Z., 2008, p. 112]

Crisis management is a process by which an organization is protected from certain upcoming changes that threaten its survival and vital interests. Every crisis has three basic common elements: a threat to the organization, an element of surprise and a short decision-making period. [Ristic, D., 2009, p. 345] Unlike risk management, which involves assessing potential threats and finding the best solutions to eliminate or circumvent the dangers, in crisis management, the organization has already encountered a given threat and must have a response to all phases of its realization, including the recovery phase. [Neskovic, S., 2016, p. 78] Crisis management as a function, ie activities of crisis management are older than the term itself. Thus, emergency management as a formal responsibility of the U.S. government arose with efforts to respond to the growing fire threats in major cities in the 19th century.

Later, crisis management emerged as an organization, ie special bodies, bodies and agencies dealing with crisis management

were formed. Even today, crises are inevitable for every organization, but managers in both the for-profit and non-profit sectors, as well as in the state administration, are aware that their duration can be significantly shorter, and the consequences incomparably less if the organization is prepared for a crisis. This is exactly the task of crisis management as a new field of management. It is said that there are two types of crises "those that you manage and those that manage you". Proactive planning enables managers to control and resolve the crisis, and ignoring the possibility of a crisis, on the other hand, leads to the crisis starting on its own inertia. Crisis management can be applied in almost every field of human activity, but even today it is most often associated with international relations, political science and the business sphere. [Kesetovic, Z., 2008, p. 98]

Unlike risk management, which involves assessing potential threats and finding the best ways to avoid those threats, crisis management involves dealing with threats before, during, and after they occur. Crisis management is a discipline that consists of the skills and techniques needed to identify, assess, understand and deal with difficult situations, especially from the moment they occur until the point when recovery procedures begin.

Crisis management is not a unique profession, but a theoretical concept that in terms of research includes a special group of events (crises) that have certain common laws, but also great differences between them. Various professions deal with monetary crises, military tensions, terrorism, natural disasters, etc., and it is difficult for experts in these professions to work effectively in an area for which they are not experts. However, on a certain abstract plane, they can exchange experiences with each other. The term crisis management, therefore, is not a synonym for protection and rescue, nor protection from natural and other disasters, nor for civil defense, nor for all that together. It encompasses a much broader social reality that exists as a theoretical concept in science and research, rather than in the real world as a system, institution, or center for controlling all possible crisis events.

The characteristics of a successful crisis manager are:

1. Professionalism

They integrate and coordinate the activities of a large number of other people and organizations in the community. They know how to reconcile differences and make compromises for the common

good. They are well acquainted with the laws that regulate the area of crisis situations, as well as the competencies and possibilities of certain agencies that act in emergency situations.

2. Individual qualities - in the field of communication, organization, interpersonal relationships and self-control in stressful situations. These qualities are expressed in relations with the CEO, and for good working relations, competence and trust, in coordination with other agencies, communication as well as human resource management skills, frequent contacts, learning and mutual sharing of experiences and information are important. crises, joint training and exercises.

3. Crisis management activities:

- mobilization of staff and resources for emergency interventions (very quickly in dangerous situations and threats). Prerequisites are constant monitoring of potential threats and urgent exchange of information; and once key people are alerted they must be able to mobilize their staff and resources quickly.

- public warning, and
- undertaking protective activities.

The public must receive accurate and reliable information in a timely manner so that when citizens hear warnings they know that they are free to trust the messages and take the recommended protection activities. This also depends on the nature of the threat.

- Victim care - the manager helps the agencies that normally care for victims to better coordinate their responses.

- Damage assessment - very important for resource allocation not only immediately during the response but also for long-term recovery. An effective crisis manager relies on the skills of various experts and specialists to assess and coordinate their work. Sometimes, at the beginning of the crisis, it is possible to give only a rough initial assessment, and later technical experts, architects, experts for dangerous substances, etc. are included. The manager ensures that the collected data reach the authorities in a timely manner so that they make adequate decisions regarding the answers.

- Establishment of basic public services.

- Informing the public - one of the key functions during the crisis. If the public is not informed in time, the problems multiply. It is very important to plan who and how distributes information, which the crisis manager must take into account.

- Forming and keeping files - of great importance because one can learn from experience so that mistakes would not be repeated, as well as because of the potential receipt of financial assistance.

- Recovery planning - necessary before a crisis occurs. If assistance is sought, these requirements must contain a specification of the relevant needs and be in accordance with the relevant procedures. This cannot be done in a crisis. An effective crisis manager constantly maintains contacts with agencies that can assist so that he constantly updates both needs and procedures.

- coordination of crisis management activities - a key function.

Critical thinking of every manager who is interested in avoiding the crisis, ie reducing its consequences and preventing it from escalating into a catastrophe and facilitating their overcoming, must be proactive and focused primarily on recognizing the phases and indicators that precede the crisis.

Crisis Management can be defined as a series of factors organized to combat the crisis situation, and whose main goal is to reduce its negative effects, ie damage to the organization. Simply put, crisis management seeks to prevent or mitigate the negative consequences of a crisis from possible harm and also to protect.

First of all, crisis management is not a synonym for bad management. Due to their own inappropriate or inadequate planning or complete lack of planning approach, organizations are often put in a situation to respond to crisis situations only when they escalate. However, without clearly defined priorities, managers of organizations rarely know which situations require their increased and urgent attention and which do not. In such crisis situations, management cannot always react effectively, which is a classic example of bad management, but not crisis management. Proper and effective crisis management therefore implies a comprehensive approach to crisis management that allows the normal functioning of the company.

Some theorists and public relations experts equate crisis management with crisis planning and point out that crisis management is the art of removing risk and uncertainty to achieve a higher degree of control over one's own destiny. Crisis management clearly means "looking ahead". This includes anticipating, identifying, studying and dealing with crisis situations, as well as establishing procedures that enable crisis prevention or deal with it effectively. To more clearly

define crisis management, it is necessary to fully understand how those who directly manage organizations see the crisis. As a rule, organizations view crises as completely isolated events that can be analyzed through a total of four elements:

1. causes - include immediate errors that activate the causes of the crisis situation and emphasize the already existing problems and shortcomings that enabled the errors to occur;

2. consequences - can have immediate and long-term effects;

3. caution - implies the inclusion of measures taken to prevent or minimize the impact of a potential crisis;

4. Confrontation - implies measures taken to combat a crisis that has already occurred.

Namely, many crises can be prevented or a more favorable position created to mitigate their negative effects, by planning and researching other countries or companies that have been in the same situation.

Crisis communication can be defined as a dialogue between an organization and its public immediately before a negative event, during a negative event and after a negative event. This dialogue involves the creation of strategies and tactics whose main purpose is to minimize damage to the image of the organization.

Crisis communication can be seen as one of the types of public relations. Good crisis communication enables states and companies not only to successfully overcome the crisis but also to strengthen its reputation thanks to the public attention it was exposed to during the crisis, as well as public relations, assuming that quality levels were maintained during that time. One of the main tasks of public relations experts who specialize in crisis communication is to develop a crisis communication strategy that will define all the possibilities of crisis development, as well as ways of behaving during the crisis. Some authors call crisis communication with public relations and point out that crisis public relations are one of the most critical types of modern communications as a whole. Crisis communication involves identifying internal and external recipients who must possess information during a crisis, and crisis communication managers must understand, create and disseminate messages to both internal and external recipients, and prepare together to receive feedback from these groups.

Crisis communication is one of the crucial factors for success-

fully overcoming crisis situations. As a key element in communication during a crisis, the speed of communication stands out. In the "old days" of crisis communication, it was customary to wait 24 hours after a crisis event for the organization to address the public. Today, 24 hours is simply too long to wait. Every crisis, regardless of its nature, is also a crisis of information. The inability to control such an information crisis inevitably results in the inability to control the entire crisis.

Crisis communication can also be defined as "a continuous process of creating shared meaning between groups, communities, individuals and organizations, all to prepare, limit and responding to risks and possible damages." This definition refers to the diversity of communicators involved in that communication, the sender of messages and their recipients, as well as the instrumental and functional elements of communication during a crisis situation. These are events that strongly shake the fundamental sense of stability and predictability that most people rely on in their daily lives. Crisis communication processes are much more complex due to the diversity of the public, cultures, background events, experiences and new technologies that then affect the forms of crisis situations. In such cases, effective communication can be a matter of life and death, so understanding the communication process in such moments is crucial. [Neskovic, S., 2020, p. 318]

Crisis communication unequivocally implies the urgent formation of a communication team, as well as its involvement in the communication process. This process implies a quick start of communication with the involved shareholders and the public, which strengthens the credibility of the organization and builds trust in their eyes. It is the content of that communication, ie the message that the organization sends, that must satisfy the needs of all involved shareholders and the public, and at the same time provide them with the tone and context of all messages. In doing so, account should be taken of the fact that the goal and key messages must be clear.

The main characteristics that are common to all crises are:

- Unexpectedness

When a crisis arises, it is certainly unexpected, although some features of the crisis were, or at least could have been, clearly visible even before it arose. Crises that occur without any prior warning or sign are rare.

- Unwillingness

Unwillingness or unawareness of the crisis is one of the main problems in crisis management. Events must be taken into account that is unlikely, but brings crises with great consequences.

- Time pressure

The crisis is a temptation for everyone's abilities, because in conditions of unpreparedness and apparent unexpectedness, the person in charge of crisis management is expected, and required to make decisions even faster than usual, which is a highly stressful situation. Therefore, for successful crisis management, it is necessary for people to be aware of the crisis, and to respect the decisions and management programs of the System for easier detection and crisis planning.

Also, the crisis is most often:

- Seemingly harmless
- Dangerous - existentially threatening
- Ubiquitous - can affect any organization (government, non-profit, for-profit)
- Decision-making situation (as opposed to a catastrophe to which we simply surrender)
- The situation with an ambivalent outcome
- Process character (time limited, has a beginning, development, climax and outcome)
- More or less conspicuous - it can be influenced

If we look at the crisis as an unplanned process, the question arises as to what are the causes of crises in organizations. Although the causes are different, in modern literature they are generally divided into external and internal.

External causes, as the word itself describes, arise outside the organization, ie. in the vicinity. It is considered that the organization has no significant influence on these causes. Among the external causes of the crisis today, we can list natural disasters and catastrophes, political and social changes, major economic crises, recessions, market changes, security environment, etc.

Crises often occur within an organization. Such crises are often not visible. These include: poor work organization, disrupted interpersonal relationships, incompetence and immorality of management, corruption, sick rivalry, lack of corporate culture, poor working conditions, unrealistic union goals, lack of communication, etc. If we

look at crises from the aspect of natural and social phenomena that can cause crises, we can divide the causes into three large groups:

1. natural phenomena - can be divided into two subgroups:
2. technical elements - are related to the technical and technological development of human civilization (major traffic accidents, major fires and explosions, nuclear accidents)
3. social phenomena (wars, armed conflicts, economic crises, mass famine, etc.).

Types of crises:

- types of crises about the environment from which they originate (crises of a physical nature, crises of public opinion, crises due to management failures, crises of the economic and political environment)
- types of crises with regard to warning times (sudden crises / accidents and deaths and covert crises / audits, internal factors)
- types of crises concerning their experience (unusual crises and perceptual crises).
- accidents and natural events, crises related to health and the environment, technological incidents, economic and market forces, impacts beyond control.

Potentials or operability of crisis management can consist of military units of the Army, air force, special units, etc., diplomacy and diplomats, high minds for analysis. The ability to respond to terrorist incidents and natural disasters is often needed in the form of transport of the injured, food, water, medical assistance and the like. There is also a need for a warning system designed to warn people to evacuate or evacuate from a potential danger point in a timely manner. This points to the elements of natural disasters and the need to build a system that can respond in a timely manner to a single crisis plan. Thus, the ability to fight a natural disaster can be a hint of preparedness and ability to respond effectively to crises caused by people and weapons of mass destruction or some other action, primarily if it is the so-called. technological crises. [Neskovic, S., 2019, p. 2019]

It should be emphasized that crises are unregulated, unstructured events for which reactions will not be completely adequate and brought to the highest possible level. Predicting a crisis, where, when or how the crisis will happen is more skill than science. For the stated statement, the solution is planning as the basis of any further

action with elements and the worst possible scenarios and ways of reacting in such a situation.

When the crisis reaches its peak, the emphasis should be on understanding, explaining and redirecting events. In this regard, the qualities of good leaders should have the following characteristics: perception, intuition, knowledge in one or more areas, the ability to take on additional responsibilities, the ability to think clearly, determination and calmness under pressure. Of course, the question also arises as to whether all managers have such abilities and whether they can perform the activities required in the process of resolving the crisis? All managers must know the job they are doing, and that is the aspect of "knowing the job", and they need to possess certain skills and abilities.

According to the doctrine of the Serbian Army, the Serbian Army plans, prepares and conducts operations in peace, emergency and war. About the forces deployed, operations can be:

- Army operations;
- Aviation and anti-air defense operations;
- operations of territorial forces,
- special forces operations and
- Joint Forces operations.

According to the type of combat operations:

- offensive,
- defensive.

The basic division of military operations is according to the manner of exerting action on:

- combat operations and
- non-combat operations.

A special type of operations is multinational operations, in which parts of the Serbian Army can participate, in accordance with the law.

For the needs and understanding of the functioning of crisis management in the defense system, operations to support civilian authorities in countering armed security threats are conducted in the event of natural disasters, industrial and other disasters and epidemics. The goal of conducting operations is to support civilian authorities and the population in order to protect and save the lives of people, material goods and the environment. Success in conducting operations requires: direct cooperation and coordination with state

bodies that manage all forces in the endangered area and the use of fully trained and equipped units of the Serbian Army.

If it is understood that crisis management includes taking planned and adequate measures that can be subsumed under the principles, then they are mainly reflected through: prevention (taking measures to prevent the outbreak of crisis situations), keeping crisis situations within existing borders and preventing their spread and resolution crisis situations. The goal of resolving crisis situations is to provide an adequate and balanced response to the occurrence of any crisis hotspots.

If we take a closer look at the issues related to military-organizational systems, especially from the aspect of importance and dealing in the field of defense, it can be stated that even though there are practical solutions in the field of governance, there is no full and comprehensive system of universal and comprehensive actions at all levels. This is a consequence of objective circumstances that arose from the need to restructure military-organizational systems and that this process is still ongoing. [Karovic, S., 2017, p. 34]

The fate of all processes is in their constant dynamics and changes, and crisis management in military-organizational systems is accompanied by processes and certain changes that directly arise from the dynamics of changes in military-organizational systems. Management in the system at each defined level (strategic, operational and tactical) is performed by the commands of units and institutions, with the command of the heads of those units and institutions.

The National Assembly, as the highest governing body, adopts basic documents, and through the Government and the Ministry of Defense, it manages in "shorter" periods of time. The hierarchical line of resolving crisis situations remains unchanged and goes in the direction of: Assembly-Ministry of Defense-General Staff of the Army-Commands of types-Commanders of units, ie composition.

The stated principles of command are applied in all situations when the Army is used in the process of resolving crisis situations, primarily in the context of a defined mission. Based on the decision of the Assembly and the basis of government policy, the Ministry of Defense is responsible for the implementation of all variants of military engagement in the process of resolving the crisis situation.

A system of successful command and control, from the highest to the lowest level, should ensure the unified engagement of all forces

towards the achievement of a common goal and their most efficient use. Commanders should be provided with the maximum possible freedom of action, within the given political and military guidelines for the execution of the task. The command and control system should be simple and as unique as possible, and the decisions made should be precise and unambiguous. Each commander should be given command responsibilities in accordance with the level of his responsibilities. This system will have its specifics for different types of operations, but it is primarily based on adopted procedures.

The media should be engaged in such a way as to ensure continuous reporting on the course of the operation. Their activity should take place within the official (government) information campaign according to the specific crisis situation. Statements and briefings of the highest political and military figures have a special significance in informing the public about the development of the overall military-political situation in the crisis area and during the military operation.

During the operation, it is necessary to ensure coordinated and continuous monitoring of its results in order to timely identify possible omissions and shortcomings and quickly take measures to eliminate them. Upon completion of the operation, a comprehensive analysis of its success (or failure) should be performed, in order to use the experience gained to possibly change certain doctrinal solutions, size and structure of the Army and its operational capabilities, to ensure better and more efficient response to future crisis challenges. situation.

Every crisis is a story in itself, says J. Welch. Some are related exclusively to the internal problems of the organization and for them the solution is usually found quickly. But some crises grow into large-scale media sensations with various legal consequences. Precisely because of the specifics of each individual crisis, it is difficult to establish common rules for resolving them.

Except for modern crises, every crisis ends sooner or later and the task of management is to officially announce the end of the crisis and the transition from crisis to normal. However, the question of when the crisis is over is not always easy and simple. The consequences of the crisis are often seen as dysfunctional, undesirable and bad, which is, of course, empirically based. Behind the crisis

remains material and non-material damage. Houses need to be repaired or rebuilt, infrastructure needs to be improved, the dead buried, and the wounded taken care of. In that sense, the need for people to return to the previous state, that is, to establish normalcy, is quite understandable. The crisis creates a need for stability. In that sense, if the end of the crisis is clear and unambiguous, the head of the organization must announce the end at a meeting of the entire company, on the website or through some other medium. In small or medium-sized organizations, each organizational unit should be visited. Regardless of the chosen method, ie the manner of declaring the end of the crisis, on this occasion the manager should:

- briefly review the past crisis, explain what happened and why;
- clearly and honestly states how the crisis was resolved and what damage was done;
- displays the current picture of the situation;
- present a plan for returning to regular activities and recovery of the organization with a reminder of strategic goals;
- Encourage everyone to make a full contribution to recovery.

Given that crises represent opportunities, that is, opportunities, they should be used in that way. A powerful earthquake that kills hundreds and thousands of people could expose the incompetence of the government and soon force incompetent politicians and managers to withdraw and open the door for further development of society. In the long run, therefore, crises can be a stage for drastic and fundamental changes in the system, reduction of tensions, open conflict or accelerated circulation of elites. We know that crises can accelerate social and political change, that hidden agents of change can be made visible, and that they can act as a window into politics by influencing changes in social and political priorities. It would be wrong, however, to claim that crises are automatically accompanied by some kind of reform. Much depends on the actions of crisis managers, but also the evaluation of those actions and the causes of the crisis by politicians, the media and the public. This process of evaluation and assessment is political in nature and is influenced by many factors. At this stage, managerial challenges recede before political challenges such as determining guilt and accountability.

CONCLUSION

Crisis management as science has gained its full affirmation in modern society, which is exposed to various types of dangers and challenges. Situations caused by the action of nature and various industrial accidents are especially characteristic. Such situations are usually called emergency situations in which crisis management acquires its practical dimension in order to resolve such a situation.

Many influential factors determine its successful operation. Such factors depend on the relationship between the state system and the manner of organization and functioning of the entire defense system. Characteristic for the Republic of Serbia, that crisis management gets its rightful place and role, has recently become a dominant area of interest for theorists and practitioners of all profiles and fields. Every day in the media and practice, there are reports and articles about the crisis, its consequences, the possibility of a crisis, risk factors and the like.

These new, modern crises are difficult and exhaustive because people do not have enough knowledge to cope with a crisis that can affect even an advanced technological system. The biggest crisis that can hit the world today is the lack of knowledge about the areas that are important to us and that can also hit the crisis. Crisis management is an unavoidable phase of the process, because no matter how successful the company or the state is, there must be a certain crisis, either to a lesser or greater level, but it is simply inevitable. That is why crisis management is extremely important. As we have seen, control as a function of management is the first and basic component of crisis management. Without it, it is not possible to reduce and eliminate the crisis, that is. crisis situations. The reasons for the crisis must first be determined, and only then can it be overcome and stopped.

LITERATURE

1. The doctrine of the Serbian Army, Ministry of Defense, Belgrade, 2010.
2. Jugo, D., Crisis communication management, Školska knjiga, Zagreb, 2017.
3. Karović, S., Command and Control, Media Center "Defense", Belgrade, 2017.

4. Kešetović, Ž., Crisis Management, Faculty of Security, Belgrade, 2008.

5. Law on Emergency Situations ("Official Gazette of RS", No. 111/2009, 92/2011)

6. Nešković, S., Crisis Management, University of Business Academy in Novi Sad, FIMEK, Novi Sad, 2016.

7. Nešković, S., Dichotomy of Economic Diplomacy and Spiegeling from Angle of Social Development, Proceedings, Belgrade: Center for Strategic Research on National Security CESNA - B, Belgrade and International University in Travnik, BiH, 2019.

8. Nešković, S., International Position and European Integration of the Western Balkans Countries, Ulcinj, Scientific Journal "Monte", No.1, Vol.1. 2019.

9. Nešković, S., Modern Paradigm in the Context of Reform of the Public Authority and Administration, Yearbook of Department "Administration and Management" 2019 Volume 4, New Bulgarski University, Sofia, 2020.

ABOUT THE AUTHORS

Gruja Kostadinovic, PhD

Gruja Kostadinovic was born in Belgrade on 2 August 1974, where he graduated from elementary and high school. Upon completion of high school, he enrolled, and successfully completed, the Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad in 1998. He graduated from the Faculty of Management, "Braca Karic" in 2004. He defended his phd dissertation in 2007. at the Faculty of Trade and Banking "Janicije and Danica Karic" in Belgrade. Upon completion of his studies he has been employed in the company "Railways of Serbia" Belgrade, from 1998-2007 and then at College or Higher School for Traffic and Customs Management in Nis, 15 December 2007. In 2013, it grew into the High Professional School for Traffic Management and finally at the Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great." He was elected full professor in 2018 at the Union-Nikola Tesla University in Belgrade.

Marija Ilievska-Kostadinovic, Doc. dr

Marija Ilievska-Kostadinovic was born on November 4, 1970 in Karlovac, Republic of Croatia. She completed studies at the Faculty of Service Business in Novi Sad in 2004 in the field of: Management in tourism, sports and recreation. In 2005, she enrolled in master's studies in the field of traffic and telecommunications management at the Faculty of Management, "Braća Karić" University in Belgrade. Since 2009, he has been in a permanent employment relationship at the College of Vocational Studies in Traffic Management in Nis. She has a teaching position of lecturer in the subjects Human Resource Management and Business Communication. After defending her postgraduate studies, she was elected assistant professor in 2016 at the University "Union - Nikola Tesla" in Belgrade. She has published several books (books, manuals, anthologies and scripts), several papers in domestic and international journals.

ПОЛИТИКА НА ПАЗАРА НА ТРУДА В УСЛОВИЯТА НА КОВИД-19

Гл. ас. д-р Мариана Димитрова

Нов български университет

Анотация: Студията изследва трансформациите на пазара на труда под въздействието на COVID-19 за периода от началото на 2020 г. до края на второто тримесечие на същата година. Специално внимание е обърнато на активните политики на пазара на труда, които противодействат на негативните тенденции в резултат на кризата и ще подобрят възможностите за заетост. Представени са препоръките на Международната организация по труда, Организацията за икономическо сътрудничество и развитие и Европейския съюз във връзка с овладяването на ситуацията на пазара на труда и подпомагане на излизането от кризата. Изпълнението на препоръките на тези организации може да осигури на държавите по-бързо възстановяване и по-жизнена икономика след приключването на пандемията.

Ключови думи: пазар на труда, политики на пазара на труда, Ковид-19, заетост, безработица, активни политики на пазара на труда

LABOUR MARKET POLICY IN THE CONDITIONS OF COVID-19

Chief Assist. Prof. Mariana Dimitrova
New Bulgarian University

Abstract: *The present paper examines the transformations of the labour market under the influence of Covid-19 for the period from the beginning of 2020 to the end of the second quarter of the same year. Special attention is paid to the active labour market policies which oppose the negative trends resulting from the crisis and improve employment opportunities. The recommendations from the International Labour Organization, the Organization for Economic Development and Development and European Union have been presented in connection with the management of the situation on the labour market and the overcoming of the crisis. The implementation of these recommendations can ensure to the affected countries a faster recovery and a more vibrant economic performance after the end of the pandemic.*

Key words: *labour market, labour market policies, Covid-19, employment, unemployment, active labour market policies*

Икономическата криза през 2020 г., независимо от първоначалните причини за поява, представлява тест за способността на всяка икономика за жизненост и гъвкавост. Настоящата икономическа криза не прави изключение от това правило. Въпреки че беше очаквана нейната циклична поява, със сигурност никой не предполагаше, че вирусна инфекция може да предизвика толкова силен икономически срив и да ограничи извоювани и възприемани като неотменни права и икономически свободи, например свободното движение на хора, стоки и капитали. Според генералния директор на МОТ Гай Райдър в коментари за кризата решенията във връзка с пандемията ще имат последици през идните години и след 2030 г., а излизането от нея ще изисква удвояване на усилията на държавите.

Международната организация по труда оценява настоящата ситуация като най-тежката криза в заетостта от Втората световна война досега [ILO Monitor, second edition, p. 2]. Експерти на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие коментират, че в сравнение с финансовата криза от 2008 г. настоящата криза им 10 пъти по-силно негативно въздействие върху загубата на работни места и е една от най-тежките кризи през 21-ви век [OECD Employment Outlook 2020, p. 14]. Всичко постигнато на пазара на труда през предходните 10 години само за първите три месеца от началото на 2020 г. връща трудовите пазари с години назад. Ето защо излизането от настоящата криза се превръща в сериозно предизвикателство.

Въпреки че съществуват подходи за разрешаване на проблемите на пазара на труда, които са често срещани като отговор на икономическите затруднения в настоящата ситуация, се изисква по-гъвкав и нетрадиционен подход. Тежката икономическа и

здравна криза трябва да включва политики, които да предвиждат и стимулират не просто възстановяването на икономиката, но и нейната бъдеща устойчивост на подобни пандемии. **Появата на COVID-19 обърна внимание върху структурните слабости на пазарите на труда по света** като липсата на гъвкавост във функционирането, капацитета за изграждане и прилагане на политики за заетост и запазване на работните места, неравенството в доходите, което се мултиплицира в настоящите условия, структурата на секторите и различният начин, по който ситуацията им повлия.

Кризата, предизвикана от COVID-19, доведе до неочаквани промени в сфери, считани за традиционни и консервативни. Ситуацията се оказва съществен стимул и двигател за развитие на тенденции, които до момента, макар и да присъстваха на пазара на труда в много от развитите държави и сектори, не бяха масови явления, какъвто е случаят с работата от разстояние, още по-бурното развитие на дигиталните пазари, автоматизацията на работните места и замяната им с роботи.

При всяка икономическа криза състоянието на заетостта се влошава силно, но през 2020 г. **се добави значителен риск по отношение на контактите на работещите, условията на труд и риска от заразяване.** Настоящата криза принуди правителствата да предприемат мерки не само на пазара на труда. **Тук не става дума за традиционните макроикономически мерки, а за системата на здравеопазване, която играе ключова роля в борбата с кризата.** Кризата след появата на COVID-19 се разрасна доста бързо в различни сфери от икономическия живот. Първоначално тя настъпи като здравна, но прерасна в бизнес криза с проблеми в инвестициите, ликвидността, а от икономическата сфера тя се прехвърли и на пазара на труда и в социалната област. Всичко казано показва, че нейното управление е нелека задача.

В повечето държави по света здравната система беше изправена пред безпрецедентна ситуация през месеците на изолация и поради невъзможността да се справи с нарастването на броя на болните, адаптирането на наличните болнични легла, изучаването и сблъсъка с непознат вирус, необходимостта от подходяща апаратура за борба за живота на най-тежките случаи, недостига на медицински персонал. Това се отнася не само за здравните системи в по-слабо развитите държави, но

и за здравните системи на развити икономики като Швеция, Норвегия, Италия, Германия, САЩ и др. Равнището на развитие и функциониране на здравните системи се оказва недостатъчно и показва необходимостта от нова концепция за здравеопазването, както и необходимост от сериозно увеличение на инвестициите в опазването здравето на населението за всяка една държава независимо от избрания здравен модел. Успехът на здравната система в диагностицирането и лечението на населението, както и в превенцията на здравните рискове влияе върху качеството на човешкия капитал. За първи път държавите по света отчетливо усетиха, че инвестициите в системата на здравеопазване са инвестиции в човешкия капитал на националните им икономики, една истина, която съпътства развитието на теорията за човешкия капитал от 50-те години на 20-ти век до днес.

Ако аргументите на учените не са достатъчни за разбиране на значението, което здравната система има за формирането и запазването на човешкия капитал, то аргументите на COVID-19 изкараха на повърхността тази позабравена зависимост и показаха, че **концепцията за развитие и запазване на здравето на населението е първостепенен фактор в осигуряването на бъдещето на пазара на труда**. В най-голяма степен тази зависимост е важна за държавите с влошени демографски показатели, каквато е и Република България, която навлезе в тази икономическа криза с недостиг на работници в почти всички сектори на икономиката.

Медицинските работници също са част от пазара на труда и условията, в които те работят в настоящата криза са от изключително значение за запазване както здравето на населението, така и на тяхното здраве. Изграждането на специалисти като лекари, медицински сестри отнема години, а на пазара на труда не само в България те са недостатъчни. По данни на МОТ в здравния сектор по света близо 70% са заетите жени, което означава, че кризата диспропорционално въздейства върху жените. Здравите работници са на работа, докато болните се нуждаят от лечение, което в някои случаи е скъпо струващо и е могло да бъде избегнато чрез по-добра превенция и по-добро функциониране на здравеопазването.

Студията цели да представи възможните последствия от кризата с Ковид-19 на пазара на труда. Изследват се различните подходи за противодействие, посредством политиките на

пазара на труда, използвани по света, като се търси отговор на въпросите кои са най-успешните подходи и защо. Представени са политики на държави сериозно засегнати от кризата.

Мерките, които са предмет на изследване, са не само конкретно насочените към пазара на труда интервенции, но и мерки от икономическо естество с влияние и въздействие върху заетостта и безработицата. **Студията представя статистика и насоки от международни доклади и методически документи,** разработени и публикувани във връзка с настъпилата ситуация и целят нейното максимално управление и омекотяване на тежките последици върху заетостта, доходите и условията на труд на пазара на труда. **Приоритетно са изследвани и представени тези политики на пазара на труда, които са активни и изискват не само подпомагането с помощи на населението с ниски доходи, но и запазване на заетостта и обучението по време на криза.**

1. Преглед на литературата

Кризата през 2020 г. е силно зависима от броя на заболяемостта от вируса и буквално променя картината на икономиката на засегнатите в световен мащаб държави всеки месец. Все още не е ясно колко продължителна ще бъде тя, което пряко зависи от намирането на ваксина и лекарства срещу вируса, а както е известно това най-рано може да се случи през 2021 г. Много от държавите прогнозираят и очакват по-силна вълна на заразявания, която ще се прояви с настъпването на есента.

Въпреки че това не е първата икономическа криза, с която се борят държавите по света, налага се да се обърне внимание на промените в средата и в начина, по който хората възприемат въздействията в сферата на пазара на труда. Кризата е глобална и засегна всички държави независимо от степента на икономическото им развитие. Въпреки че има и сектори, които са печеливши, преобладават производствата и услугите, които са негативно повлияни.

Първоначалните оценки за кризата от началото на 2020 г. силно подценяват мащабите, до които тя се разраства за кратките срокове след въвеждането на извънредното положение. В тази трудна за прогнозиране обстановка, която изисква много по-комплексни и синхронизирани решения на пазара на труда, важна опора представляват изследванията и данните, събирани

от Международната организация по труда, Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, Европейския съюз, Международният валутен фонд, Европейската фондация за подобряване на условията на труд и живот и др. Всяка една от тези институции се е заела с нелеката задача да подготви бази от данни, достъпни в Интернет, в които се съдържа както статистическа информация за кризата, така и информация за предприетите мерки по държави. Тези бази данни се актуализират непрекъснато, за да има възможност решенията на следващите етапи от кризата да се вземат по-осведомено и по-бързо от засегнатите държави.

Примери в това отношение са публикуваната на сайта на МОТ информация за мерките в областта на пазара на труда на 188 държави и територии, които се докладват от държавите-членки по предварително зададената рамка от четири приоритетни области на действия в рамките на четири стълба [ILO Monitor, p. 8]. На интернет страницата на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие се съдържа информация, насочена към държавите-членки, както и прогнози, включително в сферата относно въздействието на кризата върху безработицата.

Европейската фондация за подобряване на условията на труд и живот създава „Политически часовник“, чрез който събира и разпространява информация за държавите-членки на ЕС от началото на пандемията на държавно ниво, но и за добри практики във фирмите с регионални и местни инициативи в подкрепа на работници, както и в идентифицирането на сходни тенденции за изследваните държави във връзка с развитието на пандемията.

Европейският съюз разполага с изграден механизъм за координация на политиките на членуващите държави – европейския семестър, и със структурни фондове, които изпълняват ролята на разпределители на средства на база на политиките на всяка държава и финансират тяхното реализиране. Подробно в изложението ще бъдат разгледани конкретните планове и програми на Европейската комисия за противодействие на кризата на пазара на труда.

В подкрепа на непрекъснатото актуализиране на представените бази данни е разбирането, че мерките трябва да се развиват динамично, успоредно с промените в средата и да се търсят подходящи нови решения в областта на пазара на труда и засегнатите

групи от населението, които да намалят дългосрочните негативни тенденции и последствия от кризата и да създадат условия за бързо възстановяване на икономиката след очаквания ѝ край.

2. Въздействие на COVID-19 върху пазара на труда

Доклад на МОТ за първото тримесечие от пандемията с COVID-19 показва, че проблемите вследствие на вируса се интензифицират и разширяват глобалния си обхват. Мерките за пълно или частично блокиране през първото тримесечие засягат почти 2,7 милиарда работници, което представлява около 81% от работната сила в света. Според оценките на МОТ, 1,25 милиарда работници, представляващи почти 38 на сто от световната работна сила, са заети в сектори, които са изправени пред сериозен спад на производството и висок риск от съкращаване на работната сила [ILO Monitor, second edition, p. 1].

Прогнозите на МОТ са, че по-голяма загуба на работни места и намаляващо работно време ще има в най-силно засегнатите сектори. **Основните засегнати сектори включват търговия на дребно, настаняване, ресторантьорски услуги и производство.** Оценките за второто тримесечие на 2020 г. показват, че затварянето на предприятия по време на пандемията е довело до намаляване на работните часове в световен мащаб с 10.7%, което е равнозначно на намаление от 305 милиона работни места при 48-часова работна седмица [ILO Monitor, fifth edition, p.1]. **Очаква се резултатите от негативното въздействие на пандемията в световен мащаб в края на 2020 година да зависят от това, как държавите се справят с кризата на база на взетите мерки.** Подобряването на икономическата обстановка зависи основно от намирането на ваксина срещу вируса, за чието разработване по оценки са нужни между 12 до 18 месеца.

Преди да бъдат разгледани въздействията на COVID-19 върху пазара на труда, е необходимо да се види как кризата въздейства върху общото икономическо състояние. Мерките за затваряне от началото на 2020 г. ограничиха потреблението на много стоки и услуги, с което на свой ред рефлектираха върху икономическите приходи на фирмите. Те се принудиха да ограничат функционирането си, да намалят обема на работата, което на свой ред предизвика загубата на капацитет, проблеми с ликвидността и невъзможност за изплащане на трудови възнаграждения. Това

от своя страна силно влоши доходите на домакинствата, а както е известно живеещите в държавите по света разчитат основно на доходите си от трудова дейност. Тези доходи на свой ред генерират търсене и са важни за потреблението. Намаляването на доходите на домакинствата доведе до намаляване на тяхното потребление, което от своя страна действа негативно върху приходите на фирмите и отново върху заетите лица и самонаетите работници. Освен криза на търсенето в икономиката се формира и криза на предлагането, която не се среща често и затова е много трудно да се разреши със стандартни мерки – фискални и монетарни, които са прилагани в предишен икономически контекст [OECD Policy Responses to Coronavirus, p. 1].

Традиционно пазарът на труда реагира на влошените икономически показатели след известен лагов период от време, обикновено между шест месеца и една календарна година. Затварянето на цели сектори от икономиката доведе до мигновени съкращения на работни места в много държави веднага след обявяването на извънредна ситуация, което показва, че времето за проектиране и въвеждане на мерки във връзка със запазването на заетостта е силно намалено, а пазарът на труда, макар и вторичен спрямо продуктовете пазари, е силно чувствителен към икономическите последици от пандемията.

В допълнение кризата се задълбочи под въздействието на следните фактори:

- нарушаване във веригите на доставки в резултат от мерките за затваряне не само производства, но и на доставки от и към други държави в регионален, национален и в световен мащаб;
- първоначалното свиване на търговията с Китай през първото тримесечие на 2020 г.;
- отслабване на потребителското търсене и намаляването на инвестициите в световната и европейската икономики;
- въздействие на ограниченията по отношение на ликвидността върху предприятията.

Конкретно за Европа оценките за еврозоната и ЕС показват силното отрицателно икономическо въздействие на кризата. В свое комюнике Европейската комисия отчита следните въздействия върху пазара на труда във връзка с кризата от COVID-19 [Fana, M., p.4]:

- **въздействието на COVID-19 едновременно засяга пазара на труда, както от страната на търсенето, така и от страната на предлагането на работни места;**

- прякото въздействие върху принудително затворените сектори във връзка с вируса;

- **въздействие върху най-уязвимите групи** на пазара на труда.

- всички пазари на труда са засегнати от принудителното затваряне, **но подчертано по-лошо е положението в южните държави членки и Ирландия.**

На индивидуално ниво последствията от кризата засягат конкретно работещото население чрез засилване на рисковете от изпадане в бедност, водейки до нарастване на съществуващите неравенства. Липсата на работа в комбинация с уязвимо положение е особено тежка в ситуацията, в които работниците са били заети в неформалната икономика, например без сключен трудов договор и без здравни и социални осигуровки. Уязвимите групи, които се открояват като силно пострадали от кризата на пазара на труда, са жените, младите хора и работниците с ниски трудови възнаграждения. **По данни на ОИСР хората с ниски доходи плащат най-висока цена.** През месеците на извънредно положение и затваряне най-висококвалифицираните работници е било с 50% по-вероятно да работят дистанционно в сравнение с най-нискоквалифицираните лица. В същото време хората с най-ниски доходи са с два пъти по-висока вероятност да спрат изцяло да работят, отново в сравнение с висококвалифицираните и получаващите високи доходи. Жените работят на работни места с по-ниски трудови възнаграждения и преобладават в най-силно засегнатите от кризата сектори. По данни на **MOT 40% от заетите по света жени или 510 милиона работят в силно засегнати от кризата сектори като: хотелиерство, ресторантьорство, продажби на едро и дребно, недвижими имоти, бизнес и администрация, в сравнение със 36.6% заети мъже в същите сфери** [ILO statistics website]. Жените в случай на затваряне на сектори на икономиката и образователната система в допълнение имат много по-големи отговорности в сравнение с мъжете за отглеждането на децата, което засилва тяхното натоварване.

Всички признаци, които превръщат група от участници на пазара на труда в уязвима съдействат допълнително в условията на криза за засилването на уязвимото ѝ положение. За младите хора най-сериозният риск е, че завършвайки университет или училище няма да имат шанса да започнат веднага работа, от което в перспектива ще пострадат сериозно шансовете им за заетост и стабилни доходи. Тук специално внимание следва да се обърне и на младите хора, които вече са безработни и на тези, които са икономически неактивни поради слаби шансове за заетост.

Често във връзка с кризата като уязвими групи се посочват работещите в неформалната икономика (61% от всички работещи в световен мащаб), самостоятелно заетите лица, заетите на непълно работно време, както и емигрантите, които нямат възможност да се завърнат в държавите, от които са дошли. Тези групи често нямат необходимите здравни и социални осигуровки, които макар и частично могат да компенсират загубата на работа и трудови доходи.

За работниците на възраст над 50 години, както и тези със сериозни здравни проблеми, съществува реален риск от влошаване на здравословното състояние във връзка с вируса [ILO In the face of a pandemic, p.9].

Кризата доведе и до отслабването на договорната сила на работниците при договаряне на работното време, параметрите на трудовите договори и условията на труд. В случаите, в които хората останаха на работните си места, проблемите им са не по-маловажни и са свързани с ежедневните рискове, които поемат, рискът от заразяване, намаленото работно време, с което не всички са съгласни, и допълнителните физически и психически натоварвания.

Важен фактор, засилващ негативното въздействие на COVID-19 върху пазара на труда, е архитектурата и работата на агенциите по заетостта и бюрата по труда в държавите по света. Там, където административният капацитет на агенциите е нисък възможностите за оказване на подкрепа на безработните при равни други условия е недостатъчна. От това как са проектирани и функционират институциите на пазара на труда зависи до голяма степен ефектът на провежданата политика по заетостта и доходите, която е ключов елемент за излизане от настоящата криза.

Въпрос от съществено значение е кои са най-силно засегнатите държави. Тъй като първопричината за кризата е здравната пандемия, на първо място сред най-пострадалите следва да бъдат поставени държавите, които предприеха най-либералните първоначални мерки за ограничаването на разпространението на вируса. Независимо от функционирането на икономиката, здравната система в нито една държава не е проектирана да устои на такъв силен трус, какъвто предизвика пандемията.

Към силно първоначално засегнатите държави се приближават и тези, в които мерките бяха разхлабени твърде бързо и не се спазват стриктно, например изискванията на здравните власти във връзка с изолацията, предпазването от заразяване посредством носенето на маски, спазването на дистанция и отказ от събирания на големи групи хора на едно място. Към 31-ви август по данни на Европейския център за превенция и контрол на заболяванията случаите в световен мащаб са **25 251 334, от които завършили със смърт 846 841** [European Centre for Disease Prevention and Control]. В Америка най-засегнати са САЩ, Бразилия и Перу, в Европа – Русия, Испания, Великобритания, Франция и Италия. В Азия – Иран, Саудитска Арабия и Бангладеш, а в Африка – Южна Африка, Египет и Мароко. Този списък показва, че в него фигурират както развити, така и развиващи се държави.

Ако се направи паралел между ефектите, които са имали чумната епидемия в Европа през средните векове и резултатите от испанския грип, и двете пандемии показват, че структурните трансформации в икономиките не само че не закъсняват, но и трансформират икономиките с години напред. Чумната епидемия води до трансформиране на феодалните селяни в свободни работници, в страни като Англия, и до коренна промяна на обществено-икономическите отношения между земевладелците и техните работници, включително до увеличение на техните възнаграждения, поради измирането на голям процент от населението. Въздействието на испанския грип от 1918-1920 г., почти един век по-рано от настоящата пандемия, се проследява в структурата на икономиките до 1980 година [Correia, Luck, Verner, p. 1].

Въпреки че все още е твърде рано да се прогнозира какви трансформации ще настъпят под въздействие на Ковид-19, те ще се реализират независимо от желанията на правителствата

и намеренията за развитие на икономическите сектори в определена посока.

Структурата на икономиката по сектори и съответстващата ѝ структура на заетостта също са важен фактор за устойчивостта на държавите на трусовете, които предизвиква кризата. Най-силно засегнатите сектори са здравеопазването, туризмът и транспортът, особено въздушният транспорт. Ето защо държавите със силно развити сектори, които се включват в гореизброените, би трябвало да бъдат по-силно засегнати от кризата. За Европа за по-реден път разделението на държавите в Европейския съюз както по отношение на макроикономическите показатели, така и по отношение на въздействието на кризата върху пазара на труда е по оста северни – южни държави. Факторите, които са определящи конкретно, са структурата на заетостта с характерните за Южна Европа и Средиземноморието развлекателна индустрия и туризъм. Трудно е обаче да се направи генерализация за въздействието само и единствено на базата на този критерий особено ако се замислим за последиците, които кризата има върху автомобилостроенето, един от най-важните сектори в индустриалните държави от ЕС. Намалението на продажбите на коли през май месец 2020 г. е на 56.8% спрямо годишните в Европа, а само през юни намалението на годишна база е с 24.1% [Reuters].

На базата на използването на модерните форми на заетост и работа от дистанция също може да се групират икономиките, които по по-успешен начин успяха да трансформират заетостта си в по-безопасна работа от дистанция и тези, при които в сравнение с други това е по-трудно или дори невъзможно. Важни критерии тук са разпространението на информационни и комуникационни технологии, развитието и разпространението на високотехнологични сектори и наличието на работни места, на които се ползват компютри и са за по-високо квалифицирана работна сила.

Според изследване в ЕС по-силно засегнати държави са тези, в които и преди кризата няма широко разпространение на телеработата [Fana, M., p.4]. По принцип секторите, в които има възможност за дистанционна и електронна работа, се характеризират с по-висок дял на заетите в тях работници и служители с висока квалификация. Тази характеристика е определяща за доходите на заетите в тези сектори, които като цяло са високи,

както и качеството на заетостта, която имат. През месеците от март до края на лятото 2020 г. най-сериозен ръст имат сферите от икономиката, които позволяват дистанционно потребление и интернет базирани потребителски решения.

Данните за първите две тримесечия на Евростат показват, че докато намаляването на БВП за първото тримесечие в Евростат е с 3.6%, за ЕС - с 3.2%, то за второто тримесечие картината се променя и се сбъдват изключително негативни прогнози. В сравнение с второ тримесечие на 2019 г. намалението на БВП в Евростат е с 15%, а в ЕС - с 14.4%. Сред държавите-членки на ЕС, за които има налични данни за второто тримесечие на 2020 г., са: Испания - към 31 юли 2020 г. има по предварителни оценки 18.5% намаление на БВП, Португалия - 14.1%, Франция - 13.8%, а Латвия е с най-ниско намаление от минус 5.1%. [Eurostat: News release, 31 July 2020, p. 2].

Много от продължилите работни организации от началото на пандемията трябваше да осигурят стриктен контрол върху здравето и хигиенните условия в помещенията си, а тези, които продължиха да работят в месеците на извънредно положение, затваряха при откриване на случаи на заразяване с Ковид-19, което въздейства допълнително негативно върху печалбите им посредством спирането на дейност. Във връзка с размерите и темпа на разрастване на кризата, както и с неяснотата кога точно ще приключи, може да се очаква, че едва ли икономиката в световен мащаб ще се възстанови от само себе си.

Важно въздействие върху пазара на труда, освен намаляването на заетостта, е увеличението на безработицата в условията на кризата. ОИСР отчита през м. февруари 2020 г. 5.2 % безработица за държавите членки, а през м. май 2020 г. 8.4%, което се равнява на 54.5 милиона безработни лица. Отчетената безработица в Евростат през м.юни 2020 г. е 7.8%, а в ЕС -7.1% или 15.023 милиона души за ЕС-27. В сравнение с май месец броят на безработните лица нараства за ЕС със 281 000 души [Eurostat Unemployment Statistics].

Развитието на безработицата през месеците от февруари до лятото на 2020 г. показва нейното увеличение, което обаче не е равномерно по държави. Не навсякъде хората, прекратили трудова дейност, се регистрират като безработни, а има голяма част

от тях, които преминават в групата на икономически неактивните лица. Значение има и дали заетостта е била в сивия сектор на икономиката. Различните държавите прилагат различна политика и докато безработицата рязко скача в едни, благодарение на усилията и мерките за подпомагане на компаниите и превенцията на съкращения за този период, в други безработицата е по-ниска.

Даже в държавите с много разгърнати схеми и забрани за прекратяване на трудовите правоотношения броят на търсещите работа нараства през периода март-април месец. Позициите, обявявани от фирмите в САЩ и европейските държави от ОИСР, намаляват с 35% между м. февруари и м. март. По прогнозни данни до края на 2020 г. се очаква безработицата за държавите от ОИСР да нарасне до 9.4% или при втора вълна на заболяването даже до 12.6%. По предварителни оценки се очаква и в ЕС-27 безработицата в края на 2020 г. да достигне 9%. Това удвояване на процента на безработните лица вече се реализира в много държави през периода м. февруари – м. май.

Прогнозите на Международната организация на труда във връзка с кризата от COVID-19 коментират, че безработицата ще се увеличи **между 5.3 и 24 милиона души в световен мащаб, в зависимост от сценария** – положителен или най-лошия възможен. Кризата ще повлияе върху броя на работните часове и трудовите възнаграждения. Относно качеството на работните места, тяхната липса и намаляването на доходите ще има силно негативно въздействие върху хората, които работят и са на границата на бедността. Предвиждат се негативни въздействия и за уязвимите групи от населението, включващи жените, имигрантите, самонаетите лица и др. [European data portal].

ОИСР предлага два сценария на развитие на икономиките в зависимост от обострянето на заболяемостта. Първият, който е по-тежък, е повторно въвеждане на извънредна обстановка до края на 2020 г. заради нарастване на случаите с COVID-19. Независимо от развитието на икономиката на държавите по света до две години, считани от настоящата 2020 г., според него няма как да бъде постигнато отново равнището на развитие от четвъртото тримесечие на 2019 г. Ако този сценарий се сбъдне, държавите по света следва да се подготвят за дълъг и тежък период на икономическа криза.

3. Политика на Международната организация по труда във връзка с COVID-19

Препоръките на най-влиятелната организация в сферата на пазара на труда – Международната организация по труда, отразяват нейната принципна позиция по въпроси като лошите условия на труд, маргинализацията на работниците, развитието на публичната политика в тази сфера. Документите, в които има препоръки, са общодостъпни, публикувани са на сайта на МОТ и включват следните области: **осигуряване на доходи и подкрепа в условията на COVID-19, стимулиране на икономиката и заетостта**. Те са едновременно конкретни и практични и ако се спазват, могат да съдействат за намаляване на последиците от кризата на пазарите на труда в страните членки. Без значение къде в света или в кой сектор, кризата оказва драматично въздействие върху световната работна сила. Политиката на пазара на труда трябва да бъде гъвкава и адекватна на всяко едно предизвикателство на кризата. Според МОТ първите мерки в началото на пандемията трябва да бъдат свързани с **предоставянето на незабавно облекчение на работниците и предприятията, за да се защитят поминъкът и икономически жизнеспособните предприятия, особено в тежко засегнатите сектори и развиващите се страни**, като по този начин се осигурят условията за бързо възстановяване и нови работни места, след като пандемията приключи контрол [ILO Monitor, second edition, p. 2].

Политиката на Международната организация на труда е групирана в четири основни направления, които са представени под формата на отделни стълбове. Първият стълб е **„Стимулиране на икономиката и работните места“**. В него се поставя акцент върху икономическата политика на държавата с лостовете в областта на макроикономиката. Важен дял от мерките от икономическо естество са данъчните стимули, както и директните финансови стимули от правителствата към секторите на икономиката. Други предложени мерки включват увеличение на разходите, опрощаване на данъчни задължения, въвеждане на данъчни изключения или занижаване на данъчни ставки. Тук се включват и т. нар. автоматични стабилизатори като: прогресивното данъчно облагане и обезщетенията за безработица, които подпомагат потреблението и с това индиректно също подпомагат икономи-

ческото възстановяване. Спасителните заеми и гаранции също влизат в кръга на възможните мерки.

Вторият стълб на борбата срещу COVID-19 на пазара на труда е с наименование **„Подкрепа за предприятията, заетостта и доходите“**. Включените насоки тук са свързани с **разширяването на социалната подкрепа за всички, прилагането на мерки за недопускане на закриване на работни места и осигуряване на облекчения** от данъчно и финансово естество на микрониво. МОТ предлага увеличаване на участието в програми за заетост в публичната сфера, които по принцип са ценен инструмент в условията на криза за слаборазвитите и развиващите се икономики с висок дял на сивия сектор и с нисък обхват на социалноосигурителната система.

Третият стълб е с наименование **„Защита на работниците и на работните места“**. Мерките в тази област адресират природата на кризата и необходимостта от **опазване на здравето и работоспособността на заетите в условията на непознат и непроучен вирус**. Ето защо не учудва, че на първо място в тази сфера се препоръчва засилване на мерките в сферата на осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд. Отново по същата причина се препоръчва адаптирането на трудовите договори така, че в тях да се включва например **работа с компютър от дистанция, която не изисква реално присъствие и така да бъде по-слабо рискова от присъствената**. Традиционни мерки, на които в условията на криза непременно следва да се обърне внимание, са **превенцията на дискриминацията и социалното изключване, осигуряването на достъп до здравни грижи за всички и осигуряването на възможности за ползване на платен отпуск за повече групи от населението**.

Последният стълб 4 е свързан с използването на социалния диалог на тристранна основа като механизъм за намиране на подходящи решения. За тази цел капацитетът както на организациите на работодателите, работниците и служителите, така и на държавата трябва да бъде засилен, за да може да се провежда качествен тристранен диалог и колективно трудово договаряне. Значението на социалния диалог е изключително съществен елемент от опитите за икономическо възстановяване в условията на пандемия, защото той осигурява така нужното съгласие относно кръга от

мерки и разпределението на ресурсите между потенциалните бенефициенти, което може да бъде източник на несъгласия и сериозни конфликти, ако не се адресира по демократичен и открит начин. Ето защо този стълб не трябва да се пренебрегва и да се счита за по-маловажен от останалите три, които адресират икономическите мерки, пазара на труда и доходите от трудова дейност.

Според Конвенцията за здравословни и безопасни условия на труд (**Конвенция № 155 от 1981 г. относно безопасността и здравето на трудещите се на МОТ**) един от основополагащите принципи е работодателите да осигурят работните места, машините, оборудването и процесите под техен контрол да са сигурни и без риск за здравето, доколкото е възможно от практически съображения. Работодателите трябва да осигурят, където е необходимо, адекватно предпазно облекло и екипировка за превенция на рискове от инциденти и негативно въздействие върху здравето (чл. 155 от Конвенцията). Това трябва да се извърши без поемане на разходи от страна на работника (чл. 164, параграф 10е). Работниците и техните представители имат правото на адекватна информация и обучение по безопасни и здравословни условия на труд. Тези текстове, които не са нови, сега добиват нов смисъл и значение за предприятията по света, които имат желание да опазят работниците и служителите си здрави. [ILO, In the face of a pandemic, p.11].

МОТ препоръчва да се използват съществуващите вече политики и механизми за борба с кризата, тъй като в настоящата ситуация няма възможност за краткия период от време да се прилагат нови схеми. **Мерките трябва да включват както пасивна подкрепа за осигуряване на заместващи доходи, така и активни политики на пазара на труда** [Escudero, V. & Liepmann, H., p. 1]. Важно изискване е методите за подкрепа да осигуряват максимална защита и ограничаване на здравния риск, което включва **препоръката за използване на информационни и комуникационни технологии в работата**. Политиките в тази ситуация трябва да преследват повече от една цел – например подкрепа на производства за шиене на маски или мерки за подкрепа на сектори с перспектива за развитие след края на пандемията.

Равнищата на намеса следва да бъдат както на национално ниво, посредством макроикономически мерки, така и да бъдат

свързани с характеристиките на най-засегнатите сектори. **На микроново се препоръчва подкрепа на предприятията, работните места и доходите, защита на работниците на работните им места, както и взаимодействие, базирано на социалния диалог.** Всички тези препоръки до момента не звучат като нови и се базират на международните трудови стандарти, така че едва ли някой може да се учуди от тяхното съдържание.

МОТ препоръчва активните мерки на пазара на труда да бъдат допълнени с мерки на подходната политика за подкрепа на засегнатите лица. Аргументите не са нови и са често срещани в сферата на политиката по заетостта. **Активните мерки са тези, които могат да осигурят промяна на перспективите за заетост в бъдеще чрез повишаване на квалификацията и поддържане на интереса към работата и активността, които са важни за участието на пазара на труда.**

МОТ разграничава мерките на **незабавни и на средно-срочни. Незабавните са свързани с реакцията на кризата през месеците март и април**, които бяха най-тежки от гледна точка на затварянето на много предприятия. Акцентът в тези мерки са финансовите облекчения, които да бъдат гарантирани основно на малките и средни предприятия. Както е известно, акцентът върху този вид бизнеси е свързан с тяхното значение като първостепенен фактор за заетостта. От друга страна, подпомагането на засегнатите работници е също сфера, в която трябва да се предприемат мерки. **Основната логика зад „щедростта“ на този подход е превенцията срещу бъдещи съкращения в засегнатите сектори и бъдещи липси на инвестиции.**

На втория етап от развитието на пандемията при възстановяване на нормалната икономическа активност МОТ предлага разработването на **пакет от средносрочни мерки с по-различен акцент.** Те трябва да бъдат насочени към възстановяването на работните места. **Акцентът тук не е върху възстановяването на съществуващото статукво, а върху улесняването на трансформацията на икономиката. На първо място е поставено разработването на политика за стратегическите сектори, които са двигателят на всяка икономика и които осигуряват не само заетост, но и БВП в тях самите, но и на съпътстващите и обслужващите ги сфери на дейност.** Тук за националните пра-

вителиства остава нелеката задача да определят кои са стратегическите сектори на икономиката и да ги подпомогнат.

Това е на пръв поглед лесна задача, но на практика не е така. Например, ако в Германия е ясно, че автомобилостроенето е стратегически сектор на икономиката, то в много други ситуации не е напълно ясно кои са стратегическите сектори. Тук се включват и решения, които са политически по своята природа и в същото време са в състояние да определят бъдещето на икономиката на засегнатите страни.

За южните европейски държави и държавите от Средиземноморието например, туризмът е стратегически сектор, който макар и сезонно дава значителни приходи при формирането на държавния бюджет. Както е видно от кризата с COVID-19 обаче, държавите, в които неговият дял е по-малък, но са развили други сектори, които не са свързани с приходите от посещения, пътувания и развлекателна дейност, въздействието на кризата е по-балансирано и дава възможности за повече оптимизъм. **Сектор от изключително значение за бъдещото развитие на икономиките, както се видя от кризата, е секторът на здравеопазването.** Този сектор и неговото функциониране ще определя бъдещата способност за възстановяване на икономиките на държавите в сходни пандемични обстоятелства.

Освен подкрепата на стратегически сектори на икономиката, Международната организация по труда препоръчва на засегнатите от COVID-19 държави **подпомагането на заетостта в тези сектори.** Тук се включват и общи мерки, насочени конкретно към бизнес средата и нейното възстановяване, както и мерки в подкрепа на структурните трансформации. Уроците на последната икономическа криза от 2009 г. потвърждават необходимостта от това да се мисли стратегически, тъй като тогава държавите, които подкрепиха не просто икономически отрасли, а стратегическите и перспективните такива, успяха да възстановят икономиките си по-бързо, вземайки под внимание временния характер на кризата и необходимостта да се изчака в добро състояние възстановяването на икономическия живот.

Активната роля на държавата в средата на тази икономическа криза е ключова, доколкото реакцията на потребителите и фирмите с оглед на променените икономически обстоятелства показва

занижение на консумацията и производството. Какво би могла да направи държавата в такава среда – тук предложенията на МОТ включват **класическите публични инвестиции в инфраструктура, строителство, които са често срещана практика в условията на криза**. Строителството е подходящ сектор поради няколко причини: може мерките да се насочат към **региони, в които има силен недостиг на работни места и които са по-слабо развити, интензивен е откъм заетост, използва до голяма степен множество местни ресурси и позволява пренасочването на по-нискоквалифицирана работна ръка от една сфера на икономиката в друга**.

4. Политика на пазара на труда в Европейския съюз в отговор на кризата с COVID-19

Европейският съюз декларира, че не е преживявал в историята си толкова силна криза, както кризата от 2020 година. Комисарят по заетостта и социалните права Николас Шмид очертава основните области, които трябва да бъдат приоритет в отговор на предизвикателствата на кризата: „подкрепа на работниците, борба с неравенствата, гарантирането на хората на правото да развиват техните умения, зелената и дигитална трансформация“. В подкрепа на тези приоритети е и Европейският стълб на социалните права. Според Шмид в центъра на възстановяването след кризата трябва да бъдат поставени хората, както и да се насърчава устойчивостта и конвергенцията. В препоръките, приети от Европейския съвет през месец май 2020 г. към държавите членки на ЕС, основните принципи са следните [Employment, Social Affairs & Inclusion, Recommendations]:

- инвестиране в общественото здравеопазване и устойчивостта на здравния сектор;
- защита на заетостта чрез подкрепа на работниците, засегнати от кризата и техните доходи;
- инвестиции в хората и техните умения;
- подкрепа на бизнеса – особено на малките и средни предприятия
- да се предприемат мерки срещу агресивното данъчно планиране и прането на пари.

В допълнение за подобряване на ситуацията на пазара на труда ЕС настоява за прилагането на мерки в сферата на заетостта като:

- временно намаляване на работното време, като същевременно се подпомагат доходите на работниците;
- насърчаване на работата с компютър от дистанция;
- подготвяне на законодателни предложения за създаване на европейска презастрахователна схема за обезщетения при безработица;
- за подпомагане на доходите на домакинствата: временно удължаване на заплащането при болест и промени в механизмите за обезщетения при безработица;
- използване на средствата от европейските структурни фондове;
- създаване на инструмент за смекчаване на безработицата – Европейски инструмент за временна подкрепа за смекчаване на рисковете от безработица при извънредно положение (SURE) със старт на действието от 1 юни 2020 г.

Общо пакетът на ЕС за борба с кризата в заетостта и икономиката възлиза на **540 милиарда евро (пакет за работните места, работниците, предприятията и държавите-членки)**, които са разпределени както следва:

- 100 милиарда евро по инициативата SURE;
- 200 милиарда евро за Общоевропейски гаранционен фонд (Европейска инвестиционна банка);
- 240 милиарда евро за подпомагане при пандемичната криза.

Намеренията на ЕС са за активно противодействие на кризата чрез **подкрепа на доходите и предприятията. Споделяното мнение е, че при тази криза най-големият риск е политиката да се характеризира като твърде предпазлива или недостатъчно гъвкава. Ето защо се подчертава социалният характер на отпускните средства, за да се гарантира, че най-засегнатите граждани на ЕС ще получат пълна подкрепа в този момент.**

Част от политиката на ЕС във връзка с кризата е насочена към осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд. **Европейската агенция за безопасност и здраве при работа** дава препоръки и разяснения във връзка със завръщането на работа след приключване на обявеното извънредно положение. Разработените насоки ориентират държавите и фирмите при оценяването на риска, свързан с връщането на работа на работ-

ните места, осигуряването на мерки за защита на здравето на работещите, както и да отговорят на въпроси в случай на заразяване на работници и служители с COVID-19 [COVID-19: guidance for the workplace].

Един от най-важните приоритети на Европейската комисия от 2013 г. до сега е младежката заетост. През същата година стартира т. нар. „Гаранция за младежта“, която осигурява обучение, образование, заетост или стаж на млади хора на възраст до 25 години. Кризата през 2020 г. се отрази негативно върху младежката безработица в ЕС. Ето защо една от най-важните области на подкрепа е именно в тази посока. Основният риск за младите хора във връзка с пандемията Европейската комисия оценява като спиране или прекъсване на тяхното обучение, образование или интегриране на пазара на труда. За да противодейства на тези негативни последици, ЕС планира да заделни средства в плана за възстановяване и бюджета на ЕС за 2021-2027 г. Програмата „Гаранция за младежта“ е укрепена посредством заделянето на повече средства в бюджета на Инициативата за младежка заетост, чрез която тя се прилага. Този бюджет ще бъде на стойност 145 млн. евро за 2020 г. Удължава се срокът за ползване на предвидените мерки за всички лица на възраст до 29 години и се предвижда прилагането на допълнителни мерки.

5. Политика за заетостта и безработицата по време на пандемията на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие

В ОИСР членуват 37 държави, които се характеризират с големи различия в икономиките си – от развити, до икономики в преход и развиващи се държави. Това дава възможност на организацията да извършва сравнения в условията на пандемията от COVID-19, които макар да не покриват изцяло държавите по света, какъвто е случаят с МОТ, дават възможност за анализи и подпомагане на политиката за възстановяване. **Според Организацията за икономическо развитие и сътрудничество (ОИСР) най-важното в условията на пандемия е запазването на здравето и трудоспособността на хората** [OECD Policy Responses to Coronavirus].

Организацията подкрепя също активната политика на пазара на труда, политиката на запазване на доходите на насе-

лението и подпомагане на възстановяването на икономиката. Политиката за запазване на доходите се подкрепя на базата на характера на кризата и невъзможността нито на предприятията, нито на работниците да се справят сами в тези изключителни обстоятелства. Ето защо най-засегнатите групи от населението, според ОИСР, трябва да бъдат подкрепени поне в краткосрочен аспект. Достъпът до социални помощи на уязвимите групи от населението трябва да бъде улеснен, като отново аргументът е, че финансовата подкрепа на засегнатите групи ще съдейства за възстановяването, потребителското търсене на стоки и услуги и разкриването на нови работни места.

Още по-негативно въздействие върху пазара на труда би имало трансформирането на безработицата от краткосрочна в продължителна, което води до трайна липса на доходи и превръщането на кризата на работни места в социална криза. Ето защо държавите-членки трябва да направят всичко възможно да избегнат това развитие. Мнението е изказано от генералния секретар на ОИСР Гуриа на кръгла маса на министрите на заетостта и социалната политика във връзка с настъпилата криза [OECD Urgent action needed to stop jobs crisis becoming a social crisis].

ОИСР оценява кризата като период, който ще приключи, независимо че не е ясна нейната продължителност, поради което е важно да се подготви възстановяването още с настоящите мерки на пазара на труда. Това изисква да се прилагат мерки, които да отчитат настъпването на периода на подем и подготвянето за този момент [OECD Employment Outlook 2020]:

- насочване на схемите за запазване на работни места към заетост, която е устойчива в дългосрочен план, и стимулиране създаването на работни места чрез целенасочени намаления на данъци и субсидии;

- преглеждане на обхвата и адекватността на подпомагането на доходите в съответствие с развитието на кризата и преоценяване предоставянето на спешната помощ;

- намаляване на финансирането за подпомагане на заетостта и възстановяване на изискванията за „взаимни задължения“ за търсещите работа;

- приспособяване на кризисни мерки към голямата разнообразност на фирмите и човешките ресурси;

- текущо адресиране на пропуските в социалната защита, особено за работници на нестандартни работни места;
- създаване на системи за осигуряване на навременна подкрепа за заетост и обучение на всички млади хора за предотвратяване на безработица и проблемите, които я белязват;
- подкрепа на преквалификацията и повишаването на квалификацията чрез инвестиране в системи за предвиждане на търсените умения от работодателите и разработване на системи за обучение.

ОИСР дава препоръки и към работата на бюрата по труда по време на пандемията. На първо място се предлага държавните бюра по труда и частните агенции да обединят усилията си в настъпилата криза, както и да осигурят не само присъствени консултации, но и виртуални такива. Друга препоръка включва удължаването на периода за получаване на обезщетения за безработица, тъй като перспективите за заетост в някои ситуации могат се окажат лоши за продължителен период от време. Конкретна подкрепа трябва да се окаже и на самонаетите лица. При постепенното подобряване на икономическата конюнктура помощите за безработица и периодите за тяхното изплащане постепенно трябва да се завърнат към нивата си отпреди кризата.

6. Активни политики на пазара на труда във връзка с COVID-19

Важно място сред мерките на пазара на труда в условията на настъпилата криза имат активните политики за заетост. За разлика от подкрепата, свързана със загубата на доходи, те осигуряват поддържане на икономическата активност на безработните лица и съдействат за по-доброто разпределение и напасване между търсенето и предлагането на заетост. Активните политики на пазара на труда, комбинирани с пасивна подкрепа, са най-доброто средство за запазване на доходите. Те могат да се използват за намаляване на съкращенията, за преквалификация, за подобряване на шансовете за заетост в бъдеще.

Много от настоящите икономически програми на правителствата в Европа и по света се базират не само на отработени вече мерки и механизми за въздействие, но и на активна подкрепа и съдействие за засилване на подкрепата за ИТ базирана работа за фирмите, които не разполагат с ресурси да я въведат и промотират сами.

В кратко описание на политиката във връзка с настъпилата криза на пазара на труда МОТ акцентира на значението на активните политики на пазара на труда, които ще подготвят завръщането и интегрирането на пазара на труда на безработните лица по по-бърз начин [Escudero, V. & Liepmann, H., p. 1]. **Съветът на експертите на МОТ е държавите да не се отказват от прилагането едновременно от активни и пасивни политики на пазара на труда, тъй като това е по-ефективно от изпълнението на мерки, които са изолирани една от друга.**

Развитието на капацитета на бюрата по труда или обществените услуги в сферата на заетостта е един от ключовите фактори за успеха на активните мерки на пазара на труда. Международните сравнителни данни показват, че посредническите услуги, осигурявани от бюрата по труда, са едни от най-ефективните интервенции в сферата на активните политики на пазара на труда, която подпомага посредничеството между предприятията и работната сила [ILO Policy brief. COVID-19: Public employment services and labour market policy responses, p. 1].

Въпреки това осигуряването на непрекъсваемост на работния процес по време на пандемията се оказва за бюрата по труда предизвикателство, тъй като здравето и на работещите служители е важно и трябва да бъде запазено. **Осигуряването на разходна ефективност в тази среда означава:** постигането на същите или по-добри резултати, сравними с други интервенции на значително по-ниска цена, адаптиране на услугите към промените, които изисква пандемията, увеличаване на капацитета за справяне с нарастващото търсене на критични услуги, улесняване на разкриването на работни места, осигуряването на повече икономически активни лица и на подкрепа за запазване на способността за работа [Quintini and Martin, 2006; Card, Kluve and Weber, 2018].

Част от промените, които въвеждат бюрата по труда, включват временно затваряне – мярка предприета в страни, които могат да осигурят електронни услуги [ILO Policy brief. COVID-19: Public employment services and labour market policy responses, p. 5]. В някои държави се намалява броят на служителите в офисите (например Албания, Белгия, Мексико, Франция и др.), въвежда се работа с компютър от дистанция, използва се система за предварително записване на часове (Турция, Австрия и др.),

пренасочване на служители, които се занимават с консултиране и посредничество за наемане на работа, към изплащане на обезщетения за безработица (Исландия, Швейцария).

Примери за успешни активни политики на пазара на труда, които могат да бъдат адаптирани и използвани в държавите по време на настоящата криза, публикува на своята интернет страница **Европейският център за развитие на професионалното обучение**. Примерите са групирани както по държави, така и по категория на мерките – обучение, образование, активни политики на пазара на труда в инструмент, в който се съдържат иновативни проекти, които подпомагат безработните лица в намирането на платена заетост. Тази информация е насочена към политиците и експертите, които проектират мерки в сферата на пазара на труда.

Полезни са инициативите на Белгия в областта на обучението и образованието за възрастни, което се предлага от 2017 г. насам в над 635 онлайн курса от Агенцията по заетостта, в които желаещите могат да усъвършенстват техните знания и умения. Платформата, която е създадена за целта, позволява обучението на 50 000 души годишно. [European Centre for the Development of Vocational training: Policy Instrument]. Едва ли е необходимо пространно да се коментира ефектът от он-лайн обученията в условията на пандемия. Капацитетът на системата показва, че ако се използва по успешен начин, тя осигурява непрекъсваем и безопасен учебен процес за огромен брой заети и безработни лица, който е стандартизиран съобразно изискванията и улеснява участието на лица, които имат текущи ангажименти да се обучават в удобно за тях време.

Интересна е инициативата „Академии за работа“, която се базира на секторните потребности от работна сила. Инициативата се прилага от бюрата по труда във Великобритания. Основният ѝ замисъл включва посредничество и обучение на безработни за сектори от местната икономика с недостиг на работници и служители. Въпреки че тази програма не е обвързана с настоящата криза и е стартирала през далечната 2011 г., тя осигурява фокус върху потребностите на секторите в икономиката от човешки ресурси, които са от значение за оцеляването им. В настоящата ситуация подходът за разпределяне на работници и служители по сектори на икономиката може да бъде много полезен и да

осигури бързо пренасочване на работната сила. Съобразяването с потребностите на различните сектори дава също възможност за специализация и събиране на конкретна и специфична информация, което прави предоставяните услуги по посредничество по-ефективни и по-добре таргетирани.

Гърция е въвела програма за **ваучери за обучение в секторите с повече безработни лица**, схеми за стажове и сертифициране. Този подход осигурява възможност за активност даже в периодите на пандемия. Ваучерът са предоставя на безработното лице и то в сътрудничество със съветник решава с висока степен на самостоятелност към какво обучение да се насочи. Обхваната е група на възраст от 29 до 64 години, което показва много широка възрастова рамка. Освен възможност за обучение по тази схема се постига придобиване на сертификат и се търси компания, в която да се стажува. На всеки участник се предоставя сумата от 2600 евро за теоретично и практическо обучение.

Австрийският проект „Пътища за осигуряване на медицински работници“ стартира през 2010 година с основна цел интеграцията и реинтеграцията на лица, които биха искали да работят в професионалното направление на медицината. Основната му цел е да намали недостига на здравни специалисти чрез провеждане на информационни събития и финансиране на образованието на лица, които търсят работа в сферата на здравните грижи. В настоящата ситуация проектите, които подкрепят изграждането на специалисти в сферата на здравните грижи и здравеопазването, са не само необходими, но и критични, което показва, че идеята на представения проект, който спада към активните мерки на пазара на труда, е още по-актуална в условията на пандемия.

7. Изводи и препоръки за прилагане на успешна политика на пазара на труда в условията на COVID-19

Динамичното развитие на кризата показва, че от здравна тя може да се превърне в икономическа и криза на пазара на труда. Успешното справяне с пандемията посредством ограничаването на контактите дава положителен средносрочен резултат, защото адресира корена на проблема по адекватен и системен начин. Един от уроците на миналите пандемии е, че рано приетите мерки, несвързани с медицината, водят до добри резултати в средносрочна перспектива за икономиката на засегнатата

държава. Авторите на изследването стигат до същия извод и при съвременните обстоятелства: колкото по-рано една държава е приела ограничителни мерки от нездравно естество (затваряне на бизнеси, училища, предпазни средства и изолация), толкова по-бързо нейната икономика ще се възстанови в средносрочен план [Correia, Luck, Verner, p. 17].

Кризата ще има дългосрочни последствия за развитието на държавите по света и връща назад държавите, които са постигнали напредък в качеството на заетостта и разкриването на работни места. Сериозен резултат в социалната област с тежки последствия върху доходите на домакинствата е липсата на работни места. Най-тежките последствия носят тези групи от населението, които са най-уязвими и те трябва също да бъдат активно подкрепени. В много държави по света липсата на доходи от трудова дейност обрича домакинства и индивиди на бедност. Най-важното, около което се обединяват международните организации в областта на заетостта, е, че запазването на здравето на работещите и на населението е от първостепенно значение за възстановяването на държавите както сега, така и в бъдеще.

Особено чувствителни към икономическата криза се оказва сектори, които зависят от потреблението и от преките контакти на живо. Структурните промени в икономиката са неизбежни и включват автоматизация, роботизация на производства за по-голяма безопасност, както и по-широко разпространение на работа с компютър от дистанция и онлайн платформите във всичките им възможни форми за комуникация. Всички сектори, които бяха подготвени за този вид работа и комуникация по време на първите месеци на пандемията, отбелязаха разрастване и развитие или поне не застой.

ЕС, ОИСР и Международната организация на труда се обединяват около твърдението, че възстановяването на доходите на населението е изключително важно за потреблението и възстановяването на икономиките, тъй като те означават стимул на вътрешното потребление. На пазара на труда провежданата политика трябва да включва както пасивни, така и активни мерки, които да бъдат в синхрон. Важна част от възстановяването е именно прилагането на навременни мерки на пазара на труда, които да бъдат насочени към осигуряването на безопасни и

здравословни условия на труд, към запазване на работните места и подкрепа на бизнеса. Настоящата криза предаде важен урок на правителствата по света – че трябва да бъдат по-решителни и да предприемат подходящите мерки за всеки етап от развитието на кризата, без да ги отлагат за бъдещи периоди.

ЛИТЕРАТУРА

1. Correia, Sergio and Luck, Stephan and Verner, Emil. (June 5, 2020). Pandemics Depress the Economy, Public Health Interventions Do Not: Evidence from the 1918 Flu Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3561560> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3561560>

2. Employment, Social Affairs & Inclusion. (2020, May 25). European Semester: Recommendations for a coordinated response to the coronavirus pandemic. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&langId=en&newsId=9685>

3. Escudero, V. & Liepmann, H. (2020). Policy brief: Delivering income and employment support in times of COVID-19: Integrating cash transfers with active labour market policies. ILO. The Labour Market Trends and Policy Evaluation Unit of the ILO Research Department. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_748331.pdf

4. European Centre for Disease Prevention and Control. (2020, August 31). COVID-19 situation update worldwide, Retrieved from <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases>

5. European Centre for the Development of Vocational training. (2020). Policy instrument. Online courses. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/matching-skills/country-fiches>

6. European data portal. (2020, June 11). Changes in the labour market Retrieved from <https://www.europeandataportal.eu/en/impact-studies/covid-19/changes-labour-market>

7. Eurostat.(2020, July 2020).News release: Inclusion of GDP estimates for Member States. Eurostat Press Office. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11156775/2-31072020-BP-EN.pdf/cbe7522c-ebfa-ef08-be60-b1c9d1bd385b>

8. Eurostat.(2020, July).Statistics Explained: Unemployment statistics. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#cite_note-1

9. Fana, M., Tolan, S., Torrejon Perez, S., Urzi Brancati, M. and Fernandez Macias, E. (2020). The COVID confinement measures and EU labour markets, EUR 30190 EN 30190 IT, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-18812-4 (online)(ENG),978-92-76-18948-0(online)(ENG),10.2760/597979. Retrieved from <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/covid-confinement-measures-and-eu-labour-markets>

10. <https://ilostat.ilo.org/topics/covid-19/>

11. ILO. (2020, April 7).ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition.[Brochure]. Updated estimates and analysis., p. 1 Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf

12. ILO. (2020, August). Policy brief. COVID-19: Public employment services and labour market policy responses. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753404.pdf

13. ILO. (2020, June 30).ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Fifth edition.[Brochure]. Updated estimates and analysis., p. 1 Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf

14. ILO.(2020).Covid-19 and the world of work: concept note. Global summit. p.2. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/wcms_747931.pdf

15. ILO.(2020).In the face of a pandemic: Ensuring safety and health at work- Geneva: The COVID-19 pandemic: How is the world of work affected? English edition ISBN: 978-92-2-032137-

9 (print) 978-92-2-032136-2 (web pdf) Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742463.pdf

16. OECD.(2020). OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis, Highlights, OECD Publishing, Paris, Retrieved from <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>

17. OECD.(2020).OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119686-962r78x4do&title=Supporting_people_and_companies_to_deal_with_the_Covid-19_virus

18. OECD.(2020, July 7). Urgent action needed to stop jobs crisis becoming a social crisis. Retrieved from <https://www.oecd.org/newsroom/urgent-action-needed-to-stop-jobs-crisis-becoming-a-social-crisis.htm>

19. OSH WIKI.(2020). COVID-19: guidance for the workplace. Retrieved from https://oshwiki.eu/wiki/COVID19:_guidance_for_the_workplace

20. Reuters. (2020 July 16). European new car sales down 24.1% year-on-year in June: ACEA Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-europe-vehicleregistrations/european-new-car-sales-down-24-1-year-on-year-in-june-acea-idUSKCN24H0RO>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Гл. ас. д-р Мариана Димитрова е специалист в областта на пазара на труда и управлението на човешки ресурси. Има дългогодишен практически опит в публичната администрация и е преподавател в департамент „Администрация и управление“, секция „Публична администрация“ на Нов български университет.

ДИГИТАЛНАТА РЕВОЛЮЦИЯ И ПРОФЕСИОНАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ В СЕКТОРА НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ

Мария А. Иванова

Нов български университет

Пламена Анчева

DXC Technology

Анотация: Фокусът на бъдещите професионални дигитални компетенции трябва да бъде насочен към правилното съотношение между бизнес, ИТ и търговски умения. За това авторите предлагат въпросник, базиран на модела на Мошела, и методология за изследване, които са подходящи за оценка на дигитална готовност на ИТ професионалистите за работа в новата дигитална среда. Тази методология може да се ползва от всяка ИТ организация или организация с отделен „ентърпрайз сървисес“.

Ключови думи: дигитална грамотност, компетентност, информационни технологии, дигитална революция

THE DIGITAL REVOLUTION AND PROFESSIONAL COMPETENCE IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

Mariya A. Ivanova

New Bulgarian University

Plamena Ancheva

DXC Technology

Abstract: *The focus of future professional digital competences must be on the right balance between business, IT and trade skills. Therefore, the authors propose a questionnaire based on the Moshel model and research methodology, which are suitable for assessing the digital readiness of IT professionals to work in the new digital environment. This methodology can be used by any IT organization or organization with a separate "enterprise services".*

Key words: *digital literacy, competence, information technology*

В съвременното дигитално общество знанието, образованието, научните изследвания и използването на компютрите и телекомуникациите са основа за икономически растеж. Това се дължи на големите технологични постижения от началото на XXI век. Постоянното повишаване на дигиталните умения в организациите е ключов фактор за успеха им. Този проблем става все по-остър и налага детайлно изучаване, за да може да се преодолее изоставането в различните области. Нещо повече, компаниите, които пренебрегват важността на проблема, са заплашени да изгубят своята позиция на пазара и да станат неконкурентоспособни. От друга страна, този проблем е актуален не само за организациите, но и за самите служители. Без значение от работната позиция или сектора, нуждата от дигитални професионални компетенции се увеличава. За да могат както да допринасят повече за успеха на своите компании, така и за да бъдат успешни на пазара на труда в условията на постоянно и ускорено навлизане на нови технологии във всички сфери на работата и живота, всеки професионалист трябва да следи тенденциите в технологичния свят.

История на информационното общество

Човечеството прогресира от кабелната ера (1845 – 1900) през безжичната (1901 – 1970) до ерата на интегрираните мрежи. Микропроцесорите формират първия компонент на глобалната информационна индустрия. Както аграрното и индустриалното, така и информационното и дигиталното общество имат свои оръдия на труд и краен продукт на своята дейност. Докато оръдията на труда в аграрната и индустриалната епоха са продължение на физическите човешки възможности, днес медиите (още повече „новите социални мрежи“) са продължение на интелектуалните и

духовните възможности на човека. Оръдията на труда на информационното и дигиталното общество са компютърните, телекомуникационните и роботизирани технологии, с помощта на които данните могат да се пренасят, съхраняват и обработват лесно и икономично, а продукт са новите знания във всичките им форми.

Социолози и икономисти поставиха въпроса: „Как би изглеждала новата дигитална епоха?“

В публикациите на редица автори се разгръща идеята за разделянето на развитието на обществото на три етапа – доиндустриален, индустриален и постиндустриален. Автори, като Даниел Бел [1973], Алвин Тофлър [1995] и Збигнев Бжежински [1970], прогнозираят прехода от индустриалното към постиндустриалното общество. Те твърдят, че класата на „сините якички“ (работниците) ще бъде изместена от класата на „белите якички“ (информационните професионалисти), които съставляват основната част от работната сила в една напреднала пазарна икономика. Преходът към постиндустриално общество се характеризира с преминаване от стоковопроизводителна икономика към икономика с превес на услугите и промяна в социалната структура, в която класовото деление е изместено от професионалното. Новата класа, наречена от Тофлър [1995] „когнитариат“, се основава върху знанието и владее средствата за производство на информация – познанията и умствения инструментариум. След първите две „вълни“, довели до появата на земеделското и масовото индустриално общество, „трета вълна“ ще доведе до „социална промяна и най-съзидателното преустройство за всички времена. „Третата вълна“, съответстваща на постиндустриалното общество, ще се характеризира с индивидуализираността и чисто хуманизираната технология, а противоречието между труда и капитала, характерно за индустриалната епоха, ще бъде заменено с конфликт между знанието и некомпетентността. „Третата вълна“ не просто ускорява информационните потоци, тя преобразува структурата на информацията, променя видовете енергия и геополитическия баланс в света, за да повлияе на нашите всекидневни действия и преструктурира икономиката и цялата цивилизация“ [Тофлър, 1995]. Според Даниел Бел [1973] „главните социологически проблеми занаят ще са тест за нашата способност

да предвиждаме ефектите на социалната и технологичната промяна и да създадем алтернативни начини, в съответствие с различните крайни резултати и различната стойност“.

Експоненциалният растеж и новите възможности на комуникациите са в основата на теориите за бъдещето. Тези теории разглеждат информацията като фактор, който ограничава капитала и работната сила в манифактурната индустрия. Според тях движеща сила в социалното развитие са информационните и комуникационните технологии. Привържениците на идеите за „икономика на услугите“, „познавателно общество“, „информационна икономика“, развиват тезата за социално ориентирана икономика, развиваща се в общество, в което създаването, разпространението и използването на дигитализация на информацията, мисленето, образованието и работата са силно повлияни от компютрите.

Развитието на технологиите през XX и началото на XXI век – от масовото използване на телеграфа, телефона, електромеханичното обработване на данни и др. до микроелектрониката, роботизацията и компютърните мрежи – е свързано с растежа на бизнеса и с необходимостта от засилен контрол върху производството в разширяващите се световни пазари. Този контрол вече не се отнася само до управлението на персонала и ресурсите, но и до съхраняването и преноса на данни, опазването на сигурността на тези данни, скоростта на пренасянето им. Постиндустриалното общество, в което информационните технологии трансформират всеки аспект на културния, политическия и социалния живот и което се основава на производството и разпространението на информация и дигитални устройства, се характеризира с проникващо навсякъде влияние на дигиталните технологии върху дома, работното място и личния живот. Във връзка с тези обществени трансформации, Европейската комисия популяризира понятието „информационно общество“, като по този начин отдава особено внимание на социалната роля на дигиталните процеси. Информационното общество обхваща изграждането и развитието на информационните инфраструктури, които силно влияят не само върху икономиките на страните, но най-вече върху хората, които са и потребители, и създатели на информацията.

Характеристики на информационното общество

Основни движещи сили на информационните технологии са дигитализацията, позволяваща обработване и пренасяне на големи количества данни, вкл. звукови, видео, графични; сливането на комуникационната и компютърната инфраструктура в информационна супермагистрала и глобални телекомуникационни мрежи; глобализацията на информацията, благодарение на която всеки има достъп до общите информационни ресурси.

В резултат на тези движещи сили се наблюдават кардинални промени в обществото, като: качествено ново отношение към информацията и използването на информационни и комуникационни технологии във всички сфери на живота; демасовизиране на социални и икономически процеси – производство на малки серии продукти, сегментиране на пазара, аутсорсинг (износ на производство) и др.; висока заетост в сферата на услугите – над 50 на сто от цялото работещо население; непрекъснат динамичен процес на преквалификация – „учене през целия живот“; нарастване на отговорността и социалната роля на индивида, вследствие на промените в характера на труда и управлението; глобализация, икономическа и социална кохезия – създават се условия за изграждане на „общество без граници“, елиминиране на фактора „разстояние“, за движение към социална еднородност; масова потребност от целенасочено търсене на информация за взимане на решения; липса на цензура; информационно „замърсяване“ и др. *„Като ефект от масовото предлагане на информация и масовия достъп до използване на технологии, улесняващи достъпа до информация, хората се оказаха потопени в „информационен потоп“. Човешките възможности и умения за боравене и полезно използване на такъв огромен ресурс се оказаха ограничени. Достъпът до прекалено много информация, която хората не могат да осмислят и да извлекат полезното знание от нея в рамките на разумен отрязък от време, има същия ефект, както и липсата на информация.“* [Денчев, 2008].

Американският футуролог Алвин Тофлър [1995] описва това явление в аспекта на корпоративната среда: *„С усилията да се приспособят към скоростните промени, фирмите се надпреварват в разрушаването на бюрократичните структури на Втората вълна. Компаниите от индустриалната ера се характеризират*

с подобни организационни схеми – пирамидални, монолитни и бюрократични. Днешният пазар, технологиите и потребителите се нуждаят от бърза промяна и по толкова различни начини упражняват натиск върху фирмата, че бюрократичната униформа излиза от употреба. Търсят се изцяло нови форми на организация... Откакто пазарите постоянно се изменят, местоположението е по-маловажно от подвижността и гъвкавостта“.

Поради високоскоростното развитие на модерните технологии, поколенията от различните генерации се оказват с различна степен на недостиг на дигитални умения. Дигиталната революция променя гледната точка на бизнеса за ролята на професионалната компетентност. Вниманието на фирмите се пренасочва от знанията на хората – това, което трябва да знаят и да могат да правят с технологиите; към уменията и приложимостта на знанията – върху това, как хората използват дигитални ресурси и процеси.

Дигиталната революция и ролята на ИТ звената в организациите - теоретични и практически аспекти

Според Стивън Шоенхер [2008] дигиталната революция е „преминаването от механична и аналогова електронна технология към дигитална електроника. Тази трансформация се характеризира с приемането и разпространението на цифрови компютри и съхраняването на дигитални записи“. Основно значение имат масовото производство и широкото използване на дигитална логика, MOSFET (MOS транзистори) и чипове с интегрална схема (IC) и техните производни технологии (включително компютри, микропроцесори, цифрови клетъчни телефони и интернет). Тези технологични иновации промениха изцяло традиционните производствени и бизнес техники. Предоставят се условия за достъп до огромни количества информация, за пренасянето им на далечни разстояния и за бързото обслужване на потребителите. *Повече от половината от работната сила е ангажирана в събиране, съхраняване и извличане на информация, а не в произвеждането на стоки.*

Поевтиняването на информацията и наличието на средства и начини за незабавното ѝ добиване и разпространяване стоят в основата на информационната революция. И докато в индустриалната епоха проблемът с информацията се състои в нейната

недостатъчност и ниска скорост на разпространение, в информационното общество основният проблем е невъзможността на хората да се справят с такива огромни количества информация.

При тези условия се поражда необходимостта от нов вид грамотност - „дигитална грамотност“. *„Дигиталната грамотност е способността за успех в срещи с електронните инфраструктури и инструменти, които правят възможен света на двадесет и първия век. Дигиталната грамотност се превърна в централен агент в организацията на образованието като резултат от редица тенденции.“* [Мартин, 2005].

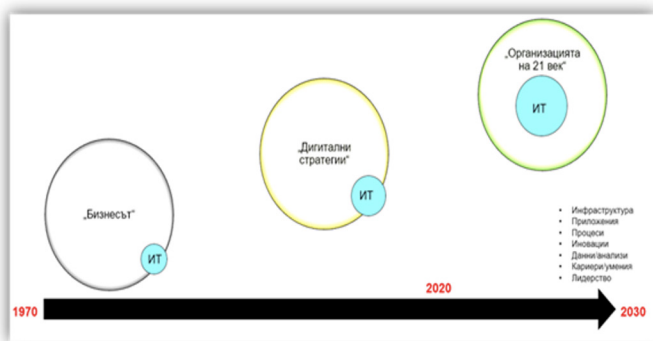
В съвременните организации нараства осъзнаването на разликата между съществуващите и необходимите дигитални компетенции на работната сила за овладяване на предизвикателствата на дигиталното бъдеще на работното място. Екип на IBM Institute for Business Value споделя свои впечатления от направено изследване през 2019 г.: *„... ръководителите изискват от работниците смесица от дигитални и меки умения, наричани още поведенчески умения, за да бъдат успешни в работата си.“* [LaPrade, Mertens, Moore, Wright, 2019].

Софтуерът променя света от първите дни на мрежата. Софтуерно базираната версия е или безплатна, или по-евтина от физическата такава, а често и работи по-добре. Смартфоните са може би най-очевидният пример за това - достатъчно е да се види колко много физически продукти заместват с виртуализирането на парите, портфейлите, кредитните карти и многобройните форми на идентификация. Ползите от виртуализация на околната среда също не бива да се подценяват. Способността на софтуера да виртуализира работните места е далеч по-чувствителна тема - много работни позиции са значително засегнати от технологиите, но в същото време те създават множество нови такива (виж Фиг. 1). Професиите, при които се изисква високо ниво на „дигитална компетентност“, са: лекари, ИТ специалисти, учени, инженери, юристи, университетски преподаватели, счетоводители, статистици, учители, писатели, пилоти и др.



Фиг. 1. Области, засегнати от софтуерни иновации
 Източник: Мошела, Д. [2018]

Очевидно е, че измененията в професиите засягат области, като достъп до информация, схеми за решения, достъпност до помощ и консултиране 24x7, преглед на литература, превод на кореспонденция, фактуриране, персонализация, осигуряване на качеството, предотвратяване и откриване на грешки, управление на разходи, обучение, отчетност и спазване на изисквания. Въпреки че за момента замяната на служители с коботи (колаборативни роботи) е с незначителни размери, развитието на технологиите в следващите години – двупосочно обучение, експертни системи, софтуерни агенти, блокчейн, „умни“ договори, невровизуализация и роботизирана консултация, са насочени пряко към повишаване на познанието, ученето и доверието – черти, които са дефинирали професиите от векове.



Фиг. 2. Предизвикателства на корпоративния ИТ отдел в периода 1970-2030

Ролята на корпоративния ИТ отдел се променя постоянно (виж Фиг. 2) – от отдел за обработката на данни към организация за управление на информационните системи до днешния термин, който набира популярност – „ентерпрайз ИТ“ (от enterprise – „начинание, инициатива“ на английски език). През 70-те години на 20 век корпоративният ИТ отдел изглежда като чужд свят, състоящ се от отделни хора, говорещи непознат език, обикновено разположен в отделна сграда.

Размиването на границите на разделението между ИТ и бизнеса създава предпоставки за възникване на нови въпроси: „Колко и каква ИТ работа трябва да се извършва от служителите на бизнес звената? Какви са отговорностите на „ентърпрайз ИТ“? Колко трябва да харчат организациите за развитие на дигиталните технологии? Кой носи отговорност за дигиталните стратегии? Какво е разумно да се очаква?“.

Технологичният свят е пълен с предизвикателства и най-важните обикновено се озовават на бюрото на главните изпълнителни директори. Повечето от тях вярват все повече в дигиталното бъдеще. Те често се чудят, дали вършат правилните неща и дали имат правилните ресурси и стратегии. Много висши ръководители смятат, че организациите трябва да преминат през дигитална трансформация, дори и да не са сигурни какво точно означава това. Логично е, че повечето главни изпълнителни директори се допитват първо до своя главен информационен директор (CIO - Chief Information Officer) за съвет по въпроса за дигиталното лидерство и това работи добре в много организации. Но други, са вътрешно фокусирани или просто прекалено заети, за да пазят вътрешно-фирмената корпоративна ИТ среда. В такива случаи маркетинг ръководителите, собствениците на бизнес, главните изпълнителни директори и други често се стремят да играят паралелно и роля на дигитален лидер. Какво би се случило, ако тези ръководители са на различни мнения по отношение на стратегиите за дигиталното бъдеще в една организация? Кой в крайна сметка носи отговорност за технологичната програма на фирмата? Тези въпроси често водят до напрежение и объркване в управленския екип, в неподходящ момент, когато трябва да се вземат адекватни и важни решения. Много от фирмите, които своевременно констатираха този проблем, намери-

ха разрешение, чрез назначаването на главен дигитален директор (CDO - Chief Digital Officer). Създаването на тази позиция не е универсалното разрешение на проблема. Появата ѝ говори за това, че индустриите осъзнават и приемат предизвикателството на дигиталната трансформация и нуждата от напътствие.

Служителите, заети в ИТ сектора, срещат различни, от тези на изпълнителния директор, предизвикателства. От тях се изисква да предоставят на своята организация и клиенти ИТ инфраструктура и технологични процеси с цел осигуряване на контрол, надеждност и ефективност. Това изисква организационна култура с поглед навътре и готовност за поемане на риск (виж Таб. 1).

Таблица 1. Сравнение на организационния фокус в ИТ сферата

Добавяне на стойност чрез предоставяне на бек-офис ИТ услуги	Добавяне на стойност чрез предоставяне на ИТ услуги, ориентирани към клиента
<p>„Отвътре-навън“ Намаляване на разходи Стандартни платформи Доставчик на услуги ИТ бюджет</p>	<p>„Отвън-навътре“ Отражение върху бизнеса Нови методи на работа Агент на промяната Дигитален бизнес</p>

Световната ИТ индустрия се задвижва повече от възможностите на дясната страна на таблицата и е естествено, че ИТ професионалистите биха предпочели да прекарват по-голямата част от времето си в разширяване на знанията си в тези предстоящи дигитални бизнес сфери. Това обаче изисква външна перспектива и култура на поемане на риск. За съжаление, голяма част от компаниите не инвестират в промяна на организационната култура (дясната страна на Табл.1) и това е основен източник на разочарование за много ИТ професионалисти.

Предизвикателствата пред ИТ професионалистите днес са:

- Ентърпрайз ИТ трябва да се увери, че вътрешно-фирмените системи отговарят на изискванията (изброени в лявата страна

на Табл. 1) и в този смисъл нейните цели са тясно свързани с тези на типичния главен оперативен/финансов директор (COO/CFO).

- От друга страна, самата ИТ индустрия създава бъдещето и нови възможности. Задачите пред CEO¹ /CMO² обикновено са много по-големи по отношение на това, което може да се направи (виж дясната страна на Табл. 1).

Всяка организация с перспектива за бъдещето трябва да се стреми да постигне баланс между тези две предизвикателства. Ако ИТ организациите изразходват две трети от енергията си за дейности, изброени в лявата и една трета в дейности, посочени в дясната част на табл. 1, те вероятно са в добра форма. Но ако балансът е по-близо до „девет десети към една десета“ в полза на „дясната част“ (Табл. 1), то в тези организации ИТ офисите не могат да се справят с очакванията на клиентите и пазара. В тези случаи ИТ офисите нямат определяща роля в изграждането на стратегиите на организацията. Наблюдава се тенденция: дигиталното лидерство да идва от други части на организацията. ИТ офисът често става обект на безмилостно намаляване на разходите или широкомащабен аутсорсинг на дейностите по ИТ.

Бизнесът традиционно има три основни алтернативи за дейността на централизирания корпоративен ИТ отдел:

- очакване от служителите да имат повече отговорности, що се отнася до машини, приложения, използване на мрежови ресурси и други подобни;

- прехвърляне на централизираните отговорности към отделните бизнес единици, за да бъдат те по-близо до крайните потребители и за да се намали възможността за прехвърляне на отговорност;

- сключване на договор с външни ИТ компании за отделните сфери на бизнеса, за да се постигне изравняване на опита, уменията и услугите, получавани от всеки отдел.

Теоретично, тези три възможности биха премахнали нуждата от централизирана организация на ИТ дейността. Но практиката показва съвсем друго, тъй като постоянно разрастващият се бизнес, по необходимост, продължава да поддържа значителни

¹ Chief Executive Officer

² Chief Marketing Officer

ресурси. За да се обмислят последиците от тези алтернативни възможности, е необходимо да се анализират различните роли (фиг. 3), които корпоративният ИТ отдел изпълнява към даден момент и да се оценят възможностите за развитие.



Фиг. 3. Ролите на „ентърпрайз ИТ“ – „4P“
Източник: Мошела, Д. [2018]

„Ентърпрайз ИТ“ отделът може да осигури конкурентно предимство на организацията по два основни начина (фиг.3): може да бъде по-добре технически (Y-ос: технологично разпределение); или може по-добре да прилага технологиите, в своята индустрия (X-ос: индустриално разпределение). Тази класификация очертава четири възможни роли:

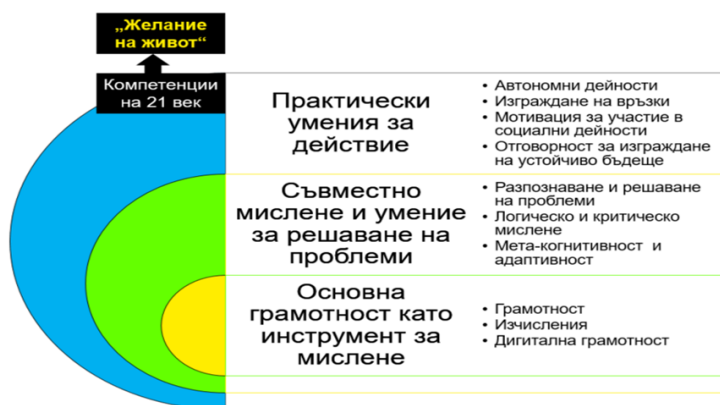
- **доставчиците** до голяма степен служат като снабдители на договорени технологични услуги;
- **популяризаторите** предоставят информация на клиентите за използването на нови технологии в тяхната среда;
- **партньорите** работят в подчертано тясно сътрудничество с ключови бизнес единици, като създават силно управление на бизнес отношенията (BRM);
- **потребителите** са пълноправни членове на C-Suite³ и диктуват дигиталната стратегия на компанията.

³ C-Suite е широко прилаган неформален термин, използван за съвместно обозначаване на най-важните висши ръководители на корпорацията – както в CEO, CFO и COO.

Когато всяка ИТ организация и всеки СЮ изпълнява тези „4Р“ роли, обикновено една от тях е доминираща. Освен това, всяка роля изисква различни знания, умения, компетенции и поведение. Затова, всяка роля надгражда останалите. Например, ако някой не е надежден доставчик, е трудно да се реализира, в която и да е от другите три роли.

Модели на дигитална компетентност

Разглеждайки богатството от научни публикации⁴ по дискутираната проблематика, впечатление прави, че основните изследвания са проведени в страни от Западна Европа, Северна Америка, Япония, Индия, Китай и Сингапур. От особено значение са изследванията на корпорациите DXC Technology, Accenture, Cisco и IBM, поради приложната си насоченост. Те отразяват реалните потребности и проблеми, с които се сблъскват водещите ИТ компании в настоящата бизнес среда.



Фиг. 4. Рамка на компетентностите, приложени в японската образователна реформа: „Желание за живот“

Източник: Дайсуке и Татсуно [2017]

⁴ Дейвид Мошела („Seeing Digital“), Джийн Ким, Кевин Бер и Джордж Спафорд („The Phoenix Project—A Novel About IT, DevOps, and Helping Your Business Win“), Александър ван Деурсен и Йан ван Дийк (университет „Твенте“ в Холандия), Алвин Тофлър, Кен Робинсън, Мортен Хансен (университет на Калифорния), Дайсуке Кимура и Мадока Татсуно (Токийският технологичен институт).

През 2017 г. японските автори Дайсуке и Татсуно предлагат рамка на дигитална компетентност, необходима за японската образователна реформа „Желание за живот“ (виж фиг.4). Въпреки ясната си структура и цел, в тази рамка липсват ключови компетенции, необходими за оценка на степента на дигитално знание на ИТ специалистите.

Дигитална компетентностна рамка, която е подходящ модел за оценка на ИТ специалистите (описана от авторите Стефани Каретеро, Рийна Вуорикари и Ив Пюни [2017]), включва следните дигитални компетенции:

1. Информационна грамотност: разглеждане, търсене и филтриране на данни, информационно и дигитално съдържание; оценяване на данни, информационно и дигитално съдържание; управление на данни, информационно и дигитално съдържание.

2. Комуникация и коопериране: взаимодействие чрез дигитални технологии; споделяне чрез дигитални технологии; участие в гражданството чрез дигитални технологии; сътрудничество чрез дигитални технологии; „нетикет“ - комбинация от думите мрежа и етикет и се определя като набор от правила за приемливо онлайн поведение. По същия начин онлайн етиката се фокусира върху приемливото използване на онлайн ресурси в онлайн социална среда; управление на дигитална идентичност.

3. Създаване на дигитално съдържание: разработване, интегриране и преработване на дигитално съдържание; авторско право и лицензи; програмиране.

4. Сигурност: защита на устройствата; защита на личните данни и поверителност; защита на здравето и благополучие; опазване на околната среда.

5. Разрешаване на проблеми: решаване на технически проблеми; идентифициране на нуждите и технологичните отговори; използване на цифровите технологии творчески; определяне на пропуски в цифровите компетенции

Този компетентностен модел няма претенциите за цялостна рамка, тъй като не определя тенденциите на необходимите професионални дигитални компетенции на трудовия пазар в световен мащаб, в т.ч. и в България. *Необходимо е не само да се разшири обхвата на съществуващите дигитални компетенции, но и да се конкретизират приложенията им на конкретното работно мяс-*

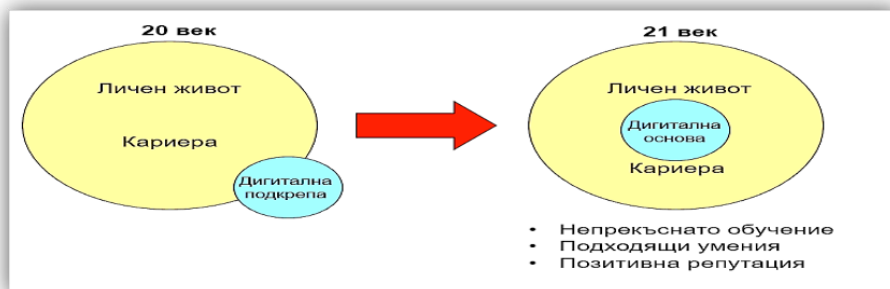
то. Това може да бъде направено чрез провеждане на обширен преглед на публикуваните рамки на дигиталните компетенции.

Повечето съществуващи европейски рамки за дигитални компетенции измерват самооценката на изследваните лица, вместо реалните умения за използване на дигитални технологии [ECDL Foundation, 2018].

Самооценката не е равнозначна на практическите знания, но предвид обичайните ограничения на изследователския процес, по отношение на време за проучване, целева група - ИТ специалисти в различни държави и времеви зони, тя си остава надежден метод. Надеждността на метода на изследване се повишава, ако се вземе под внимание, не само самооценката на индивида, но и характеристиките на обкръжаващата среда. Този вид изследване дава възможност да се обхванат максимален брой хора и да се уловят тенденции и закономерности. Създаването на адекватна компетентностна рамка за конкретен бранш повишават възможността за реална оценка на наличните дигитални компетенции, създаването на подходящи професионални обучения и програми за развитие на дигиталните компетенции на работното място.

Границата между служебните задължения и почивка, обучение и самообразование също се променя, което довежда до потенциални нови възможности за развитие на индивидуалните знания, умения и кариера. В условията на все по-конкурентна глобална икономика, в която много форми на работа могат да се извършват дистанционно и където машинният интелект и автоматизацията стават все по-способни, спомагат за създаване на условия за дълбоки промени, но и създават предпоставки за нов вид несигурност. Максимизирането на промените и минимизирането на несигурността определят характеристиките на професионалиста на XXI век. Дигиталният свят се нуждае от достатъчно дигитално компетентни хора, които притежават необходимите личностни, културни, професионални и технически знания и компетенции, за да бъдат лидери. Дигитализацията се превръща от продължение на живота и кариерата на хората към такава, която е в техния център (виж фиг. 5). Заедно с това употребата на компютърни технологии се превръща от лична възможност за по-добра производителност в работна необходи-

мост. Хората, които владеят съвременните технологии, са много по-производителни от останалите. Тези умения са изключително предимство на пазара на труда.



Фиг. 5. Влияние на дигитализацията върху човека

Най-добрият начин за усвояване на нови технологии е чрез директен практически опит, а не чрез формално класно обучение или само четене на теоретична литература. Докато в миналото образователните институции са били достатъчни, днес акцентът е върху самообучение и онлайн помощ. Все още това е процес, изискващ воля, самодисциплина и мотивация, тъй като резултатите никога не са моментални, а по-скоро се проявяват в самия процес на самоусъвършенстване. Главният мотиватор за изучаване на нови дигитални технологии остава стремежът към успешна професионална реализация. Хората, които използват технологиите активно в личния си живот, имат значително предимство на работното място, тъй като те притежават уменията и увереността, с които да се адаптират към променящите се работни изисквания. Липсата на дигитални умения довежда до затруднения в реализацията и ниска конкурентоспособност на пазара на труда, докато хората с добре развити дигитални умения много по-лесно се адаптират и интегрират в новата работна среда.

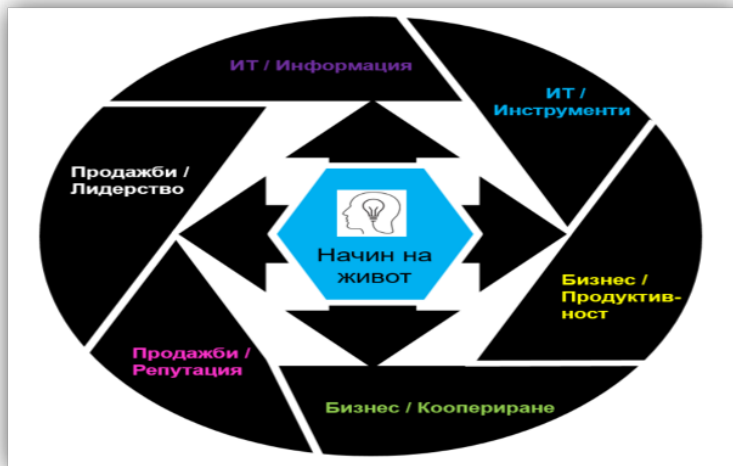
Дигитализацията е неразривна част от начина, по който работим и живеем днес. Не само лидерите, но и служителите трябва всекидневно да се информират за технологичните постижения, за да могат да анализират въздействието им в конкретната бизнес среда и да вземат правилните решение за избор на подходящи нововъведения.

Повечето хора искат да бъдат максимално полезни в работата си, но как може да бъде реализиран този стремеж в дигиталния контекст на 21-ви век?

Оценяването на реалната дигитална грамотност и съпоставянето и с необходимата дигитална компетентност е полезен начин, чрез който организации и професионалистите могат да оценят цялостното си състояние на дигитална готовност.

Приложимост на идеята на Дейвид Мошела за професионалисти в ИТ организация.

Моделът на Мошела за цялостна оценка на текущото състояние на дигитална готовност на професионалистите обхваща шест области на оценяване (виж фиг. 6). Резултатите от оценката дават насоки за развитие на професионалната дигитална грамотност на хората, така че фирмата да бъде водеща световна дигитална сила, способна да се възползва от възможностите, предоставени от новите дигитални технологии.



Фиг. 6. Рамка за цялостна оценка на текущото състояние на дигитална готовност

Източник: Мошела [2018]

На базата на този модел, може да се създаде въпросник за оценяване на дигиталната готовност за работа (Каре 1), който да включва следните основни въпроси:

Каре 1

ВЪПРОСНИК за оценка на готовност за работа в условията на дигитализация

- Имате ли достъп до информация за новите дигитални технологии, за да сте в крак с бъдещето в индустрията?
 - Използвате ли съвременен набор от хардуер, софтуер и онлайн услуги? (Не се очаква винаги да притежавате най-новите устройства, но означава използването на най-новите системи и услуги, които са и ще бъдат основни за бизнеса ви.)
 - Виждате ли се като човек, който използва технологии, за да върши нещата по-бързо и ефективно?
 - Използвате ли дигитални технологии, за да работите ефективно с хората вътре и извън вашата организация? Смятате ли, че сте свързани с „правилните“ общности?
 - Имате ли позитивен онлайн имидж?
 - Виждате ли се като дигитален ролеви модел?

Въпросникът е базиран на идеята на Дейвид Мошела, че необходимите бъдещи дигитални професионални компетенции, трябва да са смесица от бизнес компетенции и технологични компетенции, подходящи за ИТ индустрията, в 6-те компетентностни категории. Предлаганият модел, включва по равен брой въпроси в шестте области, които се разпределят в четири основни категории: умения, нагласи, поведение и практическо приложение (Каре 2).

Отговорите на въпросите са базирани на еднополюсна Ликертова пет степенна скала, като това дава възможност за събиране на по-прецизна и по-лична информация от анкетирания, а именно – различни степени на отношение и мнение. Отговорите са описани под формата на твърдения, на които анкетираният трябва да отбележи своето мнение по скала от 1 до 5, където 1 е една крайност, а 5 е друга крайност (например 1 = „Напълно несъгласен“, 5 = „Напълно съгласен“).

Каре 2

Модел за оценка на дигитална готовност на професионалистите

• Компетенция №1: ИТ / Информация – въпроси, свързани със самооценката на анкетирания по отношение на достъпа до информация и нови дигитални технологии (проследяване на тенденции на работното място);

Умения: „Що се отнася до новите технологии като изкуствен интелект, виртуална и разширена реалност, блокчейн и интернет на нещата, аз ...“

Нагласи: „Когато говоря за дигитални теми, аз се чувствам ...“

Поведение: „Що се отнася до новите технологии, аз ...“

Практическо приложение: „Как получавате информация за нововъзникващите технологии?“

• Компетенция №2: ИТ / Инструменти – въпроси, свързани със самооценката на анкетирания по отношение на практическото използване на съвременен набор от хардуер, софтуер и онлайн услуги в рамките на организацията;

Умения: „Когато се замисля за инструментите и технологиите, които използвам за работа ...“

Нагласи: „Работата ми позволява да използвам най-новия набор от хардуер, софтуер и онлайн услуги.“

Поведение: „Добре разбирам кога дигиталните технологии могат да подобрят процес (и кога не могат).“

Практическо приложение: „Що се отнася до използването на най-новите технологии, свързани с моята индустрия, аз ...“

• Компетенция №3: Бизнес / Продуктивност – въпроси, свързани със самооценката на анкетирания по отношение на използването на дигитални нови технологии, с цел повишаване на бизнес ефективността и продуктивността;

Умения: „В последните 12 месеца, аз...“

Нагласи: „Когато разработвам решения, аз...“

Поведение: „Виждате ли себе си като човек, който използва нови дигитални технологии, за да автоматизирате и оптимизирате задачи, процеси или услуги.“

Практическо приложение: „Обръщам голямо внимание на поддържането на балансирано използване на тренд технологиите.“

• Компетенция №4: Бизнес / Коопериране (сътрудничество) – въпроси, свързани със самооценката на анкетирания с цел установяване на уменията и компетенциите, свързани с повишаване на бизнес уменията за сътрудничество с хора вътре и извън конкретната организация;

Умения: „Що се отнася до дизайнерското мислене и гъвкавия начин на работа, аз ...“

Нагласи: „Непрекъснато се стремя да подобря сътрудничеството между членовете на екипа, мениджърите и клиентите.“

Поведение: „Бъдещето на бизнес сътрудничеството е в инструменти, които правят сътрудничеството по-безпроблемно преживяване за всички.“

Практическо приложение: „Силните процеси на сътрудничество могат да спестят пари за пътни и хардуерни разходи.“

• Компетенция №5: Продажби / Репутация - въпроси, свързани със самооценката на анкетирания с цел установяване на дигиталните умения за продажба / промотиране на личен позитивен онлайн имидж / репутация;

Умения: „Ако някой използва социални медии, за да се опита да се свърже с мен относно работа, ще намери ...“

Нагласи: „Добре разбирам как другите могат да допринесат (положително или отрицателно) за моята цифрова идентичност.“

Поведение: „Имам лична стратегия за дигитална марка, която следвам, когато съм онлайн.“

Практическо приложение: „Обръщам голямо внимание на това как онлайн дейностите могат да повлияят на живота, репутацията и кариерата на мен и другите.“

• Компетенция №6: Продажби / Лидерство - въпроси, свързани със самооценката на анкетирания с цел установяване на дигиталните умения за продажба / промотиране като дигитален ролеви модел.

- Умения: „Когато си сътрудничите на работа ...“
- Нагласи: „Способен съм успешно да ръководя, иновации и създавам синергия.“
- Поведение: „Хората, които работят с мен ме виждат, като...“
- Практическо приложение: „Виждам себе си като дигитален лидер.“

Въпросникът е приложен в изследване, направено във водеща световна технологична компания за цялостни ИТ услуги в света с отделен Енٹرпрайз Сървисес (Enterprise Services). Ограниченията на това изследване са свързани с целевата група – само 72 служители на един отдел и в рамките на един месец. Но извадката включва представители от всички основни работни групи, а демографската характеристика на целевата група е от 30 до 70 години. Въпросникът е анонимен и предоставен чрез он-лайн ресурси.

Това изследване доказва полезността на въпросника за получаване на обективна оценка на текущото състояние на дигиталните професионални компетенции на служителите, по видове и нива на дигитална компетентност, изисквани от ИТ сектора, и установяване на затрудненията или бариерите, допринасящи за пропуските и недостига на дигитални умения. В допълнение се анализират пътищата за обучение в дигитални професионални умения; предизвикателствата или проблемите, които оказват влияние върху развитието на умения.

Процесът на провеждане на изследването преминава през следните етапи:

Първи етап – идентифициране на текущ стратегически бизнес проблем – чрез консултация с мениджър от висшето ръководство. Установяване на предвиждани трудности по хода на работата. И изготвяне на план и определяне на начини за преодоляването им.

Втори етап – определяне на размера и структурата на представителната извадка; препоръчително е целевата група да включва всички служители на организацията, но трябва да се има предвид, че попълнителите въпросника може да се окажат доста по-малко. Но трябва да сме сигурни, че остават представителна извадка.

Трети етап – техническо разработване на инструментариума (въпросник) в подходяща форма и съдържание; разработване на план за комуникация с анкетираните лица.

Четвърти етап – провеждане на инструктаж на анкетираните членове на организацията. Изясняване на основни и съществени предпоставки за получаване на достоверна информация като например: попълването на анкетата е онлайн и анонимно; анкетата е съставена от предварителна част, отговаряща на въпросите: Каква е целта на анкетата? За кого е предназначена анкетата? Задължително ли е участието ми? Колко време отнема попълването на анкетата? Анонимно ли е участието ми? Колко време ще бъдат пазени данните? Каква е ползата от участието ми? Към кого да се обърна за допълнителни въпроси? В предварителната част е описана и структурата на анкетата и се иска писмено потвърждение, че анкетираният е съгласен данните от неговото участие да бъдат използвани; в предварителната част на анкетата има 6 допълнителни въпроса (по избор) за името, имейла, организацията, ролята, възрастта и полът на респондента. В основната част има 24 въпроса (или избрани от тях).

Пети етап – събиране на достатъчно данни от представителната извадка – посредством попълване на онлайн въпросник, и верифициране на верността на получената информация.

Шести етап – обработване на получените данни, анализ и обобщаване на резултатите; изготвяне на план за подобрене и препоръки. Препоръчително е данните да се обработват чрез система за статистическа обработка, като се използва факторен и корелационен анализ. Изчислява се сумарен суров бал (Σ), като се сумират точките от всички категории въпроси, чиято минимална стойност е 1, а максималната е 5 (виж Таб. 2). Минималният бал остава 0%, а максималният - 100%.

Таблица 2. Категории въпроси

Категории въпроси / отговори				
	Дигитални умения	Дигитални отношения	Дигитална нагласа	Дигитално поведение
Напълно несъгласен	1	1	1	1
Несъгласен	2	2	2	2
Неутрален	3	3	3	3
По-скоро съгласен	4	4	4	4
Напълно съгласен	5	5	5	5

Всеки отделен въпрос позволява индивидуална интерпретация на съответната характеристика на екипа, което дава възможност за детайлна диагностика и последваща интервенция.

В резултат на направеното, от авторите на тази студия, изследване в конкретна организация, може да се направи изводът, че разработеният въпросник, базиран на модела на Мошела, и методологията за изследване, са подходящи за оценка на дигитална готовност на ИТ професионалистите за работа. Тази методология за оценка може да се ползва от всяка ИТ организация или организация с отделен Ентърпрайз Сървисес.

Идеи и препоръки за начини на подобрене на дигиталните професионални компетенции на служителите в ИТ организации

Дигиталните професионални компетенции в ИТ сектора са комплексни и свързани с взаимодействието на различни фактори и характеристики. Необходими са целенасочени планирани действия, описани в план, който компанията трябва да изпълни, за да се възползва от силните си страни и да елиминира дефицитите си, като ги съобрази с резултатите от оценката. Планът отразява стратегическата визия на организацията за повишаване на дигиталните компетенции на служителите, обосновка

на представените дейности, детайлно описание на дейностите, начините за постигане на целите, ролите и отговорностите на конкретни ангажирани с изпълнението на плана лица, времето за реализирането му, както и очакваните резултати.

Фокусът на бъдещите професионални дигитални умения и компетенции трябва да бъде насочен към правилното съотношение между бизнес, ИТ и търговски умения, затова е необходимо организациите да фокусират вниманието си върху този проблем, ако искат да отговорят адекватно на динамичните промени на пазара и да бъдат оценявани от клиентите като надеждни партньори, които имат опит и традиции в дигиталната трансформация не само на служителите, но и на цялата компания.

Резултатите от проучването на авторите потвърждават, че служителите над 30 години имат по-високи нива на дигитални компетенции и умения. Тези равнища нарастват с повишаване на възрастта на служителите и повечето категории достигат максимум във възрастовата група 50-59 г. Това се дължи на факта, че тези служители имат най-много опит както в организацията, така и в предишни компании, а същевременно са в активна възраст. От друга страна, трябва да се отбележи, че служителите до 30 годишна възраст са по-склонни да прилагат практически усвоени знания и умения за нови дигитални технологии. От това следва, че е необходимо да се провежда системно политика за задържане на служители със стаж в организацията, тъй като те имат по-високи нива на дигитални компетенции и да се разработи програма за приемственост на знанията, чрез която опитните могат да обучават нови служители. Тази програма може да бъде част от цялостна програма за модернизация на знанията, уменията и компетенциите на служителите в организация, която се базира на преразглеждане на процесите по управление на знанието. Ползена е промяната на оперативния модел на организация от традиционен каскаден към гъвкав (agile).

Тези препоръки са подходящи за организации, в които се работи на проектен принцип, където служителите работят по два или повече проблема/проекта едновременно (възможно е да са териториално позиционирани на различни места, дори в различни континенти и държави), но заемат една и съща длъжност, имат еднакви работни задължения, длъжностни ха-

рактеристики и следват едни и същи стандартизирани работни правила и процедури.

Практиката от последните две десетилетия показва, че класическата теория за управление на проекти не работи добре в областите, които се характеризират с много бързо развитие на технологиите. За области, като телекомуникации и информационни технологии, класическата теория на управление на проекти е твърде статична. Тя не позволява ефективно и икономично управление на постоянните промени в изискванията и обхвата на проектите, причинени от непрекъснатия поток от нововъведения.

Традиционният „каскаден“ модел за управление, при който бизнес единици предават фиксиран набор от изисквания за технологично развитие може да бъде заменен от Аджайл (Agile)⁵. Характерно за аджайл оперативният организационен модел е да бъде изграден от малки самоуправляващи се екипи, които са съставени от професионалисти с мултидисциплинарни умения. Тази стратегия способства за поддържането на високи темпове на иновациите, без усложнения за клиента. Аджайл е един от най-ефективните начини да се намалят бюрократичните процеси и да се увеличат дигиталните компетенции на служителите бързо, ефективно и с минимален риск.

Трансформацията към гъвкав оперативен модел би спомогнало на всяка организация да бъде лидер на пазара на ИТ и консултантски услуги в дългосрочен план. Базирайки се на тези принципи, компанията може да промени организационното си поведение и да изгради бъдещите позиции с необходимите професионални знания, умения и компетенции.

⁵ През 2001 г. група от опитни софтуерни специалисти се събират, обединени от идеята тази нова практика да бъде институционализирана, и колективно приемат идеята за разработване на софтуер по различен от класическата методика начин. В Аджайл Манифест документират общата визия за това, как трябва да функционира съвременният процес на разработка на софтуер. В нея се насърчава сътрудничеството по отношение на документацията и самоорганизацията, за сметка на строгите управленски практики, и способността на екипите да се справят с постоянни промени, вместо работата да се заключава в предварително заложили правила и срокове.

Заклучение

Предизвикателствата, като автоматизация на производството и на всички аспекти в бизнеса, увеличаването на производителността, изместване на бизнес инфраструктурата към облачни платформи, постоянното повишаване на необходимостта от технически познания, са не само към организациите, но и към техните служители. Дигиталната епоха налага не просто необходимостта от постоянно повишаване на знанието, уменията и компетенциите, но и изменя цялостно начина на работа на ИТ индустрията. Необходим е гъвкав модел на управление и развитие на персонала с гъвкава компетентностна рамка, която обхваща всички дигитални компетенции, а не частично някои компетенции, които според организацията са стратегически за развитието ѝ.

В тази връзка, приносът на настоящата студия е, че предлага основата на рамка за бъдещи вътрешно-корпоративни проучвания, които очертават проблеми, засягащи целият бизнес, без значение от индустрията. Предложената в това изследване компетентностна рамка е разработена специално за диагностика на ИТ служители и може да послужи за по-нататъшни научни и практически изследвания. Нейното прилагане в организацията би имало като резултат не само повишаване на дигиталните компетенции, но и на мотивацията на отделните служители.

ЛИТЕРАТУРА

1. Денчев, С. [2008]. Информационните технологии и предизвикателствата пред нацията. Годишник на секция Информатика, Съюз на учените в България, Том 1, 3-12 , Източник: http://old.usb-bg.org/Bg/Annual_Informatics/2008/SUB-Informatics-2008-1-003-012.pdf
2. Тофлър, А. [1995]. Новата цивилизация – политика на Третата вълна, Изд. Обсидиан, ISBN 954-509-197-5
3. Bell, D. [1973]. The coming of Post-Industrial Society. Business and Society Review/ Innovation, Retrieved from https://www.os3.nl/_media/2011-2012/daniel_bell_-_the_coming_of_post-industrial_society.pdf
4. Brzezinski, Z. [1970]. Between two ages. America's Role in the Technetronic Era. The Viking Press, New York, ISBM 670-16041-5

5. Carretero, S., Vuorikari, R. & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. EUR 28558 EN, doi:10.2760/38842

6. Daisuke, K., Tatsuno, M. (2017). Advancing 21st Century Competencies in Japan. Asia Society- Center for Global Education, Retrieved from <https://asiasociety.org/files/21st-century-competencies-japan.pdf>

7. ECDL Foundation (2018). Measuring Digital skills gap in Europe, India and Singapore. ECDL Europe, Retrieved from <http://ecdll.org/policy-publications/perception-reality-measuring-digital-skills-gaps-in-europe-india-and-singapore>

8. LaPrade., Mertens, J., Moore, T., Wright, A. (2019). The enterprise guide to closing the skills gap Strategies for building and maintaining a skilled workforce. IBM Institute for Business Value, Retrieved from <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>

9. Martin, A. (2005). DigEuLit - a European framework for digital literacy: A progress report. JeLit, Journal of eLiteracy, 2(2). Retrieved from http://www.jelit.org/65/01/JeLit_Paper_31.pdf

10. Moschella, D. (2018). Seeing Digital a visual guide to the INDUSTRIES, ORGANIZATIONS, & CAREERS of the 2020s. Published by DXC Technology, Tysons, ISBN 978-0-692-10112-4

11. Schoenherr, S. (2004). The Digital Revolution. Published by Steven E. Schoenherr, Retrieved from <http://www.aes-media.org/historical/html/recording.technology.history/digitalrev.html>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРИТЕ

Мария Александрова Иванова е доктор по икономика със специалност Народно стопанство и регионална икономика, в т.ч. история на стопанското управление към БАН – Институт за икономически изследвания, секция Макроикономика. Понастоящем е главен асистент към ФДНО и част от екипа на департамент „Администрация и управление“ на Нов български университет. Основни изследователски интереси в областта на: организационно развитие; управление на процеси, промяна и проекти; повишаване на управленската компетентност на личността; управление и развитие на човешките ресурси, стандарти за компетентно изпълнение, изграждане на системите по УЧР; управление на знанието и информацията в УЧР.

Пламена Анчева е студент на Нов български университет в магистърска програма Управление и развитие на човешките ресурси. Работи в Solutioning Enablement at DXC Technology, Bulgaria area, като оперативен HR Разработчик и стратег, изпълнява ролята Solutioning Enablement и Business Operation Management. Специализирала се е в области като управление на таланти, разработване на стратегии за обучение и развитие, брендиране на работодатели и др.

ПРОБЛЕМИ ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕСА

Доц. д-р Надя Маринова
Нов български университет

Анотация: В корпоративния бизнес много от проблемите пред управлението са свързани с трансферентното (вътрешното) ценообразуване и ефективността на интеграционните процеси. Трансферентното ценообразуване е относително ново явление в световната икономика. Най-общо трансферентната цена е цената, която се използва за определяне стойността на продукцията (материали, полуфабрикати, готови продукти) или услуги, предавани от едно подразделение (с неговите отговорности) на друго подразделение (с неговите отговорности) вътре в една и съща корпорация. Следователно трансферентното ценообразуване е процес на установяване на вътрешните разчетни цени между сегментите на един бизнес. По този начин в трансферентното ценообразуване винаги участват две страни: една, предаваща продукцията (услугата) и друга, приемаща за нейната последваща преработка и потребление.

Ключови думи: корпорация, управление, трансферентно, ценообразуване, проблеми

PROBLEMS WITH BUSINESS MANAGEMENT

Assoc. Prof. Dr. Nadia Marinova

New Bulgarian University

Abstract: *In corporate business, many of the problems facing management are related to transfer (internal) pricing and the efficiency of integration processes. Transfer pricing is a relatively new phenomenon in the world economy. In general, the transfer price is the price used to determine the value of the output (materials, semi-finished products, finished products) or services transferred from one division (with its responsibilities) to another division (with its responsibilities) within the same corporation. Therefore, transfer pricing is a process of establishing internal estimated prices between segments of a business. Thus, two parties are always involved in transfer pricing: one that transmits the output (service) and the other that accepts it for further processing and consumption.*

Key words: *corporation, management, transfer, pricing, problems*

В корпоративния бизнес много от проблемите пред управлението са свързани с трансферентното (вътрешното) ценообразуване и ефективността на интеграционните процеси.

Трансферентното ценообразуване е относително ново явление в световната икономика. За първи път за него започва да се говори в средата на миналия век, когато европейските страни, едва възстановили се след Втората световна война, започват стремително да развиват своята икономика, да създават външни пазари, да усъвършенстват интеграционните процеси и да създават транснационални корпорации. Именно тези корпорации изиграват решаваща роля за икономическото развитие, тъй като осъществяват своята дейност едновременно в няколко държави и регулират цените на влизашите в корпорацията компании, формирайки трансферентно ценообразуване, което не губи своята актуалност и в наши дни.

В специализираната литература трансферентната цена се определя различно. Например, като цена, използвана от крупните корпорации, в частност транснационалните, в сделки, извършвани между техни филиали, подразделения или дъщерни фирми. В по-тесен смисъл от някои автори тя се разглежда като цена, използвана вътре в група компании или между взаимно зависими лица.

Най-общо трансферентната цена е цената, която се използва за определяне стойността на продукцията (материали, полуфабрикати, готови продукти) или услуги, предавани от едно подразделение (с неговите отговорности) на друго подразделение (с неговите отговорности) вътре в една и съща корпорация. Следователно трансферентното ценообразуване е процес на установяване на вътрешните разчетни цени между сегментите на един бизнес. По този начин в трансферентното ценообразу-

ване винаги участват две страни: една, предаваща продукцията (услугата) и друга, приемаща за нейната последваща преработка и потребление.

Основен елемент в системата на трансферентното ценообразуване са отговорността и риска. Този елемент притежава следните признаци:

- *отговорност и риск за печалбата и загубите от своята дейност;*
- *производство на продукцията, която реализира при свой риск или на външен пазар, или на други центрове на отговорност по определена цена;*
- *ясно определени функции;*
- *наличие на собствено ръководство, което контролира неговата дейност, взема решения и носи отговорност за рисковете в пределите на неговите правомощия;*
- *връзка с корпорацията.*

На практика се наблюдават следните видове центрове за отговорност: по печалбата и доходите, по разходите и по инвестициите.

Дейността на тези центрове се оценява въз основа на получената печалба и ефективността на действията. Такава отговорност изисква съответна степен на свобода при вземане на решенията. Подразделенията, които контролират само разходите, са без права за изход на външни пазари. Задачата им е да минимизират разходите по даден продукт. Подразделенията, които контролират инвестициите, са отговорни за използването на собствения и привлечения капитал, като притежават пълна автономия в управлението на всички или част от активите на компанията.

Колкото по-разнообразна е продукцията в дадена корпорация, толкова повече са центрoвете за отговорност и рисковете, толкова по-сложно е управлението в корпорацията. Всяко подразделение произвежда множество продукти, които корпорацията реализира на различни пазари. В същото време тя разполага с множество алтернативи за използване на своите ресурси, които в повечето случаи са ограничени. В резултат на това отношенията между подразделенията, по повод на разпределението на тези ограничени ресурси, са източници на конфликти. Съвсем естествено възниква въпросът за определяне значимостта на

всеки център на отговорност и риск и неговия принос в крайния резултат за корпорацията. Подобна оценка е възможна, когато има единна основа за сравнение – например, определяне дялът в печалбата на всеки от тях и неговата ефективност. Това става възможно с помощта на трансферентното ценообразуване.

Практиката показва, че използването на системата за трансферентно ценообразуване позволява цените да се сведат в единна база и да се пресмятат резултатите от дейността на всяко подразделение, което опростява работата на мениджмънта и позволява да се приведе под общ знаменател оценката за дейността на подразделенията.

Видове трансферентно ценообразуване и проблеми

Разглеждането на корпорацията като коалиция, участниците в която имат различни, а понякога и даже противоположни интереси, предполага определянето на величината на трансферентната цена като резултат от преговори. Изследвания на експерти показват, че определянето на трансферентните цени чрез преговори спомага за интегрирано решаване на проблемите и по-неагресивно поведение на мениджърите на подразделенията, а също така и за тяхната мотивация.

Разграничават се четири взаимно свързани групи причини за трансферентното ценообразуване:

- *функционална необходимост;*
- *икономическа необходимост;*
- *организационни причини;*
- *стратегически съображения.*

Функционалната необходимост се определя от потребността за измерване и оценка дейността на центровете за отговорност и риск, а също така и мотивацията на техните ръководители.

Икономическата необходимост е свързана с ефективното разпределение на бизнеспроцесите и ограничените ресурси между центровете за отговорност и риск за постигане на целите на корпорацията, изразени в нейните стратегически и оперативни планове.

Организационната причина се отнася до корпорациите с глобална организационна структура, при която трансферентното ценообразуване се явява инструмент за обединяване на двата

процеса - интеграция и диференциация.

Накрая, системата за трансферентно ценообразуване е необходима за разработването на оптимални стратегически решения, тъй като традиционният подход към трансферентно ценообразуване се фокусира на оперативни решения, които не отчитат стратегическите компоненти в плановете на корпорацията.

По този начин трансферентното ценообразуване решава няколко основни проблема:

- *първо*, с формирането на сведения, с помощта на които може да се оценяват доходите на всяка структурна единица;
- *второ*, с оценяване ефективността в работата на подразделенията (на бизнеса) при вземане на решения по отношение на неговото по-нататъшно развитие, реструктуриране или ликвидация, разкриване на „тесните“ места;
- *трето*, с обема на информацията, необходима за вземане на оптимални управленски решения за повишаване ефективността на самостоятелните структурни подразделения;
- *четвърто*, със създаването на механизъм за повишаване ефективността на подразделенията и като следствие, за увеличаване печалбата на корпорацията като цяло;
- *пето*, със създаването на инструментариум за мотивация на мениджърите в подразделенията;
- *шесто*, с повишаването на конгруентността (съответствието, съпоставимостта) между стратегическите и локалните цели и задачи.

Трансферентното ценообразуване в пазарната икономика е свързано с проблемите пред децентрализираната структура за управление на корпорациите, когато отделни структурни подразделения получават стопанска и финансова самостоятелност. Освен това, „вътрешният пазар“, т.е. използването на вътрешни разчетни цени, има смисъл да се създава само в корпорации, имащи няколко свързани помежду си видове бизнес.

Друг проблем е свързан с обстоятелството, че сама по себе си системата за трансферентно ценообразуване ефективно може да се използва само в предприятия с висока степен на организация на вътрешната информационна структура. Проблемът е в това, че мениджърите в подразделенията невинаги с готовност разкриват тази информация, която обикновено не е отразена

в счетоводната отчетност, тъй като тя може да бъде използвана от конкурентите, особено при хоризонтална интеграция. При търсене на информация от висшия мениджмънт за вземане на адекватни управленски решения от нисшия мениджмънт може да постъпва непълна или недостатъчна информация.

Предимства

В какво се заключава предимството на трансферентните цени, използването на които извеждат най-успешните корпорации като лидери?

Трансферентното ценообразуване, т.е. установяването на свои собствени цени вътре в корпорацията, различни от пазарните, прекалено завишени или напротив – намалени, позволява на влизащите в корпорацията компании да оптимизират финансовите си потоци и като следствие, да преследват максимална печалба в групата компании и корпорацията като цяло. Това е възможно, когато например една от компаниите-производителите, регистрирана в държава с високо ниво на данъчно облагане, продава своята продукция на друга компания, влизаща в тази корпорация или холдинг, по цена значително по-ниска от пазарната. При това е важно, че компанията-купувач е регистрирана в страна с привилегировано данъчно облагане. В резултат на такава операция в рамките на корпорацията се акумулира максимална печалба при минимално данъчно бреме.

Основното предимство от внедряването на трансферентни цени е в обстоятелството, че те достатъчно просто позволяват да се обвържат целите на корпорацията като цяло и целите на отделните подразделения.

Установяването на трансферентни цени се подчинява на следните основни принципи:

- *подпомагане на корпорацията да постига набеязаните цели и осигурява повишаване на конгруентността на стратегическите и локалните цели и задачи;*

- *гъвкавост и равнопоставеност на мениджърите от различни нива на управление;*

- *запазване автономността, позволяваща на ръководителите както на продаващите, така и на купуващите подразделения да управляват в условията на децентрализирана основа;*

- *бързо да реагират на променящите се условия както на вътрешния, така и на външния пазар и дават възможност да насочват печалбата там, където намира най-добро приложение;*

- *съдейства за развитие на кооперирането между структурните и регионалните типове производства.*

Независимо от пазарните отношения вътре в корпорацията, те запазват единството на бизнеса. Затова ръководството следва да създава такива условия, при които трансферентният механизъм да не противоречи на стратегическите цели на корпорацията, т.е. да не поражда конфликт между целите на подразделенията и бизнеса като цяло.

Трансферентните цени се използват като елемент на икономическата политика на корпорацията. Те се използват и при планирането, и при контрола. Като инструмент на планирането трансферентните цени регулират вътрешните стопански връзки, а като инструмент на контрола – осигуряват постигане на плановите показатели за печалбата, намаляват производствените разходи и разходите по реализацията на продукцията на всички етапи от движението и до крайния потребител. Съществена е ролята на трансферентните цени и за изпълнението на финансовия план. Освен това, те решават проблемите с разпределението на ресурсите и печалбата вътре в корпорацията.

Оптималното определяне на трансферентните цени има важно значение по следните две основни причини: първо, те определят обема и честотата на доставките между бизнесединиците и второ, те влияят на доходите и разходите на бизнес-единиците, тъй като представляват доход за продаващите и разход за купувачите подразделения.

Подразделението, което предава своята продукция или услуги на друго подразделение от корпорацията, не може да бъде вярно оценено, ако не се отчита методът, използван от подразделението при установяване на трансферентната цена. В идеалния случай трансферентната цена следва да позволява на ръководителя на подразделението в корпорацията да взема решения, оптимални за корпорацията като цяло.

Съществуват три основни метода за определяне на трансферентните цени:

- *трансферентни цени, основани на пазарните цени;*

- *трансферентни цени, основани на себестойността (пълна, нормативна или променлива), по принципа „себестойност плюс“;*
- *договорни трансферентни цени.*

Изборът на един или друг метод се определя от редица фактори: характер на решаваните задачи; степен на децентрализация на организационната структура; състояние на пазара, на който се установяват тези цени и др.

В страни с развита пазарна икономика особено популярен е пазарният подход за определяне на трансферентни цени. Пазарни трансферентни цени се установяват тогава, когато за продукта съществува пазарна цена.

Подходи и методи

Достоинствата на пазарната трансферентна цена са, че тя обективно и реалистично отразява характера на взаимоотношенията между продавача и купувача, а недостатък, че „истинската“ пазарна цена не винаги е ясно изразена, тъй като различните доставчици могат да установяват различни цени на практически еднакви стоки. За вземане на ценови решения на пазарна основа е необходима ясна политика (например намаляване на съществуващата цена след установяване на надеждността на доставчика, а също осигуряване гаранции за стоката, условията на доставки и за кредита).

Използването на пазарни трансферентни цени е ограничено от редица условия, предполагащи:

- *наличието на добре разработен пазар на междинни продукти и услуги, на аналогични продукти и услуги от централните за отговорност на даденото подразделение;*
- *съществуването на устойчиви равновесни цени;*
- *достатъчно висока степен на децентрализация.*

Използването на пазарните цени в качеството на трансферентни дават възможност за оценка дейността на ръководителите и подразделенията, основана на финансови резултати.

Първият подход е в някои случаи, когато трансферентните цени, основани на пазарните, могат да се коригират при отчитане на потенциални отстъпки и икономии на разходи, възникващи при реализация вътре в корпорацията. Сред разходите, които могат да са икономисани и които по такъв начин е необходимо

да се отчитат, са: транспортните разходи, разходите за търсене на доставчици (купувачи), различни отстъпки и др.

Вторият подход за определяне на трансферентните цени е разходният. Той се използва при отсъствие на договорни пазарни цени. В основата на разходните трансферентни цени могат да бъдат: пълната фактическа себестойност; нормативната себестойност; променливата себестойност. При всеки случай трансферентната цена се пресмята по формулата „себестойност плюс“, т.е. в трансферентната цена на продукта от предаващото подразделение се залага избран показател за себестойността и формиран под формата на процент размер на печалбата за това подразделение. Този размер следва да бъде достатъчно реален, за да се отразява характерът на производствената дейност на подразделението и на произвеждания от него продукт.

Предимствата на първия вариант са в обективността и точността на разчетите. Пресметнатата по този метод цена се доближава до пазарната, което помага за вземане на компетентно управленско решение. Независимо от това, той има и някои недостатъци. Например:

- *предаващото подразделение няма стимули за регулиране на ефективността и не е заинтересовано от намаляването на своите фактически разходи, тъй като предварително е уверено, че трансферентната цена не само ще ги покрие, но и ще ги увеличи със сумата на установената надценка;*

- *невъзможно е да се съди за степента на ефективност в дейността на предаващото подразделение, а следователно и да се контролира;*

- *от позициите на корпорацията придобиването на продукти, услуги от подразделения вътре в корпорацията по трансферентни цени, пресметнати въз основа на пълната себестойност, е по-изгодно, отколкото по пазарни цени.*

Следва да се отчита, че системата за трансферентно ценообразуване е ефективна само в случай, когато целите на мениджърите от различните нива съвпадат със задачите на корпорацията като цяло.

Другият вариант – разчет на цените въз основа на нормативните разходи дава нормативна трансферентна цена. Превишаването на фактическата трансферентна цена над нор-

мативната свидетелства за загуби в подразделенията и обратно – за ефективност в дейността им.

Третият вариант – разчет на цените въз основа на променлива себестойност е насочен към осигуряване на най-ефективно използване ресурсите на корпорацията. При него нормирането на разходите е приемливо не за всички производства и не при всички икономически условия. Не е целесъобразно да се нормира в условията на индивидуално и нискосерийно производство. Обаче трансферентната цена с използване на променлива себестойност не покрива постоянните разходи и не показва реалната печалба. Дейността на мениджмънта в такъв център за отговорност не може да бъде оценена въз основа на показателя печалба или брутен доход и неговата роля се ограничава само до ролята на центъра за разходите. Когато разходите се прехвърлят на друг център за отговорности автоматично, то ръководителят на центъра за разходите ще бъде лишен от стимул да контролира разходите, в резултат на което те могат да се увеличават.

Достоинствата на метода за себестойността е в неговата простота, във възможността за контрол на заинтересованите страни вътре в корпорацията, в наличието на конкретни изпълнители и механизъм за сплотяване и повишаване на дисциплината вътре в компанията.

Недостатъците се отнасят до заинтересоваността на страните в завишаване на разходите, на цените (понякога над пазарните) в крайните подразделения (в резултат на завишаването им в промеждутъчните), и в зависимостта на ценообразуването от корпоративната култура.

Друг метод за трансферентно ценообразуване, предполагащ договорни трансферентни цени, е свързан с отсъствието на пазар на междинни продукти, аналогични производствени подразделения (при уникални услуги). В качеството на база за трансферентната цена се използва конюнктурната пазарна цена и някаква информация за разходите. Избраната трансферентна цена може да няма твърда връзка със себестойността или пазарните цени. Тя може да се установява по-ниска от пазарната, когато ръководството желае да стимулира потреблението на една или друга услуга вътре в корпорацията. В този случай разликата в цената може да се разглежда като инвестиция за развитие и се

финансира от печалбата на корпорацията, така че премиите за мениджърите на подразделенията, услугите на които се продават при дисконтиране, да не се намаляват.

Освен това, намаляването на вътрешната цена за услуги е възможно, когато ръководителят смята, че подразделението е изгоден клиент за външни компании. В качеството на такъв изгоден клиент може да бъде например отделът за покупки. Когато обемът на покупките е значителен, корпорацията може да получи отстъпки, предоставяни от доставчика. Стимулирайки увеличаването на търсенето на услуги от отдела за покупки за сметка на намаляване на вътрешните цени, корпорацията помага за поевтиняване на ресурсите и увеличаване на оборота.

Трансферентната цена се установява над пазарната, когато подразделението осигурява най-добро сервизно обслужване (например гарантира оперативно предоставяне на услуги, което е невъзможно да се получи от пазара във връзка с административни бариери). Подобна схема понякога се прилага за оценяване работата на персонала или транспортните подразделения.

Основен недостатък на този метод е, че договарящите се страни често имат противоположни интереси, което може да бъде причина за конфликти при формирането на трансферентните цени. Затова ефективността на метода зависи от корпоративната култура и наличието на информация за пазарната конюнктура.

Единно правило за установяване на трансферентни цени не съществува, но корпорациите следва да създават такава система за трансферентно ценообразуване, при която ръководителите да действат не от позициите на своите структурни подразделения, а да изхождат от стратегическите задачи на корпорацията като цяло.

В заключение следва да се отчита, че изборът на метод за определяне на трансферентните цени зависи от три основни фактора:

Първо, към кой тип център на отговорност (разходи, печалба, инвестиции) принадлежи подразделението, на каква продукция (дейност, услуга) се установяват трансферентни цени, а следователно, с какви правомощия разполага даденото подразделение.

Второ, състоянието на пазара на междинни продукти, на аналогични продукти, за които се установяват трансферентните цени.

Трето, степен на децентрализация на организационната структура в корпорацията и възможностите на нейните подразделения да купуват (получават) и продават (предават) както вътре в корпорацията, така и извън нея.

Проблемите с ефективността на интеграционните процеси произтичат от разнообразието на формите на интегрирани структури, обединяващи различни по икономическа природа бизнес-единици. Това предполага необходимостта от разкриване на факторите, които определят ефективността на подобни сложни пазарни структури.

Насочеността на икономическия анализ в корпорациите е свързана с обединяване на обективните статистически показатели от дейността на предприятия-участници. В същото време към тези данни следва да се подхожда достатъчно внимателно във връзка със следните обстоятелства:

Първо, много централни компании нямат интегрирана отчетност с предприятия-участници. Получаването на такава информация без притежаване на контролния пакет акции се оказва проблемна.

Второ, агрегираните данни не гарантират съпоставимост на показателите по години, тъй като съставът на участниците в повечето корпорации ежегодно се променя.

Трето, подобен подход за оценка на ефективността на корпорациите е достатъчно опростен, основан на механично сумиране на финансови показатели.

Друг подход към оценката на ефективността на интеграцията е от позициите на така наричаните „блокиращи ефекти“. Интегрирането на предприятия в дадения случай се разглежда като способ за преодоляване на тези ефекти, т.е. отстраняване на недостатъците в отделните предприятия чрез съвместно координиране на дейността им. Такива недостатъци и проблеми могат да бъдат:

- дефицит на оборотни средства в едно от звената на технологичната верига;
- слабости в координацията при производственото коопериране;
- ниска икономическа активност в резултат на хипертрофирани търговски рискове, към които приспособяването е по-лесно съвместно;
- сложности с държавните регулационни структури и др.

Подходът от позициите на „блокиращите ефекти“ позволява да се разкриват причините за ефективността (или неефективността) на корпорациите.

Оценката на влиянието на интеграцията върху ефективността на инвестиционната дейност на корпорациите се характеризира със специфични особености и проблеми в сравнение с аналогичната дейност на предприятия и компании, функциониращи автономно:

- *обемите на инвестиционната дейност на участниците в корпорацията се характеризира с по-голяма равномерност за отделните периоди, отколкото техните аналози в обособени предприятия;*

- *насочеността на паричните потоци се отличава с по-малки колебания по отделните периоди;*

- *централизираните фондове на инвестиционните ресурси се формират както за сметка на членовете на корпорацията, така и с привличането на други източници за финансиране;*

- *финансовите инструменти, които са недостъпни за предприятия извън обединението, могат да се използват за финансови инвестиции;*

- *разпределението на печалбата между участниците, влагащи ресурси, се осъществява в съответствие с реализираната печалба от инвестиционния проект и отделяните от тях парични средства.*

Освен това, за участниците в интеграционната структура се появяват следните резерви за повишаване ефективността на инвестиционната дейност:

- *възможност за преразпределение на ресурсите по време на изпълнението на инвестиционните проекти и между различните проекти;*

- *синергетичен ефект от взаимодействието на проекти на преди това независими предприятия, когато на определен етап от изпълнението на проектите едни предприятия започват да подпомагат с ресурси изпълнението на проекти от други предприятия;*

- *използване на общи основни средства и нематериални активи на предприятията на финансовите пазари в качеството на обезпечения при получаването на кредити, емитирането на ценни книжа;*

- *разширяване кръга на инвеститорите.*

Напълно логично е заключението, че в резултат на коопериране на инвестиционната дейност ефективността ще бъде по-висока, отколкото сумарната ефективност от дейността на отделните участници в интеграционната структура. Обаче очевидна е и зависимостта на ефективността от дейността на интеграционната структура не само от дейността на всеки участник, но и от това, доколко рационална е схемата за съвместната дейност на участниците за осигуряване на реален синергетичен ефект.

Проблемите с ефективността и рисковете от участието в проекта се определят с цел проверка на инвестиционната му осъществимост и заинтересованост от него на всички участници. Те включват:

- ефективността и риска за предприятията-участници;
- *ефективността и риска от инвестиране в акции на предприятията (за акционерите от акционерните предприятия участници в инвестиционния проект);*
- *ефективността и риска от участието в проекта на структури от по-високо ниво по отношение към участниците в инвестиционния проект.*

В качеството на основни показатели, използвани за оценка на абсолютната ефективност и риска от инвестиционната дейност, експертите препоръчват:

- *чистият доход;*
- *чистият дисконтиран доход;*
- *вътрешната норма на доходност;*
- *потребността от допълнително финансиране;*
- *индексът от доходност на разходите и инвестициите;*
- *срокът за възвръщаемост;*
- *групата показатели, характеризиращи финансовото състояние на предприятията-участници в проекта.*

Заключение

В заключение следва да се отчита, че проблемите с ефективността и риска от интеграцията пряко са свързани и с интензификацията на използването на наличния производствен потенциал. Основни направления за неговото ефективно използване са:

Първо, икономия на разходите за сметка на коопериране в снабдяването и маркетинговата дейност и намаляване потребността от оборотни средства.

Второ, повишаване на текущата конкурентоспособност чрез укрепване на партньорските отношения между технологично свързаните предприятия и подобряване на производствената ритмичност като фактор за разширяване реализацията на продукцията на вътрешните и външните пазари.

Трето, оптимизация на материално-финансовите потоци, в това число и от гледна точка на данъчните задължения.

Четвърто, икономия на разходи благодарение на трансферентните цени, крупни мащаби на производството, които позволяват цените да се диференцират и да се намаляват загубите, свързани с колебанията в пазарната конюнктура.

Пето, икономия на транзакционни разходи за сметка на съкращаване на броя на транзакциите – различни видове сделки, договори, контракти и т.н., явяващи се задължителен инструмент в пазарните отношения.

ЛИТЕРАУТРА

1. Велев, М., Влияние на маркетинговите иновации върху стопанските резултати и конкурентоспособността на предприятията, Конкурентоспособен растеж на българската индустрия, Сборник доклади, 2008, София.

2. Гъргаров, З., Н. Маринова, Д., Анастасовски. Рисковете в икономическата и финансовата дейност, София-2015.

3. Гъргаров, З., Я. Китанов. Управление на риска в банковата дейност, София 2015.

4. Маринова, Н., Международен маркетинг, София, 2017.

5. Хаджиева, В., „Пазари, реализация и пазарни механизми“, Наръчник на земеделския производител, община Кърджали и сдружение „Академия БГ“, 2009 г., София.

6. Ediz-Hanif Bayazidov Saidov, The Planning- The Key Factor in Managing Projects, 2019, IBSEU.

7. Marinova, N., Karadocheva, K.,-The eighth international scientific conference - "Employment, education and entrepreneurship" 10.2019, co-authorship;

8. Davidson, J. (2003). Frame Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques,

and people, San Francisco, John Wiley and Sons Ltd., CA: Jossey-Bass, pp.73.

9. [9] Ghemawat, P.(2007). Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.112.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Надя Маринова работи в Нов български университет от 1996 поетапно и досега на различни административно управленски длъжности в НБУ: Директор на центъра за дистанционно обучение (2002 г. – 2010 г.); Административен директор и Зам. директор на Факултет – Център дистанционно обучение (1996 г. – 2002 г.). Академичните длъжности, които е заемала в НБУ, са: Директор на магистърски и бакалавърски програми (от 2004 г. и досега) „Туризм“, „Управление на туризма“ (на български и на чужд език), „Мениджмънт на хотелиерство и ресторантьорство“, „Управление на бизнеса и предприемачество“, „Икономика“, „Бизнес администрация“ (редовна и дистанционна ф-ма на обучение), „Екология и опазване на околната среда“ (редовна и дистанционна ф-ма на обучение). Щатен преподавател е.

EUROPEAN INTEGRATION IN TOURISM AS A PUBLIC ADMINISTRATION BODY OF THE WESTERN BALKANS COUNTRIES

Academician Slobodan Neskovic, PhD

*International Academy Of Sciences, Arts And Security - IASAS
University Business Academy Novi Sad, FIMEK*

Abstract: *The Western Balkans Subregion is made up of countries that are at one of the established stages of the European integration process. For all these countries, tourism, modified according to modern trends, marks a first-class industry and a great chance for prosperity. The institutions of the European Union have conceptualized specific legal legislation in the field, as a separate regulation that is binding on members and countries in the accession stages. Taken as a whole, all the creations of that micro-region, with some controversy, have obvious comparative advantages over other European areas, which the leading state entities must implement in fruitful development projects. Favorable geographic location with transport networks, diverse natural resources, and a healthy environment promote the tourism industry with supporting activities. Numerous cultural and historical values and specific ethnographic contents contribute to the overall ambiance. Affirmative economic parameters motivate foreign investors, where new business initiatives are formulated based on established postulates of international cooperation.*

Key words: *European integration, tourism, public administration, state, Western Balkans*

The Western Balkans region is a broader term than a geographical area called the Balkan Peninsula. The Western Balkans most commonly refers to the seven countries Bulgaria, Albania, Macedonia, Romania, Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and less frequently Croatia, Slovenia, Moldova, Greece and the European part of Turkey. Due to its turbulent past, the Western Balkans is today a mix of different cultures, with four major religious communities operating in its territory: Islam, Orthodoxy, Catholicism and Judaism. The first civilizations that shaped the world today were created in this area. The shores of the Western Balkans are flooded by the waters of six warm seas: the Adriatic, Ionian, Aegean, Mediterranean, Marble and Black Seas. The continental part is dominated by the high mountain ranges of the Dinaric mountains, the Balkans and the Carpathians, the northern part of the Western Balkans flows through large rivers such as the Danube, the Sava and the Tisza, while in the interior there are numerous spas and springs of hot and cold mineral waters. Due to the economic underdevelopment of most Western Balkan countries, the area is largely preserved in its pristine nature as well as clean and comfortable air. Large forest areas and various herbs still cover large parts of the Western Balkans. This space represents the shortest link between Europe and Asia, whether by road, river or air. Due to all these natural features, the Western Balkans region stands out from the rest of the world and represents a great potential for the development of many industries, especially tourism. As the region of the Western Balkans is naturally divided into coastal and continental parts, tourism in these areas has not developed equally. Tourism is far more developed in the areas and countries that own the sea than in the continental regions, but the coastal areas are inferior to the world tourist destinations. Some parts of the Western Balkans have

been in the swing of tourism in recent years, while most countries in the region are still in an unenviable position relative to the same or similar parts of Europe and the world. [Neskovic, S., 2013, p. 22]

However, as tourism as an industry is in constant development when it comes to world frames and as the number of tourists visiting various tourist destinations is increasing steadily from year to year, it opens the possibility for the Western Balkans region to be actively involved in the development of this promising industry. To make progress in the field of tourism, which can undoubtedly bring a lot of revenue to the Western Balkan countries, it is necessary to take this important issue more seriously and to develop a regional strategy for tourism development in this part of Europe.

1. European Union regulation in the area of tourism

The European Union, as a supranational community of twenty-seven European states, has modern and advanced laws governing all areas essential to the functioning of such a creation. European Union laws are considered the most liberal and up-to-date laws in the world.

The European Union regulates tourism through numerous laws. Consumer laws and the Environmental Protection Act, which is also one of the most important laws of the European Union, should be mentioned as significant laws.

The European Union's tourism regulations are largely based on UN General Assembly resolution 39/248 on consumer protection. The 1997 Treaty of Amsterdam renumbered the Treaty establishing the European Union, which states in Article 153 that consumer rights are based on five fundamental rights, namely:

- protection of health and safety of consumers,
- protection of consumers' economic interests,
- consumer's right to information and education,
- the right to compensation and
- association, representation and participation of consumers to exercise their rights.

In April 2005, the European Union adopted a consumer protection strategy. The document, which was then adopted, was entitled "Healthier and Safer, More Trusted Citizens - Health and Consumer Rights Strategy." This strategy defines ten guiding principles as follows:

- Buy what you want and where you want it,

- If not, return the purchased product,
- Be assured of high food safety standards and other consumer goods,
- Be sure you know exactly what you are eating,
- A fair sale contract must be guaranteed to you,
- You have the right to change your mind,
- You can easily compare prices,
- No one should be fooled,
- Protection while on vacation and
- An effective way of redress in cross-border disputes.

Thanks to the expansion of tourism as an industry, the Council of the European Union decided to declare 1990 as the "European Year of Tourism". In this regard, several standards are being introduced in the European Union to regulate this perspective area. Among the most important documents adopted by the European Union are EEC Council Directive 90/314, which was adopted on 13.06.1990. and relating to the package deal and Regulation 295/91, which was later replaced by EC Regulation 261/2004 relating to air transport.

Council Directive EEC 90/314 is composed of 10 members and fully protects the consumer, whether it is a contracting party or someone on whose behalf another contracted party. This Directive establishes that no information material, the conditions to be included in the contract or the price of the arrangement may contain incorrect information. Article 3 of the Directive provides that propaganda material and brochures provided to the consumer (tourists) must contain in a clear and comprehensible manner the price and all relevant information related to the tourist offer, namely:

- destination and means of transport, characteristics and categories of vehicles used;
- the type of accommodation, its location, the category and the degree of comfort and its main features, the approval and the classification which it has by the regulations of the host Member State concerned;
- diet plan;
- travel schedule;
- whether passports and visas are required for the nationals of the Member States or States concerned and the health formalities to be carried out for travel and stay;

- the monetary amount or percentage of the price to be paid into the account, and the order of other payments until final settlement;

- whether a certain minimum number of persons is required for the package arrangement to be fulfilled, and if so, what is the deadline within which to notify the consumer in the event of cancellation?

The directive further regulates the details regarding the price change, the deadline by which the prices may change and the characteristic cases when the organizer is not obliged to comply with the indications from the brochure. Also, according to this Directive, the organizer is obliged to inform the consumer about any changes before the trip, which can, without any consequences, cancel the arrangement or accept another arrangement. [Neskovic, S., 2013, p. 18]

What is still important to say about this Directive is that the consumer is obliged to report as soon as possible any irregularities which deviate from the rules laid down in this Directive.

This Directive leaves the possibility for the Member States to adopt more stringent provisions than this Directive.

This regulation establishes the minimum rights of passengers in air transport when

- they were denied boarding against their will;
- their flight is canceled;
- their flight is delayed.

The regulation regulates the rights of passengers in air traffic and determines the amount of compensation the airline is obliged to pay to the injured passenger. As it often happens that an airline receives more bookings than the number of passengers that can objectively be carried (overbooking), the aforementioned Regulation has been enacted, which protects passengers' rights and provides them with the payment of adequate financial compensation. The basic change to Regulation 295/91 relates to a nominal increase in the amount that an airline is obliged to pay to an injured consumer (passenger). Also, this Regulation stipulates that airlines are not obliged to pay the consumer compensation only if the flight is canceled or there is a delay in case of emergency, which implies bad weather, political instability, strikes, security risks, technical problems on the plane. unexpected problems that may affect flight safety.

Also, the European Union has adopted several standards that must be respected in the territory of the European Union. Among the most significant standards adopted by the European Union, which are directly related to tourism, are:

- ISO 9001 related to quality management,
- ISO 14001 relating to environmental protection and
- ISO 22000 HACCP related to food safety.

The implementation of these standards in the Western Balkan countries is of great importance as these standards serve as a pre-condition for the development of tourism in this region.

In most cases, the Western Balkan countries have aligned their laws and standards with those of the European Union.

Tourism in the European Union accounts for 4% of GDP, all because the European Union seeks to create a common tourism market through coordination of local, regional and national interests. In this regard, the European Union has developed different methods to accelerate the development of tourism through the investment of private and state capital in this industry. For decades, the European Union has been paying close attention to tourism development. For this reason, the European Union has adopted and implemented several major projects related to the development of this industry. The first such project was adopted in the 1980s and was called the "Tourism Sector-Horizon 92", and related to tourism planning and development in the European Union. In the 1990s, the Green Paper project was adopted, which refers to the development of rural, cultural and social tourism, the promotion of tourism-related education and the protection of the environment and cultural heritage. In the late 1990s, the European Union adopted a multi-year program to promote tourism (Philoxenia), covering the period 1997-2000. years. This program aimed to improve the quality and competitiveness of European tourism in the international market. The European Union stresses in particular that tourism development policy should be implemented with other international organizations such as the World Tourism Organization, the International Bureau of Social Tourism, etc.

The construction of tourist and related facilities in the European Union is provided within existing institutions through the following financial elements [Neskovic, S., Ketin, S., Šećerov, P., Đelić, T., A., 2018, p. 45]:

- Assigned financial assistance through a cohesion fund serving the development of underdeveloped countries of the European Union, a regional fund serving the development of individual regions of the European Union, a social fund through which various social programs related to tourism and an agricultural fund earmarked for rural tourism development, especially in mountain areas of the European Union.

- Special-purpose loans provided by the European Investment Bank and the European Coal and Steel Community.

- State aid in the tourism sector where investments are made in hotels, recreation centers, infrastructure and more, which indirectly affects tourism development.

- New forms of intervention aimed at attracting significant funds for tourism, related to stimulating tourism development, improving services, improving transport and infrastructure, etc.

As transport is considered an inseparable part of tourism as an industry, the European Union in this regard allocates significant funds for the promotion of all forms of transport and seeks to establish a single transport market throughout the European Union.

To help and meet the specific needs of countries in the Adriatic area (Italy, Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Albania, Greece and Serbia), the European Union has adopted a program called IPA Adriatica. This program has been created through a series of meetings and at the initiative of the European Commission and involves financial assistance to these countries through the territory, environment, population, migration, economy, labor market, trade, tourism, infrastructure and transport and research and innovation.

By the IPA Implementing Regulation, the broad assistance objectives are as follows:

- Promoting sustainable economic and social development in the border area;

- We work together in areas such as the environment, natural and cultural heritage, public health and the prevention and fight against organized crime;

- Ensuring effective and secure borders;

- Promoting joint smaller actions involving local actors from border areas.

Based on its criteria, the World Tourism Organization (UNWTO) divides tourism into eight basic parts, namely:

- Domestic tourism - means tourist travels of the domestic population (residents) to tourist destinations within the country of origin. This type of tourism is also one of the most massive forms of tourism in the world;

- Receptive tourism - means non-resident tourists staying in the observed country;

- Exotic tourism - refers to the travel of a resident's resident country to a tourist destination of another country;

- Internal tourism - refers to a combination of domestic and receptive tourism;

- National tourism - means all tourist travels of residents of a particular country inside the country of origin and abroad;

- International tourism - refers to a combination of receptive and broadcast tourism;

- Intra-regional tourism - refers to all tourist trips of residents of one country of a certain region to destinations in other countries of the same region (example: tourist trip of citizens of Serbia located in Europe to another country from the European continent) and

- Interregional tourism - refers to the tourist travels of residents of one country to another country that does not belong to the same region to which the country of origin belongs (example: trips of residents of Serbia belonging to the European continent to a country located on an African or another continent).

In addition to these divisions prescribed by the World Tourism Organization, numerous divisions are used depending on the region and the mentality of the tourists. Thus, the most commonly used criteria for the division of tourism are:

- According to the length of stay of tourists, tourism is divided into the excursion, weekend, tourist and transit tourism or short and long tourist trips;

- According to the area in which tourism takes place in urban, rural, mountain and coastal tourism;

- According to the age structure of tourists for children, youth, family and "third age" tourism;

- According to summer and winter tourism, although tourist trips take place throughout the year and

- According to the intensity of capacity utilization in the pre-season, season and post-season.

Specific forms of tourism are classified into a special group of tourist movements, which are conditioned by certain motives that drive tourists to travel to a destination whose tourist offer is tailored to the needs and wishes of the tourist consumer.

Depending on whether the content is based mainly on natural or social resources, tourism is divided into:

- Natural in which we classify health, sports, nautical, eco-tourism, rural or agro tourism, hunting and fishing, naturism and Robinson tourism, and

- Social, which includes congress tourism (M.I.C.E.-meetings, incentives, conventions, exhibitions which means meetings, incentives, conferences, exhibitions), cultural tourism, gastronomic and xenophilic tourism, event tourism and religious tourism.

We call this division of tourism a specific division of tourism.

Based on specific forms of tourism we can divide by:

- Environment: sustainable tourism, eco-tourism, green tourism, hunting tourism and wildlife tourism;

- Culture: heritage tourism, religious tourism, ethnic tourism, commune tourism, "native tourism", "third age" tourism, wine and gastronomic tours;

- Tourism of events (M.I.C.E., congress, sporting events, carnivals, festivals and

- Other: nautical tourism, cruises, educational tourism, health, spa, rural, adventure, urban and transit tourism. [Kosar, L., 2007, p. 45]

2. Tourism resources of the Western Balkan countries

Due to the increasing tourist offer in the world and the special needs of tourists, there is a need to modernize the tourist offer. Contemporary trends in tourism development imply constant innovation in this field. Today's tourist is very picky and not satisfied with a classic offer such as staying in one place. The modern tourist offer has to offer numerous offers in terms of day or day trips to nearby tourist destinations. This type of entertainment for tourists also entails additional income for tourism organizations. In addition to the excursion, the demanding tourist is looking for a good tourist guide, which will provide him with the necessary pleasure. Travel guides and other tourism staff (staff in hotels, restaurants, various hosts in private

accommodation and ethno-households) are of great importance in modern tourist offer. Consequently, there is a need for additional education and training of human resources for tourism purposes. Only well-educated and educated tourism workers can provide tourists with the necessary satisfaction and contribute to the tourist's return in the coming period. [Neskovic, S., Jovanovic, Z., 2016, p. 51]

It has long been a common opinion that quality is the best advertisement. However, without tourism marketing in the contemporary environment, it is unlikely that any destination will be visible on the tourist map of the world. The modern type of tourism business involves "strong" marketing. Tourism fairs are the best form of tourism marketing in the world as well as in this part of Europe. One of the biggest tourism fairs in this part of Europe is certainly the Belgrade Fair, which is held every year in the Serbian capital. In addition to this important way of promoting tourism and tourism offers, internet marketing is becoming more and more prevalent. The Internet, as a global electronic network, is growing rapidly and has an increasing number of users. Good internet promotion can increase the number of tourists, and therefore the earnings of tourist workers and the entire economy of this region. Travel managers also use other forms of marketing, such as filming and broadcasting various tourist spots, printing publications and flyers, etc. which help develop tourism and generate profits. To develop tourism in the modern environment, various conferences, seminars, congresses and scientific meetings are increasingly organized, aimed at educating the professional public in the field of tourism, but also in the best way to guide the development of this profitable industry. These gatherings are usually international, so that tourism potentials are best presented to potential foreign tourists and investors.

As the number of new tourist destinations in the world tends to increase, while traditional tourist destinations are declining, so is the opportunity to see tourism in the post-socialist and transitional countries in the post-socialist and transitional countries as a promising economic branch develops and reaches the level of development as in the countries of western and southern Europe.

The countries of the Western Balkans have characteristics that do not undoubtedly correspond to contemporary tourist trends in the world, which is primarily concerned with:

- good physical-geographical and traffic position;
- diversity of natural resources;
- favorable climate characteristics;
- healthy environment;
- cultural and historical treasure;
- specific ethnographic elements;
- favorable economic conditions for foreign investors;
- a large initiative space with a large population;
- interstate cooperation through various agreements and special links between Serbia and Bosnia and Herzegovina.

An analysis conducted by the World Tourism Organization (WTO) showed that tourism segments such as marine, sports, health, urban, cultural, congress and rural tourism will see the highest growth in tourist traffic in the coming period. Analyzing the facts and current trends in tourism development, it is concluded that the Western Balkans have all the necessary characteristics for the development of a profitable industry such as tourism. Also, these countries represent a great unknown for world tourists, so the adventurous spirit of world tourists can contribute to the development of tourism in the Western Balkans.

In addition to these advantages of the Western Balkans, there are many impeding factors for tourism development in the region, such as unstable political situation, poor regulation, lack of staff, poor infrastructure, lack of adequate cross-border cooperation, poor payment ability of the local population, traditional aversion and fear of the developed countries of Europe towards this region, insufficient interest of the authorities and lack of strategy for tourism development in this region, aging of the population, poor overall demographic picture, migration of educated and working population towards the countries of Western Europe and developed countries of the world, etc.

The countries of the central part of the Balkan Peninsula (Serbia, Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Albania) have enormous potential for tourism development. These countries contain the natural and social resources necessary for the development of this industry, but the development of tourism in these countries does not closely follow the upward trend in the European Union and other Western Balkan countries. Practically, in these countries there is a great disparity between the potential and resources on the one hand and the number of tourists and the profit generated on the other.

Taken as a whole, the countries of the central part of the Western Balkans (Serbia, Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Albania) have an excellent physical, geographical and traffic position.

Two of the four countries (Bosnia and Herzegovina and Albania) have access to the warm seas of the Mediterranean (Adriatic and Ionian). Unlike Bosnia and Herzegovina, which goes to the Adriatic Sea only a small part around the town of Neum, which is a potential tourist attraction because it has over 260 sunny days a year and is located next to the Peljesac peninsula, Albania has a large coastline and beautiful sandy beaches. Its coast is flooded by the waters of the Adriatic and Ionian seas and the straits called "Otrantska vrata", which connects southern Italy and southwestern Albania. The Albanian coast is intersected by bays, river deltas, and nearby are wetlands that are home to numerous plant and animal species, as well as several interesting cities. The length and beauty of the Albanian coast open up great opportunities for tourism development in this part of the Western Balkans. Albania is currently in high momentum when it comes to sea tourism. This "tourism boom" in Albania is, first and foremost, the result of a good connection with foreign countries. The Albanian diaspora has invested a lot of money in infrastructure construction and alone accounts for over 50% of the total number of tourists who visit this country annually. On the coast of Albania, diversity of architecture is expressed. In addition to modern hotels, there are still traces of dictatorship architecture in coastal towns, as well as oriental architecture as a result of centuries-old Turkish rule in this region. In the hinterland of the seashore, in one part there is a fertile plain, while the other part of the coast is hidden by high mountains, which is an exceptional tourist attraction for tourists who are adventurous in spirit. A special advantage for the development of maritime tourism in Albania is the ports of Durrës, Valona and St. John, located at the mouth of the Drina into the Adriatic Sea.

Although the number of tourists on the coast of Albania is increasing year by year, it is still not enough to speak of a developed industry. The development of sea tourism in Albania is still in its early stages. The development itself is compounded by the many problems facing the Albanian government, such as the lack of quality and modern infrastructure, the impurity of the Albanian coastal cities, and the underdeveloped awareness of the Albanian people about

the need to develop tourism in coastal areas. Also, a major problem is the lack of modern legislation in the field of tourism, as in Greece or Turkey, as well as the lack of incentive measures by the Albanian government for the development of maritime tourism.

In addition to the sea, which is a great tourist potential, important central routes connecting Europe to the Asian continent pass through the central part of the Western Balkans. There are also three road corridors passing through this part of Europe¹ and one river European corridor² which, in addition to sea tourism, provide these countries with the opportunity to develop many other tourism sectors such as transit, nautical, fishing tourism, etc. and enable safe and unhindered travel of tourists through this region. As modern roads are a prerequisite for the development of the economy and therefore tourism, the construction of these roads should be used to enhance the tourist offer of this region, inter alia, through good road marketing.

The Danube, as a large navigable river, opens the door for the development of other attractive tourist branches such as eco and ethno tourism, sports tourism, and near its shore, there are numerous archeological sites, medieval and ancient cities and the largest European gorge "Djerdap". As a navigable river of regional importance, the Sava connects Serbia and Bosnia and Herzegovina and, together with the Danube, represents an exceptional location for the development of nautical and urban tourism. Together with the Danube, the Tisza and their tributaries, the Sava opens the possibility for the development of agro-tourism and agriculture, which is an accompanying tourism branch, because in this way healthy food is obtained, which is one of the basic conditions of the European Union in the field of consumer protection.

¹ Pan-European corridors pass through Serbia, Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Albania:
Corridor 5, branch C in the direction of Ploče-Sarajevo-Osijek-Budapest
Corridor 8 on Durres-Tirana-Skopje-Bitola-Sofia-Dimitrovgrad (BG) -Burgas-Varna route
Corridor 10, branch B in the direction Budapest-Novi Sad-Belgrade, branch C in the direction Nis-Sofia-Dimitrovgrad (BG) -Istanbul and branch D in the direction Veles-Prilep-Bitola-Florina-Igumenica

² Corridor 7-lane Danube

A great advantage for the development of tourism in this area is the very dynamic relief. The ground rises abruptly from the Adriatic and Ionian seas and descends over the high mountains into the Pannonian Plain. The central part of the Balkan Peninsula is interspersed with numerous watercourses, valleys, valleys, natural and artificial lakes with diverse flora and fauna. High potential for the development of winter, sports, recreational, health, eco and ethno tourism in these areas is provided by the mountains that abound in this area. These countries are home to famous mountains where this type of tourism has been developed to some extent, and great potentials in the form of high and beautiful mountains, where tourism is still underdeveloped or underdeveloped.

When we talk about the mountains, we have to mention the mountains in Bosnia and Herzegovina: Igman, Jahorina, Bjelasnica, Prenj, Treskavica, Trebevic, Romanija, Kozar. Also noteworthy are the mountains in Serbia: Kopaonik, Zlatibor, Goc, Stara Planina, Tara, Fruska Gora, Sar Planina, Divcibare, Golija, Macedonia mountains: Korab, Belasica, Galicica, Jakupica, Bistra, Baba and southern parts of Sar Planina and high mountains of Albania: Prokletije, Korab, Tomori and Galicica. These mountains are ideal for sports tourism in the form of altitude preparations for sports clubs, various sports teams, but also the establishment of sports camps. Most sports associations prepare their national teams on the Serbian mountains of Kopaonik and Zlatibor.

Among the most famous mountain tourist centers in this part of Europe are certainly the mountains around Sarajevo where the 1984 Winter Olympic Games were held. These mountains have modern sports and recreation centers for winter sports.

The mountains of the central part of the Balkan Peninsula are characterized by gentle slopes suitable for winter sports, a continental climate with cold winters and mild summers and beautiful scenery along which clear and fast mountain streams flow. The mountains of Serbia, Bosnia and Herzegovina and Macedonia, in addition to the benefits they offer when it comes to the development of winter tourism, are ideal for health, sports, recreational, eco and ethno tourism, while the high Albanian mountains favor the development of mountaineering as a form of sports, recreational and adventure tourism. Also, these mountains represent the potential for the devel-

opment of congress tourism, which is increasingly prevalent in the world. There are very few adequate facilities for this type of tourism in the area of this part of the Western Balkans, so investing in this area could bring great economic benefit to these countries.

On most mountains in this part of the Balkan Peninsula, there are well-equipped trails for winter sports. Most of these trails are located in Bosnia and Herzegovina and Serbia, and the last major investment in this field was realized with the help of the Government of Serbia on Stara Planina, which is separated from other Serbian mountains by the amount of snowfall during the year. Nevertheless, the most famous winter tourism center in this part of Europe is certainly Kopaonik. On this mountain there is a modern equipped sports center for winter sports with complete supporting infrastructure and facilities intended for tourists. The growth of foreign guests is recorded on this mountain year after year.

The mountains of northern Albania, western Macedonia and southern Serbia in Kosovo and Metohija have the highest number of snow days in this part of Europe. Except for Brezovica on Šar Planina, these mountains are not sufficiently used for the development of winter sports. The volatile political situation in this part of the region and the dictatorship that has ruled Albania have made tourism in this part of Europe sidelined. In recent years, there has been a strong initiative to develop this industry in these areas.

In addition to winter tourism, the mountains of these countries have exceptional conditions for the development of other forms of tourism. Rich in water and river flows, the mountains of this part of the Western Balkans are a real asset in the form of clean mountain air and healthy food produced on their slopes. Also, these mountains are rich in forests and other wildlife. Due to such characteristics, other forms of tourism such as ethno and eco-tourism and gastronomic tourism are increasingly represented on them. Some of these mountains have been declared national parks and protected by the state, which contributes to the conservation of ecology and biodiversity, which are a prerequisite for the development of these tourist branches. [Neskovic, S., Ketin, S., Šećerov, P., Đelić, T., A., 2018, p. 49]

Zlatibor, Tara, Divcibare, Fruska Gora, known for its large number of monasteries, Albania's Tomori Mountain National Park, visited every August by pilgrims, the mountains in Macedonia Jakupica,

whose peaks offer a unique view of Thessaloniki and the Aegean Sea, Dinara located on the border of Bosnia and Herzegovina with Croatia, but also Mount Rtanj, which is widely known for its medicinal plants and on the slopes of which grows an endemic herbal species known as Rtanj tea.

In addition to the mountains, this area is also home to numerous plateaus, the most famous being the Pester Plateau. This plateau is known worldwide for the production of the famous hay cheese. In this part of the Western Balkans is located the Deliblatska sandstone as the only one of its kind in this region.

The natural resources of these regions are complemented by numerous river streams, natural and artificial lakes that are abundant in this part of the Balkans. This is the place where the "vein of the houses" of Europe, the Danube, flows. The Danube, the second largest river in Europe, is an invaluable asset as a large number of tourists sail its waters. On the Danube there is the Djerdap National Park which is an exceptional tourist attraction. Many endangered and unique plant and animal species are home to this national park. The banks of the Danube have been inhabited for centuries, and numerous civilizations such as Lepenski Vir and Vinca have arisen in the area, whose archeological excavations make it an extremely attractive location for tourists navigating this great European river. In addition to these prehistoric civilizations, the Danube also abounds in sites dating back to ancient times, and on its shores is the famous Trajan's board, which testifies to the Roman presence in the area and serves as evidence that a very important Roman road connecting Rome with the province passed. Dakiju. Also, fortresses were built on the banks of the Danube in the Middle Ages, which today represent exceptional tourism potential (Petrovaradin, Kalemegdan, Smederevo, Golubac). The French oceanologist Jacques Custo, who explored the waters of the Danube in the 1980s, made a major contribution to the acquisition of ecological awareness and, therefore, to the conservation of biodiversity, which is very important for tourism development.

In addition to the Danube, the plains around Sava and Tisa make the tourist offer of this part of Europe complete. Great tourist potential in these areas is represented by the watercourses of the rivers of the Great, West and South Moravas with their tributaries, on the shores of which are located large Serbian cities and numerous monasteries

such as as. monasteries of the Ovcар-Kablar Gorge. In addition to these rivers, the Vardar River, which, like the aforementioned rivers, is largely a stream of lowland type and which is one of the most important rivers of the Balkan Peninsula, whose valley passes an important European road corridor, should be singled out. The Macedonian capital Skopje is also located on the banks of the Vardar, and its shores in this city are connected by a medieval bridge built by the Serbian Emperor Dušan for the needs of his imperial coronation.

In addition to these lowland rivers, this part of Europe also abounds in mountain rivers and streams that are ideal for the development of adventure tourism in the form of rafting and rafting. The ideal rivers for the development of these sports can be mentioned the Drina, the Neretva whose shores are connected by the famous Mostar bridge from which the famous jumps into the river, Tara, Lim and the Albanian rivers flowing through the mountainous part of this country are made. Of particular note is the Drim River, which flows between the high mountains of northern Albania and flows into the Adriatic Sea. The waters of this river are extremely clear and of excellent quality. This river is home to many species of fish that require clean and clear river water to survive. Also, the Maca River flows through Albania, which is extremely wide in the lower reaches with a very large number of shoals. The area of the lower stream of this river resembles a swamp and is a habitat for many bar plant and animal species. In addition to the Albanian wetlands, the Obad Bar, which is located not far from the Sava River and is considered to be the forerunner of national parks in this area, should be mentioned.

As noted above, this part of the Western Balkans is rich in artificial and natural lakes, whether mountainous (mountain eyes) or plain.

Palic Lake, Ohrid, Prespa, Dojran, Skadar as well as artificial lakes Vlasinsko, Jablaničko, Zavojsko, Perućacko, artificial lakes on the river Maca and the largest artificial lake in this part of Europe, Djerdap Lake can certainly be mentioned as the most famous lakes.

Ohrid Lake is one of the largest and deepest lakes in Europe and is a true paradise for tourists. Many tourists describe it as the "Macedonian Sea". This lake, in its western part, belongs to Albania. It is characterized by extremely clear water whose transparency is a rarity. On the shores of the lake and the surrounding mountains are located numerous monasteries dating from the time when Byzantium ruled the

area, and Ohrid, as the largest city on the shore of the lake by which it is named, was the seat of the famous archbishopric. The lake also has its basin with about 40 rivers flowing directly or indirectly into it. Ohrid Lake is also characterized by numerous springs near and within the lake itself, with a horn heard on its surface. Near this lake is the most famous monastery in this part of the Western Balkans, Sv. Naum.

In addition to Ohrid Lake, the most famous Pannonian lake in the Western Balkans, the Palic Lake, which is located in the far north of this region in the heart of the Pannonian Plain, should be highlighted. Due to its beauty but also its infrastructure, Palic Lake attracts a large number of tourists and sports tourism is developed on it. Namely, in addition to this lake, many sports clubs, including the Serbian football team, make sports preparations. Also, great tourist potential lies in Lake Skadar. In addition to the characteristic waters of this lake and the diverse and abundant flora and fauna, on the shore of this lake is the Albanian town of Shkoder, which is especially interesting because of the legend that speaks about the foundation of the city of the young Serbian princess. There is a belief that healing water is flowing from the breast of a princess to help pregnant women get pregnant. In this part of the Western Balkans, on the Danube, lies the large artificial lake Djerdap, which is located in the heart of the national park of the same name. [Spasojevic, M., Susic, V., 2011, p. 87]

As there are several national parks in this part of Europe, the World Wide Fund for Nature (WWF) has launched a project to create a network of Dinaric Arc parks that includes countries in Serbia, Macedonia, Albania, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Croatia and Slovenia.

In the territory of Serbia, Albania, Macedonia and Bosnia and Herzegovina, under the protection of the state in the category of national parks there are 19 national parks and a large number of protected natural resources, each individually representing a large and rare natural treasure. In Serbia these are: Fruska Gora, Djerdap, Tara, Kopaonik and Sar Planina, in Macedonia: Pelister, Mavrovo, and Galicica, in Bosnia and Herzegovina: Kozara and Sutjeska and in Albania: Dajti, Divjak, Drenova fir, Hotova fir, Logar, Lura, Thjethi, Tomori and Valbone Valley.

Each of these parks stands out for its exceptional natural features and beauty. These national parks are an oasis of clean and

comfortable air and very rich biodiversity, which is the basis for the development of all types of ecological and ethno tourism.

The great tourism potential in these countries is represented by very diverse flora and fauna with a large number of endemic and rare species that find their habitats in many protected areas as well as beyond them, since the Balkan Peninsula is rich in waterways and a pleasant climate with very rare weather conditions in terms of floods and devastating winds.

The natural resources of this region are a true rarity in developed and industrialized Europe, and national and nature parks of the Western Balkan countries represent the invaluable potential for the development of eco-tourism, which is on the rise in Europe. These areas with untouched nature provide tourists with much-needed peace of mind, which is hard to find in the growing number of urban areas.

The spa is the most frequently mentioned potential for tourism development in the Western Balkans. These areas are rich in mineral and healing water sources. Most spas are located in the territories of Serbia and Bosnia and Herzegovina. The spa waters of these areas have a great variety in terms of temperature, chemical composition and healing properties. Namely, the mineral waters that originate in these areas have all the healing properties that are known to modern civilization. Most of these spas were known at the time when Rome ruled these areas, and hence the existence of numerous archeological sites near the mineral springs. Today, most of these spas are equipped with modern rehabilitation centers and special hospitals where spa treatments are performed.

Spa tourism in this region is in constant expansion due to the developed awareness of the leading people of the spa resorts about the needs of modern society. Thus, in recent years, many spas have been modernized and fully adapted to the needs of foreign and domestic guests, both in the field of health tourism and other aspects of this industry. An example of successful modernization and management of spa resources is the Fisherman's Spa with a modernly equipped special hospital and wellness spa and Prola Spa, which generates large revenues from both health tourism and the exploitation of water found throughout the world. Also, in recent years, the spa Vrućica near Teslić has been developed, which has successfully harmonized health with other forms of tourism, so tour-

ists who want a pure nature and rest often visit this spa.

However, the most famous spa in this area is certainly Vrnjacka Spa, which is also the seat of the municipality. There are numerous accommodation capacities in Vrnjacka Banja as well as numerous events such as: "Vrnjci Carnival", which gives tourists a special atmosphere. This spa is known for its potential in the world. There are a large number of cultural, historical and religious monuments near Vrnjacka Banja, which contributes to the development of both spa and other forms of tourism.

However, not all spas in this area are in such good condition. As an example of this claim can be cited Kursumlija Spa, which due to negligence, is declining from year to year, so that it remains without inhabitants, infrastructure, and therefore without visitors. Warm spa waters irreversibly flow in streams and streets, losing huge profits that could be made by reopening this spa.

The experience of other countries, especially the Czech Republic and Slovenia, in the development of spa tourism can be used as a form of modernization of the tourist offer of spas in these areas. Namely, in recent years Slovenia has invested one billion euros in the development of this tourist branch, building 15 state-of-the-art spa centers, so that in the total income from tourism in this country, spa tourism participates with about 50%. This type of tourism in Slovenia was developed thanks to investments, which came, inter alia, from European Union development funds, whose funds are intended for balanced regional development. Experts estimate that the construction of modern spa and wellness centers, the countries of this part of the Western Balkans, could increase tourism revenue by up to 200%. The area of the Western Balkans is extremely rich in cultural and historical monuments. Due to the exceptional cultural and historical treasure that is located in these areas, UNESCO has included a large number of cultural monuments in the area on the World Heritage List.

The UNESCO list includes the Albanian archeological site Butrint, which was inhabited in prehistoric times and Berat and Gjirokastra as a typical example of Ottoman architecture. A characteristic of Berat and Gjirokastra is the mixture of Christian and Ottoman culture with numerous churches and mosques. In addition to these Albanian sites, UNESCO also added to the list the old bridge in Mostar, which was demolished during the civil war in Bosnia and Herzegovina.

described by Nobel laureate Ivo Andric in his piece "On the Drina River". Also, under the protection of this international organization is the "Ohrid Region". In this locality there is, among other things, the oldest monastery in this area of Sv. Panteleimon and a collection of 800 Byzantine-style icons dating from the XI-XIV centuries, considered to be the second collection of icons in importance in the world. However, the largest number of UNESCO protected assets is in Serbia. Among them is the Old Ras complex, which, in addition to the medieval capital of Stefan Nemanja, includes the Orthodox monasteries of Sopocana, Djurdjev Stupova and the church of Sv. Peter and Paul are known as Peter's Church, located near the old town of Ras. In addition to this site, the monasteries of Studenica, Pec Patriarchate, Visani Decani, Bogorodica Ljeviška, Gracanica and the archeological site Gamzigrad near Zajecar are protected, which also includes an imperial palace from the Roman Empire period known as the Romuliana. These UNESCO-listed sites are a real attraction for visitors, because tourists cannot remain indifferent to their beauty.

In addition to this extraordinary tourist potential, these areas are also characterized by a large number of well-preserved cities from prehistory, antiquity and the Middle Ages, which testify to the early existence of civilization in this region. Special tourist attractions in these areas are the earliest civilizations Lepenski Vir and Vinča, which is the seat of the so-called. The Vincentian cultures, followed by Gamzigrad and Romuliana from antiquity and, as the best-preserved, medieval cities in which there are many in this region.

Throughout the centuries, the cultures of the Balkan Peninsula have been intertwined with various cultures that have left an indelible mark and that have shaped the present-day culture of the Balkan peoples. There are a large number of churches, cathedrals, mosques and synagogues in this area that dominate these areas with their beauty and grace. These religious sites and the various "miracles" that are happening in this part of the Western Balkans are a credit for the well-developed religious tourism in this region. As a typical example of well-organized religious tourism, we can mention Medjugorje in Bosnia and Herzegovina where pilgrims gather to see the Virgin Mary who occasionally appears to them here. Visits to Medjugorje by many tourists cannot be compared with any tourist site in Bosnia and Herzegovina. More than half of the visitors who visit Bosnia and

Herzegovina annually are pilgrims from Medjugorje. In addition to Medjugorje, the capital of Bosnia and Herzegovina, Sarajevo, is the main destination for tourists in the field of religious tourism in these areas. Namely, Sarajevo is the only European city in which a small place of worship of four great faiths is situated in a small area not more than 100 meters high: the Orthodox Church, the Catholic Cathedral, the Islamic Mosque and the Jewish Synagogue. The National Museum in Sarajevo also houses his most valuable exhibit, the traditional Jewish book of the Haggadah, which the Sephardim brought to Sarajevo after his expulsion from Spain. [Neskovic, S., 2019, p. 31]

Among the most important centers of religious tourism is certainly the Albanian mountain Tomori, which is located east of the city of Berat - the city of museums. On this mountain, which gives the impression of a mountain fortress from a distance, at an altitude of 1200 meters, is Abbas Ali's mausoleum (Tyrba e Kulmakut) which attracts thousands of tourists every August, which fosters the development of religious tourism.

Religious tourism in Serbia is reflected in visits to numerous monasteries and churches, most of which date back to the Middle Ages and the golden period of the Serbian state. These graceful Orthodox monasteries, in addition to artistic and religious beauty, also represent the power of the Serbian medieval state. Most of these monasteries are colorful in the style of the Orthodox faith, and the murals on their walls represent an invaluable artistic asset. The most famous fresco of Serbian monasteries is every White Angel from the UNESCO-protected Mileševo Monastery. Also, they represent great tourist potential in the groups of monasteries in Fruska Gora and the Ovcar-Kablar Gorge. Most Orthodox monasteries in Serbia are protected by the state because of their artistic, historical and religious values, while some of them are protected by UNESCO. The Serbian monasteries of Žiča, Studenica, Gradac, Đurđevi Stupovi and Sopocani were included in the program "The main cultural path of the Council of Europe", which under the name "Transromantics" brings together and promotes the European heritage of the Romanesque period. The place of pilgrimage with the largest number of Orthodox believers in this region is St. The Virgin Mary in Junis, where thousands of Orthodox believers gather around the world every October. Also worth mentioning is the Miroslav Gospel, which dates from the 12th

century and is kept in the National Museum in Belgrade. In 2005, UNESCO listed it as the "Memory of the World" library among the 120 most valuable assets created by human civilization.

A special tourist attraction of this part of the Western Balkans can be represented by religious customs that are rooted in paganism and, in addition to sacrifice on the Albanian Mount Tomori, represent a unique offering in Europe. Most of these pagan customs can be found in eastern Serbia, inhabited by Vlachs. These customs are especially pronounced in the Homolj mountains where, due to isolation from the rest of Serbia, the Vlachs kept their customs in their original form. Due to its blend of culture, pleasant climate and clean nature, the areas of this part of the Western Balkans are known worldwide for their delicious food and good quality wines. These national cuisines represent the pride of the people of this part of the Western Balkans, and to promote tourism, numerous wine routes have been traced that connect the wine centers in this region.

One of the great advantages for the development of tourism in these areas is the initial space of over 17 million inhabitants, who are forced, due to the poor economic situation in these countries, to satisfy their tourism needs in the domestic areas. However, regional co-operation is a basic prerequisite for the development of regional tourism in this region. In this regard, countries in this part of the Balkan Peninsula have started to cooperate through CEFTA, IPA Adriatica, by establishing a Western Balkans Tourism Association, which aims to attract tourists from the far east, the World Wide Fund for Nature (WWF) project to create a network park of the Dinaric Arc, but also through the special connections Serbia has with Bosnia and Herzegovina. The opening of mountain hiking trails in the Prokletije crossing Albania, Montenegro and Serbia in Kosovo and Metohija, for which special border crossings have been opened, can be cited as a positive step towards establishing interstate cooperation between the countries of the Balkan Peninsula. Interstate cooperation in these areas is crucial for the development of tourism as an industry branch, because this area is crossed by national borders, which causes a great migration of population towards the interior of these countries. Improving regional cooperation in the field of tourism would open many potential tourist destinations such as the Drina or Skadar Lake. [Neskovic, S., 2013, p. 39]

In addition to the great tourism potential that these Balkan countries undoubtedly possess, there are several deterrents to why tourism has not been sufficiently developed in these areas. The unstable political situation is the biggest problem for tourism development in this region. Due to the ethnic and religious intolerance of the Balkan peoples and the frequent ethnically-motivated war conflicts, the necessary interstate cooperation is difficult. With the lack of this cooperation, tourism in this region suffers a great deal of damage. For these reasons, there is a great aversion of the population of the developed part of Europe and the world towards the Balkans. In addition to this fundamental problem, inadequate infrastructure, which is underdeveloped due to the difficult economic situation in this part of the Balkan Peninsula, is a major drawback. The economic crisis, which has been going on in this region for too long, is the cause of the poor payment capacity of the local population. Although this area has over 17 million inhabitants, a good portion of these citizens is unable to afford tourist trips. Also, a major problem for tourism development is the lack of skilled and educated tourism staff and the sudden aging of the population in these areas. A large number of educated and able-bodied populations of these countries migrate to the developed countries of Europe and the world. Added to this is the poor legislation of these countries in the field of tourism and the inconsistency of the legislation with the regulation of the European Union. In recent years, there has been a shift in this field as countries in this part of the Western Balkans are striving to join the European Union, and are thus obliged to adapt their legislation to the laws applicable in the territory of the European Union. Although tourism is a very important industry and generates large revenues for the countries in which it is developed, there is still no need for the interest of the top states to invest in this promising branch.

Conclusion

The fact is that the Western Balkan countries have enormous potential for tourism development. Practically, no area in this region does not have the best predisposition for tourism development. A large initiative space with dynamic relief and an extremely rich cultural and historical heritage, it simply cannot, without being noticed, on the tourist map of the world. However, the fact is that tourism in

this region is not developed to the extent that it belongs to its potential. The reason for this lies in society, and not in nature. Nature has given these premises all the necessary conditions, but society does not know it or will not take advantage of it.

The three main reasons why tourism, regionally speaking, is underutilized are the unstable political situation, inadequate infrastructure and the lack of interest of the authorities of these countries in the development of tourism, which includes lack of incentive measures and poor regulation. Namely, in the treated countries of the Balkan Peninsula except for Albania, there is a negative natural increase, which implies constant aging of the population. This problem is particularly pronounced in the rural areas of this region, where there is a large population migration towards urban and developed parts of these countries and developed countries of Europe and the world. Rural areas are known to represent areas where tourism should develop. Also, according to the World Tourism Organization, rural tourism will represent one of the basic types of tourism shortly. In rural areas, only old and under-educated residents remain who cannot in any way contribute to tourism development. Also, these spaces do not have developed infrastructure. Most rural areas lack electricity and roads, while we cannot even talk about phones and the Internet. Without the development of infrastructure, we cannot talk about the development of tourism in this region.

The solution to this problem could be found by implementing strategies in these areas and implementing incentive measures, among other things, in the form of favorable tax policy and priority employment of the local population in the field of tourism. The same is the case with border areas, which are most often ideal for tourism development. Due to the proximity of the border, but also the underdevelopment of these areas, young and educated residents of these areas migrate inland to their home countries. The solution for the development of tourism in the border areas could be found through interstate agreements and programs for the development of tourism, such as the example of cooperation between Montenegro, Albania and Kosovo in the Prokletije. Successful tourism development requires trained staff in this field. The implementation of incentive measures should help the return of young and educated people to the rural areas of this part of the Western Balkans. By building infrastructure in the

rural parts of this region and educating staff in the field of tourism, the basic prerequisites for accelerated development of the beautiful and unused areas of the Balkan Peninsula would be gained.

Also, these areas represent great potential for the development of sports tourism, and thanks to a large number of spas that are mostly located in passive areas, and for the development of health tourism, which, in addition to rural, represent the future of tourism in these areas. The accession of these countries to the European Union would open up the possibility of access to various funds for a balanced regional development of the European Union. Therefore, underdeveloped Balkan countries such as Serbia, Bosnia and Herzegovina, Albania and Macedonia could, with the assistance of the European Union, be able to invest more seriously in the development of this very important industry.

The importance of tourism in building an economically strong state can best be seen in the example of Greece, which, despite the great economic crisis it is in, successfully resists thanks to developed tourism. This industry has been one of the few in recent years to record a positive trend in the shaky Greek economy. Judging by the facts, with the Western Balkans' serious tourism strategy, fresh capital injection, cross-border cooperation and smart use of natural resources, tourism in these areas could flourish in the coming years and become one of the main pillars for the development of the economies of these countries.

LITERATURE

1. Kosar, L., Adapting Hotel Management to Contemporary Tourism, Proceedings "Tourism 11", Faculty of Science, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Novi Sad, 2007.

2. Neskovic, S., European Integration and Tourism Development in Southeast European Countries, International Conference Contemporary Trends in Tourism Development, Travnik: Travnik International University, 28-29. March 2013.

3. Neskovic, S., Traffic Corridors in the Function of the Progress of Southeast European Countries, International Conference on Road Mobility and Safety, Travnik: Travnik International University, 30-31. May 2013.

4. Neskovic, S., The Means of International Politics with Special Reference to Economic Resources, Belgrade: International Politics No. 1149, 2013.

5. Nešković, S., Jovanović, Ž., Ecological Paradigm Within the Context of the International Policy - Development Study, Balkan Journal of Philosophy, Vol. 8, Bulgarian Academy of Sciences, 2016.

6. Nešković, S., External Security Policy of the European Union and the Position of the Republic of Serbia - Case Study, Belgrade: Center for Strategic Research on National Security - CESNA B and Technical Faculty of Bor, 2016.

7. Nešković, S., Geostrategic Position and Security Synergies of the Black Sea Region through Cooperation with the European Union, Cross - Border Book Series "New Challenges to Security and Development of the Balkans" Vol. 5, Cross - Border Cooperation, Security and Development Perspectives of the Wider Black Sea Region, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo, Bulgaria, 2018.

8. Nešković, S., Ketin, S., Šećerov, P., Đelić, T., A., International Politics and Ecology: A Focus on Environmental Protection, Fresenius Environmental Bulletin - FEB, Vol. 27. No 11/2018.

9. Nešković, S., Jokanović, I., Stefanović, G., Reconstruction of Dysfunctional Urban Corridors: Case Study Cairo, Journal of Road and Traffic Engineering, Belgrade, Vol 64, No 4, 2018.

10. Neskovic, S., Business Diplomacy in New Trends in Transport, Ecology and Logistics, 19th International Conference "Innovation and Research in the Function of Technical and Technological Changes in Transport, Ecology and Logistics", Travnik: the International University of Travnik in Travnik and the Natural - Faculty of Mathematics, University of Novi Sad, 2019.

11. Spasojevic, M., Susic, V., Contemporary Tendencies in the Development of Health Tourism in the World and Serbia, University of Niš, Faculty of Economics Niš, Niš, 2011.

12. Todorović, M., Bjeljac, Ž., Fundamentals of Rural Tourism Development in Serbia, Journal of the Serbian Geographical Society, 2007.

13. Comparative analysis of legislation and strategies related to rural development management in Serbia and the EU, Analysis of SEEDDEV Expert Team, 2010.

14. Council Directive 90/314/EEC.

ABOUT THE AUTHOR

Slobodan Nešković PhD is a full professor at the Faculty of Economics and Management of University Business Academy in Novi Sad and visiting professor at the Faculty of Political Sciences, Faculty of Security in Belgrade and other higher education institutions in Serbia. It is also a visiting professor at the Faculty of "St. Cyril and Methodius" Veliko Trnovo, Bulgaria and at the International University of Travnik, Bosnia and Herzegovina. Basic studies finished in Zagreb, master's degree and doctorate at the Faculty of Political Sciences in Belgrade. He is the author of 12 books, textbooks and monographs. Next to that has published 157 scientific and expert papers in the country and abroad. He is the founder and director of the National Association "Center for Strategic Research of National Security - CESNA B" in Belgrade which cooperates with a large number of international and domestic institutions. He is the head of two scientific projects. Organizer is a 78 scientific and professional conferences of international and national significance. He is the publisher and chief editor of 16 Conference proceedings "Security in the postmodern ambience". He is also regular member of the Ukrainian Technological Academy UTA in Kiev, Ukraine, and he was elected as a Professor of Honoris Causus of the University of St. Cyril and Methodius in Veliko Trnovo, Bulgaria.

He is the President of the International Academy of Sciences, Arts and Security.

СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Проф. д-р Николай Арабаджийски
Нов български университет

Анотация: Целта на студията е да се представят основните стратегии за устойчиво развитие на публичната администрация в Република България. Извършени са анализи на реализирани правителствени стратегически документи и приети нови нормативни актове в периода от 1995 г. до 2020 г. Потвърждава се основната теза, че въведения нов модел на организация и функциониране на системата на публичната администрация в Република България през Предприсъединителния период за пълноправно членство в Европейския съюз е устойчив и не е променян през следващите Първи и Втори програмни периоди на пълноправно членство в Съюза. Моделът на изградената система на публична администрация в Република България перманентно се усъвършенства и развива.

Ключови думи: стратегии, устойчиво развитие, публична администрация

STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF BULGARIA

*Professor Nikolay Arabadzhiski
New Bulgarian University*

Abstract: *The aim of the study is to present the main strategies for sustainable development of state administration in the Republic of Bulgaria. Analyzed are the implementation of government strategy papers and new legislative acts adopted between 1995 and 2020. The main thesis is confirmed that the new model of organization and functioning of the state administration system in the Republic of Bulgaria during the pre-accession period for full membership in the European Union is stable and has not changed in the following First and Second programming periods of full membership in the Union. The model of the established system of state administration in the Republic of Bulgaria is constantly improved and developed.*

Key words: *strategies, sustainable development, public administrations*

На 8 март 1993 г. Република България подписа Споразумение за асоцииране с Европейската Общност. В края на 1994 г. Европейският съвет предложи **Предприсъединителна стратегия за страните от Централна и Източна Европа**. В нея се посочват *процедурите и приоритетите*, към които следва да се придържат кандидатите:

- Подписано двустранно споразумение, регламентиращо отношенията между държавата-кандидат и Съюза;

- Провеждане на политически диалог на високо равнище между националното правителство на държавата-кандидат и Съюза;

- Инициране и реализиране на партньорства за присъединяване;

- Реализиране от националното правителство на национални програми за приемане достиженията на правото на Европейската общност;

- Допускане участието на агенции и комитети на Съюза в изготвянето на програми, чрез които да се популяризират политиките и инструментите на Европейския съюз;

- Осигуряване на предприсъединителна помощ от Съюза.

Молбата на Република България за пълноправно членство в Европейския съюз е подадена на 16 декември 1995 г.

Към този момент системата на публична администрация в Република България е изградена на базата на наследения от социалистическото управление държавен апарат, включващ различни органи и структури, които ги подпомагат. Функционират множество управления, направления, комитети, служби, дирекции, отдели, сектори, групи и бюра. Всички служители в администрацията се управляват на базата на действащото трудово

право. Липсва единна държавна политика за тяхното обучение във висшите училища. Няма изградени специализирани обучителни институции, както и за тяхната професионална квалификация. Административното обслужване не е ефективно. Административните услуги не се предлагат бързо и качествено. Често пъти се съпровождат с корупционни прояви. Съдебната система не е ефективна.

1. Изграждане на системата на публичната администрация в Република България в Предприсъединителния период за пълноправно членство в Европейския съюз от 1995 до 2006 г.

Успехът на административната реформа в предприсъединителния период в българската публична администрация зависеше от наличието на законов минимум, който да признава достиженията на правото в Европейската общност. През м. юни 1995 г. Европейският съвет прие в Кан *Бяла книга* за сближаване на законодателствата на страните от Централна и Източна Европа със законодателството по вътрешния пазар на Европейския съюз. Това изискваше от българските правителства да имат нужната политическа воля, но и да получат широка обществена подкрепа за провеждането на необходимата законодателна реформа. Тези предпоставки предопределиха реализирането от тях и на политики чрез стратегии за провеждане на национална административна реформа.

Условията за успех на започващата административна реформа в Република България бяха на базата на изграждането на специализирана система за професионализация на държавната администрация и наличието на приета стратегия за реформата. Целта бе държавата все повече да се превърне от обект в субект на такава реформа. Стратегиите за изграждането, функционирането и развитието на структурите и на служителите, както и за предлагането на публичните услуги от системата на публичната администрация през Предприсъединителния период, продължил 11 години, се създаваха и реализираха от пет правителства (четири редовни и едно служебно).

След 1997 г. българското правителство формулира политики, които реализира чрез приета *Стратегия за изграждане на модерна административна система на Република България през 1998 г.*[1] Вследствие на реализация на този стратегически доку-

мент бяха приети два основни закона, регламентиращи изграждането и функционирането на администрацията на изпълнителната власт и правния режим на държавните служители – *Закон за администрацията*[2] и *Закон за държавния служител*[3].

С приемането на Закона за администрацията през 1998 г. в Република България се въведе френския модел на държавна служба. Той се основа върху „политическите кабинети“, които следва да подпомагат органите на държавна власт и на управление да реализират правителствените политики в съчетание със скандинавския модел на държавна служба, основаващ се на „политическия неутралитет на държавните служители“, назначени в администрацията, на които е разрешено да участват в политическа дейност.

Законът въведе унифициран модел за администрацията на изпълнителната власт. Моделът включва *централни органи* (Министерски съвет, министър-председател, заместник министър – председатели и министри), *териториални органи* (областните управители, кметовете на общини, кметовете на райони, кметовете на кметства и кметските заместници). За *органи на изпълнителната власт* се считат и председателите на държавни агенции, държавните комисии, изпълнителните директори на изпълнителните агенции и ръководителите на държавни институции, създадени със закон или с постановление на Министерския съвет, които имат функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт. *Централните органи на изпълнителната власт*, както и председателите на държавни агенции и областните управители създават на свое пряко подчинение „политически кабинети“. Всеки орган на изпълнителната власт се подпомага от администрация, за да осъществява съответни законоустановени правомощия на управление. Друга основна функция на администрацията е да предоставя съответни публични услуги.

Администрацията на изпълнителната власт е централна и териториална.

Централната администрация включва: администрацията на Министерския съвет, министерствата, държавните агенции, администрацията на държавните комисии, изпълнителните агенции и административните структури, създадени с нормативен акт, които имат функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт.

Териториалната администрация включва: областните администрации, общинските администрации и специализираните териториални администрации, създадени като юридически лица с нормативен акт.

Системата на *централната администрация* и на областните администрации е изградена *централизирано* и се регламентира със Закона за администрацията. Администрацията е организирана в дирекции. Тези от тях, които имат териториални звена се наричат главни дирекции. В дирекциите се създават отдели, а при необходимост към тях сектори. Администрацията е разделена на *обща* и *специализирана*. *Общата администрация* осъществява вътрешно административни дейности, като подпомага *органа на управление* като ръководител на администрацията и осигурява дейността на *специализираната администрация*, която осъществява външни административни дейности по предоставянето на публични услуги. Административното ръководство на администрацията на съответен орган се осъществява от главен секретар. В структурните звена на администрациите се назначават *държавни служители и лица, работещи по трудово правоотношение*. Всяка администрация към съответен орган се изгражда в съответствие с приет от Министерския съвет *Устройствен правилник*.

Системата на *общинските администрации* от 1991 г. е изградена *децентрализирано*. Структурите и не се изграждат на базата на унифицирания модел, въведен със *Закона за администрацията*. Общинските администрации се изграждат в съответствие със *Закона за местното самоуправление и местната администрация*.^[4] Общинският съвет одобрява общата численост на служителите и структурата на общинската администрация в общината, района и кметството по предложение на кмета на общината. Предложението му следва да е съобразено с бюджета на съответната община. Кметът на общината утвърждава Устройствения правилник на общинската администрация и назначава безсрочно секретар на общината, който да отговаря за дейността на *общинската администрация*.

Със *Закона за държавния служител*, приет през 1999 г., се въведе отделен **правен режим за държавните служители в администрацията** – административно-правен режим. Съществуващите до този момент трудово-правни правоотно-

шения, регламентирани с *Кодекса на труда*[5] за държавните служители, се преобразуваха в служебни правоотношения. Със *специални закони се регламентираха специфичните административно-правни режими на държавните служители в службите за сигурност и обществен ред*. [6]

След 1999 г. Република България получи специфична целева и финансова предприсъединителна помощ чрез три основни инструмента: **Програма за подпомагане на държавите от Централна и Източна Европа при подготовката им за присъединяване към Европейския съюз/ФАР/[7], Инструмент за структурна политика за предприсъединяване/ИСПА/[8], Фонд за подпомагане на предприсъединителните мерки в селското стопанство и земеделското развитие на държавите - кандидатки през периода за подготовката за членство/САПАРД/[9]** Една от целите на тези програми беше свързана с усъвършенстване на наличната *система на публичната администрация*, на нейните институции, които трябваше да могат да функционират ефективно в рамките на Европейския съюз. Липсата на *административен капацитет* на служителите от администрацията да разработват и реализират проекти е причина значителна част от планираните средства по тези програми да не се усвоят.

На 1 октомври 2001 г. българското правителство прие *Стратегия за реформа на българската съдебна система*. [10] Основна цел на стратегията бе да се развият европейските стандарти в правораздаването, като се очертаят политическите и законодателните приоритети на реформата на съдебната система, което ще подпомогне процеса по подготовката на Република България за членство в Европейския съюз за период от пет години. Стратегията е актуализирана през 2003 г. Залагаше се реформата в съдебната система да продължи в няколко насоки, като една от тях бе свързана с усъвършенстване на нейната структура чрез изграждане на специализирани административни съдилища, реструктуриране на търговското правораздаване и ограничаване правомощията на следствието в досъдебната фаза на наказателното производство. През 2003 г. се прие **Актуализирана програма за изпълнение на стратегията до 2008 г.**

Редовният доклад за 2002 г. на Европейската комисия за напредъка на Република България в процеса на присъединяване

наблягаше на нуждата страната да притежава достатъчен административен капацитет за прилагане на европейското право – *acquis communautaire*. Комисията дефинира институционалното изграждане на системата на публичната администрация, като *„развитие на структурите и ситемите, на човешките ресурси и управленските умения, необходими за прилагането на европейското право“*.

На 9 юли 2002 г. „Българското правителство прие Стратегия за модернизиране на държавната администрация от присъединяване към интегриране.[11] Тя бе разработена на базата на основните критерии за оценка по **Програма SIGMA** – съвместна инициатива на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие/ОИСР/ и Европейския съюз, финансирана основно от **програма ФАР** на Европейския съюз. Програмата включваше шест ключови области: *механизми за провеждане на политики и координация; държавна служба; финансов мениджмънт; обществени поръчки; вътрешен финансов контрол и външен одит*. Изпълнението на Стратегията за модернизиране на държавната администрация от присъединяване към интегриране се организираше съгласно План за действие за укрепване на административния и съдебен капацитет. Той бе разработен от Европейската комисия в тясно сътрудничество с българското правителство. Планът бе в изпълнение на стратегическия документ за разширяването на Европейската комисия от ноември 2001 г.

Планът бе финансово обезпечен в рамките на националната **Програма ФАР 2001/2002 г.** и ежегодно се актуализираше. Целта на планът бе постигане целите на Стратегията:

- Модернизиране на държавната администрация в съответствие с нормите на правовата държава, на пазарната икономика и основните човешки права;

- Укрепване на капацитета за планиране, координиране и осъществяване на предприсъединителните процеси – в общност, и на преговорния процес с Европейския съюз, в частност;

- Подготовка на държавната администрация за пълноценно функциониране в Европейския съюз непосредствено след присъединяването на Република България.

Помощна структура в тази насока бе създадената с Постановление № 33 на Министерския съвет на Република България от 11 февруари 2002 г. *Работна група 31 „Въпроси на*

административния капацитет“. Нейната основна отговорност се съсредоточаваше в системното наблюдение на прилагането на стратегията, идентифицирането на пропуски и слабости, формулиране на предложения за усъвършенстване на механизмите и разработване на предложения за проекти и програми, финансирани от Европейския съюз.

Като цяло моделът на държавната служба не се измени. Изграждането на административните звена на централната и териториалната администрация на изпълнителна власт е вследствие на формулирани политики на базата и на резултати на извършен анализ за състоянието на два фактора – достъпност до администрацията и обществени очаквания от нейната дейност.

На 14 февруари 2002 г. българското правителство прие *Стратегията за обучение на служителите в администрацията*. [12] Тя акцентира върху обучението и повишаването на квалификацията на служителите за укрепване на държавната служба и техния административен капацитет. Основна цел на стратегията е усъвършенстване на самата система за развитие на професионалните умения и квалификация на служителите. Обучението на всички новоназначени държавни служители, както и тези, които заемат за първи път ръководна длъжност в администрацията, е задължително и се осъществява централизирано от създадения Институт по публична администрация към Министерския съвет на Република България. Обучението на студенти в бакалавърски и магистърски програми по публична администрация се осъществява в 15 от общо 51 от акредитираните в страната висши училища. Специалностите са предпочитани от младите хора, които имат желание да се реализират в структури от системата на публичната администрация.

На 28 декември 2002 г. бе приета и първата *Стратегия за електронно правителство*. [13] Нейната основна цел бе да се организира и да се подкрепи на най-високо държавно равнище реализацията на електронно правителство като дългосрочен процес.

През 2006 г. българското правителство инициира законодателни изменения в двата основни закона, отнасящи се до изграждането и функционирането на администрацията на изпълнителната власт – Закона за администрацията и Закона за държавния служител. Чрез тях се осъществява административна

реформа по отношение на: разграничаване на политическото от административното ниво в администрацията; регламентиране процеса на разработване на политики; създаване на ефективен вътрешен контрол; ефективно управление на човешките ресурси в администрацията и укрепване статута и повишаване мотивацията на държавните служители.

На 5 юни 2006 г. българското правителство прие нова *Стратегия за децентрализация 2006-2015 г.*[14] В нея бяха заложили важни стратегически цели за провеждането на националната политика за усъвършенстване на териториалното управление. Тя е интегрален документ, който обединява секторните политики и тяхната координация на различните равнища на териториално управление. Акцентът е върху обвързването на модернизацията на държавната администрация и изграждането на децентрализирана администрация с процеса на децентрализация. Стратегията се основава на приоритетите на европейските политики за децентрализация, устойчиво и балансирано развитие на регионите. Тези приоритети са установени, като основни принципи в *Лисабонската стратегия*[15] и в регионалната политика на Република България, като са съобразени с *Европейската харта за местното самоуправление*. [16]

За определяне рамките на дейността по управление на човешките ресурси, както и за повишаване на административния им капацитет на 20 юли 2006 г. бяха приети *Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г.*[17] и *План за нейното изпълнение*. [18] Стратегията бе насочена към ефективното управление на основния капитал на държавната администрация – хората, които работят в нея. Тя бе насочена като въздействие и резултат и към външната среда – удовлетвореност на гражданите и бизнеса от административното обслужване и стимулиране развитието на основните области на управлението на човешките ресурси в държавната администрация.

На 21 декември 2006 г. българското правителство одобри *Национална стратегическа референтна рамка на България/НСРР/ - програмен период 2007-2013 г.*[19] Тя описваше стратегията на Република България в подкрепа на действията на правителството в следните тематични области за повишаване на конкурентоспособността: човешки ресурси, инфраструктура, управление и ефек-

тивна държавна администрация и услуги и териториално сближаване, техните взаимовръзки и ролята на Структурните фондове и Кохезионния фонд в рамките на тази стратегия.

2. Устойчиво развитие на системата на публичната администрация в Република България през Първия програмен период на членство в Европейския съюз от 2007 г. до 2013 г.

На 1 януари 2007 г. Република България бе приета за пълноправен член на Европейския съюз. Първият програмен период на пълноправно членство в Европейския съюз е от 1 януари 2007 г. до 31 декември 2013 г. Стратегиите за изграждането, функционирането и развитието на структурите, на служителите, както и за предлагането на публичните услуги от системата на публичната администрация през този седемгодишен период бяха създадени и реализирани от четири правителства (*три редовни и едно служебно*).[20]

Основен стратегически документ, в който бяха установени техните политики бе Националната програма за реформи в Република България. Тя се актуализираше всяка година и се приемаше с решение на Министерския съвет. По този начин всяка управляваща политическа партия или коалиция имаше възможност да залага и реализира собствени политики през мандата на своето управление. Програмата бе в изпълнение на Лисабонската стратегия (за периода до 2010 г.) и на *Стратегията „Европа 2020“*. [21]

Част от Национална стратегическа референтна рамка на България/НСРР/ бе утвърденият стратегически документ оперативната програма *„Административен капацитет“*. [22] Средствата за програмата са 180 789 087 евро. С изпълнението и се целеше постигането на общи стандарти и правила за реформа в държавната администрация на всички нива – централно, областно и общинско. По програмата се реализираха общо 1450 проекта. Реализира се и *оперативна програма „Техническа помощ“*. [23] Средствата за програмата са 48 296 513 евро. По програмата се реализираха общо 117 проекта. Средствата от двете оперативни програми бяха усвоени на 100%.

През 2007 г. се прие нов *Закон за съдебната власт*. [24] С него се уреждаше устройството и принципите на дейността на органите на съдебната система и взаимодействието помежду им,

както и взаимодействието между органите на съдебната власт и органите на законодателната и на изпълнителната власт.

До края на 2009 г. динамиката в процеса на създаване, закриване, преобразуване и преименуване на административни структури предимно в централната администрация бе изключително голяма. Започна генерално преструктуриране от горе надолу в изпълнителната власт и нейната администрация.

На 28 юни 2010 г. Министерският съвет на Република България прие *Стратегия за продължаване реформата на съдебната система в условията на пълноправно членство в Европейския съюз.*[25] Заложените стратегически цели в стратегията бяха:

- По-добро управление на съдебната система;
- Качествено правосъдие. Поставяне гледната точка на гражданите в центъра на дебата за съдебната реформа;
- Противодействие на корупцията в съдебната система.

На 2 юли 2010 г. Министерският съвет на Република България прие Актуализирана *Стратегия за децентрализацията 2006-2015 г.*[26] Тя бе дългосрочен документ за провеждане на националната политика за усъвършенстване на териториалното управление. С нея се определиха насоките за разпределение на правомощия и финансови ресурси между централното, областното и общинското равнище на управление, целящи предоставяне на по-качествени услуги на гражданите. Стратегията се осъществяваше чрез четиригодишни програми.

На 29 юли 2010 г. българското правителство прие *План за изпълнение на мерките за оптимизация на държавната администрация 2010-2011 г.*[27] Структурните и щатни промени в администрацията на изпълнителната власт се осъществяваха във връзка с неговото изпълнение.

На 29 декември 2010 г. правителството прие и *Обща стратегия за електронно управление в Република България 2011-2015 г.*[28] Две от целите и бяха свързани с въвеждането на „бизнес-модели“ в работата на администрацията и изграждане на „цифрова администрация“.

През 2011 г. с изменения и допълнения на Закона за съдебната власт в Република България се създадоха Специализирана прокуратура, Апелативна специализирана прокуратура, в съста-

ва на които има следствени отдели, Специализиран наказателен съд и Апелативен специализиран наказателен съд. Тези прокуратури и съдилища дават възможност за по-качествено правосъдие. Чрез специализацията си следователите, прокурорите и съдиите придобиват по-задълбочени познания, натрупват практически опит и така се повишават качеството и бързината на правораздавателната дейност, включително и тази за престъпления, свързани с корупция.

На 20 декември 2012 г. българското правителство прие *Национална програма за развитие: България 2020*.^[29] Тя е водещият стратегически документ, в който са посочени целите на възприетите национални политики за развитие на Република България до 2020 г.

3. Устойчиво развитие на системата на публичната администрация в Република България през Втория програмен период на членство в Европейския съюз от 2014 г. до 2020 г.

Вторият програмен период на пълноправно членство на Република България в Европейския съюз е от 1 януари 2014 г. до 31 декември 2020 г. Стратегиите за изграждането, функционирането и развитието на структурите, на служителите, както и за предлагането на публичните услуги от системата на публичната администрация през този втори седемгодишен период са създавани и реализирани от пет правителства (три редовни и две служебни) чрез усвояване на средства от *Структурните фондове на ЕС*.^[30]

Националната институционална рамка за управлението на средствата от *Европейските структури и инвестиционни фондове на Европейския съюз се регламентираха през 2015 г. от специален закон*.^[31]

Подобряването на работата на държавната администрация в Република България се осъществява и продължава чрез реализирането на *Оперативна програма „Добро управление“*. Тя е основният инструмент за реализиране на административна и съдебна реформа, включително въвеждане на електронно управление. Средствата за програмата са 335 919 605 евро. До края на 2018 г. са подкрепени 225 проекта за над 123 мил. евро или близо 50 % от бюджета на програмата.^[32]

През 2014 г. в Администрацията на Министерския съвет започна изпълнението на два проекта – проект „Интегрирана информационна система на държавната администрация – гаранция за прозрачност и ефективност“ и проект „Подобряването на управлението на човешките ресурси чрез усъвършенстване на Единната информационна система за управление на човешките ресурси – предпоставка за ефективна администрация“.

На 17 март 2014 г. Министерският съвет на Република България прие *Стратегия за развитието на държавната администрация 2014-2020г.*[33] Този стратегически документ произтича от новите условия, в които функционира българската администрация, както и от необходимостта от поставяне на дългосрочни стратегически цели, въз основа на които да се разработи финансов инструмент за укрепване на институционалния капацитет на администрацията. В стратегията са посочени четири стратегически цели, които държавната администрация трябва да осъществи в периода до 2020 г.:

- Изграждане на администрация, ориентирана към потребностите на обществото;
- Развитие на администрация, ориентирана към постигане на резултати;
- Динамична администрация, развиваща експертния потенциал;
- Развитие на адаптивна и гъвкава структура на администрацията.

За изпълнението на четвъртата стратегическа цел се предвижда осъществяването на дейности за: създаване на оптимална институционална структура; аутсорсинг на общи административни дейности; прехвърляне на публични функции към частния сектор; намаляване на териториалните звена на централната администрация; установяване на точния брой и вид на консултативните звена и редуциране на броя им; създаване на „зелена администрация“. Очакваните резултати от изпълнението на тази стратегическа цел са да се оптимизира моделът на централната и териториалната администрация на изпълнителната власт чрез намаляване броя на административните структури и на органите и ръководителите им на управление.

На 21 март 2014 г. правителството прие *Стратегия за електронно управление в Република България 2014-2020 г.*[34]

и Пътна карта за нейното изпълнение. Въвеждането на нови електронни технологии предполага съкращаване на служители от публичната администрация. В тази връзка българското правителство ограничи с около 30% държавния прием на студенти в бакалавърските и магистърските програми по публична администрация. Честите административни реформи, съпроводени с политически назначения и несигурността на държавната служба демотивира младите хора да се обучават в тези програми и да постъпват на работа в структурите на публичната администрация.

На 21 януари 2015 г. Народното събрание на Република България прие Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система.[35] Нейна обща цел бе в рамките на следващите седем години, разчитайки на ресурсите и възможностите, произтичащи от принадлежността на Република България към Европейския съюз, както и на вътрешното демократично съзряване на гражданското общество и професионалната общност в България, да надгради усилията за модернизация на съдебната власт и да завърши реформата и. Тези реформи са основно за подобряване доброто управление на органите на съдебната власт и разгръщане потенциала на човешкия и ресурс.

На 8 декември 2016 г. правителството прие нова *Стратегия за децентрализацията 2016-2025 г.*[36] В нея са заложени следните четири стратегически цели:

- Прехвърляне на правомощия и функции от централната към местната власт в основни сектори;
- Установяване на оптимално разпределение на ресурси между централното и местното ниво;
- Граждански контрол върху действията на публичните институции;
- Повишаване влиянието на регионалните институции за провеждане на координирана политика за регионално развитие.

Ръководството и координацията по изпълнението на стратегията се възлага на Съвета за децентрализация на държавното управление. В Република България има 265 общини. Законът за *административно-териториалното устройство на Република България, приет през 1995 г.*[37], регламентира условието всяка от общините да има население най-малко 6000 души. В повече от 50 от съществуващите общини населението е под установеното.

В стратегически план се предвижда намаляване броя на съществуващите общини. Дебатът за тази административна реформа предстои. Предстои и провеждането на обществен дебат и за политиките за създаването на т. нар. „второ ниво на управление“ [38], отнасящо се до все още нереализираната регионална реформа, като част от европейските изисквания за институционалното изграждане на системата на администрацията на изпълнителната власт в Република България.

На 18 септември 2019 г. българското правителство прие Актуализираната *Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2019 - 2023 г.* [39] Тя е основният стратегически документ, който дава визията за развитие на електронното управление в страната. Документът има три стратегически цели:

- Предоставяне на качествени, ефективни и леснодостъпни електронни услуги за гражданите и бизнеса;
- Трансформиране на администрацията в цифрова администрация посредством интеграция на информационните процеси;
- Популяризиране, достъп и участие.

Доизграждането на системата за електронно управление и реалното и комплексно функциониране неминуемо ще намали административната тежест на гражданите, но това ще се отрази върху продължаващото драстично съкращаване на щатната численост на служителите в публичната администрация, а оттам и върху намаляването на приема на студенти в програмите по публична администрация. Неминуемо някои от 15-те висши училища в Република България, провеждащи обучение в програми по публична администрация, ще преустановят обучението на студенти по тези програми.

х х х

Вследствие на извършените анализи на стратегически документи и нормативни актове за изграждането, функционирането, развитието и усъвършенстването на системата на публичната администрация в Република България могат да се направят следните обобщени изводи:

- През Предпресъединителния период за пълноправно членство на Република България в Европейския съюз от 1995 г. до 2007 г. стратегиите на българските правителства са довели до:

- Установяването на нов унифициран модел на администрацията на изпълнителната власт. Всяка администрация, подпомагаща орган на държавна власт и управление се подразделя на обща и специализирана, ръководи се от главен секретар и е отделена от политическото ръководство. Към всеки орган от централната администрация на изпълнителната власт и към всеки областен управител е създаден „политически кабинет“. Структурните звена на тези администрации са обособени като главни дирекции и дирекции, в които се създават отдели и сектори.

- Стартирането на реформи в областта на управлението на човешките ресурси в администрацията. Законово се въвеждат три правни режима за служителите – административно-правен за държавните служители по Закона за държавния служител, трудово-правен за лицата, работещи по трудово правоотношение по Кодекса на труда, и специфичен административно-правен режим за държавните служители по специални закони от службите за сигурност и обществен ред.

- Създаването на нови деконцентрирани структури на централната администрация на изпълнителната власт във връзка с принципите на децентрализацията.

- Въвеждането на специализирано обучение в бакалавърски и магистърски програми по публична администрация в 15 висши училища, както и организирането на централизирано професионално обучение за служителите от администрацията в създадения Институт по публична администрация към Министерския съвет на Република България.

- Стартирането на електронното управление, водещо до по-ефективно предлагане на публични услуги.

- Стартирането на реформи в съдебната система чрез създаване на специализирани административни съдилища.

- През Първия програмен период на пълноправно членство на Република България в Европейския съюз от 2007 г. до 2013 г. стратегиите на българските правителства са довели до:

- Устойчиво развитие на администрацията на изпълнителната власт, като системата и по отношение нива на управление, структури и щатна численост на служителите не се променя съществено от тази, която е изградена в предприсъединителния период.

- Постепенно възприемане на унифицирания модел на администрацията на изпълнителната власт при изграждането на ос-

таналите структури от системата на публичната администрация – администрацията на законодателната власт, администрацията на съдебната власт и администрацията на президента.

- Определянето на насоките за разпределение на правомощия и финансови ресурси между централното, областното и общинското равнище на управление във връзка с принципите на децентрализацията.

- Желанието на младите хора да се обучават в бакалавърски и магистърски програми по публична администрация и да постъпят на работа в структури на администрацията е значително.

- Стартирането на реформи за създаването на „цифрова администрация“.

- Създаването на специализирани прокуратури и съдилища.

- През Втория програмен период на пълноправно членство на Република България в Европейския съюз от 2014 г. до 2020 г. стратегиите на българските правителства също са довели до:

- Устойчиво развитие на администрациите на законодателната, изпълнителната и съдебната власт.

- Системата на публичната администрация по отношение нива на управление, структури и щатна численост на служителите отново да не се променя съществено от тази, която е изградена в предприсъединителния период.

- Стартирането на реформи, водещи до прехвърляне на правомощия и функции от централната към местната власт в основни сектори във връзка с принципите на децентрализацията.

- Намаляването на приема на студенти в бакалавърските и магистърските програми по публична администрация чрез държавни регулации понижи интереса и желанието на млади хора да се обучават в тях, както и да работят в структури на администрацията.

- Доизграждането на системата за електронно управление се отразява върху щатната численост на служителите в публичната администрация. Неминуемо част от служителите ще бъдат съкратени.

- Стартирането на реформи за подобряване доброто управление на органите на съдебната власт и разгръщане потенциала на нейните органи и служители от съдебната администрация.

Посочените обобщени изводи потвърждават заявената основна теза, че въведеният нов модел на организация и функцио-

ниране на системата на публичната администрация в Република България през Предприсъединителния период за пълноправно членство в Европейския съюз е устойчив и не е променян през следващите Първи и Втори програмни периоди на пълноправно членство в съюза.

Моделът на изградената система на публична администрация в Република България перманентно се усъвършенства и развива.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия за изграждане на модерна административна система на Република България през 1998 г. – приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 36 от 09.02.1998 г. (необнародвана)

2. Закон за администрацията, обн. ДВ. бр.130 от 5 Ноември 1998 г., с посл. изм. ДВ. бр.80 от 28 Септември 2018 г.

3. Закон за държавния служител, обн. ДВ. бр.67 от 27 Юли 1999 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.13 от 14 Февруари 2020 г.

4. Закон за местното самоуправление и местната администрация, обн. ДВ. бр.77 от 17 Септември 1991 г., с посл. доп. ДВ. бр.99 от 8 Октомври 2019 г.

5. Кодекс на труда, обн. ДВ. бр.26 от 1 Април 1986 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.13 от 14 Февруари 2020 г.

6. Бел.авт. В Република България такива служби са:

7. служби за сигурност: Държавна агенция „Разузнаване“; Националната служба за охрана; Държавна агенция „Национална сигурност“; Главна дирекция „Борба с организираната престъпност“ и дирекция „Вътрешна сигурност“ на Министерството на вътрешните работи; служба „Военна информация“ на Министерството на отбраната; Държавна агенция „Технически операции“ и органите по чл. 16, ал. 2 от Закона за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобитото имущество, обн.ДВ. бр.7 от 19 Януари 2018 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.83 от 22 Октомври 2019г.;

8. служби за обществен ред: Главна дирекция „Национална полиция“; Главна дирекция „Гранична полиция“; Главна дирекция „Пожарна безопасност и защита на населението“; областните дирекции на МВР и служба „Военна полиция“ към министъра на отбраната.

9. Програма за подпомагане на държавите от Централна и Източна Европа при подготовката им за присъединяване към Европейския съюз /ФАР/ - утвърдена с Регламент 1266/1999 г. на Европейския парламент и на Съвета относно координирането на помощта за страните кандидатки за членство в рамките на предприсъединителната стратегия

10. Инструмент за структурна политика за предприсъединяване /ИСПА/ - утвърден с Регламент 1267/1999 г. на Европейския парламент и на Съвета за създаване на структурен предприсъединителен механизъм

11. Фонд за подпомагане на предприсъединителните мерки в селското стопанство и земеделското развитие на държавите - кандидатки през периода за подготовката за членство/ САПАРД/ - утвърден с Регламент 1268/1999 г. на Европейския парламент и на Съвета относно предоставяне на финансова помощ от страна на общността за предприсъединителни мерки за развитие на земеделието и селските райони в страните кандидат членки от Централна и Източна Европа по време на предприсъединителния период

12. Стратегия за реформа на българската съдебна система - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 672 от 1 октомври 2001 г., след съгласуване с Висшия съдебен съвет и съответните органи на съдебната власт

13. Стратегия за модернизирание на държавната администрация от присъединяване към интегриране - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 465 от 09.07.2002 г.

14. Стратегията за обучение на служителите в администрацията - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 85 от 14 февруари 2002 г., актуализирана с Протокол № 11.1 на Министерския съвет от 16 март 2006 г.

15. Стратегия за електронно правителство - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 866 от 28.12.2002 г.

16. Стратегия за децентрализация 2006-2015 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 424 от 05.06.2006 г.

17. Лисабонска стратегия - наименованието на документа е „Европейски съвет от Лисабон - Стратегия за икономическо и социално обновление на Европа“ и е представен от Европейската комисия на вниманието на извънредния Европейски съвет от Лисабон, 23-24 март 2000 г.

18. Европейската харта за местното самоуправление - приета от държавите-членки на Съвета на Европа в Страсбург на 15 октомври 1985 г. Ратифицирана е със закон, приет от 37-о Народно събрание на Република България, обн. ДВ, бр. 28 от 28.03.1995 г.

19. Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г. - приета с Протокол на Министерския съвет на Република България № 29.16 от 20.07.2006 г.

20. План за изпълнение на Стратегията за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г. - приет с Протокол на Министерския съвет на Република България № 29.16 от 20.07.006 г.

21. Национална стратегическа референтна рамка на България/НСРР/ - програмен период 2007-2013 г. - изготвена в съответствие с чл.27 и чл.28 от Регламента на Съвета на ЕС(№1083/2006 г. от 11 юли 2006 г.). Тя е документ, описващ ролята на структурните фондове през периода 2007-2013 г. в подкрепа на глобалната стратегия за развитие на България.

22. По-подробно вж. Арабаджийски, Н., 2018. Политики за устойчиво развитие на администрацията на изпълнителната власт в Република България през Първия програмен период на членство в Европейския съюз. Сборник с доклади от научна конференция "Регионална икономика и устойчиво развитие". Том 2. Варна: Изд. "Наука и икономика" на Икономически университет - Варна, с.13-29

23. Стратегия „Европа 2020“ - наименованието на документа е „Европа 2020: Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж“ и е предложена от Европейската комисия през март 2010 г. Одобрена е от държавните и правителствените ръководители на страните от ЕС през юни 2010 г.

24. Оперативната програма „Административен капацитет“ - приета с Протокол на Министерския съвет на Република България №8.31 от 01.03.2007 г.

25. Оперативна програма „Техническа помощ“ - приета с Протокол на Министерския съвет на Република България №8.19 от 01.03.2007 г.

26. Закон за съдебната власт, обн. ДВ. бр.64 от 7 Август 2007 г., с посл. изм. и доп. ДВ. бр.11 от 7 Февруари 2020 г.

27. Стратегия за продължаване реформата на съдебната система в условията на пълноправно членство в Европейския съюз - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 441 от 28.06.2010 г.

28. Актуализирана Стратегия за децентрализацията 2006-2015 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 454 от 02.07.2010 г.

29. План за изпълнение на мерките за оптимизация на държавната администрация 2010-2011 г. - приет с Решение на Министерския съвет на Република България № 560 от 29.07.2010 г.

30. Обща стратегия за електронно управление в Република България 2011-2015 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 958 от 29.12.2010 г.

31. Национална програма за развитие: България 2020 - приета с Решение на Министерския съвет № 1057 от 20.12.2012 г., като за нейното изпълнение са приети четири Тригодишни планове за действие за изпълнението и за периодите: 2014-2016; 2015-2017; 2016-2018 и 2017-2019.

32. По-подробно вж. Арабаджийски, Н., 2018. Политики за развитие на администрацията на изпълнителната власт в Република България през Втория програмен период на членство в Европейския съюз. Сборник „10 години България в Европейския съюз – въздействие върху развитието на публичните политики и законодателството“. София: Нов български университет, с.255-262

33. Закон за управление на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове, обн. ДВ. бр.101 от 22 Декември 2015 г., посл. изм. ДВ. бр.58 от 18 Юли 2017 г.

34. Годишен доклад за изпълнението на Оперативна програма „Добро управление“ за 2018 г.

35. Стратегия за развитието на държавната администрация 2014-2020 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 140 от 17.03.2014 г., като са отменени Стратегията за обучение на служителите в администрацията, 2006 - 2015 г. и Концепцията за подобряване на административното обслужване в контекста на принципа „едно гише“

36. Стратегия за електронно управление в Република България 2014-2020 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 163 от 21.03.2014 г.

37. Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система - приета с Решение на Народното събрание от 21.01.2015 г.

38. Стратегия за децентрализацията 2016-2025 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България №735 от 08.09.2016 г.

39. Закон за административно-териториалното устройство на Република България, обн. ДВ. бр.63 от 14 Юли 1995 г., с посл. изм. ДВ. бр.58 от 18 Юли 2017 г.

40. Бел.авт. За регионалните политики и „второто ниво на управление“ по-подробно вж. Арабаджийски, Н., 2014. Държавно и публично управление. София: Нов български университет, с.114-118; Георгиев, Л., 2009. Регионална икономика. София: Нов български университет, с. 305-391; Георгиев, Л., 2012. Регионални и общински несъответствия. София: Нов български университет, с.355-362 и Гълъбинова, Юл., 2015. Европейските региони - формално изследване на номенклатурата или използване на възможностите за сближаване. София: Нов български университет, с. 59- 91

41. Актуализираната Стратегията за развитие на електронното управление в Република България 2019 - 2023 г. - приета с Решение на Министерския съвет на Република България № 546 от 18.09.2019 г.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Проф. д-р Николай Арабаджийски е ръководител на секция „Публична администрация“ към департамент „Администрация и управление“ на НБУ от 2017 г. Основните му научни и практикоприложни приноси са в областта на публичното управление и публичната администрация. Допълнителни изследователски интереси има в областта на националната сигурност. Автор е на множество научни публикации и чете академични курсове в тези области. Член е на редакционния съвет на Годишника на департамент „Администрация и управление“ на НБУ, и на международни редакционни съвети на академии по управление в Руската федерация.

ГАСТРОНОМИЯТА В РАЗВИТИЕТО НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ В СВЕТА

гл. ас. д-р Теодора Ризова
Нов български университет

Анотация: Статията разглежда гастрономията като ключов аспект от туристическата дейност. В контекста на бързото развитие на туризма и засилващата се конкуренция между дестинациите субектите на туристическия пазар са в постоянно търсене на иновативни подходи и нови конкурентни предимства на своите продукти и услуги. Гастрономията има потенциал да увеличи привлекателността на туристическия продукт и дестинацията като цяло. Гастрономичният компонент е в съответствие с актуалните тенденции в моделите на потребителите като търсенето на автентичност, креативност и гастрономически опит. Анализирани са връзката между гастрономията и туристическата индустрия и са идентифицирани ключовите предимства на гастрономията в туризма от гледна точка на основните заинтересовани страни като увеличаване на конкурентния потенциал на територията и гастрономически продукти; диверсификация на местната икономика; гъвкавост към явленията на глобализацията и обединението; намаляване на въздействието върху туризма върху околната среда, повишаване на неговата рентабилност; увеличаване на притока на туристи и др.

Ключови думи: гастрономия, гастрономически туризъм, гастрономически маршрут, гастрономическа култура, дестинации за гастрономически туризъм

GASTRONOMY IN THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS IN THE WORLD

Chief Assistant Dr. Teodora Rizova
New Bulgarian University

Abstract: *The article considers gastronomy as a key aspect of the tourist activity. In the context of the rapid development of tourism and the increasing competition between the destinations, the subjects of the tourist market are in constant search of innovative approaches and new competitive advantages of their products and services. Gastronomy has the potential to increase the attractiveness of the tourist product and the destination as a whole. The gastronomic component is in line with current trends in consumer models such as the search for authenticity, creativity and gastronomic experience. The connection between gastronomy and the tourism industry is analyzed and the key advantages of gastronomy in tourism from the point of view of the main stakeholders are identified, such as increasing the competitive potential of the territory and gastronomic products; diversification of the local economy; flexibility to the phenomena of globalization and unification; reducing the impact of tourism on the environment, increasing its profitability; increasing the influx of tourists, etc.*

Key words: *gastronomy, gastronomic tourism, gastronomic route, gastronomic culture, destinations for gastronomic tourism*

През последните години гастрономическият туризъм се превърна в един от най-динамичните и креативни сегменти на туризма. И дестинациите, и туристическите компании са наясно с важността на гастрономията, за да разнообразят туризма и да стимулират местното, регионалното и националното икономическо развитие. Освен това гастрономическият туризъм включва в своя дискурс етични и устойчиви ценности, базирани на територията, пейзажа, морето, местната култура, местните продукти, автентичността, което е общо с настоящите тенденции на потреблението в културата.

Днес туристите са по-опитни, имат повече разполагаем доход и повече свободно време за пътуване и по този начин туризмът им позволява да избягат от ежедневието на обичайната среда и да се потопят в свят на свобода и новост. По този начин, все повече туристи по света търсят конкретни преживявания и в това начинание гастрономическото преживяване по много различни начини играе все по-важна роля.

Предприятията от туристическия сектор и туристическите дестинации са изправени пред острия въпрос за повишаване на конкурентоспособността на техните услуги, не само по отношение на цена и качество, но и по отношение на тяхната уникалност и оригиналност. Тези тенденции в туристическия сектор съответстват на общите промени в моделите на потребление на съвременните хора: нарастващото търсене на впечатления и емоции (вижте концепцията „Икономически опит“ [1]); искане за творчество и участие на потребителите в процеса на производство на услуги [2]; увеличено търсене на автентични продукти и услуги [3]; появата на постмодерни стилове на потребление [4], характеризиращи се с интерес към ежедневните и утилитарните елементи

на живота. Очевидно, за да бъде конкурентоспособно, туристическото предлагане на дадена територия трябва да съдържа разнообразие от подходящи продукти и услуги, които съответстват на променящите се тенденции в потреблението. Има редица фактори, които оказват силно влияние върху туристическите и хотелиерските дейности на територията. Те включват фактори за сезонност, безопасност, географска и транспортна достъпност, развитие на инфраструктура без бариери и др. Разработване на уникални предложения от гледна точка на културни събития, спорт, екологични, гастрономични и други компоненти.

Гастрономическият туризъм е стопанска дейност, която развива комплексния туристически продукт, поради това че една трета от туристическите разходи са отделени за храна. Следователно кухнята на дестинацията е аспект от изключително значение за качеството на ваканционното изживяване.

Гастрономическият туризъм е пътуване до гастрономически регион, за развлекателни цели, който включва посещения на първични и вторични производители на храна, гастрономически фестивали, храна панаири, събития, пазари на фермери, готварски шоута и демонстрации, дегустации на качествени хранителни продукти или всяка туристическа дейност, свързана с храна. Освен другото, това преживяване е свързано с определен начин на живот, който включва експериментиране, учене от различни култури, придобиване на знания и разбиране на качествата или атрибутите, свързани с туристическите продукти, както и кулинарни специалитети, произведени в този регион чрез неговото потребление. По този начин опитът на гастрономическия туризъм се счита за такъв, при условие че всичко споменато по-горе представлява основната причина или мотивация за пътуване за посетители до определена дестинация.

Гастрономията има важно място в туристическата индустрия по редица причини. Първо, в резултат на участието на гастрономията в туризма се увеличава конкурентният потенциал на гастрономическите продукти и самата територия. Това се дължи на факта, че този сектор на икономиката е труден за износ поради силната връзка с местните традиции и ресурси на територията [5]. Възможно е да се изнасят готови гастрономически продукти, но средата, необходима за тяхното производство, зна-

нията и опита на хората, занимаващи се с готвене, и кулинарните традиции са почти невъзможни за транспортиране.

Но дори без гастрономията да е основната мотивация за избора на дестинация, факт е, че тя има съществена роля като вторична или частична мотивация на туристите по света (според последните изследвания, храненето в ресторантите е второто любимо занимание на чужденците, посещаващи САЩ и е развлекателно занимание номер едно за пътниците от САЩ, когато посещават други страни).

По този начин можем да кажем, че гастрономическият туризъм се прилага за туристи и посетители, които планират пътуванията си частично или изцяло, за да опитат кухнята на мястото или да извършват дейности, свързани с гастрономията.

Ролята на гастрономията в туризма не бива да се подценява и по други причини. Развитието на гастрономическия сектор е особено полезно за онези дестинации, които нямат други значителни ресурси, като слънце, море, пясък, културни и исторически забележителности и др. Гастрономичният компонент позволява използването и на творческите ресурси на населението, осигурява по-голяма гъвкавост към особеностите на глобализацията и е креативен, тъй като гастрономическата култура на самата територия се променя. Важно е развитието на гастрономическия сектор на дестинацията да направи туризма по-устойчив и екологичен: необходимостта от транспортиране на храна се елиминира при използване на местни продукти, което намалява въздействието на туристическата индустрия върху емисиите на въглероден диоксид в атмосферата.

Гастрономическият туризъм включва много различни подтипове, ако погледнем през призмата на въпросната храна или ястие. Така имаме например предложения, свързани с уиски, сайдер, коняк, кава, хорчата, саке или чай.

Гастрономическите маршрути без съмнение се избират от туристи, които имат за цел опознаване на кухнята на туристическата дестинация. Гастрономическият маршрут е система, която представлява цялостна и тематична туристическа оферта, уникална и е област (въпреки че в действителност гастрономията няма граници) с поредица от туристически продукти или сайтове, като производствени фирми и ресторанти, които са

изброени в пътеводителите за туризъм, ястия, обикновено с диференцирано качество или гастрономични събития и дейности. Маршрутът също така информира за други обекти с исторически интерес, като по този начин насърчава икономическото развитие в целия район. Ето защо идеята е да се съберат различни видове туристически атракции и да се предлагат, така че туристите да останат по-дълго в района.

Гастрономическите маршрути са успешни, ако успеят да активират гастрономическото наследство и да го превърнат в гастрономически туризъм като атракция за туристите, като в същото време го отличават от конкуренцията, тъй като посетителите търсят разнообразие, нови усещания и автентични преживявания. Но всяко предложение за създаване или стойност, направено за засилване на мотивацията за пътуване, съсредоточено върху гастронимията, следва да бъде подкрепено от принципите и практиките за устойчивост и организирано около ефективна система за публично-частно сътрудничество.

Изследванията на много автори (като например Д. А. Гусенова) се фокусират върху изследването на формите и проявите на гастрономическия туризъм като средство за повишаване на привлекателността на дестинацията, както и върху изследването на начините за формиране и популяризиране на гастрономичните марки на дестинацията [6]. Важно е да се подчертае, че гастрономическият компонент играе значителна роля не само в гастрономическия туризъм. Важно е за различните видове туристи. Гастрономичните туристи са само малък сегмент от целевата аудитория, към която е ориентирано използването на гастрономичния компонент в туристическите дейности на дестинацията. За много туристи гастронимията може да не е основният мотив за пътуване, но жизненото гастрономическо предложение ще повлияе на техния избор в полза на една или друга дестинация.

Туристическите мотивации от гледна точка на търсенето водят туриста да пътува до гастрономически туристически дестинации, които често включват желания, както и психологически, социални и егоцентрични нужди като ескапизъм от ежедневието, релакс със семейството, почивка и социално взаимодействие.

Ресурсите, разглеждани като външни фактори, са културни и природни атракции, специални събития и фестивали, преживя-

вания с хранителни продукти в дестинациите и други възможности за отдих и забавление, стойност, дружелюбност на жителите, гастрономично разнообразие и разнообразие от атрибути или характеристики на дестинацията като близост и т.н. Кухнята на дестинацията е аспект от изключително значение за качеството на ваканционното изживяване.

Проучванията са установили, че туристите пътуват до онези дестинации, които са създали репутация на място за експериментирание с качествени местни продукти, чийто имидж на марката е свързан с различни нива на интензивност с гастрономични стойности. Като пример е възможно да се даде неизчерпателен списък, който включва, наред с други, Испания, Франция, Италия, Гърция, Белгия, Португалия, САЩ (особено в области като калифорнийските долини Напа и Сонома), Бразилия, Перу, Мексико, Нова Зеландия, Южна Африка, Австралия, Чили, Малайзия, Япония.

Например средиземноморската диета на Испания, Гърция, Италия и Мароко са включени в списъка на ЮНЕСКО за нематериално културно наследство на човечеството през ноември 2010 г.

Що се отнася до гастрономическия опит в туризма, той притежава редица качества (привлекателност на храната и околната среда, качеството на обслужване), след престой в туристическа дестинация, където туристът се занимава с дейност, свързана с гастрономия. Възприетата полезна стойност от туриста му дава удовлетвореност от дестинацията за гастрономически туризъм.

Удовлетвореността е критичен показател за оценка на ефективността на продуктите и услугите на дестинацията. Удовлетвореността на туриста от покупката зависи от представянето на продукта във връзка с очакванията на туриста.

Трябва да се има предвид, че различните култури имат различно възприятие за удовлетвореност и оценка на гастрономията и че невисокото качество на обслужване може да доведе до недоволство сред потребителите, ако техните очаквания са били твърде високи, например поради преувеличена реклама.

Удовлетворението от дестинацията води до лоялност на клиентите и това от своя страна дава по-високо ниво на намерение да се повтори посещението. Качествената гастрономия е решаващ фактор за удовлетвореността, тъй като създава траен спомен за преживяното от туриста.

Лайфстайлът се използва в туризма за оценка на участието в туристическия опит. Изследователите изтъкват, че кулинарният туризъм е автентично преживяване на изтънчен начин на живот в приятна среда, свързан с добрия живот и икономическото благополучие на консумацията на ексклузивни, висококачествени местни продукти.

Туристическите мотивации представляват ключова концепция за проектирането и създаването на продукти и услуги, които добавят стойност за туристите. Мотивациите са свързани с удовлетвореността на потребителите и се считат за ключов компонент в разбирането на процеса на вземане на решения от посетителите. Това са няколко физиологични нужди (сетивно възприятие и хедонизъм), сигурност, културни и социални нужди, нужда от принадлежност или междуличностни нужди, нужда от престиж (местни деликатеси), статус или самореализация.

Успехът се крие в това туристите да посетят дестинацията поради нейната гастрономия. Празничната атмосфера, релаксация и забавление, преживени от туриста по време на гастрономически маршрут, и социалното взаимодействие с хора с подобни интереси създават асоциации в съзнанието на туриста, свързани с добрите времена, преживени от посетителя.

Ако се обобщи, гастрономическият туризъм е местно явление с универсален обхват, което е в ясна фаза на растеж; оказва положително въздействие върху икономиката, заетостта и местното наследство, тъй като туристите се стремят да опознаят не само местната храна, но и да познаят нейния произход и производствени процеси, което го прави израз на културен туризъм; той има голям потенциал за разширяване като основна мотивация за туристически пътувания и въпреки че този вид туризъм все още се практикува от малцина от туристите, факт е, че привлича много подбран тип туристи с голям обем разходи на много високо - качествени продукти, и на последно място развитието на гастрономическия туризъм допринася за подобряване на общото възприемане на дестинацията.

Парадоксалното е развитието на туризма днес. Той едновременно генерира процеси на глобализация и повишава оценката на местните ресурси. Дестинациите за туризъм, задължени да поддържат все по-интензивна конкурентоспособност и

участват в постоянна борба за запазване на част от своя пазар, са изправени пред все по-динамична и усъвършенствана среда. Светът е все по-отворен; туристите обаче търсят опит, базиран на местната идентичност и култура.

През последните години гастрономията се превърна в незаменим елемент за опознаване на културата и начина на живот на дадена територия. Гастрономията олицетворява всички традиционни ценности, свързани с новите тенденции в туризма: уважение към културата и традициите, здравословен начин на живот, автентичност, устойчивост, опит...

По същия начин гастрономията представлява възможност за съживяване и диверсификация на туризма, насърчава местното икономическо развитие, включва различни професионални сектори (производители, готвачи, пазари и др.) и носи нова употреба на първичния сектор.

Тази водеща роля на гастрономията при избора на дестинация и потребление на туризъм доведе до нарастване на гастрономическите предложения, основаващи се на висококачествени местни продукти и консолидиране на отделен пазар за хранителен туризъм.

Основните световни тенденции в развитие на гастрономическия туризъм

Това е растящ пазар. Нарастването на гастрономическия туризъм в световен мащаб е очевиден факт. Това е един от най-динамичните сегменти на туристическия пазар.

Туристите са тези, които участват в новите тенденции на културното потребление. Те са пътешественици, търсещи автентичността на местата, които посещават чрез храната. Те са загрижени за произхода на продуктите. Те признават стойността на гастрономията като средство за общуване, като пространство за споделяне на живота с другите, за обмяна на опит. Такива туристи имат по-високи от средните разходи, те са възискателни и оценяващи и избягват еднообразието. Територията е гръбнакът на гастрономическите предложения.

Тероарът е елемент, който отличава и е местната идентичност на източника. Тя обхваща екологични и ландшафтни ценности, история, култура, традиции, туристически места, морски

територии с уникална кухня, характерна за мястото. В тази връзка превръщането на територията в кулинарен пейзаж е едно от предизвикателствата на туристическите дестинации.

Продуктът е в основата на хранителния туризъм. Следователно природни ресурси, които ще превърнем в туристически продукти, дават възможност за идентифициране на тази територия.

Културно наследство

Културата е съвкупността от поведения, знания и обичаи, които формират обществото и на които се основава чувството за принадлежност. Дизайнът на всяка оферта за хранителен туризъм няма да бъде жизнеспособен, ако не отчита културните особености на територията. Гастрономията позволява на туристите да имат достъп до културно-историческото наследство на дестинациите чрез дегустация, изживяване и закупуване. Тоест, дава възможност да се подхожда към културата по по-опитен и съпричастен начин, който не е чисто съзercателен.

Трябва да вземем предвид и появата на нови културни ценности, които увеличават богатството и културното многообразие на страната.

В тази връзка традицията и иновациите съществуват по естествен начин. Гастрономическата традиция е в процес на непрекъснатата еволюция и предизвикателството пред професионалистите е да включат иновациите, за да подновят и адаптират своите предложения към нуждите на новия културен потребител.

Устойчивост

Гастрономическият туризъм е способен да се справи с културните и екологичните проблеми по начин, който е съвместим с чисто икономически аргументи. Най-новата история на глобалното развитие на туризма е обсипана с номинално устойчиви модели и явно неустойчиви действия. Идеята не е да се създаде нов безразборен натиск върху кулинарното наследство, а да се използва рационално с оглед на устойчивостта. Не става въпрос за „туристифициране“ на гастрономията чрез създаване на нови предложения или мащабиране на съществуващите. Не е толкова много за създаване с цел привличане, а по-скоро привличане на посетители за участие в собствената културна реалност на дести-

нацията, добре обяснена и интерпретирана, чрез кухня, местни продукти и всички услуги и дейности, които ги заобикалят.

Качество

Дестинации, които искат да насърчават гастрономическия туризъм, признават местните продукти, разработват конкурентни предложения, осигуряват професионализъм на човешките ресурси по цялата верига на гастрономическия туризъм чрез обучение и преквалификация и следят за защитата на потребителите с цел повишаване на удовлетвореността им.

Съобщение

Дестинациите трябва да формулират достоверни и автентични разкази за своите предложения за гастрономически туризъм. Опитът на пътуване се е променил и не се ограничава до дните на реално пътуване, а по-скоро започва много по-рано, с подготовката му (туристът се вдъхновява, събира информация, сравнява, купува), а опитът приключва, когато пътникът оценява и споделя преживяванията му чрез социалните мрежи. Играещи ключови роли в процеса са: големите готвачи, които показват революция в сегмента на високия клас кухня като съживяващ елемент за туризма, медиите (особено телевизията), туристическите гидове, блоговете за храна и социалните мрежи в основата на имиджа на дадена дестинация, разбира се, дестинациите трябва да присъстват във всички канали и във всички части на този процес.

Сътрудничество

Необходимо е за действащите лица готвачи, ресторантьори, публични администрации, хотелиери.

Гастрономическа култура

Сред елементите на гастрономическата култура на дестинацията, която трябва да бъде включена в промоционални кампании днес, които повечето респонденти цитират, са: качеството, разнообразието и регионалното разнообразие на храните.

Като добавена стойност се навеждат към по-широки понятия като средиземноморската диета, включена в списъка на ЮНЕСКО за световно наследство, здравословно готвене, устойчивост или мултикултурализъм. Те също така посочват значение-

то на ресторантьорските предложения със силна местна основа (средиземноморска, ориенталска, етническа и др.), които съчетават традицията и иновациите и ролята на международната кухня.

Гастрономическият туризъм играе основна роля в съвременната икономика на туризма. Храната е ключова част от всички култури, основен елемент от глобалното нематериално наследство и все по-важна атракция за туристите. Връзките между храните и туризма също осигуряват платформа за местно икономическо развитие, а преживяването с храни помага за брандиране и пазарни дестинации, както и за подкрепа на местната култура, която е толкова привлекателна за туристите.

Преживяването с храна стана по-важно в туризма с развитието на „икономиката на опита“. Потребителят вече не плаща за основната услуга, а за цялостното изживяване. Що се отнася до храната, хората са готови да платят премия за добавената стойност, предлагана от преживяванията с храни, които осигуряват премиране към местната култура, творчество и пейзажи. По-специално туристическите преживявания с храна често са в контраст с „ежедневното“ или основното хранене, тъй като хората търсят „автентичност“ и разграничение в местната храна и гастрономия.

Хранителният опит също може да стимулира местното развитие, тъй като хранителният туризъм е туризъм с висока доходност, който може да удължи туристическия сезон и да разнообрази местните икономики. Преживяването с храна е трудоемко и създава работни места, като същевременно създава връзки назад, които стимулират селското стопанство и като цяло не изискват големи нови инвестиции. Храната може да допринесе за регионална привлекателност, да поддържа местната среда и културното наследство и да засили местната идентичност и чувството за общност.

Гастрономията също може сама по себе си да се разглежда като креативна индустрия, спомагаща за стимулиране на иновациите чрез включване на потребителя в съвместно създаване, стимулиране на връзки между глобални и местни култури (например Fusion храни, foodways, които свързват културите) и създаване на разкази за храната. В този смисъл гастрономическият туризъм може да се разглежда като форма на „творчески туризъм“, която позволява туристите да развият своята креативност чрез контакт с местните хора и техния творчески живот. Основните

области на иновациите, които в момента се осъществяват около храна, гастрономия и туризъм, включват творчески опит в туризма (като курсове за готвене и оценяване на храната), хранителни събития, хранителни пътеки, нови кухни (напр. Нова азиатска кухня в Сингапур) и изграждане на разкази около храната.

Храната също може да бъде основа за брендиране и маркетингови дейности, включително:

- Партньорства между производители на храни, ресторанти и туристическата индустрия
- Определяне на стандарти за местни храни
- Позициониране на начина на живот, подчертаващ привлекателността на начина на живот, свързан с гастрономията
- Разработване на специализирани ресторанти
- Комуникация на националната или регионалната марка чрез гастрономия (като програмата Prove Portugal).

Много от най-добрите британски готвачи вече активно се борят за дребните производители и тяхната най-качествена, местна, устойчиво произведена храна. Готвачите са създали специални менюта, използвайки сезонни забравени храни и помагат на хората да открият храна, която наистина има значение, и напитки, които утоляват по-добре жажда.

Готвачът Маркъс Уеринг, носител на Мишлен, създаде специално меню за Slow Food UK Week, използвайки забравени храни и наследствени продукти, като например колчестърските стриди. Включването на тези храни в менюто увеличава интереса към тези продукти и насърчава меценатите да ги търсят сами.

Готвачите играят жизненоважна роля за разпространяване на осведомеността за качествената продукция, застрашена от натиска на индустриалното земеделие, влошаването на околната среда и хомогенизацията на пазара. Те подкрепят занаятчийските производители да възродят и дори да преоткрият традиционните техники.

Като подчертават определена храна и общност от наследство, потребителите се насърчават да посещават тази общност, разширявайки обхвата на програмата.

Друга добра новина е, че популярността на пазарите на земеделските производители, поскъпването на стоките на занаятчийските производители и търсенето на кулинарен туризъм нарастват.

Гастрономическият туризъм не трябва да се разбира като гурме храна. Все повече става въпрос за уникални и запомнящи се преживявания. Той включва самото изживяване на трапезарията, но също така и осъзнаването, че подкрепата на подобни начинания може да генерира развитие на селските райони.

Прекрасен пример за интегрирана икономическа, екологична, културна и социална дейност са хранителните сафари, управлявани от Хенри и Каролин Чешир в Херефордшир, Шропшир, Уорчестършир и Уелс. Те са местна двойка, които са живели в този спокоен селски район през целия си живот. Взимат групи хора - партита за рожден ден, работни излети и т.н. на кулинарни мистериозни турове, запознавайки ги с най-добрите местни храни и напитки. Броят на посетителите нараства и се популяризира тяхната гастрономическа дейност.

И така, връщайки се към първоначалната ни тема, можете да видите, че все повече хора по света ценят хранителното биоразнообразие и традиции, а кулинарният туризъм, който генерира това, влияе положително на общностите.

Туристически дестинации

Кулинарните майстори на Азербайджан винаги са привличали възхищението на гостите със своите артистични умения. Когато търговци и воители, историци и посланици на Големия път на коприната са прекосявали страната, те често споделяли спомени от щедрата бална кухня на каспийската държава.

Азербайджанската кухня отдавна печели признание както на Изток, така и в Европа като една от най-интересните кухни.

Според учените това се свежда до благоприятния климат, начин на живот, екологично чисти продукти и принципи на приготвяне на храната, много зелени растения и пикантни подправки. Любезното отношение към тези, които идват да се хранят и постоянната готовност да поканят колкото може повече приятели на трапезата, както и голямото разнообразие от предлагани ястия и закуски никога не престават да учудват чуждестранните гости. Кебап-къщите в Азербайджан имат подобно значение на таверните в Италия. От древни времена „шашлик“ (кебап) е любима и традиционна храна сред азербайджанците, които живеят в Северен, Южен и Западен Азербайджан.

Известният и вкусен азербайджански "tendir chorek" също се пече в естествени фурни и е също толкова сочен и ароматен шишлик. Любимата храна в Азербайджан е пилафа. В азербайджанската кухня пилафът се приготвя в разтопено (или кремаво) масло. Това масло не издържа на високи температури и поради това не съществува поява на хрисоподобни вещества. Оризът се вари в кипяща вода и се полива с масло. Месото се задушаваша с лук, кестени и сушени сливи. Преди основното ястие азерите пият чай, предимно черен чай.

Като начало в азербайджанската кухня предпочитание се дава на месни ястия, приготвени от агнешко, говеждо или различни видове домашни птици. Особено внимание се отделя на рибните ястия - те се приготвят на скара, печени в тандур или пушени. Всяко ястие тук има свой уникален вкус, който се постига чрез използването на много подправки. За готвене на храна жителите на тази транскавказка държава трябва да използват много плодове и зеленчуци. Предпочитат предимно кестени, грозде, дрян, дюля и череша. Морковите, цвеклото, картофите се използват по-рядко. Неразделна част от всяко ястие е зеленото. Cilantro, лук, магданоз, босилек - основните спътници на всеки готвач. Като правило има много зеленчуци в порция - отнема 2/3 в чинията, сервира се пряко, понякога напълно отделно от основното ястие.

Азербайджанците използват в кухнята си билките. Те придават на храната специална пикантност и деликатес. Чести гости на масата са естрагон, шафран, кориандър и мента. Прилагат се към пилафа и месните ястия. Розово масло често се използва при готвене на сладкиши и по-специално се добавя към различните конфитюри.

Има много начини да опознаем традициите и кухнята на различните народи. Един от тях е, без съмнение, гастрономията. Изкуството да комбинираме храни и подправки, ритуалите за приготвяне и сервиране, удоволствието да сме заедно до трапезната маса, всичко това е част от много по-широката вселена на това културно наследство, този безкраен набор от ценности, определящи нашата идентичност, именно заради това гастрономията, освен че е конкурентен диференциал за туризма, е един от инструментите, които разкриват характеристиките, следите и културата на хората.

Малко нации в света имат привилегията да имат гастрономия с такова изобилие от суровина, продукти, подправки и аромати като Бразилия. Бразилската гастрономия е повлияна от африкански, португалски, индийски традиции и е „лъзел“ на регионалните кухни. Заслужава да се отбележи, че често ястията на един бразилски регион са поразително различни от другите и имат специфично географско местоположение. Фейхоада се смята за най-уважаваното и любимо ястие на цялата нация – боб с различни видове месо, брашно от маниока и подправки.

Кухнята на всеки регион има свои характеристики, които са формирани от историята и географското разположение. Всеки регион има типични ястия, които се приготвят ежедневно и ястия, приготвени за специални дни, събития и празници.

Например, в северната част на Бразилия са популярни следните ястия: *takaka no tucupi* (*tacaca no tucupi*) – смес от макаронени изделия и брашно от маниока със сос, сушени скариди и джъмбо; *munguza* (*munguza*) – царевични зърна с малки парченца кокос; зелени банани, настъргани и пържени в мляко; *гуасадо де тартаруга* (*guisado de tartaruga*) – задушена костенурка; *pato no tucupi* (*pato no tucupi*) – патешки парчета, приготвени в гъст сос от маниока с добавка на трева, която изгаря стомаха няколко часа след хранене; както и сладководни риби, раци, пържени и задушени в сос; Ватапи – пюре от миди с парчета риба и сок от кокос. Сервира се като гарнитура с ориз. (*Elingunnur*)

На североизток са известни и други ястия: *carne de sol* (*carne de sol*) – осолено и сушено на слънце месо; Омар с кокосово мляко; риба, приготвена с кокос и кокосово мляко; пресни скариди, задушени с билки – кориандър, лук, пипер, както и лимон, кокосово мляко и палмово масло; *hinxim de galinha* – ястие с африкански корени, което се състои от пиле, приготвено във фъстъчен сос, кашу, сушена скарида, джинджифил; *frigideira* (*frigideira*) – ястие от пържени риби и миди в яйчни тестове и кокосово мляко, приготвени в глинен съд.

В западната част на Бразилия готвят *lombo de porco* (*lombo de porco*) – печено свинско филе; *Jacare* (*Jacaré*) – ястия от алигатори, *Pan de Gueijo* (*pao de queijo*) – пресен хляб с маниока и сирене. На югоизток те консумират кус-кус от царевично брашно и сушени скариди, сушена треска и пържени сардини. Все

пак може да се каже, че най-типичното ястие за цяла Бразилия е фейхоада с невероятен вкус (както вече отбелязах). Това ястие е приготвено от боб, различни видове месо, с подправки, брашно от маниока, сервирано със зеле, портокалови резени, сос от черен пипер и по желание с ориз. Feijoad има своя собствена история. Преди около 300 години тя е измислена от роби, които смесват остатъците от свинско месо, което получават от масата на собствениците, с черен боб, хранещ животните.

Всъщност, това ястие има африкански корени, но португалците въвеждат колбасите и колбасите в нея, а индианците добавят фароф (смес от брашно от маниока и масло). Независимо от произхода и еволюцията на ястието, всички бразилци обичат фейхоад, а във всеки регион се готвят по различен начин, с различни видове бобови растения, адаптирайки за него продуктите, налични в дадена област. Затова не е изненадващо, че привидно едно и също ястие има много възможности за готвене. И още една особеност: традиционно, националната напитка caipirinha, която включва Cachasa (cachasa) – захарна тръстикова водка, лимон и захар, се сервира за feijoade.

Други национални ястия на Бразилия: shurasco (churrasco) – парчета говеждо месо, нанизани на метален прът, които се пържат на открито, гарнират се с домати, лук, пипер, оцет, зехтин и сол. Общите бразилски продукти включват черен боб, ориз, кокосово мляко, дендей (палмово масло), маниока (касава), пилешко, говеждо, свинско, колбаси, скариди, морски дарове, бакалао (солена треска), фарофа (смес от брашно и масло), паста, сирене, бамя, тиква, домати. Wakalyau – сушена треска. Продуктът се добавя към много ястия.

Що се отнася до типичното ежедневно меню на бразилците, по време на закуска те обикновено пият кафе със сметана, ядат прясно сирене (queijo minas), хляб, масло и плодове – папая, портокали и др. На обяд, което се случва доста късно, супата се сервира първо, предшества основното меню.

Бразилците са особено любители на фасулова супа и пилешки бульон с ориз, който, както вярват бразилците, е панацея за всички болести, препоръчва се за деца, възрастни и особено кърмещи майки. След супата идва времето за основните ястия, като поставят всички ястия на масата, с изключение на десерта. За десерт сервират бонбони, сирене, плодове.

Консумацията е неразделен аспект на туристическото изживяване, когато туристът посещава забележителностите, той опитва и вкуса на местната гастрономия. Почти всички туристи се хранят, когато посещават туристическите места и така се докосват до култура на народа на сетивно ниво, извън чисто интелектуалното.

Локално произведената храна е основен компонент на атрибутите на дестинацията, като добавя към разнообразието от атракции и цялостното туристическо изживяване. Това прави храната основна съставка на туристическото производство, както и на потреблението. Храната се консумира не от необходимост, а за удоволствие, а атмосферата и поводът са част от свободното преживяване, колкото и самата храна.

Нарастването на храненето като форма на потребление и пазарните сили на глобализацията направиха хранителните продукти и кухни от цял свят по-достъпни. Това стимулира появата на храна като популярна тема в списания, радиопредавания и телевизия, като хранителните предавания се фокусират върху пътуванията, а пътуващите предавания върху храната. Всъщност популярността на 24-часови телевизионни канали, като Fatafeet, посветен на храната и нейния произход, преплита храната с туризма толкова много, че доста често е трудно да се определи дали човек гледа шоу за храна или пътуващо шоу.

Подобни предавания предизвикват интерес у зрителите да опитат уникалната и местна храна, хранителни продукти и кухни на дестинациите.

Много добър пример са туристите в Персийския залив, които идват в Кайро за Рамадан, за да се насладят на уникалната храна и атмосфера през светите месеци в Египет. Много често туроператорите са склонни да включват посещение на Хан Ел Халили във всички графици на Кайро, за да могат туристите да се насладят на ориенталска храна и уникална атмосфера. От икономическа гледна точка почти 100% от туристите харчат пари за храна на местоназначението си.

Това предполага, че консумацията на храна от туристите допринася съществено за местните ресторанти, места за хранене и хранително-вкусовата промишленост и по този начин – за икономиката на дестинацията.

На все по-конкурентния пазар за туризъм всеки регион или дестинация е в постоянно търсене на уникален продукт, за да се

разграничи от другите дестинации. Местните храни или кухни, които са уникални за даден район, са един от отличителните ресурси, които могат да бъдат използвани като маркетингов инструмент за привличане на повече посетители.

Постмодерният туризъм бавно се отдалечава от традиционните туристически атракции, за да бъде част от цялостния начин на живот, който съответства на ежедневието и дейности на хората. Ръстът на гастрономическия туризъм се разглежда като резултат от тази тенденция, както и тенденцията на хората да прекарват много по-малко време за готвене, но избират да преследват интереса си към храната като част от свободното време.

Така гастрономическия туризъм представлява особен интерес за туриста при пътуване и е на най-високото ниво на интересния туристически континуум. Кулинарният турист също е културен турист. По този начин очевидното припокриване на храната като компонент на специален интерес, както и културен компонент, прави кулинарният турист вероятно както специален, така и културен.

Проучване на специални турове в интернет показва, че има много туроператори, провеждащи кулинарни турове по целия свят.

По отношение на туризма, въпреки че туристите се натъкват на потенциално непознати храни в по-голяма степен на дестинацията, отколкото вкъщи, глобализацията с нейното компресиране на времето и пространството позволява на повече хора да изпитват етнически и чужди храни в дома си.

В конкурентния свят на туристическия маркетинг, където дестинациите търсят уникални предложения за продажба в позиционирането си, няма нищо по-уникално от храните и кухнята на базата на местно произведени храни във всяка дестинация.

Разглеждането на практическия опит на туристическите дестинации ни позволява да направим редица изводи за процесите на използване на гастрономическия компонент в туризма:

1. Гастрономическото предлагане на дадена територия трябва да се основава на характеристиките и предимствата, които дестинацията притежава и които го отличават благоприятно от другите дестинации.

2. Включването на гастрономията в туризма изисква участието на максималния брой стопански субекти не само в областта

на туризма и гостоприемството, но и в производството на стоки, масови комуникации, политика и управление.

3. Успехът на приложението на гастрономическия компонент до голяма степен зависи от творческия подход и уникалността на туристическата оферта.

4. Активното участие на туристите в гастрономическия процес, използването на забавления и дейности засилват емоционалното въздействие върху пътуващите, правейки изживяването незабравимо, което от своя страна се отразява на лоялността на туристите.

Обобщавайки казаното, трябва да се подчертае, че гастрономическият компонент в контекста на туризма включва комбинация от продукти, услуги, дейности, които подчертават типичните продукти и рецепти на даден регион, таланта и креативността на тези, които ги приготвят, и уникалността и традицията на дадено място, така че те да предложат на посетителя цялостно и запомнящо се гастрономическо пътуване.

ЛИТЕРАТУРА

1. GILMORE, James H. and B. Joseph PINE II. The Experience Economy. Boston, 1999.

2. RICHARDS, Greg and Crispin RAYMOND. Creative Tourism. ATLAS News. 2000, (23), pp. 16–20.

3. HALL, Michael C. Culinary Tourism and Regional Development: From Slow Food to Slow Tourism?. Tourism Rev. Int. 2006, vol. 9(4), pp. 303–306.

4. RICHARDS, Greg. The Role of Gastronomy in Tourism Development. Paper Presented at the Fourth International Congress on Noble Houses: A Heritage for the Future. 2014.

5. GRBAC, Bruno and Ana MILOHANOVIĆ. Contribution of Food Products in Creating Cultural Identity of Tourist Destination. WSEAS International Conference on Cultural Heritage and Tourism. Heraklion, Crete Island, Greece, July 22–24. 2008. 2008, pp. 83–88. ISBN 978-960-6766-89-3.

6. ГУСЕНОВА, Д. А. Гастрономически туризъм в структурата на регионалната идентичност на Дагестан. Брендинг на малки и средни градове на Русия: опит, проблеми, перспективи. Екатеринбург, 2012, с. 54-56.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Гл. ас. д-р Теодора Ризова е щатен преподавател на Департамент „Администрация и управление“, направление Туризм на НБУ. Носител на „Златен приз“ за 2013 г. за висок професионализъм при обучение на кадрите в туризма на България. Член на Международната организация по стандартизация – сектор „Туристически дейности“ (Представител на България в работна група 15 „Хотели и ресторанти“). Води аудиторни курсове по „СПА туризъм и балнеология“, „Функциониране и развитие на туристически комплекси“, „Европейски регулации и стандарти в туризма“, „Индустрия на гостоприемството“ и др. Научните ѝ интереси са в областта на мениджмънта на хотелиерството, регулация и стандартизация на туристическите дейности.

НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО И НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЧЕХИЯ И В БЪЛГАРИЯ

доц. д-р Юлиана Гълъбинова
Нов български университет

Анотация: Двадесет и четирите милиона микро, малки и средни предприятия в Европейския съюз, с дял 99% от всички предприятия, са двигателят на европейската икономика и ключът към нейната конкурентоспособност. Поради това европейските институции провеждат политики и създават условия така, че: те да бъдат подкрепяни; да се изготвят разпоредби в съответствие с принципа „мисли първо за малките“; да се осигури по-лесен достъп на МСП до финансиране и пазари; да се създаде готовност от страна на държавните администрации да откликват на нуждите на малкия и среден бизнес. Студията има за цел извършването на проучване на политиките за подкрепа на предприемачеството и МСП в Чехия и България. Изследването на успешните политики за насърчаване на създаването и функционирането на микро, малки и средни предприятия в друга държава членка на ЕС и възможностите за трансфер и прилагане на чуждестранния опит може да допринесе за успешното им реализиране в България и за оказване на подкрепа на желаещите да стартират собствен бизнес.

Ключови думи: Европейски съюз, малки и средни предприятия, предприемачество.

PROMOTION OF ENTREPRENEURSHIP AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN CZECH REPUBLIC AND IN BULGARIA

*Assoc. Prof. Yuliyana Galabinova, Ph.D.
New Bulgarian University*

Abstract: *Twenty-four million micro, small and medium-sized enterprises in the European Union, accounting for 99% of all enterprises, are the engine of the European economy and the key to its competitiveness. Therefore, the European institutions pursue policies and create conditions so that: they are supported; to make provisions in accordance with the "think small first" principle; to ensure easier access for SMEs to finance and markets; to create readiness on the part of state administrations to respond to the needs of small and medium business. This paper aims to carry out a study of policies to promote entrepreneurship and SMEs in the Czech Republic and Bulgaria. The research of successful policies to support the creation and operation of micro, small and medium enterprises in another EU Member State and the opportunities for transfer and application of foreign experience can contribute to their successful implementation in Bulgaria and to support those wishing to start their own business.*

Key words: *European Union, Small and Medium-sized Enterprises, Entrepreneurship.*

Дефиниции и специфики на понятието предприемачество

Много изследователи са дали разнообразни определения на понятието предприемачество в рамките на различни икономически или социални теории. Тези определения частично се припокриват, но същевременно извеждат различни аспекти на предприемачеството в опит да разкрият неговата същност.

Някои автори свързват предприемачеството с поемането на стопански риск, други с организацията и координацията на икономическите ресурси, трети подчертават изобретателността на предприемачите, а четвърти – осигуряването на капитал.

Макар че тези теми са развивани от множество автори, няма общоприето определение за предприемачеството, което да е еднакво приложимо към всички сектори на икономиката, както и към различните държави.

Етимологичният произход на термините „предприемачество“ и „предприемач“ е от френската дума „entrepreneur“, чийто превод означава посредник или откривател на възможности (на някаква обществена дейност). Този смисъл се използва от редица автори при обясняването на ролята и поведението на първите по-значими предприемачи в историята [Маринов, Велев, Гераскова, 2001].

Понятието предприемачество има много широк обхват от значения. Едното крайно разбиране е, че предприемачът е човек с изключително големи способности, каквито притежават малка част от хората. Другото крайно разбиране е, че всеки, който работи за себе си е предприемач.

Взети заедно, различните определения дават представа за природата на предприемачеството.

Независимо от различията в тезите и схващанията за предприемачеството и субективния му носител – предприемача, съществува относително единомислие относно това, че предприемачът е [Коев, 2003]: носител на инициативата за действие или нейният подбудител; създател или откривател на нова полезност; организатор на нова дейност; конструктивният трансформатор на икономическата система; носител на риска; субект на откривателската процедура; търсач на новото знание.

Значението на думата „предприемач“ е тясно свързано с предприемането, със започването на нещо ново, с организирането на това ново начало по най-ефективен начин, със самостоятелното поемане на рисковете от крайните резултати на предприетото [Дойков, 2007]. Предприемачът в своята дейност е призван да осигури необходимото съчетание на личната изгода с обществената полза в стремежа си да получи печалба.

Нестихващият интерес към предприемачеството от страна на различните клонове на човешкото познание не означава, че учените и практиците са постигнали консенсус по отношение на същността му, но една от най-точните дефиниции на понятието дава Роберт Ронстат, правейки следното обобщение: „Предприемачеството е динамичен процес, който създава нарастващо богатство. Това богатство се твори от индивиди, поемащи големите рискове под формата на влагане на средства, време и/или кариера, създавайки нови стойности под формата на продукти или услуги“ [Ronstadt, 1988].

Ролята на предприемачеството за развитието на съвременното общество следва да се търси в неговата икономическа и социална значимост. Независимо дали това се изразява в основаване на семейна фирма или дребно предприятие, изявата на предприемаческата инициатива ангажира една значителна част от населението в работещи структури чрез създаването на заетост. Особено значение има предприемачеството в районите с високи нива на безработица, тъй като стимулирането му в тях може да доведе до намаляване на социалното напрежение и да гарантира бъдещи доходи на населението.

В държавите, организирани стопанството си върху пазарните принципи, малкият бизнес заема значителен дял във вътрешния продукт и осигурява съществен дял в осигуряването на икономическия растеж.

Микро, малките и средните предприятия (МСП)¹ са основният двигател на европейската икономика. През последните пет години МСП са създали 85% от новите работни места и осигуряват две трети от общата заетост в частния сектор в ЕС, поради което европейските институции определят малките и средни фирми и предприемачеството като ключови за осигуряването на икономическия растеж в Общността [по данни от https://ec.europa.eu/growth/smes_bg]. Те са 99% от всички фирми в Европейския съюз, като броят им през 2018 г. достига 25,1 милиона. МСП са генерирали 4,4 трилиона евро в добавена стойност и са осигурили заетост на 97,7 милиона души, представлявайки изключително важен източник на предприемачески дух и иновативност, които имат решаващо значение за конкурентоспособността на европейските фирми. МСП са гръбнакът на пазарната икономика в Съюза, тъй като те стимулират конкуренцията, обогатяват асортимента на стоки и услуги, създават работни места, източник са на иновации и повишават конкурентоспособността на ЕС.

За страните от Централна и Източна Европа (ЦИЕ) насърчаването на предприемачеството и МСП дава множество положителни ефекти. Посредством развитието на дребното предприемачество, освен че се решават проблеми на заетостта, регионалното развитие, трансфера на иновации и нови технологични решения, се спомага и за осъществяването на по-плавен преход от държавно управлявана към частна собственост, допринася се за формирането на средна класа и не на последно място – полагат се основите на предприемаческата култура [Кънев, Христова, 2009].

Поради значението, което има малкият бизнес за държавите от ЦИЕ, в студията са изследвани политиките за неговото насърчаване в две от присъединилите се през 2004 и през 2007 г. към

¹ Определението на Европейската комисия за МСП, важащо за страните членки на Европейския съюз, е: микропредприятие е предприятие с по-малко от 10 служители и с годишен оборот или баланс не по-голям от 2 милиона евро; малко предприятие е предприятие с по-малко от 50 служители и с годишен оборот или баланс не по-голям от 10 милиона евро; средно предприятие е с по-малко от 250 служители и с годишен оборот не по-голям от 50 милиона евро, или годишен баланс не по-голям от 43 милиона евро (чл. 2 от Препоръка 2003/361/ЕО).

Европейския съюз страни – Чехия и България. Чешката република има сходна с българската политическа история, рефлектираща върху съвременната организация на държавата и икономиката, тъй като и двете държави са преминали през социалистическо управление и липса на частна инициатива. В последните години Чехия получава одобрението на европейските институции във връзка с политиките за насърчаване на предприемачеството и МСП, поради което нейният опит и добри практики биха могли да се приложат и в нашата страна.

Политики за насърчаване на предприемачеството и МСП в Чехия

Един от главните приоритети на правителството на Чешката република е подкрепата на конкурентоспособността на малките и средните предприемачи, които представляват повече от 1 милион икономически субекта (1 025 257 по данни на Евростат за 2018 г.), т.е. 99,8% от всички предприятия. Те наемат над 2,5 милиона служители (по данни на Евростат за 2018 г.: 2 501 184), допринасят приблизително за 51% от износа и около 56% от вноса. Малките и средните предприятия играят съществена роля в развитието на ендегенния потенциал на отделните региони в Чехия, тъй като имат силни бизнес и социални връзки със съответните региони и представляват регионалната бизнес структура.

Разработването на политики за малките и средни предприятия в Чешката република попада основно под отговорността на Министерството на промишлеността и търговията, което през 2012 г. разработва: „Стратегия за подкрепа на малките и средните предприятия 2014-2020 г.“ [Ministry of Industry and Trade of Czech Republic, 2012]. Стратегията има за цел да помогне на бизнеса да се развива и расте, особено чрез подобряване на бизнес средата и чрез пряка подкрепа, включително достъп до финансиране, обучения, пазарни проучвания и технологично прогнозиране. Тя представлява основен стратегически документ, в който са посочени 50 конкретни мерки и чиито цели включват ефикасно функциониране и цялостно развитие на малките и средните предприятия като важен компонент на националната икономика. От 2015 г. се приемат Годишни планове за изпълнение на Стратегията. В тях са дефинирани целите, мерките и публичните органи, отгова-

рящи за прилагането на плановете. Чрез тях се следи и оценява постигането на поставените цели в сферата на МСП.

При изготвянето на Стратегията за подкрепа на МСП в периода 2014-20 г. са използвани подходите „от горе надолу“ и „от долу-нагоре“, като са взети предвид и потребностите и особеностите на отделните региони на Чешката република. Освен това стратегията е консултирана с ключовите партньори. Те включват министерства, регионални и местни органи на публичната администрация, икономически и социални партньори и други експертни и бизнес общности.

Предвид значението, което секторът на МСП има и неговата незаменима роля в пазарната икономика, правителството на Чешката република счита, че трябва да съществува подходяща среда за дейностите на малките и средните предприемачи, така че МСП да могат да подобрят способността си да допринасят за икономическото развитие и растеж, като същевременно се запази и засили социалното сближаване. Малките и средните предприемачи трябва да имат тази роля в националната икономика и в нарастваща степен в европейската и в световната икономика.

Стратегията за МСП в периода 2014-2020 г. е в пълно съответствие както с основните европейски, така и с националните приоритети. Що се отнася до европейските документи, с които тя е съобразена, то сред тях са: Стратегия „Европа 2020“, „Петият доклад за икономическо и социално сближаване“, „Многогодишната финансова рамка на ЕС за 2014-2020 г.“, Законодателния акт за малкия бизнес в Европа (Small Business Act, SBA), съобщение на Европейската комисия „Съюз за иновации“, предложенията на Европейската комисия за регламент на Европейския парламент и на Съвета относно европейските фондове за 2014-20 г., както и „Хоризонт 2020“. От националните документи чешката стратегия за МСП е в синхрон с: „Националната програма за реформи на Чешката република“, „Стратегията за международна конкурентоспособност“, „Стратегията за регионално развитие на Чешката република“, „Стратегическата рамка за устойчиво развитие на Чешката република“, „Национална политика за научни изследвания, развитие и иновации в Чешката република 2009-2015“, „Национална иновационна стратегия на Чешката република“, „Стратегията за износ на Чешката република“.

ка“ и „Стратегията за икономически растеж на Чешката република“. Стратегията за МСП за 2014-20 г. е в съответствие и с проучвания на Министерството на промишлеността и търговията, сред които с особено голямо значение са следните две: „Анализ на потребностите и приоритетите с цел фокусиране на помощта от Структурните фондове на ЕС през следващия програмен период (2014+)“ и „Анализ на предприятията в сферата на научноизследователската дейност, иновациите, образованието, околната среда и развитието на селските райони и препоръки за тяхната подкрепа в периода след 2014 година“.

Съгласно Стратегията за подкрепа на МСП 2014-2020 г.: малките и средните предприятия играят ключова роля в чешката икономика, особено в растежа на БВП, заетостта и външната търговия. Конкурентоспособността на малките и средните предприятия се основава на конкурентното предимство на иновациите. Ето защо е определена следната стратегическа визия на концепцията: „Чешки предприемач = идеи, самочувствие, конкурентоспособност и просперитет“ [Ministry of Industry and Trade of Czech Republic, 2012].

Стратегическата визия на документа представя чешкото малко и средно предприятие като икономически субект, чиято конкурентоспособност се основава на:

- висококачествени и конкурентоспособни продукти и услуги;
- непрекъснато увеличаване на иновационния капацитет;
- способност за създаване на нови идеи и да се използват научни знания и резултати, създадени предимно от местни изследователски организации;
- способност да реагира гъвкаво на изискванията на клиентите и да ги отразява в иновативни продукти;
- прилагане на умения, произтичащи от ефективното използване на Интернет и ИКТ;
- качествено и ценово предимство;
- способност да успява на международния пазар и да продължи да се разширява както качествено, така и количествено;
- ефективно трансгранично сътрудничество.

Много положителен момент на Стратегията за МСП 2014-20 г. е конкретизирането на ключовите сектори, които подлежат на

подкрепа от европейските фондове и от чешкия бюджет (сред тях: производство на хранителни продукти, текстил, облекло, машини, оборудване; компютърно програмиране; архитектурни и инженерни дейности; издателска дейност; телекомуникации; научни изследвания и разработки и др.). Секторите са дефинирани вследствие от проведени задълбочени анализи на чешката икономика, консултации с широк кръг партньори (в т.ч. представители на министерства, агенции, неправителствени организации, МСП и др.) и резултатите от изпълнението на оперативните програми през предходните програмни периоди.

Уменията на служителите и иновациите са ключов политически приоритет за чешкото правителство. Резултатите на Чешката република в това отношение са над средните за ЕС. Това се дължи главно на впечатляващото представяне на следните два онлайн бизнес индикатора [European Commission (B), 2019]:

- процент на МСП, които продават онлайн - той е сред най-високите в ЕС и продължава да се покачва;
- оборотът от електронната търговия на чешките МСП е вторият по размер сред всички страни от ЕС.

В последните години в Чехия е постигнат значителен напредък в политиката спрямо МСП с приемането на следните мерки [European Commission, 2017]:

- Програмата „Иновационен проект“ (Inovace - inovační projekt) помага на МСП да използват резултатите от изследователската и развойната дейност за продуктови, организационни или маркетингови иновации.

- Националната програма „Трио“ („Trio“) подпомага приложните изследвания и експерименталното развитие с фокус върху фотониката, микро и наноелектрониката, нанотехнологиите, индустриалните биотехнологии, и усъвършенстването на производствените технологии. В зависимост от извършваната дейност чешките МСП могат да получат финансова помощ в размер от 35% до 80%.

- Програмата „Потенциал“ (Potenciál) помага на МСП да създадат или разширят центрове за промишлени изследвания, развитие и иновации.

- Инициативата „Обучителни центрове“ (Školicí střediska) има за цел да създаде нови центрове и да модернизира съществуващите в полза на МСП и техните служители.

През 2016 г. са предприети и две важни мерки:

- създадена е Агенцията за предприемачество и иновации, за да се опростят и рационализират всички процеси, свързани с финансовата помощ, идваща от европейските структурни фондове като част от оперативна програма „Предприемачество и иновации за конкурентоспособност“;

- приета е програма „Expansion“ (на чешки „Expanze“), която се администрира от Чешката банка за гарантиране и развитие. Банката предоставя гаранции и преференциални заеми на МСП и стартиращи фирми, чиито инвестиционни намерения са в сферата на промишлеността и строителството.

Оказва се и подкрепа на МСП за интернационализация, въпреки че все още не е създадена организация, която да обединява тези услуги. Чешката гаранционна и застрахователна корпорация осигурява застраховки срещу политически и търговски рискове при износа на стоки и услуги от Чехия, които не могат да бъдат застраховани по друг начин на регулярния застрахователен пазар. През последните години чешката търговска агенция стартира програма „Novumm, Novumm Ket & Design“. Тази програма обхваща три различни дейности. Първата дейност „Novumm“ субсидира участия на МСП в изложения и панаири в чужбина в няколко приоритетни сектора. Втората и третата дейност – „Novumm Ket“ и „Design“, осигуряват средства за същото, но в областта на ключовите технологии и професионалния дизайн.

Приобщаващо предприемачество в Чехия

През 1998 Зимерер отчита тенденция на все по-ясно идентифициране на групи индивиди, които са лидери в бума на предприемачеството. Тенденцията е свързана с увеличаване значението на женското и предприемачеството сред малцинствените групи, емигрантското предприемачество, надомния бизнес, семейното и съ-предприемачеството [Zimmerer, 1998].

Четиринадесет години по-късно отчетеното от Зимерер става част от приоритетите в приетия от Европейската комисия *План за действие „Предприемачество 2020 г. Възраждане на предприемаческия дух в Европа“*. В плана се представят нов подход и поредица от действия, които се предприемат на равнището на ЕС и в държавите членки за подкрепа на предприемачеството в Европа. В документа са застъпени три основни области: раз-

витие на образованието и обучението по предприемачество, създаване на подходяща среда за развитие на бизнеса, както и популяризиране на успешни примери и по-целенасочена работа с определени групи от населението с оглед приобщаването им към предприемачеството.

Политиките за приобщаващо предприемачество на Европейския съюз имат за цел да предложат на всички хора еднаква възможност да създадат устойчив бизнес независимо от тяхната социална група. Това е и средство за реагиране на нови икономически предизвикателства, включително финансови кризи, и за създаване на работни места. Целеви групи на политиките и програмите за приобщаващо предприемачество са жените, младежите, възрастните хора, безработните, хората от етническите малцинства, мигрантите и хората с увреждания, които продължават да се сблъскват с предизвикателства на пазара на труда и са слабо представени в сферата на предприемачеството.

През 2017 и 2019 г. са публикувани съвместни доклади на Европейската комисия и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, наименовани *„Липсващите предприемачи 2017/2019. Политики за приобщаващо предприемачество“* [ЕС, OECD, 2017, 2019]. В докладите са представени много добри примери за приобщаващи политики и програми за предприемачество, които са въведени в последните години в някои от държавите членки на ЕС. Примерите включват и инициативи на чешкото правителство, които са насочени към малките и средните предприятия, осигуряват подкрепа на жени, младежи, възрастни, мигранти, роми, хора в неравностойно положение при създаването на бизнес и в сферата на самостоятелната заетост, т.е. подпомагат се активно целевите групи на приобщаващото предприемачество, поради което опитът на Чехия ще бъде представен по-детайлно.

Делът на хората, които участват в стартирането и управлението на нови предприятия в Чешката република, е по-висок от средния за Европейския съюз, като това е особено характерно за младите хора. Между 2013 г. и 2017 г. 11,5% от младежите (на възраст 18-30 години) са в процес на започване на бизнес или управление на фирма спрямо 7,7% в ЕС. В Чехия са разработени редица мерки за подкрепа на младежи, възрастни хора и безработни при създаването на МСП, като е обърнато

сериозно внимание на предлагането на програми за обучение по предприемачество [OECD, 2018].

Политиката за насърчаване на предприемачеството в Чешката република се ръководи от Стратегията за подкрепа на малките и средните предприятия 2014-2020 г., съгласно която се разработват годишни планове за действие, насочени към краткосрочните приоритети. Целевите групи на приобщаващото предприемачество (жени, младежи, възрастни хора, безработни, мигранти, хора с увреждания, хора от етническите малцинства) не са изрично упоменати в тези документи, но няколко министерства имат ангажимент към предизвикателствата на пазара на труда, пред които са изправени тези групи чрез специфични стратегии.

Оперативната програма, която изпълнява голяма част от мерките, предвидени в Стратегията за подкрепа на малките и средните предприятия 2014-2020 г. (Operational Programme „Enterprise and Innovation for Competitiveness 2014-2020“), има за цел да подобри достъпа до финансиране за създаване на бизнес, за да стимулира самостоятелната заетост сред определени групи, включително жени, етнически малцинства и лица, застрашени от социално изключване.

През последните години са разработени редица конкретни стратегии и планове за действие, касаещи различните групи от населението, които се отнасят и до приобщаващо предприемачество. Сред тях са: „Правителствената стратегия за равенство между мъжете и жените в Чешката република за 2014-2020 г.“ (на Съвета за равните възможности, 2014 г.), „Национален план за периода 2013-2017 г. в подкрепа на достойното остаряване“, „Национален план за периода 2015-2020 г. за насърчаване на равните възможности на хората с увреждания“ (на Комитета за хората с увреждания, 2015 г.), „Стратегия за интеграция на ромите до 2020 г.“ (на Съвета по въпросите на ромските малцинства, 2016 г.), „Стратегия за миграционната политика“ на Министерство на вътрешните работи на Чешката република от 2015 г., „Стратегия за интеграция на чужденците“ и „Стратегия за подкрепа на младите хора“. Повечето от тези стратегии имат за цел да подобрят (поради многото предизвикателства) достъпа до пазара на труда на различните групи от обществото. Самостоятелната заетост

е изрично упомената в стратегиите за достойно остаряване, за равенство между половете и за интеграция на ромите.

Няколко чешки министерства имат съществена роля при разработването и прилагането на политики за приобщаващо предприемачество, включително Министерството на промишлеността и търговията, което отговаря за подкрепата на предприемачеството и икономиката като цяло, и Министерството на труда и социалните въпроси, което отговаря за участието на хората в неравностойно положение на пазара на труда. Освен това различни правителствени съвети са фокусирани в работата си върху определени групи от населението (напр. Правителствен съвет за равни възможности на мъжете и жените, Правителствен съвет за етническите малцинства, Правителствен съвет за хората с увреждания, Правителствен съвет за възрастните и застаряващото население), като допринасят с инициативи, които попадат в техните правомощия. Тези консултативни органи включват за свои членове представители на държавната администрация, нестопанския сектор, академичната общност, социалните партньори и гражданското общество.

Най-често използваният финансов механизъм за подпомагане на предприемачи от недобре представените на пазара на труда групи и на тези в неравностойно положение е пряката безвъзмездна помощ, която обикновено се предоставя чрез подпрограмите на Оперативна програма „Предприятия и иновации за конкурентоспособност“ или чрез Службата по заетостта. Тези безвъзмездни средства обаче са достъпни за всички желаещи, тъй като няма специални разпоредби за хората от някоя от целевите групи, попадащи в обхвата на приобщаващото предприемачество.

Службата по заетостта предлага безвъзмездна финансова помощ на регистрираните като безработни, но търсещи работа лица за създаване на предприятия. Размерът на безвъзмездните средства варира в различните региони в зависимост от ситуацията на местния пазар на труда. Освен това се предлага и преходна надбавка, която може да се използва за покриване на оперативните разходи на стартиращия бизнес, като например разходи за наем и транспорт. За да може да получи надбавката, предприемачът трябва да представи бизнес план, а последният трябва да бъде одобрен.

Гаранционните заеми също се използват за подобряване на достъпа до банково финансиране. Чешката банка за гарантиране и развитие (ЧБГР) обслужва национална програма, наречена „Гаранция 2015-2023“, която е иницирана от Министерството на промишлеността и търговията през 2015 г. Тя включва предлагането на индивидуални гаранции с финансово участие за МСП и социални предприемачи. Критериите за допустимост включват: а) наемане на лица в неравностойно положение на пазара на труда; б) реинвестиране на повече от 50% от печалбата за развитие и разширяване на бизнеса и в) разработване на план за корпоративна социална отговорност. През 2015 г. ЧБГР подписва гаранционно споразумение с Програмата за конкурентоспособност на предприятията и МСП (COSME) и с Европейския инвестиционен фонд за увеличаване на капацитета на чешката национална програма „Гаранция 2015-2023“.

В Чехия има и публични инициативи за улесняване финансирането на малките и средни предприятия, които изнасят своята продукция и/или услуги. Експортната гаранционна и застрахователна корпорация (ЕГЗК) подпомага застраховането за политически и търговски рискове при осъществяването на износ на стоки и услуги. Чешката експортна банка също предоставя експортни кредити и застраховки. Всички предприемачи, в т.ч. и предприемачите от недобре представените на пазара на труда групи и тези в неравностойно положение, имат достъп до подкрепата, предлагана от двете упоменати институции.

Насърчаване на предприемачеството и МСП в България

През годините след 1989 г., характеризиращи се със свобода на стопанската инициатива, в България са регистрирани стотици хиляди малки и средни предприятия. По данни на НСИ за 2018 г. 91,8% от всичките 346 094 фирми са микропредприятия, 6,7% са малки и 1,25% – средни, или МСП в България възлизат на 99,8% от всички предприятия в страната ни. През последните години МСП осигуряват близо три четвърти от заетостта в нефинансовия сектор.

В годините след световната икономическата криза от 2008 г. ролята на микро, малките и средните предприятия в българската икономика непрекъснато се изтъква от анализаторите, а подобря-

ването на условията за развитие на техния бизнес почти винаги се посочва като условие за бързо възстановяване на икономиката след кризи и нейния растеж. Българските МСП са изправени и пред предизвикателствата и трудностите, породени от COVID-19, поради което политиките за насърчаване и подпомагане на малкия бизнес са изключително важни.

Няколко са важните преимущества от развитието на малките и средни предприятия в България [ЦИР, 2000 г.]:

- те са източник на повишаваща се конкуренция на пазара;
- генератор са на нови работни места;
- притежават по-голяма гъвкавост в кризисни ситуации; имат по-гъвкава вътрешна организационна структура и възможност за по-бързо и лесно внедряване на иновации и нови технологии;
- благоприятно място са за развитие на предприемачески умения и бизнес култура;
- по-близо са до крайния потребител, по-бързо и ефективно откликват на нуждите му.

Същевременно съгласно Националния доклад на Глобалния предприемачески мониторинг (GEM) за България едно от основните предизвикателства пред предприемачите в нашата страна е липсата на достатъчна държавна подкрепа. Други пречки са и недостатъчно адекватно образование и капацитет за предприемаческа дейност. Според авторите на доклада България не кореспондира на разпределението по сектори на Европа, що се отнася до предприемачеството, тъй като повече от половината от новите предприятия са в сферата на търговията на дребно или на едро, която е изключително уязвима от икономически спадове. Смущаваща е и още една констатация, направена в резултат от проучването: проходящите предприемачи в България са изключително внимателни към бъдещото наемане на служители, като 72% очакват да не открият никакви работни места, а едва 20,3% очакват да създадат между 1 и 5 работни места през следващите пет години. Тази степен на наемане индикира много бавен темп на предприемачески растеж [Андонова, Кръстева, 2017].

Различни анализи показват, че:²

- производителността на труда във всички сектори в България е под средното ниво за ЕС;

- българските МСП в сектора на високотехнологичните и среднотехнологичните производства са едва 0,8% (при 2% в ЕС) и само 16% в сектора на интензивните на знание услуги (28% в ЕС). Това е признак за наличие на нискоквалифицирана работна сила, която не е в състояние да създава добавена стойност във високотехнологични производства и услуги. Причините са: липса на обучителни програми в МСП и затруднено преминаване към по-технологични нива на труд и производство;

- микропредприятията са с много ниска степен на иновативност, което ги поставя под силен конкурентен натиск по отношение на цените и предлаганите на пазара продукти;

- ниска степен на интернационализация на дейността на МСП и затруднен достъп до международни пазари ;

- в редица населени места комуникационната инфраструктура (пътища, достъп до интернет и др.) е недобре развита и се явява пречка пред развитието на МСП. Това е един от факторите за висока концентрация на МСП в столицата и някои от областните градове;

- секторът, в който българските МСП са най-активни, е търговията на дребно (над 30% от МСП в България срещу около 17% в ЕС), а не бизнес услугите, както е в ЕС;

- демографската криза в страната води до намаляващ относителен дял на най-младите предприемачи.

Тук е мястото за следния въпрос: на фона на изключително голямото значение, което имат малките и средните предприятия за развитието на ЕС и огромните усилия на европейските институции, целящи насърчаване на предприемачеството, повишаване на конкурентоспособността и производителността на МСП, инвестиции в научни изследвания и иновации: какво е

² Националната стратегия за насърчаване развитието на малките и средните предприятия 2014-2020; Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Република България 2014-2020 г.; ИАНМСП, Изследване на предприемачеството и перспективите за развитие на иновациите в МСП 2012-2013 г.; European Commission (A), 2019 SBA Fact Sheet Bulgaria.

състоянието на малките и средни предприятия в България, каква политика провеждат ресорните институции в страната ни по отношение на МСП и какви препоръки и предложения могат да бъдат направени с цел осигуряване на още по-голяма подкрепа за малкия бизнес в страната ни?

Разработването на политики за малките и средни предприятия в България е основно в компетенциите и отговорностите на Министерството на икономиката. Именно това министерство разработва през 2013 г. „Национална стратегия за насърчаване развитието на малките и средните предприятия 2014-2020“. В документа е подчертано, че той е разработен „в съответствие както с програмата на правителството „Държавност, развитие, справедливост“, така и с политиката на Европейския съюз в тази област“. В Стратегията не е посочено съответствие с други национални стратегии и документи, както това е направено детайлно в чешката стратегия. В този си вид българската стратегия за МСП оставя впечатлението, че водещи за национален документ са европейските приоритети. Това впечатление се затвърждава и от следното изречение: „С настоящата Стратегия се уеднаквяват приоритетите на България към МСП с тези на Европейския съюз. Това ще позволи оценката на изпълнението на Стратегията да бъде съизмерима с резултатите на другите държави членки в тази област“. Без съмнение, като страна член на ЕС България следва да бъде в синхрон с общоевропейските приоритети, но е важно да дефинира и собствени приоритети, цели, мерки, които да са резултат от спецификите на социално-икономическата, правната, политическата, административната, демографската и т.н. обстановка. Последното предполага преди разработването на стратегическия документ да бъдат извършени задълбочени анализи на МСП, научноизследователската дейност, предприемачеството, иновациите и др. и да се вземе под внимание изпълнението на предходната Стратегия за МСП (2007-2013 г.) както по отношение на положителните резултати, така и във връзка с пропуснатите възможности и нереализираните мерки. В Стратегията за 2014-2020 г. не е приложен подходът „от долу нагоре“ и не са взети предвид потребностите на ключовите партньори. Липсва информация за проведени консултации с други министерства, регионални, областни и местни органи на публичната администрация,

икономически и социални партньори и други експертни и бизнес общности. Стратегическата част е разработена, като се следват единствено десетте ръководни принципа на Законодателния акт за малкия бизнес (Small Business Act) на Европейската комисия. Документът е прекалено общ, дори за стратегия, и реално не дава достатъчно информация и насоки за действие. Липсват конкретни срокове за изпълнение на отделните спешни мерки, което поставя под съмнение тяхната „спешност“. Липсват и: оценка на необходимите ресурси (финансови средства) за постигане целите на стратегията; система за наблюдение, система за контрол на стратегията; отговорни за прилагането на предвидените мерки институции и структури; механизъм за прилагане на принципа на партньорство и осигуряване на информация и др.

В българската Стратегия за малките и средни предприятия 2014-2020 г. е обърнато внимание на развитието на МСП на регионално равнище, като е разработена регионална специализация по количествения метод на Бергман-Фесер (стр. 11-13). Никъде в документа не е пояснено защо е избран именно този метод, какви са неговите предимства, има ли недостатъци. Каква е причината поради която е пренебрегнато становището на заинтересованите страни и не са осъществени допълнителни проучвания и обществени дискусии с министерства, агенции, нестопански организации, академичната общност, бизнеса и др.? На стр. 31 е направено заключение, което поражда допълнителни въпроси: „В регионите с ниска степен на концентрация на предприятия от средно и високотехнологичните отрасли съществуват възможности за развитие на производителността от нискотехнологичните отрасли“. Възможно е обаче и обратното - в такива региони да се осъществи „внос“ на висококвалифицирани кадри, производства и услуги. По мое мнение при разработването на стратегически документи за насърчаване на МСП и предприемачеството в България може и е препоръчително да бъде използван чешкият опит във връзка с конкретизирането на ключовите сектори, в които МСП подлежат на подкрепа от европейските фондове и от националния бюджет (Small and Medium Enterprises Support Strategy 2014-2020, Ministry of Industry and Trade of Czech Republic, www.mpo.cz). Както бе упоменато по-рано секторите в Чехия са дефинирани вследствие от проведени анализи на

чешката икономика, консултации с широк кръг партньори (в т.ч. представители на министерства, агенции, неправителствени организации, МСП и др.) и резултатите от изпълнението на оперативните програми през предходните програмни периоди. Важно е да се отбележи, че когато се разработват национални стратегически документи освен чуждестранния опит може да се ползва и българския – например опита ни с петте Регионални иновационни стратегии (РИС) за Южен централен (2005 г.), Югозападен (2008 г.), Югоизточен (2008 г.), Североизточен район (2008 г.), както и за Северен район (Северозападен + Северен централен, 2008 г.). В процеса на работата по РИС са включени всички заинтересовани страни – представители на общинската, областната, регионалната и централната власт, браншови и неправителствени организации, български и чуждестранни университети, малки и средни фирми, експерти и мн. др. Стратегиите са на разположение на обществеността в интернет и съдържат изключително детайлна информация, в т.ч.: методология, профил на региона, географска характеристика, демографска ситуация, социално-икономически характеристики (БВП, брутна добавена стойност, водещи сектори в региона, предприятия, заетост, безработица), иновации, технологии и научни изследвания, иновационна система (анализ на търсенето и предлагането на иновации), SWOT анализ, стратегическа рамка за развитие на региона, визия, области на въздействие, стратегически цели. Именно анализи като: а) направените от чешкото Министерство на промишлеността и търговията във връзка с определянето на ключовите за подкрепа сектори и б) извършените във връзка с разработването на българските Регионални иновационни стратегии, трябва да бъдат подготвяни и използвани при разработването на такъв основополагащ за развитието на икономиката ни документ какъвто е Националната стратегия за насърчаване на МСП.

Съгласно чл. 5, ал. 2, т. 4 от Закона за МСП прилагането на Стратегиата се извършва на базата на годишни програми, които се одобряват от министъра на икономиката и са придружени от доклади за изпълнението им за предходната година. Към днешна дата обаче (юли 2020 г.) както на сайта на Министерство на икономиката (<https://www.mi.government.bg/bg/themes-c74.html>), така и на интернет страницата на Портала за обществени консул-

тации на Министерски съвет (<http://www.strategy.bg/>) не е публикувана нито една от шестте годишни програми за изпълнение на Стратегията (за 2014 г., 2015 г., 2016 г., 2017 г., 2018 г., 2019 г.), липсват и отчети за тяхната реализация. На <http://www.strategy.bg/> обаче са качени няколко от Годишните програми и отчети за изпълнението на Стратегията за МСП в периода 2007-13 г. Не е известна причината, поради която същото не е направено за настоящата Стратегия. Очакванията при приемането на стратегическия документ за насърчаване на МСП в периода 2014-2020 г. са, че именно годишните програми ще съдържат така нужната конкретика под формата на специфични мерки, финансови средства, необходими за тяхното осъществяване, отговорни органи и др., в противен случай Стратегията се превръща в поредния добре написан, но неприложим документ. Липсата на годишните програми за реализацията на Стратегията за МСП и придружаващите ги отчети ограничава възможностите да бъде направен анализ на постигнатото от началото на действието на документа (2014 г.) до настоящия момент и в съответствие с извършения анализ да бъдат формулирани предложения за усъвършенстване на политиките за подкрепа на малките и средни предприятия.

В страната ни няма единен документ, чиято роля е да разясни взаимодействието между 3 изключително значими документа на Министерство на икономиката: Националната стратегия за насърчаване на малките и средни предприятия в България 2014-2020 г., Плана за действие „Предприемачество 2020 - България“ и Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 г. (ОПИК). Общото между трите документа е, че са ориентирани към сектора на МСП, но неясен остава въпросът за финансирането на предвидените дейности, тъй като и Стратегията, и Планът и Оперативната програма разчитат предимно на средства от европейските фондове. Дали проектите, които получават и ще получат финансова безвъзмездна помощ по линия на ОПИК ще допринесат за постигане на целите на Националната стратегия за насърчаване на малките и средни предприятия в България 2014-2020 г. и Плана за действие „Предприемачество 2020 - България“? Достатъчни по размер ли ще бъдат средствата от фондовете, така че да постигнем всички цели, приоритети, мерки и дейности, предвидени в трите документа? Разчети за последното липсват,

а и е невъзможно да бъдат направени, тъй като в Стратегията не са конкретизирани средства, а в Плана за действие голяма част от мерките са с непосочен индикативен бюджет.

Приобщаващо предприемачество в България

В общия доклад на Европейската комисия и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие – „Липсващите предприемачи 2019. Политики за приобщаващо предприемачество“ е извършен анализ на политиките за приобщаващо предприемачество във всяка една от страните членки на ЕС, в т.ч. и в България. Подчертано е, че през последното десетилетие нивата на самостоятелна заетост в нашата страна са под средните за ЕС, като тенденцията е особено отчетлива при младежите и жените. В България през 2017 г. работят 3 млн. души, от които близо 11% са самонаети, докато средният дял за ЕС е 14,3%. На пръв поглед разликата не е голяма, но става такава при хората, които нямат съществено присъствие на пазара на труда, като жени и младежи. Така например нормата за мъже и възрастни хора е близо до средното европейско ниво (около 13%), но от работещите млади хора в България едва 3,7% са самонаети, а процентът за жените е 7,6% [ЕС, OECD, 2019].

Друга характеристика, която докладът отбелязва, е липсата на нововъведения от страна на българските предприемачи. Докато почти една трета от хората със собствен бизнес в ЕС предлагат нови продукти и услуги на пазара, дялът пада до 13,4% в България. Нагласите за успех на бизнеса също се различават – в нашата страна малко самонаети очакват да открият голям брой работни места спрямо средното ниво за останалите страни членки (едва 4,9% от българските предприемачи очакват да създадат поне 19 работни места в следващите пет години). А именно иновациите и потенциалът на предприемачеството да създава възможности за работа са главните причини то да е важно за икономиката.

Докладът акцентира на разминаванията между България и ЕС и подчертава, че политиките, насочени към приобщаващото предприемачество, все още са в ранна фаза на развитие в страната. Има инициатива от страна на държавата за подкрепа, но мерките трябва да се разширят, тъй като към момента са насочени предимно към младежи и жени, но не и към възрастни хора,

хора от етническите малцинства, мигранти, хора с увреждания. През последните години значителни ресурси са съсредоточени върху подкрепата на младите чрез „Гаранция за младежта“ и „Инициативата за младежка заетост“. Две са основните предизвикателства, пред които е изправена страната ни във връзка с насърчаването на младежкото предприемачество. Първо, данните показват, че интересът към „Гаранция за младежта“, не е голям и намалява. Второ, повечето инициативи са насочени към младежите със средно или висше образование, като хората, които напускат училище и други целеви групи на приобщаващото предприемачество (напр. нискоквалифицирани ромски младежи) не получават подкрепа [European Commission, 2019].

В последните две-три години са стартирани инициативи за осигуряването на възможности на повече хора (и особено на жени) да започнат да се занимават с предприемачество. Една от целите на националната Стратегия за насърчаване на равенството между половете е подпомагането на жени предприемачи, а Планът за действие на Стратегията за насърчаване на женското предприемачество в България е разработен, за да осигури рамка за инициативи и подкрепа.

На национално ниво в страната ни са приети редица стратегии, планове и програми в подкрепа на предприемачеството. Въпреки това повечето не са насочени конкретно към предприемачи от групи в неравностойно положение и минималното им участие на пазара на труда. В тази връзка е изключително важно българските институции да инвестират усилия и средства в увеличаване на инициативите за качествено обучение по предприемачество на младежи, жени, възрастни хора, безработни лица, хора от етническите малцинства, мигранти, хора с увреждания. Важно е да се обедини подпомагането, което се осигурява чрез обучения и менторство с микрокредитирането, за да се увеличат шансовете за успех на предприемачите в България.

Важно е също приобщаващото предприемачество да бъде включено в Стратегията за насърчаване на МСП и в годишните програми за нейното изпълнение. Министерствата и съответните заинтересовани страни в България следва да работят заедно за постигането на заложените в стратегическите документи цели. Приоритет на ресорното министерство следва да бъде и повиша-

ването на осведомеността за инициативите за начално финансиране, насочени към целевите групи на приобщаващото предприемачество. В България липсва информация сред младежта и жените за наличието на инициативи за начално финансиране, което води до ниски нива на усвояване на средствата. Съществуващите мрежи на жени предприемачи биха могли да се използват за тази цел. По подобен начин училищната система би могла да се използва по-ефективно за достигане до потенциални младежи предприемачи. За да се привлече тази група, е необходимо по-широко използване на онлайн платформи и младежки организации.

Изключително добра практика в Чешката република, която може да бъде приложена и в нашата страна, е съвместната работа на Министерството на промишлеността и търговията и Министерството на труда и социалните въпроси по проблемите на приобщаващото предприемачество, както и наличието на различни правителствени съвети, които са фокусирани в работата си върху определени групи от населението и тяхната адаптация на пазара на труда – напр. Правителствен съвет за равни възможности на мъжете и жените, Правителствен съвет за етническите малцинства, Правителствен съвет за хората с увреждания, Правителствен съвет за възрастните и застаряващото население. Положителна черта на правителствените съвети е, че те включват за свои членове представители на държавната администрация, нестопанския сектор, академичната общност, социалните партньори и гражданското общество и допълват с конкретни инициативи заложените в стратегическите документи мерки в подкрепа на малкия бизнес и предприемачеството.

Политиките, насочени към т. нар. приобщаващо предприемачество, целят да предоставят на всички хора равни възможности за стартиране и управление на собствен бизнес. България изостава в прилагането на тези политики, което налага подобряване на координацията в работата на различни нива – национално (ресорни министерства), регионални, областни и общински власти и неправителствените организации. Представеният опит на Чешката република, от друга страна, може да бъде използван при разработването на стратегии, проекти, мерки и инициативи в подкрепа на целевите групи на приобщаващото предприемачество в България.

Заклучение

Малките и средните предприятия и предприемачеството имат огромно значение за социално-икономическото развитие на всяка една от изследваните държави (Чехия, България) и на Европейския съюз като цяло. Изключително важно е политиката, стратегиите и мерките, ориентирани към тях, да бъдат съобразени с наднационалните (европейските) приоритети, но и да са в съответствие с националните и поднационалните (общински, областни, регионални) характеристики, потенциал и потребности. В процеса на разработване на политиката за насърчаване на предприемачеството и МСП трябва задължително да участват всички заинтересовани страни – представители на администрацията, на неправителствения сектор и браншовите организации, на науката, на асоциации и сдружения и разбира се – на бизнеса.

Националните стратегии, планове и програми, разработвани от българското Министерство на икономиката, са ключови за провеждането на ясна, целенасочена, съобразена с потенциала, с който разполага страната ни, политика за насърчаване на предприемачеството и малките и средни предприятия. Направеното изследване на упоменатите документи обаче не дава основание те да бъдат възприемани като подкрепящи потребностите на малкия бизнес съобразно специфичните характеристики и особености на България, а по-скоро оставя впечатлението за документи, разработени в отговор на наднационални (европейски) приоритети. В последните шест години липсват публични отчети за изпълнението на Стратегията за МСП, поради което е невъзможно да бъде направена оценка на постигнатите резултати. Практиката на Чехия в сферата на насърчаването на малкия бизнес може да бъде определена като по-успешна и балансирана – подходът, използван от чешкото Министерство на промишлеността и търговията за 2014-20 г., отразява както общоевропейските, така и националните приоритети, конкретизира ключовите сектори и финансовата подкрепа за тях, основава се на задълбочени анализи на чешката икономика, консултации с широк кръг партньори (в т.ч. представители на министерства, агенции, неправителствени организации, МСП и др.) и резултатите от осъществените проекти през предходни периоди. Опитът на Чехия по отношение на политиката за подпомагане на МСП и предприемачеството би могъл да се приложи в

нашата страна при разработването и прилагането на българските стратегически, планови и програмни документи за периода след 2020 г., тъй като комбинацията от добре разработена национална политика за подкрепа на МСП и проучването и прилагането на добри практики от други европейски държави биха допринесли за подобряване на конкурентоспособността и производителността на малките и средни предприятия в България, за улесняване на достъпа им до финансиране, за тяхната интернационализация, за подобряване на взаимодействието им с научноизследователските организации, за повишаване на степента им на иновативност.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андонова, В, М. Кръстева, Национален доклад на GEM за предприемачеството в България, 2016/17, www.GEMorg.bg
2. ИАНМСП, Изследване на предприемачеството и перспективите за развитие на иновациите в МСП 2012-2013 г., София, 2013 г.
3. Иновационна стратегия за интелигентна специализация на Република България 2014-2020 г.
4. Коев, Й., Основи на предприемачеството, Варна, Стено, 2003,
5. Кънев, П., В. Христова, Основи на предприемачеството, Велико Търново, Фабер, 2009,
6. Маринов, Г., Мл. Велев, О. Гераскова, Икономика на предприемаческата дейност, София, БЦ „Информа интелект“, 2001
7. Националната стратегия за насърчаване развитието на малките и средните предприятия 2014-2020
8. Препоръка на Комисията от 6 май 2003 година относно дефиницията на микропредприятията, малките и средните предприятия, нотифицирана под номер C(2003) 1422) (ОВ L 124, 20.05.2003)
9. ЦИР (Център за икономическо развитие), Малки и средни предприятия и конкурентоспособност, София, 2000 г.
10. European Commission, 2017 SBA Fact Sheet, Czech Republic, 2017
11. European Commission (A), 2019 SBA Fact Sheet Bulgaria, 2019
12. European Commission (B), 2019 SBA Fact Sheet, Czech Republic, 2019

13. European Commission, 2020 Action plan Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, COM/2012/0795 final, 2012
14. European Commission, OECD, The Missing Entrepreneurs 2017, Policies for inclusive entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2017
15. European Commission, OECD, The Missing Entrepreneurs 2019, Policies for inclusive entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2019
16. European Commission, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Inclusive Entrepreneurship Policies, Country Assessment Notes, Bulgaria, 2018
17. European Commission, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Inclusive Entrepreneurship Policies, Country Assessment Notes, Czech Republic, 2018
18. Ministry of Industry and Trade of Czech Republic, Small and Medium Enterprises Support Strategy 2014-2020, 2012, www.mpo.cz.
19. Ronstadt, R., Entrepreneurial Finance: Taking Control of Your Financial Decision Making, Lord Publishing, 1988
20. Zimmerer, Th., Essentials of entrepreneurship and small business, second edit, Prentice Hall, 1998

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Юлияна Гълъбинова има висше икономическо образование по Управление на териториалните системи и Международни икономически отношения. През 2008 г. защитава дисертация по научната специалност Регионална икономика и администрация. От 2016 г. е доцент в професионално направление 3.7. Администрация и управление (регионално развитие и кохезионна политика). Автор е на публикации в областта на местното самоуправление, развитието на големите градове, децентрализацията, кохезионната политика на Европейския съюз. Участва в множество национални и международни конференции по теми, свързани с общинските финанси, антикорупционните практики, регионалното развитие, европейските фондове и др.

РАЗВИТИЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОСТКОММУНИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ: ВОПРОСЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

**Николай Лахижа, профессор, доктор наук по
государственному управлению,
Институт подготовки кадров государственной службы
занятости Украины, г. Киев, Украина**

Резюме: В статье рассматриваются вопросы использования новой терминологии публичного управления в ходе посткоммунистических реформ. Автор обращает внимание на большое значение права Европейского Союза в процессе нормотворческой деятельности в странах-кандидатах и новых членах ЕС. Выявлена и раскрыта на примере Украины, Болгарии и Польши зависимость культуры употребления новых терминов от состояния и хода реформ. Указывая на объективность расширения терминологии публичного управления, автор предупреждает о необходимости внимательного и взвешенного отношения к новым понятиям, особенно в нормативно-правовой деятельности.

Ключевые слова: публичное управление, посткоммунистические страны, терминология, модернизация, децентрализация, перезагрузка

PUBLIC MANAGEMENT DEVELOPMENT IN POST-COMMUNIST COUNTRIES: QUESTIONS OF TERMINOLOGY

Mykola Lakhyzha,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor
Institute for Personal Training of the State Employment Service
of Ukraine, Kiev, Ukraine*

Abstract: *The article discusses the use of the new terminology of public administration in the course of post-communist reforms. The author draws attention to the great importance of the law of the European Union in the process of standard-setting in the candidate countries and new EU members. The dependence of the culture of the use of new terms on the state and progress of reforms has been identified and disclosed by the example of Ukraine, Bulgaria and Poland. Pointing to the objectivity of expanding the terminology of public administration, the author warns of the need for a careful and balanced attitude to new concepts, especially in regulatory activities.*

Key words: *public administration, post-communist countries, terminology, modernization, decentralization, restart*

Вопросы терминологии публичного управления имеют как теоретическое, так и практическое значение, что убедительно подтверждает изучение реформ в посткоммунистических странах. Научные наблюдения модернизации публичной администрации в Болгарии, Польше, Украине и других странах Центральной и Восточной Европы обобщены автором в нескольких монографиях с точки зрения осознания алгоритма реформ, их теоретического осмысления и выработки практических предложений [1;2;3].

Следует отметить пристальное внимание к вопросам терминологии таких ученых посткоммунистических стран, как: Н. Арабаджийский, Б. Бенев, И. Величков, Е. Живкова, Х. Иванов, Е. Кендева, П. Павлов, В. Черкезов (Болгария), Я. Боць, П. Винцорек, Г. Издебский, М. Кулеша, Я. Чапутович, К. Щерский (Польша), А. Амосов, В. Бакуменко, В. Баштанник, А. Валевский, Р. Войтович, И. Грицак, В. Дзюндзюк, Г. Зеленько, С. Егорычева, Ю. Кальныш, Колиушко, В. Корженко, А. Линдюк, В. Мартыненко, Р. Петров, Л. Приходченко, Л. Прокопенко, А. Рачинский, И. Розпутенко, В. Соловей, Ю. Сурмин, К. Трихлиб, Ю. Шаров (Украина) и другие.

В тоже время, проблематика публичного управления остается важным объектом исследований, но их результаты мало используются на практике, что уже неоднократно отмечалось учеными.

Главной причиной избрания нами для изучения сложной темы изменений терминологии публичного управления стали резкие трансформации политической ситуации в Украине, попытки новой власти найти и немедленно воплотить в жизнь собственные рецепты реформ, сопровождающиеся использованием терминологии, которая, как и предлагаемые реформы, многим кажется если не неуместной, то неожиданной.

Цель исследования заключается в выявлении специфики реформирования публичной администрации в посткоммунистических странах, выделении факторов, влияющих на процесс изменений, определении на основе герменевтического подхода особенностей употребления узловых понятий и выработке предложений по перспектив реформ.

Методология нашего исследования предусматривала учет классических теорий публичного управления и их терминологии для сравнения их с практикой посткоммунистических стран.

Обзор нормативно-правовых актов, научных публикаций и интернет-материалов Болгарии, Польши и Украины позволяет сделать обобщения и выводы, подтверждающие большое влияние на посткоммунистические страны западных теорий и практики публичного управления, а также взаимосвязь терминологического многообразия с ходом преобразований.

Основными факторами влияния на развитие терминологии публичного управления, по-нашему мнению, являются обязующее право Европейского Союза, теоретические исследования и практика - использование терминологии из других сфер общественной жизни.

Болгария и Польша - члены Европейского Союза, который является очень динамичной организацией с постоянно развивающейся и меняющейся системой понятий и терминов. Но эти изменения происходят с учетом теоретических наработок. В отношении государств-кандидатов и государств, подписавших Соглашение об ассоциации речь идет о «approximation» - сближении их законодательства с законодательством ЕС (болг. - «сближаване на законодателствата», польс. - «zbliżanie ustawodawstw», укр. - «зближення законодавства»). Параллельно используются понятия: адаптация, аппроксимация, гармонизация, унификация, имплементация, что юристами оценивается как отсутствие четкого механизма адаптации.

Динамика демократических преобразований в посткоммунистических странах состоит в переходе от государственного управления к публичному, что в период 1990-2000 годов характеризовалось как «реформирование», «оптимизация», «европеизация», «гармонизация», «демократизация» и обобщалось в понятии «модернизация», которое мы понимаем как «осовре-

менивание». Впрочем, для обобщений использовались и другие понятия, например, «европеизация». [4]

В следующие годы внимание обращалось на «децентрализацию», «электронное управление», «информатизацию», «диджитализацию» (дигитализация) и пр. Например, в Украине в 2019 году «диджитализация» (англ. Digitalization) стала словом года (2013-й – «евромайдан», 2014-й – "киборги", 2015-й – «блокада», 2016-й – «коррупция», 2017-й – «безвиз», 2018-й год – «томос»).

[5] В Болгарии, по мнению Х. Иванова, в 2018 году речь шла о дигитальной реформе. [6, с. 69-74] В Польше П. Петрушинский в публикации 2016 года отмечал диджитализацию государства. [7] Следовательно, речь идет об общей тенденции развития как публичного управления, так и государства, и общества.

В то же время, в Украине еще чаще и гораздо шире употребляется более понятное слово «перезавантаження» (русск. - «перезагрузка»; англ. «restart»). В других странах аналогичное понятие употребляется в основном в отношении изменений во внешней политике - (в Болгарии - «рестартиране», в Польше - «ucisnom ponownie»). Отдельные случаи использования этого понятия в отношении внутренних реформ воспринимаются скорее как исключение. Например, сопредседатель Коалиции «ГОРД» С. Бинев говорил о необходимости «перезагрузки системы» (2013 г.), что было точкой зрения оппозиции. [8]

Учитывая происхождение понятия «перезагрузка» из компьютерной лексики, для анализа важно, на наш взгляд, вернуться к оригиналу. Чаще всего с понятием «перезагрузки» мы сталкиваемся по работе с компьютером, когда включив его и не получив должной работы, нажимаем соответствующую клавишу или окошко. «Большой толковый словарь современного украинского языка» трактует это понятие как «повторная загрузка».

Понять сущность и причину частоты использования слова «перезавантаження» (перезагрузка) в украинском языке помогает анализ реформ, которые в Украине осуществлялись неритмично при отсутствии единой рамочной концепции, заметно сказывалась перманентная неконсолидированность власти, хроническая борьба между ее ветвями и противоречия между центром и регионами. К 2014 году отмечалась определенная консервация реальных реформ, которые заменялись лозунгами,

проектами, кампаниями по обсуждению и т.д., что и привело к революционному взрыву. Основной проблемой, которая влияла на темпы и качество реформ, стало отсутствие в результате острой политической борьбы их целостного видения и политического согласованного стратегического решения, которое бы определило цели и методы такого реформирования на длительную перспективу.

Недовольство граждан Украины состоянием публичного управления (высокий уровень коррупции, низкая эффективность реформ и пр.) ярко проявилось во время выборов Президента Украины в 2019 году. Характерно, что кроме таких причин, как бедность населения, война, коррупция политические обозреватели называют и фактор нового человека в политике, олицетворяющей запрос украинского общества на изменения в политике, а также - на усталость от старой политической элиты, ее «правил жизни» - и даже - терминологии.

Анализ нормативно-правового обеспечения и сегодняшней практики публичного управления в Украине свидетельствует о значительной сумбурности беспорядочности, что наиболее ярко проявилась в деятельности Верховной Рады Украины (турборежим, секс-скандалы, коррупционные обвинения, сенсационные заявления и т.д.) и привело к принятию некачественного законодательства.

Термин «сумбурный» в словаре украинского языка трактуется как «лишен ясности, системности, порядка; путаный, беспорядочный». Термин «беспорядочный» этот же словарь объясняет как таковой, в котором нет никакого порядка, строя; хаотичный, а Всемирный словарь украинского языка трактует как «лишенный определенной системности, упорядоченности, организованности», бессистемный, неупорядоченный, хаотичный.

Следовательно, возникает вопрос о механизме выхода из состояния сумбурности, что, возможно только в результате выработки и внедрения определенной системы, последовательности, ритма, организованности - перезагрузки механизма власти.

При этом важно помнить еще один синоним слова «беспорядочный» - «анархический», а украинские политологи уже указывали на попытку власти «поиграть в авторитаризм» и предостерегали от возможного перехода «от анархии к диктатуре» [9]

Понять суть современных преобразований помогает тщательный анализ употребления определенных терминов. Филологами отмечено, что со второй половины 80-х годов XX века произошли значительные изменения в структуре, семантике и стилистике украинского языка, которые свидетельствуют о мобилизации языковых ресурсов для выражения ценностных переориентаций и формирования новой системы приоритетов украинского общества. В их основе лежит демократизация общественной жизни. [10, с. 9]

Подобные процессы происходят и в других посткоммунистических странах. Определяющего характер приобрела вестернизация языкового процесса. Заметно и влияние информационной революции - большое количество пользователей Интернета широко использует его терминологию, пытаясь выдать за научную, литературную или даже официальную и особенно не заботясь этим. Конкретные проявления этой колоквиализации (употребления разговорных слов в прессе) достаточно разнообразны - до шокирующего использования жаргонной лексики в официальных документах.

Ярким примером колоквиализации стало активное вхождение в украинский язык термина «перезагрузка», официальным признанием которого стало его использование в названии Закона Украины «О внесении изменений в некоторые законы Украины относительно перезагрузки власти». [11] У значительного числа украинцев сложилось впечатление, что авторами нового термина стала команда молодых членов правительства, среди которых значительная часть хорошо знает компьютерные технологии и использует соответствующую лексику.

Однако анализ показывает, что процесс освоения нового понятия начался в Украине значительно раньше. Как этапы можно назвать показ популярного американско-австралийского фильма «Матрица. Перезагрузка» (2003 г.), активное обсуждение в прессе внешней политики Президента США Б. Обамы, которая в отношении России характеризовалась как «перезагрузки» (2009 г.) и пр. Фильм усиливал восприятие «перезагрузки» как радикального средства решения проблемы, создание нового виртуального мира, возможности его многократного повторения. В условиях кризиса возможности фантастики переносились в

реальный мир, а его несовершенство в условиях трансформации общества усиливало веру в силу и необходимость перезагрузки.

В концентрированном виде такой подход изложен в нескольких публикациях 2010-2014 годов. Так, Ю. Киселева в 2010 году утверждала, что в сложившейся ситуации в Украине в контексте преобразований демократическая система, по сути, "зависла". Не хватает постоянства всех составляющих, которые составляют демократию. «Если демократический транзит и консолидация демократии зависли в институтах и времени, то и политическая, и социальная система может перезагрузиться». [12]

В монографии 2014 года И. Розпутенко напоминал, что философы предостерегают, напоминая практикующим политикам о необходимости изменения форм эффективного развития. «Исходя из этой методологической посылки, что нам делать с государством: продолжать процессы «совершенствования», «модернизации» или попробовать до 2015 года перезагрузить ее, обновив основные институты (Верховную Раду, Кабинет Министров, Администрацию Президента, судебную власть и т.д.), изменив акценты из централизации на децентрализацию, предоставив таким образом возможность реализоваться местному самоуправлению, как это было в полково-сотенного устройства времен Гетманщины.

Перезагрузка - это процесс деколонизации, кадровой люстрации, декриминализации (коррупция), антитоталиризации, демократизации.

Перезагрузка - это процесс наполнения институтов государства национальными ценностями, украинскими традициями, украинской историей, на украинском языке, процесс оптимизации (затраты / результаты) государственной политики, процесс соответствия нравственных ценностей и целей государства». [13, с.14]

Следовательно, децентрализация рассматривалась автором как существенная часть широкого и радикального понятия - «перезагрузка», которое, в отличие от «совершенствования», «модернизации» означает более радикальные действия - возвращение к истокам.

Важно обратить внимание на широкое определение сферы применения «перезагрузки». Так, начало децентрализации оценивалось как «полная перезагрузка власти в Украине», «новая глава в истории страны», что, в частности, заметно из дискуссии

участников организованного в июле 2015 года ОБСЕ обсуждения конституционной реформы. В других публикациях периода 2014-2019 лет речь шла о перезагрузке децентрализации, социального диалога, системы земельных отношений, полной перезагрузки советов всех уровней, «большой перезагрузке». Таким образом, заметна определенная эквилибристика: с одной стороны децентрализация рассматривается как механизм смены власти - перезагрузки; с другой - перезагрузка воспринимается как механизм совершенствования децентрализации.

Как перезагрузка оценивался и приход к власти новой команды в 2019 году, а затем - уже в отношении этой власти - говорилось о перезагрузке Верховной Рады, Кабинета Министров, других властных институтов. Уходя в отставку, премьер-министр утверждал, что работой его Кабмина заложен фундамент для перезагрузки страны.

Вместе с тем понятие «перезагрузка» все больше используется в Украине и в других сферах, в основном для переоценки явлений и процессов.

Обращение к популярной специальной технической литературе позволяет выделить и осмыслить с точки зрения науки управления важные операции, обеспечивающие функциональность системы:

- Загрузка операционной системы (англ. Booting) - это многошаговый процесс запуска компьютера. Загрузчик операционной системы (англ. Bootloader) - это программа, для выполнения загрузки операционной системы. Последовательность загрузки (англ. Boot sequence) - это начальный набор действий, при этом выполняется компьютером.

- Жесткая перезагрузка (англ. Hard reboot) происходит, когда на короткое время исчезает питание компьютера, или когда на процессор направляется специальный сигнал.

- Мягкая перезагрузка (англ. Soft reboot) происходит под контролем программного обеспечения, без нарушений в электропитании и нажатия кнопки перезагрузки на передней панели. Как правило, но не всегда, это означает обычное штатное завершение работы машины и последующее перезагрузки.

Итак, относительно такой сложной системы, как страна, государство, общество - речь должна идти в первую очередь о

выработке и загрузке программы, а перезагрузки должны быть предусмотрены путем смены власти в штатном режиме, корректировки законодательства, институциональных изменений и т.п. (мягкая перезагрузка), но могут осуществляться и в нештатном режиме путем революций (жесткая перезагрузка).

С точки зрения публичного управления важно четко осознать, что решение о создании программы (загрузка) и перезагрузки должно принимать гражданское общество, а «потрошить аппарат», постоянно и бесцеремонно осуществляется в Украине, нужно осторожно и взвешенно. Не оправданы и постоянные попытки перезагрузки без наличия четкой программы и механизмов ее реализации, что может привести к резкому откату и авторитаризму.

Децентрализация с точки зрения такого сравнения представляется как загрузка программы действий, не до конца продуманной с точки зрения процесса, последствий и механизмов осуществления. Итак, перезагрузка требует оптимизации властных отношений и роста роли гражданского общества.

Выводы. Проведенный анализ подтверждает объективность расширения словарного запаса языков в посткоммунистических странах, что является результатом процессов глобализации, европеизации, информатизации, универсиализации и прямо касается процессов публичного управления. Внедрение в практику политической деятельности новой терминологии оценивается филологами как неизбежный в условиях глобализации и технологической революции процесс.

В то же время, нужно очень осторожно подходить к использованию новых терминов в правотворческой деятельности. Во всяком случае - необходимо разъяснение новых или приспособленных к новой ситуации понятий.

Ознакомление с терминологией, используемой в средствах массовой информации в Украине и соседних государствах Европы, подтверждает мнение о большей динамике языковых изменений в Украине. Например, наш анализ интернет-ресурсов в Беларуси, Болгарии, Польше, России свидетельствует, что в этих странах понятие «перезагрузка», кроме информатики, применяется в основном для определения имеющихся или желаемых изменений во внешней политике. В Украине оно приобрело уни-

версальное значение для обозначения радикальных изменений и даже вошло в официальные документы, хотя и воспринимается по-разному, в зависимости от аудитории и ситуации, в чем мы видим значительную проблему

Так, термин «перезагрузка» в Украине сначала явочным порядком, а потом – официально уже применяется в политической сфере, что объясняется желанием политиков найти обозначение для радикальных изменений с помощью более привычных для них слов. Но использовать его нужно осторожно и взвешенно.

Постоянные перезагрузки, на наш взгляд, являются признаком ручного управления, слежствием непродуманности программы действий.

Следует учитывать, что в юридической практике применения определенного понятия должно осмысливаться не только с точки зрения отражения состояния в сфере его использования, но и его влияния на ситуацию в будущем. Не случайно, в экспертном выводе на проект Закона Украины «О внесении изменений в некоторые законы Украины относительно перезагрузки власти» указывалось, что название закона «требует уточнения относительно его предмета и круга вопросов, по которым вносятся изменения в законы Украины...

Стоит также обратить внимание на то, что согласно ст. 6 Конституции Украины государственная власть в Украине осуществляется по принципу ее разделения на законодательную, исполнительную и судебную. Отсюда следует, что ее «перезагрузка» (юридический смысл этого слова - неясный) должно касаться, например, и носителей судебной и законодательной власти. В то время как проект сконцентрирован на внесении изменений в правового статуса государственных служащих». [14]

Очевидно, что для Украины важно более внимательно подходить к адаптации законодательства к европейским стандартам. Необходимо восстановить стабильность публичной службы, что предусматривает опыт, профессионализм и патриотизм кадров. Главное в современной ситуации - выработка стратегии развития, что политики должны осуществлять совместно с общественностью, опираясь на научные разработки. Основными вехами в этом процессе должны быть задекларированные конституционные ценности, а также евроинтеграционное направление развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти.-[монографія]. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.
2. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. Полтава: ПолтНТУ, 2012. 243 с.
3. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Болгарія. Полтава: ПолтНТУ, 2014. 208 с.
4. Европеизация реформ государственного управления. Ред.: Юрай Немец, Ун-т им. Масарика, Брно, Чешская Республика. Братислава. 2016. 134 с.
5. "Діджиталізація" випередила "Зе" і стала словом року в Україні. 27.12.2019. Українська правда. URL:
6. <https://www.pravda.com.ua/news/2019/12/27/7235961/>
7. Иванов Х. Дигиталната реформа в Република България. Годишник на департамент „Администрация и управление“, т. 3 (2018). С. 69- 74
8. Pietruszynski P. Logika i konsekwencja w digitalizacji państwa 27. 01. 2016. CW. URL: <https://www.computerworld.pl/news/Logika-i-konsekwencja-w-digitalizacji-panstwa,404321.html>
9. Слави Бинев: "България е в хуманитарна криза. Има нужда от рестартиране на системата" <https://chernomorie-bg.com/post/slavi-binev-balgarija-e-v-humanitarna-kriza-ima-nuqda-ot-restartirane-na-sistemata>
10. Шевчук В. Від анархії до диктатури: чотири сценарії для Зеленського. Чим Україні загрожують популізм і авторитарні замашки влади. Апостроф. 17.03.2020 URL:
11. <https://apostrophe.ua/ua/article/politics/government/2019-12-04/ot-anarhii-do-diktaturyi-chetyire-stsenariya-dlya-zelenskogo/29554>
12. Татаренко О. Актуалізовані моделі в системі словотворення сучасної української мови (кінець ХХ – початок ХХІ ст.). Монографія. К.: Видавничий дім Дмитра Бураго. 2015. 248 с.
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади. Закон України від 19 вересня 2019 року № 117-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20>
14. Кисельова Ю. Уроки демократичного транзиту в Україні. Проект, що перезавантажується навпаки.

Українська правда 4.05.2010 URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2010/05/4/4996559/>

15. Розпутенко І. Третє тисячоліття - Україна і неоколоніалізм. К. Вид-во «К.І.С.». 2014. 356 с.

16. Висновок на проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» (реєстр. № 1066 від 29.08.2019 р.)

17. URL:https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66291

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доктор наук по государственному управлению, кандидат исторических наук, профессор Николай Лахижа является профессором кафедры публичного управления и администрирования Института подготовки кадров государственной службы занятости Украины. Имеет опыт практической работы в органах государственной администрации. Автор 20 монографий и более 300 научных публикаций по вопросам публичного управления, истории и теории посткоммунистической трансформации в европейских странах, читает академические курсы по этим вопросам. Член двух специализированных советов по защите диссертаций доктора и кандидата наук по государственному управлению, член редакций научных журналов (г. Киев, Украина).

EGOVERNMENT AND EHEALTH IN BULGARIA: DEVELOPMENTS AND CHALLENGES

Senior Assist. Prof. Juliana Hadjitchoneva, PhD

Assoc. Prof. Angel Ivanov, PhD

Assoc. Prof. Kristian Hadzhiev, PhD

New Bulgarian University

Abstract: *The purpose of this article is to briefly review the developments of the eGovernment and eHealth in Bulgaria since the start of their introduction. The paper studies and is limited to the strategic, regulatory, co-ordinational, and organisational dimensions for a period of more than 20 years. The milestones of the eGovernment and eHealth progress are underlined and summarised by years. The paper also examines the state of the Bulgarian information society incorporating up-to-date statistical data and analysis as indicative measure for the progress and prospects. Besides the overview of this long-term process, we discuss some challenges. Further in-depth researches of the effectiveness and efficiency of electronic governance policies and practices in Bulgaria for the studied period could provide a significant contribution to the discussion of the entire public policy evaluation and its future developments.*

Key words: *Information society, eGovernance, eGovernment, eHealth.*

This paper discusses the electronic governance and government (eGovernment) policies and initiatives in Bulgaria as part of the economic and social transformations (transmutations, innovation) that are taking place in the country. The eGovernment is embraced quite as another hope, a kind of "engine" of the progress and a tool for new management and governance quality and efficiency.

The study traces the electronic governance and, complementary the electronic health (eHealth) developments in Bulgaria, twenty-five years after that the society and the public sector have been in the spotlight of the "*reinvention of government*" by achieving a "*better*" government, rather than continuing the continuous discussion of "*more or less*" government [Osborne & Gaebler, 1993].

"*Better*" government is aimed at citizens and their needs; changes are needed to be accomplished, establishing a new institutional culture and work organisation. This reorientation is supported by the subsequent and rapid development of the Internet and the information and communication technologies. Their use to achieve a "*better*" government and to provide "*better*" public services to citizens is known in a narrower sense as "eGovernment" and a broader sense as "eGovernance" (comprising the whole governance structure). It should be noted that no distinction is considered for the purposes of this paper.

The process of introducing eGovernment in Bulgaria started in the late 1990s. It has been accompanied by numerous strategic papers and legislative procedures, multiple institutional-organisational changes, and a project-oriented approach of funding, largely under the Operational programmes and other European funds in the recent years.

This research is limited to the study of the strategic and regulatory management and, institutional aspects of the eGovernment and eHealth in Bulgaria, summarising and systematically structuring the progress over the last twenty years covering the relevant strategies, regulations and the coordination of the respective policies and initiatives, simultaneously in three directions of the existing interactions "administration-citizens", "administration-business" and "administration-administration".

Focused principally on the mentioned three aspects of the policymaking and execution, the paper does not encompass comparative analysis of the strategic planning and management performances, effects and impacts achieved in the respective studied fields. No effectiveness and efficiency aspects are quantified and evaluated in this paper. Further studies should be done to analyse and assess the reported achievements and outcomes during the studied period (inputs-outputs, cost-benefit and other analysis). This paper only partially gives a description of the project implementation and funding as well as some results achieved, keeping pace with the understanding that socio-economic progress in a particular area is a function of knowledge, attitude, culture and expectations of the society as a whole.

The paper is structured in four main sections: (i) general socio-economic and technology provisions for the development of the electronic governance; (ii) European context for electronic government implication; (iii) eGovernment and eHealth developments in Bulgaria focused on the strategic conception and landscape, regulatory background, coordination and organisation activities; (iv) Bulgarian information society and its preparedness for electronic government and electronic health in the studied period.

1. General Provisions for eGovernment Development in Bulgaria

The socio-economic transformation is a fact more than 30-40 years in the country's economic practices - from the "five-year planning" of technical progress [Popov, Ovcharov & Ivanov, 1987] through the intensification of the development to the present day when designing "catching up" economic development and market economy. A number of factors have been accountable for it, among which the most important are:

- Economic policy towards the market economy and its instruments such as privatisation, marketing, and others;
- The "*opening*" (or "*dominating*") of the national economy in the European and global economic system;
- Changes in the external economic situation and the inevitable "shocks" of global development such as crises, stagnation and others on the national development.

Overall, business dynamics and transformation go in parallel, and the roles and location of technologies in socio-economic development are conscious.

However, the "secret" of success in the modernity is not to explain the "things of life", but to think how to change them in a way that satisfies both business and society. Hence, there are numerous requirements and limitations to the governance, which succeeds more and more difficultly to be adequate to expectations. Political life is being dynamized, which leads to frequent changes in management 'elites', lack of continuity, quality and competitive ability of the ruling. They are increasingly unprepared for effective decisions and are inclined to believe, even at a degree of religiosity, that modern digitalisation, and the so-called "internet of things", "big data", cloud technologies, will be the solution and the counteracting of exponential complexity and diversity.

In the Bulgarian reality, several interrelated and interconnected phenomena are superimposed:

- Globalisation and privatisation;
- Loss of markets and reorientation from central planning to market economy;
- Failure of the concept of balanced and proportional development implemented centrally;
- Climate change and the cost of environmental problems in the context of "quality of life";
- Long-term structural, technological and political changes.

Cornaj [2000], Polterovich [1996], Stiglitz, Sen & Fitoussi [2010], and others showed with statistics and economic logic that in times of decline and stagnation the trends to reduce both production and well-being dominate. At the same time, inflation rates are or remain high. One of the reasons for the alternating periods of stagnation is ineffective scientific and technical progress in the Eastern European

countries and Bulgaria. We can add another reason – the asymmetric foreign trade, whose collapse has led to a massive collapse of the national economy. This further reinforces the faith and the hope in technical progress – even more since our country has undertaken commitments within the former Council for Mutual Economic Assistance to specialise in electronics.

Analyses of the causes and consequences of economic crises are often and rightly associated with the technical-economic level of production, the dynamics and the effectiveness of technical progress. The automation and the digitalisation of the production processes and their management have a strong influence on it.

Automation takes away some of the human functions and assigns them to the machines. The result is higher productivity and lower production costs. It leads to higher competitiveness of production processes and organisations.

The advent of the electronic-computing machines and the microprocessor equipment has become a prerequisite for inclusion, although partially, of logical and control functions in the automation process. Robots and robotic units (complexes) in the production system have an essential place in this process. It is a higher stage in automating and expanding the application scope of electronics.

Historically, the next stage in the development of automated management systems is the new systematic approach to cybernetics and the widespread use of economic-mathematical models and methods in management. This stage also led to an intensification of labour, restructuring the labour resources and bringing new challenges for the education and training.

The integration of the automated management systems continued the already started development. The relative share of logic functions and control impacts increases sharply. The new quality in automation and digitalisation inevitably brought positive changes in the economy.

The development of information and communication technologies (ICT) and the possibilities for integrating them entails two significant consequences:

- The first is the self-organisation of automated systems and their subsequent development;
- The second is the so-called 'digital economy' where the use

of ICT has led to radical changes in many sectors, in social and cultural development.

These findings provide new opportunities and challenges for the management. Since it is known that management is above all an information process, this means that:

- The most crucial production resource is information;
- The Internet dominates the process of overcoming restrictions;
- The internet itself is the most significant limitation to the scope of operational management;
- Performance management becomes an essential problem because a physical resource can be used in many different projects with different returns. What is the best option in this case?
- Information is a resource that can be used repeatedly to improve management functions.

There are many indicators to characterise the digital economy and the digitalisation of economic and social governance – a network society, information and communication technology development index, eGovernment development index, and others.

In Bulgaria, prerequisites for eGovernance were created in the late 1980s and early 1990s. In the context of a centrally planned economy, the so-called national programmes (automation, microprocessor equipment and technologies, flexible automated production systems, new materials, biotechnologies and others, totally eleven) had to create the material and technical basis for global penetration of the digitalisation in production, culture and lifestyle of Bulgarians.

Still, concerning the development of digitisation and electronic governance and government, the state has mostly considerable influence. One possible explanation could be the fact that despite the reforms to privatisation and decentralisation, the new organisational and innovative forms (start-ups, innovative structures, others) still fail to unambiguously impose an impact on gross added value, productivity growth and the competitive capabilities of the national economy.

Overall, there are three major barriers to setting up electronic government: firstly, the weak or limited innovation power of the society (it still just imitates); secondly, the insufficient technological diversity and, thirdly, the relatively not bold and not large-scale management projects. The "ideological" debate on how to build eGovernment is continuing along these lines:

- Setting up eGovernment through targeted and bold centralised solutions, where the inertia of centralised planning is a fact;
- Setting up eGovernment through decentralising implementation through innovative small and medium-sized enterprises;
- What is the price of each of the two possible paths, and who will pay it and how?

It is evident that the answer to these questions is also political – courage is needed for a new and large-scale vision for the society, its economy and business concentration, all concentrated in the wisdom of management.

The first steps are made. Some of them are already forgotten, others deliberately destroyed by economic reforms. The necessary actions should now be designed and implemented in an environment of competition and a new type of coordination and cooperation. We are currently building scientific and technological ecosystems for knowledge, skills and attitudes by creating the necessary institutional conditions. The roads, however, are more than one, but the time does fly.

2. European context and eGovernment

The price of modern technical progress is high. The rates of its development are also intense. However, the price is highest for those who lag behind the general development. The later a country integrates into the global digital space, the higher the price it pays.

Bulgaria has been implementing a radical economic transformation, which is a context for national development in itself. It is, however, a backdrop of another, broader context – Europeanisation and globalisation, which particular expression is the so-called Fourth Industrial Revolution (Schwab, and others). The uneven development is a self-contained, but extremely important problem (Schwab), leading to a generally recognised disorder, to futility in management elites, to poor financial market orientation, focusing on short-term targets and tasks, while digitalisation requires 'long money' and a political perspective.

The process is fundamentally important. Information is the one that lends meaning to eGovernment. While the modern economy is the knowledge, skills and attitudes to use, general resources such as information and how to "produce", distribute, use and protect

property rights in the knowledge society, in a situation of electronic science management, production and consumption are questioned.

In the context of economic development, governance, including electronic, is a resource. Services today determine the appearance, pace and direction of development in modern economies. The services sector of Luxembourg economy is 87%, while in Bulgaria and Romania it is significantly lower (52% for Romania according to Dyankov & Aslund [2018]).

The European context of eGovernance in Bulgaria is essential since the trade in services is still lagging behind the total volume of trade and trade of goods. Doubtless there is a potential to overcome the fragmented nature of trade in services in Europe, but we have to note that it will take place in a highly sensitive context of the labour market in Bulgaria, with huge emigration, job contraction and low nominal unemployment, not last to mention growing doubts regarding the EU's governance adequacy.

3. eGovernment and eHealth in Bulgaria - Main Developments

The eGovernment and eHealth policies should be considered within the framework of the strategic and programming documents for setting the country's development objectives up to 2020. Such are the National Development Program: Bulgaria 2020, and the National Reform Programme of the Republic of Bulgaria implementing the Europe 2020 Strategy.

The national development document has defined the vision, the objectives and priorities of the government policies in order to achieve an accelerated economic growth and to raise the living standards of the Bulgarian citizens in medium and long-term. It is aligned to the commitments that Bulgaria has taken at European and international level. Still, and this should be underline that it is a "document for national growth solutions", as it represents the national way (road) for progress. However, several concrete action plans have been created since 2014 (exactly, five three-years Action plans for the implementation of the National Development Programme), which could be an indication for the changing character of the national growth solutions, and an increased focus on paper production instead of sustainability of the process and long-term policies.

The second strategic document has been elaborated to integrate the Lisbon Strategy and the Europe 2020 Strategy goals and covers

sectors policies. Again, highly intensive process of constant updates has been observed during the studied period (document updated on an annual basis since 2007, accompanied by plans for implementation).

3.1 eGovernance - historical overview

One of the first initiatives of the national government on its road to introduce the electronic governance in 1998 has been the one to create a Coordination Council (Decree No 40 of 17.02.1998). This body had both coordinating and controlling functions over the 'information society' issues. In that period, Bulgaria ranked also among the first European countries that developed strategic documents in the field of the electronic governance. Those were the Strategy and National Program for Development of the Information Society [Slavinski, 1998]. Later on, these strategic documents have been updated according to the Action plan Europe+ concerning the European Union candidates' countries.

Meanwhile, other strategic documents are proposed and approved such as the Program for implementation of modern information technologies in the administration and Strategy for development of high-tech activities and high-tech parks. Yet in 2001, the legal regime of the electronic document and electronic signature in the civic and public turnover was regulated in Bulgaria (Law on electronic document and electronic signature). Also, the legal foundation for establishing security of the electronic exchange concerning validity, content and integrity of the electronic statements has been a fact. The electronic form of statements was equated with legal consequences to the written one. An electronic document has become a mean of proof in the process (in case there is no requirement for a qualified written form). It was introduced a relative legal force of electronic signatures. With the agreement of the parties, ordinary and advanced electronic signatures were equated to the legal consequences of the handwritten signature. A qualified electronic signature was recognised by all, including public authorities or local government bodies and local administration.

Then, the business opportunity appeared for certification service providers, which by the end of 2018 counted a total of six companies [CRC, 2018]. The price, which has long been considered 'unfriendly' for the broader deployment of electronic services

(eServices), has decreased over the years. At the end of 2018, as for the issuance, renewal, re-issuance of qualified certificate for a qualified electronic signature for three years, the price is about 30 BGN totally for individuals and around 120 BGN for legal entities. Nevertheless, and still, the eGovernment and eServices progress remained a remarkable challenge, especially the provision of more and better-quality administrative services electronically, simple, understandable and complying with personal and business life events.

However, back in 2002, the Government declared clearly and officially its support both for the introduction of the eGovernment "at the highest state level" in long-term and, for the modernisation of the public administration "from accession to integration". The major directions for the implementation of the eGovernment Strategy are focused on the citizens and businesses, market orientation, identification and security. More, this strategy had to be implemented in coordination and partnership with the respective stakeholders; an approach that could be considered positive as it is generally supposed to bring added value if it is implemented in the context of transparency and competition. There were several big challenges that have been identified at the time such as the lack of unified information environment in the public institutions as a consequence of the lack of integration of available information systems and registers (as far as electronic ones are available). To overcome them efficiently, the strategy has been organisationally backed; an organisational structure was put in place to support its implementation. Also, there were designed specific criteria to strengthen the selection of the important for the eGovernment projects. Such critical projects having fundamental importance for the future of the eGovernment were listed, as it was with the relevant activities to enhance its development. So, an entire system of concrete measures has been designed and put into action.

Further, in the same year, the individuals' rights during the data processing have been guaranteed by the law (Personal Data Protection Act, 2002). The individuals have been protected against the unlawful processing of personal data in the process of the free movement of data. It was meant to ensure the integrity of individual and private life. Later, as of 2006, the amendments have been applied also to personal data processing by means of automated tools. The main eGovernance law (Electronic Governance Act adopted in 2008)

has also its provisions for the protection of personal data; it has introduced an obligation for the providers of electronic administrative services to collect, process and provide only personal data insofar as they are necessary for the delivery of electronic services within the meaning of the law. In this way, the personal data collected could not be used by suppliers for purposes other than the purposes of the relevant electronic services (one exception is the explicit consent of the person to whom they relate). Personal data had to be automatically and electronically provided as an internal electronic administrative service by the primary administrator and between institutions.

Another public body was created in the same period to support the implementation of the eGovernment, Coordination Centre for Information, Communication and Management Technologies (CCICUT), with main purpose to methodically ensure and coordinate the activities in the field of information governance, the private sector and donor organisations. Additionally, it was set up a Council for State Administration Modernisation equipped with a Working group for coordinating the implementation of eGovernment Strategy, as well as a Coordinating Council for the Information Society to synchronize activities in the field of information and communication technologies, including through consultation of the institutions in the process of developing and implementing national strategies. Obviously, multiple bodies with overlapping policy and coordination functions could blur the responsibility.

A new initiative using the eGovernment mechanisms has been put in place in 2004 to guarantee the right to ownership of real estate properties and to redound the sustainable management in this domain. So, it was adopted a vision for a single national database of territory, population and resources.

The development of the electronic governance in Bulgaria was quite dynamic since 2005, characterised by the establishment of a further legal framework (Law on eCommerce (2006), Law on Electronic Communications (2007), Law on Electronic Governance (2008) with a number of secondary acts). The principle of the single collection and creation of data by administrative authorities performing public functions and public service providers has been enshrined. The institutions had to automatically collect data from the primary administrators and had not require citizens and organisations to present or

prove data that is already collected or created within the institutions. The State Agency of Information Technologies and Communications was inherited by the Executive Agency of Electronic Communications Networks and Information Systems and the Directorate of eGovernment (also Directorate of Communications and Directorate of Information Technologies at the Ministry of Transport, Information Technologies and Communications (MTITC), which has been already into the charge of the organisational and co-ordinational activities for the implementation of eGovernment. In this way, the development of electronic services, interoperability and information security have been reconciled in one institution.

For the next two years and again in order to assist in the implementation of eGovernment policies, two bodies were created, the Council for Network and Information Security of Information Systems of Administrative Authorities and the eGovernment Council to the Minister of Transport, Information Technologies and Communications. It was elaborated a specialised programme to boost the Bulgarian information society (National Program for Accelerated Development of Information Society in Bulgaria 2008-2010). The purpose of the new programme was to define the operational framework of the Bulgarian information society model in a technological, economic and social context recognising the role of modern technologies for social and economic development. The approach adopted was the almost same as previously: priority areas (excluding eGovernment and eHealth) determined, guidelines for establishing the subsequent roadmap developed, and projects of key importance for the development of the Bulgarian information society identified.

In 2009, it was created an advisory body to the Council of Ministers on the coordination of the government policy in the area of public administration and decentralisation, including coordination of public policy to improve administrative services (Council on Administrative Reform (CAR) (Decree No 192 of 2009). It had a responsibility to develop the guidelines for integrated administrative services and to propose measures to improve the processes of delivering administrative services (Decree No 283 of 2009). Given the functions and the composition, the Council had the prerequisites to drive the modernisation of the public sector and accelerate the reforms for the benefit of the citizens and businesses in Bulgaria.

According to the public information [Portal for Consultative Councils, 2019], for the period since its inception, its highest activity was marked in 2015, followed by two years of activity decrease and relative recovery of activity in 2018.

Building an administration, oriented towards the needs of the society is the old refrain for the newly adopted Strategy on Public Administration Development (2013-2020). Under the first Strategic Objective, all three fundamentals of the modern state and effective institutions, the better administrative services, the smarter regulation and the more open administration, are covered. Still, the strategic document has set out the expected results for the three sectors of the target generally. No plan has been set for their gradual achievement during the seven-year strategy implementation period. However, it is a necessary step in order to conduct a systematic policy and to carry out a (regular) monitoring of the progress. The strategic document stated the incorporation of three other strategic papers, namely: Human Resources Management Strategy in Public administration (2006-2013), Strategy on Training of administration staff (updated in 2006) and, Concept on improving administrative services in the context of the one-stop-shop principle. This should imply that the objectives set and the expected results in this document were determined following the achievements of the previous ones.

Focused on better services and designed to remove the legal and administrative barriers to trade in the internal market, the European Directive on Services of 2006 (Directive 2006/123/EC of the European Parliament and the Council of 12.12.2006 on Services in the Internal market) has been transposed into Bulgarian legislation four years later (Law on the activities for services delivery, 2010). Its primary purpose was to realise the full potential of services markets in Europe through nationally coordinated transparent, clear, and friendly electronic service delivery. This goal had to be performed by the already existing by the time Portal for electronic provision of administrative services (egov.bg) built and maintained in accordance with the eGovernment Act. This platform was created as a centralised source for citizens and businesses for information and administrative services electronically. Still, a quite limited number of services are available and the access to it is still hampered, more than 11 years after its launch.

Since 2010, the vision and objectives of the Bulgarian electronic government have been defined by the Concept of eGovernment in Bulgaria (2010-2015), which represented the basis for the development of the national strategy and roadmap. The subsequent strategic document - the General eGovernment Strategy in Bulgaria (2011-2015), had as the primary aim the digitalisation of the institutions, namely to achieve interoperability at a national level, to establish a "digital administration", to coordinate the planning and implementation of projects at the national and local level, to introduce business models in the work of the administration, as well as convenient access to administrative services. Besides, the adopted electronic communications policy had to create conditions for the development of the electronic communications sector, the promotion of investment policy and the implementation of technological innovations. The efforts were directed to ensure easy access to quality, secure and efficient electronic communications services.

Following a decision by the Council on administrative reform, the Plan on the Implementation of the Public Administration optimisation measures (2010-2011) incorporated measures concerning the access and quality of the public services, the institutional organisation and the efficiency of the public spending.

Another electronic governance issue that has been approached at the time, it was the spatial data and infrastructure. The adopted in 2010 Spatial Data Act provided rules on the construction, maintenance and use of infrastructure for spatial information in the form of metadata, arrays of spatial data, including those in electronic form; spatial data services, network services and technologies; exchange, access and use of agreements; coordination and monitoring mechanisms; other processes and procedures within the spatial prospective. So, it regulated the provision of access to spatial data and the provision of services for environmental data or activities that may affect the environment by ensuring compatibility and security in the exchange of data.

New eGovernance initiative was related to the European digital programme for the social and economic potential of information and communication technologies and the Internet until 2015. In this sense, the parameters for the development of the Bulgarian information society have been renovated according to the European goals through a National Programme on Digital Bulgaria 2015.

For the next planning period from 2014 to 2020, Bulgaria had an eGovernment strategy (Strategy for eGovernment development in Bulgaria (2014-2020) with a vision for the development of the administration that provided for the effective and rapid performance of the public duties. The respective Roadmap for implementation of the Strategy has been adopted the same year but also cancelled two years later when a new Roadmap has been created. That should be bound to the overall stated expected result for the reduction of the time for service delivery, the introduction of "complex administrative services", the provision of services on the "events" principle basis, the performance of optimisation and reengineering of work processes, and others.

The will to accelerate the introduction of eServices has been reflected in the creation of the State Agency of eGovernment to the Council of Ministers instead of the Directorate of eGovernment and the Executive Agency for Electronic Communications Networks and Information Systems. Newly formed current structure conducts public policy on eGovernment, including electronic trust services, electronic identification, network and information security, infrastructure for spatial information, public sector information in a machine-readable open format. The functions are strategic, from coordination to control of eGovernment, to maintain centralised registers, to administrate private cloud and the public administration communication network. There was also a project in progress to establish a State Enterprise "Unified System Operator" as an information contact centre for electronic administrative services, as well as for the construction and maintenance of a National Spatial Data Portal.

In recent years, the discussion about electronic identification is passing by picks and downs. Still, electronic identification is of paramount importance for eGovernance future development. In this regard, the public relations to distinguish between one person and another person(s) in the virtual environment, in order to ensure access to information systems and the possibility of electronic statements employing electronic identity verification have been regulated by specialised law (Electronic Identification Act, 2016).

3.2 eHealth Care Service - historical overview

In the field of health, several strategic documents specified the specifics of eGovernment and set priority areas for development.

Firstly, we should mention the initiatives of the government to the improvement of the health status and quality of life of Bulgarian citizens by ensuring equal access to modern, efficient and quality health services with the help of existing and new technological opportunities in line with the changing needs and increased mobility of the population. For that purpose, it was designed the Strategy for the Implementation of eHealth in Bulgaria since 2006.

Second, this public policy followed the concept of better health, as amended three times in 2010, aimed at improving public health and achieving higher levels of national health security, as well as overcoming identified Negative trends and the disintegration of health.

Thirdly, the leading strategic document, which specified the objectives for the development of the health system until 2020 is the National Health Strategy 2020, adopted in 2013 by the Council of Ministers and two years later by the National Assembly. It represents the strategic framework for health policy and the development of an effective health system, to which an Action plan for the implementation of the National Health Strategy 2020 is applied. eHealth encompasses health services, monitoring, awareness and education, and research.

The challenges faced by the eHealth policies included the lack of an integrated information health system and access of patients to data from their health records, a lack of vision and conditions for the development of telemedicine and other advanced technologies in the system of improving prevention, treatment, supervision and management.

The measures were aimed at developing the eHealth architecture, building a national information health system and introducing standards, ensuring interoperability, connectivity between different stakeholders in the system and the resulting opportunities to improve overall health care and training.

The development of eHealth is one of the priorities in the Governance Program of the Government of the Republic of Bulgaria for the period 2017-2021. To this end, it was intended to create an integrated information system that connects in real-time stakeholders in the healthcare system (Ministry of Health, National Health Insurance Fund, National Insurance Institute, National Revenue Agency, providers of medical and health services). The planned four measures concerned the improvement of the quality and effectiveness of the health

care process through the establishment of a national health information system, the creation of an electronic health record, electronic prescription and electronic medical track, implementation of a single patient identifier and implementation of cross-border exchange of health data between Bulgaria and the EU Member States.

The basic information on the development and implementation of the strategies, regulations and, policies and activities' coordination for the realisation of eGovernment and eHealth in Bulgaria is summarised and systematised by years in Table 1.

It is adopted an approach of classification by years of adoption of the relevant document or the relevant decision of the government. It is obvious that 40 strategic documents have been developed during the period from 1998 to 2018 (without the list being exhaustive), of which at least half are specifically focused on the development of the information society, eGovernment and eHealth in Bulgaria, eight laws were adopted (not including the sub-normative framework), 15 different structures for policy coordination and implementation functioned.

4. Information Society and the eGovernment and eHealth Development in Bulgaria

According to UN Global Survey on eGovernment (held since 2003), from the last position in 2014, Bulgaria climbs up, leaving behind Slovakia, the Czech Republic, Croatia, Latvia and Romania. The overall performance improvement is observed after 2014 (see Table 2). It is interesting to observe the country's assessment of the scope and quality of online services (OSI), which, after a consecutive decline until 2014, marked a significantly better performance in the past year.

According to the National Statistics Institute (NSI) data published on 30.12.2018, the access of households to the Internet for the country is 72.1% in total; as expected, the internet is more used in the cities (75.7%) and less in the villages (58.0%). The people that are using it regularly are 63.6%; those with high education use it the most (89.6%), followed by those with secondary education (64.6%), it is less used by persons with primary education or lower (37.7%). As regards to the age distribution, the percentage is significantly higher in the age groups up to 44 years (35-44 – 80.4%, 25-34 – 86.9%, 16-24 – 92.2%), while for the rest it is below 70% (45-54 – 65.7%, 55-64 – 45.2%, 65-74 – 17.8%). It is almost 100% in the case of learners (98.6%), and as for employees – 80.8%.

Table 1. Strategic, regulatory and institutional coordination framework of eGovernment and eHealth in Bulgaria after 1998

Year	Strategic Document	Regulations	Coordination and organisation
1998			Coordination Council for Information Society issues
1999	Strategy on Information Society Development and National Programme on Information Society Development (updated 2002) Program on Implementation of Modern Information Technologies in administration		
2000	Strategy on Development of High-tech Activities and High-tech Parks		Coordination Council on Information Society Issues
2001	National Integrated Administrative Service Programme	Electronic document and Electronic Signature Act	
2002	eGovernment Strategy (updated in 2003 and 2006) Strategy on State administration Modernisation - from Accession to Integration Strategy on Training Employees in Administration (updated 2006) Concept on Improving Administrative services in the context of the one-stop-shop principle	Personal Data Protection Act	Coordination Centre for Information, Communication and Management Technologies to Council of Ministers (closed 2006)
2003			Council on State Administration Modernisation with Working group for coordination of eGovernment Strategy

2004	<p>Implementation plan on eGovernment strategy and Action plan for Bulgaria's competitiveness on global ICT markets</p> <p>Vision on a single national database of territory, population and resources</p> <p>Updated Sector Policy in Telecommunications of the Republic of Bulgaria</p>		<p>Coordination Council for Information Society Issues</p>
2005	<p>Strategy and Action plan on ICT Introduction in Bulgarian Schools</p>		<p>Directorate Strategic Planning and Governance in Council of Ministers (CM)</p> <p>Directorate eGovernment in MSAAR</p> <p>SAICT at CM</p>
2006	<p>Strategy on Implementation of eHealth in the Republic of Bulgaria (valid until 2012)</p> <p>Strategy on Human Resources Management in State Administration (2006-2013)</p> <p>Plan on Implementation of Strategy for Human Resources Management (2006-2009)</p> <p>National Framework on Interoperability of Information Systems in the Executive</p>	eCommerce Act	
2007		<p>Electronic Communications Act</p> <p>eGovernment Act</p>	
2008	<p>National Program on Accelerated Development of Information Society in Bulgaria (2008-2010)</p> <p>Program on Providing Integrated Spatial Databases in the Republic of Bulgaria</p>		<p>Directorate eGovernment in MTITC (Directorate Communications and Directorate Information Technology in MTITC)</p>

2009			ECMIS Executive agency at MTITC Council for Administrative Reform
2010	eGovernment Concept in Bulgaria (2010 - 2015) General eGovernment Strategy (2011-2015) (valid until 2013) Implementation Plan on Public Administration optimisation measures (2010-2011) Electronic Communications Policy of the Republic of Bulgaria Better Health Concept (up to date)	Spatial Data Access Act Law on service Activities	Council on Network and information security of the information systems of the administrative authorities of the MTSC
2011			MTIC eGovernment Board
2012	National Development Programme: Bulgaria 2020 National Programme "Digital Bulgaria 2015"		
2013	National Health Strategy 2020 (adopted by the Parliament in 2015)		
2014	EGovernment development Strategy (2014-2020) Strategy on development of the State Administration (2014-2020) Plan for implementation of the Strategy for the development of the State Administration (2014-2015) Roadmap on the implementation of the EGovernment development strategy (2016-2020) Three-year action plan on the implementation of the National Development Programme: Bulgaria 2020 (2014-2016) Three-year action plan on the implementation of the National Development Programme: Bulgaria 2020 (2015-2017)		

2015	<p>Roadmap on implementation of the Strategy for development of the State Administration (2015-2020)</p> <p>Action Plan on the implementation of the National Health Strategy 2020</p> <p>Three-year action plan on the implementation of the National Development Programme: Bulgaria 2020 (2016-2018)</p>		
2016	<p>Roadmap on the implementation of the eGovernment development Strategy (2016-2020)</p> <p>Three-year action plan on the implementation of the National Development Programme: Bulgaria 2020 (2017-2019)</p>	Electronic Identification Act	State Agency eGovernment at CM
2017	<p>Three-year Action plan on the implementation of the National Development Programme: Bulgaria 2020 (2018-2020)</p>		
2018	<p>Concept for eGovernance Development in Bulgaria - towards Sustainable model of eGovernance (2018-2022)</p>		State Enterprise Unified System Operator (project)

Source: Own compilation based on published documents on www.strategy.bg, www.lex.bg, www.mtict.government.bg, www.e-gov.bg [Accessed on 30.12.2018].

Table 2. Dynamics of UN Global Survey on eGovernment Ranking of Bulgaria - eGovernment Development Index [EGDI], eParticipation Index, Online Services Assessment (Sub-Index) (2003-2018)

Bulgaria	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018
EGDI rank	35	41	45	43	44	60	73	52	47
ePart Rank	61	41	42	135	39	134	122	43	35
OSI score	.5371	.5058	.5192	.4849	.4095	.4902	.2362	.5652	.7639

Source: UN, eGovernment Survey (2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016 and 2018)

On the other side, only 22.2% are using the Internet to interact with the institutions, which is without any real change from the previous years; there are only 17.1% of the people that are seeking information from the institutions' websites, only 9.4% are downloading forms, and only 9.5% are sending completed forms to the institutions using the internet.

If we compare the 2018 data with 2012 data, we observe a diminution of the online interaction between the citizens and the public institutions; in 2012, the Internet-enabled persons that interact with public institutions are 26.6%, 24.9% of the people obtain information from the public administration websites, 13.2% download official forms and 11.3% send completed forms to the institutions.

If we compare the data on people using the internet to interact with institutions in Bulgaria and in EU for the period 2008-2018, we observe a progressive trend of the online administrative services users in the EU, while it is not the case in Bulgaria (Table 3). Besides, there is an increasing gap between Bulgaria and the EU and the share of the European population using online provided tools is more than double of the Bulgarian. However, the interaction of the citizens with public institutions over the Internet is directly dependent on the administrative service being designed in a way that is user-friendly for the citizens and businesses and not for the relevant public bodies.

Table 3. People using the Internet to interact with public institutions for the period 2008-2018 in Bulgaria and EU (% , age group 16-74)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EU	35	37	41	41	44	41	47	46	48	49	52
BG	10	11	24	25	27	23	21	18	19	21	22

Source: Eurostat (2019).

Concerning the eSkills of the individuals, in 2017, 44.3% of individuals can copy or move a file or folder; 27.9% of the people can use word processing software; 16.4% can use spreadsheet software; 10.1% can use photo editing software, video or audio files; 1.2% can create a computer program; 44.4% can transfer files between computer and other devices; 8.6% can change or verify the configuration parameters of software applications; 15.0% can create electronic presentations

by means of appropriate software including images, sound, video or graphics; 19.9% can install software or applications. Totally, there are 26.7% of individuals who have never used the Internet. Among the main reasons households do not have Internet are lack of skills to work with the Internet (17.3%), lack of need for the Internet (useless, uninteresting, others) (15.7%), too expensive equipment (9.0%), and too high access costs (phone, subscription, others) (7.2%).

In 2018, a total of 55.9% was the share of people using a mobile phone or smartphone to access the Internet outside of the workplace or home. Only 4.7% orders medicines on the Internet.

As for companies, 94.6% of them have Internet access, and 51.1% of them have own web pages. A total of 31.5% of employees in companies use a computer and 28.1% use the Internet. Around 75% of businesses interact with public institutions via the Internet to receive information (71.0%), to download forms (e.g. tax returns) (75.8%), to send out a receipt (e.g. providing statistical information) (75.7%). In 2018, 47.8% of businesses use an electronic invoice.

What is the state of the electronic administrative services from the public institutions' perspective? We note that no relative data are provided in the latest State of Administration Report while this information was reported in some previous reports. However, it is interesting to mention the huge lag between applications submitted to inquire electronic administrative services and the provided services (2 903 326 applications submitted by citizens for electronic administrative services against 25 670 provided services, 5 972 236 applications for electronic administrative services submitted by the business against 5 721 provided services). The electronic services made with online payment are only 916 in 2017. By the latest data, the Bulgarian institutions that provide electronic administrative services are around 37% (2013-2014). These services are traditionally information services and electronic access to forms, while only around 7% of the institutions are ready to carry out the two-way communication, and a fully electronic transaction (with online payment of the tax service) - only around 3%.

In terms of health, the budget expenditure on research and development for health in 2018 is 1.9% or 4 053K BGN. Almost as much as for the study of political and social systems, structures and processes (1.8%) and less than for urban space research (2.0%). Health

information (injury, illness, nutrition, health improvement, others) seek 24.7%, and only 3.5% booked an appointment with a doctor via a website or application (hospital, health centre, others).

On the other hand, the development of eGovernment is a part of the priority axis, aimed at providing quality administrative services and is financed under the operational programme "Administrative Capacity" (OPAC) for the programming period 2007-2013. There are totally 180 projects, and more than 50 projects are designed to improve the quality of the public services offered to citizens and businesses (mostly on municipal level). These projects incorporate different aspects of the administrative reform, such as administrative services survey and enhancement, administrative processes optimisation, administrative servicing implementing the "one-stop shop" concept, information systems improvements and websites designs, public services integration, electronic channels for providing administrative services, and others. Examples of such projects for the provision of complex administrative services for citizens and businesses are numerous, as of the regional administration or the Communications Regulation Commission (CRC), which developed 39 complex administrative services funded under the Programme. The National Revenue Agency has implemented 35 projects for 5 491K BGN. The Ministry of Transport, Information Technologies and Communications is currently implementing five large-scale projects in the field of electronic governance to improve the information and communication environment for better administrative services of a value of around 49 mln. BGN.

Conclusion

As a result of the research, the following major conclusions could be drawn on the eGovernment and eHealth state and developments in Bulgaria:

- At a political level, there has been a consistent and systematic statement of political will for the implementation and development of eGovernment, and in particular for eHealth in Bulgaria, over the last twenty years. They are declared priorities for state government. Still, declaring political will in itself is not the main criterion, and it is not enough in itself for success. The political will should be aligned with real consistent, coherent, focused, systematic political action, strictly monitored, coordinated and controlled.

- During the studied period, it is observed a strong dynamic in the law-making and strategic planning concerning the electronic governance in Bulgaria. The regulatory framework of the eGovernment is consistently established by numerous normative acts including main domains of the electronic governance such as the regulation of the electronic document and signature, connectivity and interoperability of information systems, electronic identification and, others. However, the question is whether the practical implementation and construction of eGovernment and eHealth infrastructures are in line, in terms of time and volume, with strategic and normative documentation. Likewise, no continuity and consistent upgrading of the actions and efforts for the implementation and development of eGovernment is found. There is no unified, unifying concept to build it from the very beginning of the process; the concept undergoes a number of changes. The required legal framework and considerable efforts have been made over the years to develop strategic documentation without it being a subject to an effective implementation by the institutions so that it results in obtaining tangible and incontestable improvements in the service delivery for citizens and businesses and institutional efficiency. Extensive evidence of inefficiency of institutions and continuous existing administrative barriers, as critical factors influencing the lack of improvements in the business environment and competitiveness at the national level, are accumulated over the years.

- The organisational-coordination structure is unsustainable and is subject to frequent restructuring. As a result, the responsibility for the achieved and/or not achieved results are blurred. Except for the last two years, there is no single unit to manage the whole processes of implementation and development of the electronic governance in Bulgaria.

- Bulgaria has clear strategic visions all the time, even that they have been overlapped in the multiple strategic documents, valid also for the established coordination structures aiming at the development of eGovernment and the set of rules. More and nevertheless, the country lags significantly behind or there is no confirmed progress for real, operational improvement achieved regarding the service delivery to citizens and businesses, especially in the light of the numerous purposeful projects funded. The implementation of eGovernment and eHealth in Bulgaria is a long process and obviously it

will continue to be even longer. However, the eGovernment Strategy designed in 2002 relied already at the time on the re-orientation of the public administration to the needs of citizens and businesses and to increase transparency, accountability and ultimately the effectiveness of the institutions. So, at the very beginning of the process, there was an understanding for the priority digital transformation of the public sector through the use of modern technologies, which was in line with the direction and further developments of the eGovernment at the European level. The reformulation of the same objectives and outcomes ranging from "building a digital administration" in "transforming the administration into a "digital administration" does not bring added value to the outcome of the policy. Although the principle of single data collection and creation is enshrined in the legal framework since 2007 (eGovernment Law) and public institutions should not require citizens and businesses to present or prove data already collected, it is still lagging to apply in practice in Bulgaria. The effect of the measures taken at the end of 2018 to facilitate institutions in implementing the legislation on electronic documents and electronic administrative services is still due.

- Greater transparency, communication with society and accountability for the actions and achievements in the field of eGovernment and eHealth in Bulgaria is still in deficit, although that progress is made since the creation of the new structure to Council of Ministers of the Republic of Bulgaria.

- There are a significant disbalance and even a gap between institutions, citizens and businesses about the readiness, opportunities and expectations for eServices delivery and efficiency of institutions.

More than twenty years after the start of the process of implementation of eGovernment in Bulgaria, there is still no integrated eGovernment, encompassing central and local government, regardless of the measures taken for the interoperability of Information Systems in public entities. Despite the significant number of strategic documentations, the vision for the eGovernment building is still not leading to consistent and satisfying results for the economy and society. Many projects are implemented without prior synchronisation, which leaves an impression of self-sufficiency and fragmentation, and does not achieve the necessary performance and effects. The process of standardisation of administrative services started more

than ten years ago (with the establishment of the List of unified designations of administrative services) but did not progress at the expected pace and did not meet the expectations.

So, Bulgaria still faces the challenge to achieving "better" governance, the efficiency of institutions and processes and the higher achievements in relation to the implementation and development of eGovernment and eHealth, so that citizens and businesses could consume practically electronic administrative (and healthcare) services with less effort, time and cost, and monitor progress and achievements in reforming and modernising institutions, and participate in the governance and decision-making processes.

Obviously, studying eGovernment as a state and development, we cannot underestimate and not account corporate interests, migratory flows, the universality of management culture, but also the cultural resistance to the eCulture. The subjective factor "lags" or digitalisation, including in management, is not any different from a well-disguised corporate interest due to the short-sighted development. Shall we regard this as an issue or a challenge: Can eGovernment in Bulgaria, positively influence the economy and industry (in its present state) and transform it to the required level in a competitive way.

More, further in-depth researches of the effectiveness and efficiency of the electronic governance policies and practices in Bulgaria for the studied period could provide a significant contribution to the discussion of the entire public policy evaluation, its impact on the economy and its future developments.

LITERATURE

1. CRC (2018) Register of certification-service-providers issuing qualified electronic signature certificates. [КРС. (2018). Регистър на доставчиците на удостоверителни услуги, издаващи удостоверения за квалифициран електронен подпис]. Available at http://www.crc.bg/files/_bg/Register_site_bg_30092017_Last_LAST.pdf [Accessed on 02.01.2019]

2. Cornaj (1996). [Корнай Я. (1996). Социалистическата система. Политическата икономия на комунизма. София: БАН Марин Дринов]

3. Diankov and Aslund (2018). [Дянков С. и А. Аслунд. (2018). Накъде върви Европа: Предизвикателства пред растежа. София: Колибри]

4. Eurostat (2019). Available at <https://ec.europa.eu/eurostat> [Accessed on 05.01.2019]

5. Stiglitz J., A. Sen and J. P. Fitoussi. (2010). Mis-measuring our lives: GDP doesn't add up. NY: New Press

6. StampIt Information services (2018). Tariff for qualified e-signature. [Стампит Информационно обслужване (2018). Цена на квалифициран електронен подпис]. Available at <https://stampit.org/bg/page/803> [Accessed on 31.12.2018]

7. Bulgarian Legal Portal lex.bg (2019). [Българският правен портал lex.bg (2019)]. Available at www.lex.bg [Accessed on 28.11.2019]

8. National Institute of Statistics (2019). [Национален статистически институт (2019)]. Available at www.nsi.bg [Accessed on 05.05.2019]

9. Polterovich (1996). [Полтерович В. М. (1996). Transformational recession in Russia. *Economiva i Matematicheskie Metodi*. Vol. 32, no. 1, pp. 54-69]

10. Попов, Овчаров and Ivanov (1987). [Попов А., С. Овчаров и А. Иванов. (1987). Технологиите в съвременната ИТ революция. София: Партиздат]

11. Portal for Consultative Councils (2019). Council for Administrative Reform. [Портал за Консултативни съвети (2019). Съвет за административната реформа]. Available at https://saveti.government.bg/web/cc_203/1 [Accessed on 05.06.2019]

12. Report on the State of Administration (2017). [Доклад за състоянието на администрацията през 2017 г., РМС № 337 от 21.05.2018 г.]. Available at https://iisda.government.bg/annual_reports [Accessed on 05.01.2019]

13. Report on the State of Administration in Bulgaria (2018). [Доклад за състоянието на администрацията в България (2018)]. Available at https://iisda.government.bg/annual_reports [Accessed on 30.12.2018]

14. Slavinski (1998). [Славински А. (1998). По проблемите на информационното общество. In: *Information&Security*. An

International Journal 1, 1 (Summer 1998), 10-12]. Available at https://procon.bg/system/files/01.01_Slavinsky.pdf [Accessed on 27.12.2018]

15. Portal for Public Consultations (2019). Strategic documents. [Портал за обществени консултации (2019). Стратегически документи. Available at www.strategy.bg [Accessed on 20.12.2019]

16. UN (2019). eGovernment Survey 2003-2018. Available at <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-EGovernment-Survey-2018> [Accessed on 03.01.2019].

ABOUT THE AUTHOR

Dr Juliana Hadjitchoneva is Senior Assistant Professor at the Department of Administration and Management of New Bulgarian University. She has a PhD in Business Administration (Social Sciences) with a PhD thesis on Competitiveness and Enhancement of the Environment for Business Development. She has masters' degrees in Management Sciences from University of Liège (Belgium), and in International Economic Relations from University of National and World Economy in Sofia (Bulgaria). Her main research interests and teaching practices are related with global economy and competitiveness, business development, innovation and artificial intelligence, strategic management, entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem, complemented with economic and social policies, good governance and state modernisation, and project management.

Dr Angel Ivanov is Associated Professor at the Department of Administration and Management of New Bulgarian University. He has a PhD in Economics of Science and Technology from the Saint Petersburg State University of Engineering and Economics. His main research interests are in economic regulations, contemporary development and integration, economics and management in science and technology.

Dr Kristian Hadzhiev is Associated Professor in Social Management and head of the Department of Administration and Management of New Bulgarian University with habilitation work on the topic "Self-Governing working teams - Theory and Methodology". His research interests include the following areas: management of self-managed work teams, social management, project management - theory and practice, organisational design, problems of target-adaptive organizations, cross-cultural management, management of cultural change and problems of cultural adaptation. He has published four monographs and two books in the field of management theory, organisational design and team activity; author of over 35 studios and articles in leading Bulgarian journals. He is a member of the Association of Teachers of Economics and Management (AIPU) and the editorial board of the Journal of Economic Thought - the leading academic theoretical journal in Bulgaria, which is published by the Institute for Economic Research at BAS.