

ГОДИШНИК НА ДЕПАРТАМЕНТ
**„АДМИНИСТРАЦИЯ
И УПРАВЛЕНИЕ“**

ТОМ 6
2021 г.

Годишник на департамент
„Администрация и управление“, т. 6 (2021)



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

2021
VOLUME 6

ГОДИШНИК
НА ДЕПАРТАМЕНТ
„АДМИНИСТРАЦИЯ И
УПРАВЛЕНИЕ“

2021
ТОМ 6

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. 6 (2021)

© Издателство на Нов български университет, 2022
ул. „Монтевидео“ 21, 1618 София
www.nbu.bg
www.bookshop.nbu.bg

© Ралица Николова - автор на корицата и графичен дизайн, 2022

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

Публична администрация

- 8 Татяна Даскалова
**Реформиране на административното
обслужване в България**
- 32 Деница Гълъбова
**Управление на националните културни
институти в чужбина. Проблеми и препоръки**
- 52 Виктор Аврамов
**Обособяването на трите приоритета
на европейската енергийна политика**
- 64 Ваня Банкова
**Дългосрочната визия за развитие на
селските райони в Европейския съюз.
Хоризонт 2040**
- 74 Николай Арабаджийски
**Жените в полицейските служби
в Република България**

Бизнес администрация

- 92 Кристиян Хаджиев
**Измерения на екипната ефективност
във виртуална среда**

- 144 Мария Иванова
**Дигитализация на процесите на обучение
и адаптация на методите за преподаване**
- 170 Екатерина Цветанова
**Прогнозиране на стойност в риск на базата
на GARCH модели и Монте Карло симулация**
- 192 Ваня Хаджиева
**Еволюция на доверието в парите
през вековете**

Туризм

- 202 Ирена Емилова
**Икономиката на изживяванията
в туристически контекст**
- 228 Соня Алексиева
**Постковид времето на културния туризъм -
три въпроса за адаптацията,
комуникациите и иновациите**
- 250 Теодора Ризова
**Перспективни пазари и дестинации на
кулинарния туризъм**

ПУБЛИЧНА АДМИНІСТРАЦІЯ

РЕФОРМИРАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНОТО ОБСЛУЖВАНЕ В БЪЛГАРИЯ

доц. д-р Татяна Даскалова

Университет за национално и световно стопанство

Резюме: В студията се представят резултати от изследване на реформите в административното обслужване в българската администрация през периода 1990–2020 г. Направено е проучване и анализ на правителствени стратегии и програми, методически документи и нормативни актове от националното законодателство в тази област. Очертани са основни проблеми и резултати от прилаганите национални политики за реформиране на административното обслужване в България. Изследването е проведено в рамките на договор за научно изследване № НИД НИ-2/2019 на УНСС, на тема: Интегриран модел за административно обслужване в местната администрация на изпълнителната власт.

Ключови думи: административна реформа, административно обслужване, е-управление, администрация

ADMINISTRATIVE SERVICE REFORM IN BULGARIA

Assoc. Prof. Tatyana Daskalova, PhD

University of National and World Economy

Abstract: The study presents the results of a research on the reforms in the administrative service in the Bulgarian administration in the period 1990–2020. The study includes an exploration and analysis of government strategies and programs, methodological documents and regulations of national legislation in this area. The main problems and results of the applied national policies for reforming the administrative service in Bulgaria are outlined. The research was conducted within the framework of a research contract № NID NI-2/2019 of UNWE on the topic: Integrated model for administrative services at the local executive administration.

Keywords: administrative reform, administrative services, e-government, administration

В комплекса от реформи, провеждани в България през последните тридесет години особено място заема административната реформа, която започва едновременно с демократичните промени у нас. Още от самото начало на реформата – през 1990 г., стартира процесът на преустройство на българската администрация и укрепване на административния ѝ капацитет.

Една от стратегическите цели на административната реформа е трансформирането на съществуващия традиционен модел на административно обслужване в модел, основан на интеграционния подход към електронното управление в администрациите на централно и местно ниво. Цялостната модернизация на административното обслужване е насочена към повишаване на ефикасността на административното обслужване и ориентирането му към потребителите, подобряване на качеството на предоставяните услуги, както и на удовлетвореността на гражданите и организациите.

От началото на 90-години изграждането на институционалния капацитет и реформата в държавната администрация се подкрепя от програма ФАР. С реализирането на първия проект „Административна реформа“ (1993 – 1999 г.) е ускорена работата по изграждането на цялостна концепция за административната реформа у нас. Тази концепция е материализирана в разработената през 1998 г. Стратегия за изграждане на модерна административна система в Република България [1], действаща до края на 2002 г. Стратегията е първият стратегически документ за развитието на администрацията в България и очертава пътя за укрепване на българската държавност в две приоритетни направления – изграждане на нова администра-

тивна структура и нов организационен модел на изпълнителната власт. Резултат от изпълнението на Стратегията е приемането на Закона за администрацията [2]. С него е създадено съвременното устройство на българската държавна администрация. Той регламентира за първи път в нормативната уредба общата система на администрацията, нейната структурата, основните принципи на организация на дейността ѝ, длъжностите в администрацията, както и правомощията на органите на изпълнителната власт. Важен принос на закона е въвеждането на основните принципи, при които администрацията трябва да осъществява своята дейност: законност; откритост и достъпност; отговорност и отчетност; ефективност; субординация и координация; предвидимост; обективност и безпристрастност; непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл. 2, ал. 1). В чл. 5а от закона е посочено, че общите правила за организацията на административното обслужване в администрацията се определят с наредба, приета от Министерския съвет, както и с вътрешни правила, а чл. 7, ал. 1, т. 8 предвижда звеното за административно обслужване да се ситира в общата администрация. Друг съществен принос на Закона за администрацията е, че в Допълнителните му разпоредби са въведени легални дефиниции на основните понятия от областта (административно обслужване, административна услуга, вътрешна административна услуга), с което се улесняват административните органи, гражданите, както и други субекти, които прилагат нормативната уредба. С последваща редакция на закона се регламентира сключването на споразумения между административните органи за интеграция на предоставяните услуги чрез изграждане на общи центрове за услуги, което се полага основите и на комплексното административно обслужване.

През 1999 г. се приема Закона за административното обслужване на физическите и юридическите лица [3], който до отмяната си през 2006 г. урежда основните правила за организиране на административното обслужване на физическите и юридическите лица, както и производствата по извършване и по обжалване на отказите да бъдат извършени административни услуги. Законът предвижда исканията за извършване на административни услуги от държавни органи да се подават чрез съответно определено звено на тяхната обща администрация.

В отговор на очакванията за достъпно, ефективно и ефикасно административно обслужване е приета през 2002 г. Стра-

тегия за модернизиране на държавната администрация – от присъединяване към интегриране [4]. Стратегията е израз на политическата воля за оптимизиране на управлението в страната и поставяне на държавната администрация в услуга на гражданите. Сред основните приоритети на документа е ефикасното административно обслужване. Ключова предпоставка за осъществяване на приоритетите е администрацията да се ръководи от определени принципи на добро управление в практиката: законност, надеждност и предсказуемост, откритост и прозрачност, партньорство, отчетност, ефективност, ефикасност и кохерентност. Впоследствие тази стратегия е актуализирана [5], като се засягат две основни направления: укрепване на капацитета на държавната администрация и децентрализация на държавното управление за изпълнение на задълженията, произтичащи от членството в Европейския съюз. Действията, предприети в съответствие с Плана за изпълнение на Стратегията, са насочени към: изграждане на професионална, политически неутрална държавна администрация, която по ефективен начин да обслужва потребностите на гражданите, бизнеса и правителството; укрепване на капацитета на държавната администрация, включително подобряване на административното обслужване.

Важен резултат от прилагането на Стратегията в областта на административното обслужване е въвеждането на оценка на ефективността и ефикасността на администрацията. Състоянието на административното обслужване в администрациите се наблюдава и анализира чрез Системата за самооценка на административното обслужване. Системата е разработена върху основата на модела на Европейската фондация за управление на качеството, която набира данни за процесите, свързани с административното обслужване в страната и предоставя възможност за измерване на качеството на услугите и резултатите от дейността по административното обслужване.

Принципите на откритост и прозрачност в работата на държавната администрация не биха могли да намерят реално практическо измерение, ако функционирането на администрацията не се съобрази с развитието на информационните технологии и по-специално с модела на електронно управление. Развитието на информационните технологии е един от приоритетите в програмата на правителството за периода 2002 – 2005 г.

Ето защо с Решение № 556 от 06.07.2001 г. Министерският съвет приема Национална програма за интегрирано административно обслужване, а с Решение № 708 от 29.10.2001 г. създава Съвет за координация на дейностите по интегрирано административно обслужване. През м. декември 2002 г. са приети Стратегия за електронно правителство [6] и план за изпълнението ѝ. Стратегията очертава същността на електронното правителство и неговото значение за реализиране на електронно правителство в България, както и бъдещата организация и управление на процесите, свързани с тези цели. Документът е разработен като основен елемент от цялостната реформа на българската държавна администрация, включително на областните и общинските администрации. За осигуряване на приемственост като се отчита комплексният характер на процеса на реформиране при разработката са анализирани и ползвани вече приетите и влезли в сила основни стратегически документи на правителството.

Усилията за реализация на пакета от стратегии се подпомагат от проекти, финансирани от програма ФАР в периода 1999 – 2004 г. Проектите са насочени към укрепване на капацитета на държавната администрация на централно и местно ниво за изпълнение на Закона за администрацията, за създаване на публична администрация, която да отговаря на европейските норми за ефективност, професионализъм и отговорност. Сред резултатите, постигнати в рамките на проектите, са: извършване на функционални анализи в редица министерства и областни администрации, разработване на софтуер за нуждите на Административния регистър, разработване на проект на Методология за извършване на анализ и оценка на функционалността и ефективността на администрацията и др.

Като продължение на прилаганите мерки за реформа в административното обслужване в страната през 2002 г. с решение на Министерския съвет са приети Концепция за подобряване на административното обслужване в контекста на принципа „едно гише“ и Базисен модел на обслужване на „едно гише“ [7]. Документите предвиждат, че двете основни форми, чрез които се осъществява принципът са: едно място за достъп в една административна структура; едно място за достъп до няколко „хоризонтални“ администрации. Целта е да се преустановят преките

контакти на гражданите и администрацията чрез ясно разграничаване на функциите на фронт офис и бек офис. Описани са в детайли действията, които трябва да предприемат администрациите и съответните рискове при изпълнение на системата за обслужване на „едно гише“, както и контекста, в който да планират, прилагат и контролират процеса на усъвършенстване на предоставяните административни услуги. На базата на концепцията и модела са разработени добри практики, анализи, ръководства и други документи, свързани с административното обслужване. Въвеждането на модела за обслужване на „едно гише“ е една полезна стъпка за развитието на административното обслужване, въпреки че голям брой администрации не са успели да постигнат най-високите етапи на развитие на модела и на практика той не е довел до очакваните резултати.

През 2006 г. е приета Наредба за административното обслужване, с която се уреждат общите правила за организация на административното обслужване в администрацията [8]. Наредбата детайлизира разпоредбите на Закона за администрацията относно създаването на звено за административно обслужване в общата администрация. Еднозначно налага разбирането на звеното за обслужване като фронт офис, чрез който се реализира моделът „едно място за достъп в една административна структура“, при който служители от специализираната администрация не присъстват на фронт офиса. Наредбата задължава административните органи, в това число и териториалните, да организират дейността си по начин, който осигурява обслужване на потребителите на административни услуги на едно място, лесно за намиране и достъп. Изрично се изисква потребителите на административни услуги да контактуват с администрацията само чрез звеното за административно обслужване. В документа са дефинирани основните принципи, въз основа на които се извършва административното обслужване в държавната администрация, основните задачи на звеното за административно обслужване, както и общите стандарти за качеството на обслужването.

С приетата от правителството през 2006 г. Стратегия за децентрализация [9] се разширява обхвата на реформата с приоритети и мерки за децентрализация в още две нива на взаимоотношения: между централната власт, нейните терито-

риални звена и областните управители, и между общините, от една страна, и кметовете на кметства и заведенията за услуги, от друга. Нейната задача е да очертае основните насоки за промени в отношенията между публичните институции, които ще повишат ефективността на тяхното функциониране и ще доведат до предоставяне на по-качествени услуги. Впоследствие правителството приема Актуализирана Стратегия за децентрализация [10] и Програма за нейното изпълнение за периода 2010 – 2013 г. В актуализираната стратегия се определят насоки за оптимално разпределение на правомощия и ресурси между различните нива на управление, целящи предоставяне на по-качествени услуги за гражданите. За периода на действие на стратегията са приети две четиригодишни програми (2006 – 2009 г. и 2010 – 2013 г.) и Пътна карта за периода 2014 – 2015 г.

И след присъединяване на страната към Европейския съюз държавната власт трябва да продължи с провеждането на последователна политика за модернизация на българската администрация и осигуряване на качествено, бързо и достъпно административно обслужване на гражданите и юридическите лица от всички административни органи. В този контекст през 2007 г. е приет Закона за електронното управление, който е основният нормативен документ, свързан с дигитализацията в публичния сектор и определящ обхвата и съдържанието на електронното управление в България. Според закона електронното управление е „реализиране от административните органи на правните взаимовръзки, административни процеси и услуги и на взаимодействието с потребителите, с лицата, осъществяващи публични функции, и с организациите, предоставящи обществени услуги, чрез използване на информационни и комуникационни технологии, осигуряващи по-високо ниво на ефективност на управлението“ [11]. В закона е дадена дефиниция за електронните административни услуги, като е посочено, че административните органи са длъжни да предоставят всички услуги в рамките на своята компетентност и по електронен път. Изхождайки от тези дефиниции може да се каже, че нормативната уредба определя електронното управление като инструмент за повишаване на ефективността на административните процеси и на взаимодействието между участниците в електронното управление.

По препоръка на Европейската комисия в съответствие с необходимостта от развитие на административния капацитет на всички нива е разработена Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007 – 2013 г. [12]. Тя е стратегически документ, произтичащ от приоритетите на Националната стратегическа референтна рамка (документ за програмиране на фондовете на Европейския съюз, установяващ връзката между приоритетите на Общността и Националния план за развитие) и е инструмент за оползотворяване на финансовите средства от Европейския съюз в административната област в рамките на плановия период.

Стратегическата цел на Оперативната програма е изграждане на ефективна и модерна администрация, способна да отговори на високите очаквания на българските граждани, бизнеса и Европейския съюз за по-добро обслужване и висока професионална етика, и създаване на стройна структура от компетентни и мотивирани държавни служители. Важна част от Оперативната програма са анализът на състоянието на административния капацитет на централно, регионално и местно ниво и на готовността за работа в условия на членство в Европейския съюз. Документът очертава основни приоритетни сфери за модернизация на държавната администрация и публичните услуги през плановия период. Един от приоритетите – Качествено административно обслужване и развитие на електронното управление, е насочен към подобряване качеството на административните услуги в България и внедряване на електронното управление. С изпълнението на Оперативната програма се цели постигането на общи стандарти и правила за реформа на всички нива чрез модернизация и организационно развитие.

В актуализираната версия на Оперативна програма „Административен капацитет“ от 2013 г. се очертават основни тенденции, предизвикателства и перспективи пред реформата на административните структури на различните нива на изпълнителната власт, свързани с: обвързване на модернизацията на държавната администрация с процеса на децентрализация; усъвършенстване на функциите и структурата на териториалните звена на централната изпълнителна власт; подпомагане дейността на областния управител за осигуряване на съответствие между националните и местни интереси и като коорди-

натор по отношение на актовете и действията на ръководителите на териториалните звена; подобряване на връзките между териториалните звена на централната изпълнителна власт и общинските администрации в рамките на областта.

Развитието на функционалността на редица аспекти от административното обслужване налага осъвременяване на установения модел и въвеждането на подхода за комплексно административно обслужване. Прилагането на този подход изисква интеграция и ефективно сътрудничество между администрациите, когато то е необходимо за предоставянето на конкретна услуга на клиента, с помощта на съвременните комуникационни и информационни технологии. Така през 2013 г. Министерският съвет приема Базисен модел за комплексно административно обслужване, който по същността си представлява „обща универсална рамка за въвеждане на комплексно административно обслужване в държавната администрация“ [13]. Целта на този модел е да подпомогне административните органи при прилагане на принципите за комплексно административно обслужване, като предоставя структурирана цялостна методология за практическото въвеждане на комплексно административно обслужване, както и добри практики за прилагане на принципите за комплексно административно обслужване. Разработени са Методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги [14] и Наръчник за нейното прилагане. Методологията съдържа логическа последователност от етапи, стъпки, предпоставки, методи и техники, резултати, приложими при извършването на подобрене на процесите. Целта на методологията е да очертае общата рамка при подготовката, планирането, проектирането и въвеждането на Базисния модел, както и да набележи допирните му точки с нормативната уредба и правилата на администрацията. Неразделна част от Методологията е Наръчник за нейното прилагане, който съдържа: подробни описания на дейностите, извършвани на различните етапи на описанието и анализа на работните процеси, указания за прилагане на методи и техники при описанието и анализа на работните процеси, шаблони на документи и практически примери.

Моделът на комплексно административно обслужване представлява една от формите за осъществяване на обслужва-

не на „едно гише“, а именно – чрез едно място за достъп (звено за обслужване) до няколко „хоризонтални“ администрации. Тъй като развитието на системата обслужване на „едно гише“ зависи от спецификата на отделните администрации се допуска възможността интегрирането само на някои услуги, а не на всички или интегриране само на предоставянето на информация за услугите, а не на самите услуги. Администрациите създадоха Центровете за административно обслужване в съответствие с разпоредбите на Наредбата за административното обслужване (чл. 4, ал. 3). Въпреки че възможността администрациите да сключват споразумения помежду си за интеграция на предоставяните услуги е нормативно уредена в Закона за администрацията (чл. 5а, ал. 6), обслужването чрез едно място за достъп до различни хоризонтални администрации все още не е широко утвърдена практика в централната и местната администрация.

През програмния период 2014 – 2020 г. Националната програма за развитие: „България 2020“ [15] е основният документ, осигуряващ връзката между националните приоритети на България с целите на Европейския съюз в контекста на Стратегията „Европа 2020“. Фундаментален за изпълнението на трите цели на Програмата е приоритета за „укрепването на институционалната среда за по-висока ефективност на публичните услуги за гражданите и бизнеса“. Като водещи фактори за растеж, върху които са фокусирани политиките, са изведени електронното управление, откритото управление и оптимизираната и добре работеща администрация. По-конкретно политиките са насочени към следните области на въздействие:

- Подобряване на институционалната среда чрез: постигане на гъвкава и адаптивна структура на администрацията, която да отговори на динамичните промени в средата и на прилаганите политики; ускоряване процеса на децентрализация и оптимално разпределение на отговорностите на различните нива, ефективно противопоставяне срещу корупцията.

- Администрация, ориентирана, към постигане на резултати чрез: подобряване на управлението на административните структури и звената в тях; развитие на единна и стандартна практика за стратегическо планиране в администрацията; развитие на система за идентифициране на съществуващи и потенциални рискове в работата на администрацията; въвеждане

на практики и стандарти за управление на качеството, за самооценка и оценка на структурите в администрацията.

- Администрация, ориентирана към потребителите чрез: развитие на електронното управление и услугите на публичния сектор; намаляване и постепенно премахване на усложнените процедури по предоставяне на услуги; въвеждане и утвърждаване на комплексното административно обслужване; осигуряване на равнопоставен достъп до административни услуги.

- Администрация, прилагаща принципите на открито управление чрез: предоставяне на пълен достъп до информация; увеличаване на прозрачността на институциите; разширяване на партньорството със заинтересованите страни.

В цитирания документ развитието на електронното управление и електронните услуги на публичния сектор са изведени като хоризонтални политики. Смята се, че електронното управление може да подпомогне постигането на прозрачност в действията на администрацията и да е основният механизъм за повишаване на доверието и удовлетвореността на гражданите и бизнеса от администрацията.

Оперативна програма „Добро управление“ 2014 - 2020 г. [16] подпомага реализацията на целите на Националната програма за развитие на България чрез подобряването на човешкия капитал в администрацията, разширяването на приложението на информационните и комуникационните технологии и повишаването на прозрачността на публичния сектор.

В Оперативната програма се посочва, че едно от основните предизвикателства пред България е ниската ефективност на администрациите за предоставяне на качествено, бързо и достъпно административно обслужване на всички групи в обществото. Административните услуги все още не са с необходимите ефективност и качество поради ограничения напредък на административната реформа. Не се предоставят услуги по различни канали, нито услуги тип „епизоди от живота“/„бизнес събития“, а твърде малко електронни услуги са развити до ниво транзакция. Развитието на електронното управление се осъществява с бавни темпове, а възможностите за предоставяне на електронни услуги са все още незадоволителни.

В отговор на установените проблеми в Оперативната програма е формулиран първият приоритет: Административно

обслужване и електронно управление, насочен към централните, областните и общинските администрации, с две специфични цели: намаляване на административната и регулаторна тежест за гражданите и бизнеса; увеличаване на достъпните за гражданите и бизнеса услуги, предоставяни по електронен път. Планираните дейности за изпълнението на тази приоритетна област са групирани в следните мерки: подобряване на качеството на административното обслужване; разширяване на електронните услуги за администрациите, гражданите и бизнеса; повишаване на компетентността на служителите в администрацията; намаляване и постепенно премахване на усложнените процедури по предоставяне на услуги; намаляване на административната тежест в избрани приоритетни области; внедряване на комплексното административно обслужване; окончателно въвеждане на електронното управление.

Като основна слабост при изпълнението на първия приоритет на оперативната програма може да се посочи липсата на разработени и реализирани проекти от общините. Въпреки че общинските администрации са определени за бенефициенти, в нито една от обявените процедури в рамките на индикативните годишни работни програми за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ за целия период от 2015 г. до 2020 г. те не са посочени като допустими бенефициенти.

Визията за развитието и модернизиранието на българската администрация се задава от Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 г. [17]. Тя отразява основните препоръки на Европейската комисия, Световната банка и други международни финансови институции и е съобразена с препоръките на бизнеса и неправителствените организации в България за подобряване на управлението. Стратегията е изключително важен за страната ни документ, тъй като в нея е изложена концепцията за бъдещото развитие на българската администрация за програмния период, както и мерките, които следва да бъдат предприети за постигане на добро управление и ефективна дейност на българската администрация. Основен аспект на стратегията е по-ефективно използване на ограничените ресурси за предоставяне на качествени публични услуги, включително подобряване на процесите по предоставяне на услуги. С оглед ефективното изпълнение на Стратегията Ми-

нистерският съвет с Решение № 302 от 15 май 2014 г. приема и План за изпълнението ѝ, в който са представени действията, които следва да бъдат осъществени за плановия период.

В Стратегията за развитие на държавната администрация са констатирани редица дефицити и проблемни области в административното обслужване на местно ниво. Констатира се, че липсва стандартизиране на предоставяните административни услуги по отношение на процедури, документация и срокове. Наличието на различни практики затрудняват бизнеса и административната тежест на местно ниво е значителна.

Сред проблемите се откроява изискването от гражданите и бизнеса масово да предоставят информация, вече налична в държавната администрация, въпреки съществуващата нормативна уредба, която ги задължава да я осигуряват по служебен път. Така например, значителна част от общините издават документи, които след това се предоставят на самите тях.

Не по-малко значим проблем е, че в повечето случаи мястото на предоставяне на административните услуги е териториално отдалечено от гражданите. Основополагащият принцип на административното обслужване е осигуряването на достъп до услуги от по различни канали, но все още основната част от административните услуги се предоставят на гише. Не съществува нормативна регламентация и практика за комбиниране на формите на предоставяне на услуги, като потребителите на услуги не могат да комбинират различните форми на подаването на искането за заявление за издаване на индивидуален административен акт и за неговото получаване.

Фрагментацията на административното обслужване е друг сериозен проблем. На практика това означава, че липсва комплексно административно обслужване. Интегрирани услуги, услуги от типа „епизоди от живота“ и „бизнес събития“, предоставяни съвместно от няколко администрации, не са въведени. При предоставянето на услуги администрацията не действа проактивно. Изключително важни за предоставяне на интегрирани административни услуги са информационните системи, които управляват тяхното предоставяне. За целта всяка администрация поотделно възлага разработването на такива информационни системи. Освен високите разходи за разработването на отделни информационни системи, често между тях няма оперативна съв-

местимост. Липсата на единна, обща за цялата администрация информационна система за организиране и управление на процесите по предоставяне на услуги поражда високи разходи за въвеждане на услуги по електронен път. Това води до изместване на вниманието от дейностите по опростяване на работните процеси на административните услуги, които, дори предоставяни по електронен път, запазват своя бюрократичен характер.

За преодоляване на идентифицираните предизвикателства, пред които е изправена администрацията в Стратегията за развитие на държавната администрация е формулирана цел, насочена към подобряване на процесите по предоставяне на услуги. Някои от дейностите за реализация на тази цел са: въвеждане на комплексно административно обслужване; извършване на оптимизация и реинженеринг на работните процеси при предоставяне на административни услуги по единна методология; създаване на единни центрове за предоставяне на услуги; внедряване на услуги на принципа „епизоди от живота или събития“; осигуряване на оперативна съвместимост между съществуващите информационни системи и регистри и служебен безвъзмезден обмен на информация и данни между администрациите; прилагане на принципа на служебното начало и подобряване на координацията и информационния обмен в администрацията като цяло, включително на местно ниво; управление и контрол на качеството на работа в централната и местна администрация, включително граждански мониторинг и оценка на качеството на административното обслужване.

Като основни резултати от прилагането на стратегията могат да се посочат: изградената информационна платформа за постигане на оперативна съвместимост на пространствени данни и услуги за ползване от държавната администрация и гражданите; внедрен софтуер за извършване на плащания на електронни административни услуги; реализирания базисен модел на комплексно административно обслужване; разработената методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги и др.

В тази връзка е приета Стратегията за развитие на електронно управление в Република България 2014 - 2020 г. [18]. Тя е основен национален стратегически документ, който има за цел да обобщи и надгради предходни документи в тази област,

давайки визията за развитие на електронното управление в публичния сектор на България. Според нея електронното управление е средство за всеобхватно повишаване на ефективността на процесите в администрацията, както и облекчаване на процесите при взаимодействията между администрация, служители, граждани, бизнес чрез използването на електронни услуги. Сред основните компоненти на визията за електронното управление в България, формулирана в стратегията са: въвеждане на ефективни бизнес модели в работата на администрацията - от рутинни дейности, към услуги за гражданите и бизнеса; изградена цифрова администрация - администрация, структурирана в съответствие със съвременните управленски технологии и постиженията на информационните и комуникационните технологии. В документа са заложили 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. Първата стратегическа цел може да бъде реализирана чрез развитие на базовата инфраструктура за реализация на електронни услуги и разработване и широко предоставяне на електронни услуги с висок обществен ефект.

Постигането на поставените цели е допълнително гарантирано от паралелно приетата Пътна карта за изпълнение на Стратегията за развитие на електронното управление в Република България 2016-2020 г. Тя включва множество мерки и дейности за изпълнение на стратегическите цели, заложили в стратегията, отговорните за това институции, както и размера на необходимия финансов ресурс за реализиране на проекти, свързани с надграждане и усъвършенстване на основните електронни ресурси на електронно управление.

Анализът на състоянието на административното обслужване и електронното управление в България дава възможност да се разкрият и изведат проблемите пред тяхното развитие. Макар че съгласно Доклада за състоянието на администрацията за 2020 г. [19] над 95% от администрациите в страната разполагат с административни информационни системи за документооборота, се запазва масовото разбиране, че електронната административна услуга е поддържане на данни в електронен вид и

изпращането на сканирани документи по електронната поща между администраторите на данни. Според данните в Интегрираната информационна система на държавната администрация [20] за 2020 г. 306 администрации (52,5% от общо 583 отчетли се административни структури) посочват, че предоставят електронни административни услуги, като на местно ниво са едва 84 общински администрации и 7 областни администрации.

Въпреки че се наблюдава се тенденция на увеличаване на броя на администрациите, предоставящи административни услуги по електронен път чрез електронен портал или чрез електронна препоръчана поща, за страната все още преобладава предоставяне на услугите на ниво 2 – едностранна комуникация: електронен достъп до формуляри – около 54% от общия брой предоставяни услуги. Степента на осигуряване по служебен път на документи, данни или информация между администрациите, необходими за обслужването на потребителите на административни услуги продължава да бъде ниска. От гражданите и фирмите продължава да се изисква предоставянето на информация или доказването на факти и обстоятелства, които вече са налични в различни администратори на данни.

Във връзка с интеграцията на хоризонталните системи на електронното управление 140 администрации – 12 централни, 27 областни и 101 общински, предоставят услуги чрез Единния портал за достъп до електронни административни услуги. Нисък е делът на администрираните от централните администрации основни регистри, свързани към информационната система за обмен на справочна и удостоверителна информация (RegiX) – 25 министерства и изпълнителни агенции или 21,9% от общо 114 отчетли се централни администрации. В системата за електронно плащане са включени само 139 администрации, като чрез нея могат да се заплатят услуги към 70 общински администрации и 5 областни администрации. Към единния модел за заявяване, заплащане и предоставяне са се присъединили 187 административни структури, от които 137 общински администрации, 27 областни администрации, 16 централни администрации и 7 специализирани териториални администрации.

Основна слабост на голяма част от разработените електронни административни услуги е, че те представляват дословно прехвърляне на съществуващите хартиени процеси в елек-

тронна форма, без да се анализират и оптимизират от гледна точка на принципа ориентация към потребителя. От друга страна, липсват ясни и точни стимули за администрацията за постигане на по-добро качество на предоставяните административни услуги. Администрациите се придържат към максималните законово установени срокове, без да отчитат предпочитанията и възможностите на потребителите по отношение на каналите за достъп, времето за изпълнение или други потребности във връзка със заявената услуга.

Реализираните проекти за електронни услуги рядко съдържат структуриран анализ и критерии за подбор на приоритетни услуги, очаквани ползи и ефекти за гражданите и бизнеса. Същевременно липсват инициативи за разработване на приоритетни електронни комплексни административни услуги на базата „епизоди от живота или бизнеса“. Реализираните проекти в структурите на администрацията на централно и местно ниво за подобряване на вътрешната организация на дейността на практика адресират едни и същи аспекти на системата за управление на администрацията. Отделните структури реализират своите проекти предимно самостоятелно (с изключение на няколко местни администрации, които са бенефициенти по един и същи проект). В резултат се наблюдава прилагането на различни и несъгласувани подходи и техники за подобрене на дейностите по предоставяне на административни услуги, в това число и по отношение на въвеждането на електронното управление.

За местните администрации остава проблемът с осигуряването на оперативна съвместимост на информационните системи и процеси. Така потребителят остава в периферията на процеса по административно обслужване, електронните административни услуги продължават да бъдат отдалечени от него и той губи време и средства, за да получи административно обслужване.

Идентифицираните предизвикателства налагат очертаване на обща стратегическа рамка на централно и местно ниво за постигане на цифрова администрация и публични институции чрез актуализиране на Стратегията за развитие на електронното управление в Република България за периода 2019 – 2023 г. [21]. Целта на документа е до 2023 г. да е постигната необратима цифрова трансформация на държавната администрация в България. Формулирани са две стратегически цели:

трансформиране на администрацията и публичните институции в цифрови; електронно административно обслужване, ориентирано към потребителя. Визията на страната в областта на електронното управление до 2023 г. се основава на четири опорни точки, а именно: Трансформация на модела на предоставяне на електронни административни услуги, ориентирани към потребителя, чрез промяна на технологичните и административни процеси, които стоят зад тях, с резултат намаляване на административната тежест за гражданите и за бизнеса; Изграждане на модерна цифрова администрация; Високо ниво на мрежова и информационна сигурност; Високо качество на поддръжка на споделените ресурси на електронното управление. В актуализираната стратегия се поставя акцент върху цифровата трансформация, която е представена като процес, изискващ публичните институции да използват в дейността си и вътрешните си работни процеси актуалните информационни и комуникационни решения в съответствие с изискванията на потребителите на административни услуги.

Дейността по предоставянето на електронни административни услуги на областно и общинско ниво е уредена в Наредбата за общите изисквания към информационните системи, регистрите и електронните административни услуги [22]. Електронните административни услуги, предоставяни от общините и областните администрации се изграждат по унифициран референтен модел за всички териториални администрации. Информационните системи за предоставяне на общински и областни електронни административни услуги поддържат възможност за заявяване на най-често използваните услуги към всички общини, съответно областни администрации, с една споделена инсталация без нужда от допълнителна инсталация за всяка община или областна администрация.

Действащата към настоящия момент нормативна уредба в областта на електронното управление обхваща редица нормативни актове, по-съществените от които са Закон за електронното управление, Закон за електронния документ и електронния подпис, Закон за търговския регистър, Закон за електронната търговия, Закон за защита на личните данни и някои други, както и отделни разпоредби в закони. В редица специални закони се съдържат разпоредби относно предоставянето

на отделни административни услуги с цел съобразяването им със Закона за електронното управление и осигуряване на възможност за предоставяне на съответните услуги по електронен път. Налице са множество подзаконови нормативни актове, детайлизиращи уредбата на електронното управление и уреждащи предоставянето на различни административни услуги по електронен път. Предизвикателство по отношение на правната рамка за страната е наличието на множество действащи нормативни актове, между които по отношение на електронното управление има случаи на несъответствия или несъгласуваност с актове от по-висок ранг.

Макар че първите стъпки по внедряване на електронно управление стартират преди повече от десет години и въпреки, че развитието на електронното управление неизменно е сред приоритетите на всички правителства, неговото реално въвеждане има променлив успех.

В приетата нова Стратегия за децентрализация периода 2016 – 2025 г. [23] се обосновава необходимостта от осъществяване на управленски действия в посока на установяване на адекватно разпределение на ресурси между централното и местното ниво, повишаване ефективността на местното самоуправление и подобряване предоставянето на услуги с регионален обхват, насочени към инвестиции и растеж. В документа се посочва, че в общините все още е ниско нивото на автоматизация на управлението, въвеждането на високоефективните технологии при реализацията на правомощията, функциите и задачите, прилагането на съвременните методи и процедури на информационен обмен. Местните администрации се справят с различен успех по отношение на административните услуги, които предлагат. Като цяло напредъкът в страната е по-голям при въвеждането на услуги на „едно гише“ в сравнение с развитието на електронните услуги. Някои общински администрации имат вече добър опит в обслужването на “едно гише” и този организационен принцип намира израз в работата на Центровете за информация и административно обслужване на гражданите. Що се отнася до електронните услуги две трети от общините не предоставят такива услуги.

Стратегията определя визията за състоянието на децентрализацията на държавното управление в България през 2025

г. по следния начин: Властите на общинско и регионално ниво предоставят качествени публични услуги при активно включване на гражданите в управлението, като усилията ще се насочат и в посока подобряване на обхвата, ефективността и качеството на местните услуги. Едната от стратегическите цели е насочена към повишаване влиянието на регионалните институции за провеждане на координирана политика за регионално развитие с оглед на решаване на проблемите, свързани с ефективното предоставяне на услуги и координацията на държавното управление на регионално ниво.

Заключение

В резултат от изследването на основни правителствени стратегии и програми, методически документи и нормативни актове от националното законодателство, ориентирани към подобряване на административното обслужване и повишаване на качеството на публичните услуги в администрацията, могат да се направят следните обобщения:

- Българското законодателство урежда по ясен начин материята относно принципите и стандартите за качество на административното обслужване, правилата за работа на администрацията, видовете административни, включително електронни услуги и тяхната унификация. Съществува солидна нормативна основа за наличието на комплексен подход към административното обслужване.

- Реформирането на административното обслужване в България започва едновременно с демократичните промени у нас и продължава и днес. То е част от административната реформа и утвърждаването на децентрализацията на държавното управление. Административното обслужване е във фокуса на пакета от правителствени стратегически документи за развитие на държавната администрация и електронното управление, на Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007 – 2013 г. и Оперативна програма „Добро управление“ 2014 – 2020 г. Резултатите от прилаганите политики за реформиране на административното обслужване, съпътствани от редица проблеми и предизвикателства налагат промени в подхода и адаптиране, допълване и доразвиване на инструментариума на модела на административно обслужване в страната.

- Прилагането на съвременни модели за административно обслужване е резултат от търсенето на възможности за по-ефективно функционираща администрация в отговор на динамично променящата се среда и нарастващите очаквания на гражданите и бизнеса. Това утвърждава новата система от ценности на публичното управление с акцент върху качеството на обслужването и удовлетвореността на потребителите.

- Подобряването на административното обслужване на принципа „едно гише“ въвежда цялостна организационна промяна, прилагана на основата на комплексен, интегриран и поетапен подход. Клиентът е поставен в центъра на модела, администрациите са ангажирани с потребностите и изискванията на клиентите, създадена е рамка за самооценка на развитието на администрацията, много добре структуриран план за действие и механизъм за постоянно подобрене на дейностите. Допълнителното развитие на функционалността на редица аспекти от административното обслужване налага осъвременяване на модела за административно обслужване. Поставя се акцент върху комплексното административно обслужване, отговарящо на съвременното развитие на обществото и технологиите и необходимостта от единно действие на различните администрации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия за изграждане на модерна административна система в Република България, приета с Решение № 36 на Министерския съвет от 09.02.1998 г.

2. Закон за администрацията, Обн. ДВ, бр. 130 от 05.11.1998 г., посл. изм. ДВ. бр. 21 от 13.03.2020 г.

3. Закон за административното обслужване на физическите и юридическите лица, Обн. ДВ, бр. 95 от 2.11.1999 г., отм. ДВ. бр.30 от 11.04.2006 г.

4. Стратегия за модернизирание на държавната администрация – от присъединяване към интегриране, приета с Решение № 465 на Министерския съвет от 09.07.2002 г.

5. Актуализирана стратегия за модернизирание на държавната администрация – от присъединяване към интегриране 2003 – 2006, приета с Решение на № 671 на Министерския съвет от 24.09.2003 г.

6. Стратегия за електронно правителство, приета с Решение № 866 на Министерския съвет от 28.12.2002 г.

7. Концепция за подобряване на административното обслужване в контекста на принципа „едно гише“ и Базисен модел на обслужване на „едно гише“, приети с Решение № 878 на Министерския съвет от 29.12.2002 г., отменени с Решение № 140 на Министерския съвет от 17.03.2014 г.

8. Наредба за административното обслужване, Обн. ДВ, бр. 78 от 26.09.2006 г., посл. изм. и доп. ДВ, бр. 90 от 29.10.2021 г.

9. Стратегия за децентрализация 2006 – 2015 г., приета с Решение № 424 на Министерския съвет от 05.06.2006 г.

10. Актуализирана стратегия за децентрализация 2006 – 2015 г., приета с Решение № 454 на Министерския съвет от 02.07.2010 г.

11. Закон за електронното управление, Обн. ДВ, бр. 46 от 12.06.2007 г., посл. доп. ДВ, бр. 85 от 02.10.2020 г.

12. Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2013, <https://www.eufunds.bg/archive2018/archive/documents/1372686568.pdf>

13. Базисен модел на комплексно административно обслужване, одобрен от Министерския съвет на 19.06.2013 г.

14. Методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги, утвърдена с Решение № 578 на Министерския съвет от 30.09.2013 г.

15. Национална програма за развитие на България до 2020 г., приета с Решение № 1057 на Министерския съвет от 20.12.2012 г.

16. Оперативна програма „Добро управление“ 2014 – 2020, <https://www.eufunds.bg/bg/opgg/node/83>

17. Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 г., приета с Решение №140 на Министерския съвет от 17.03.2014 г.

18. Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2014 – 2020 г., приета с Решение № 163 на Министерския съвет от 21.03.2014 г.

19. Доклад за състоянието на администрацията за 2020 г., приет с Решение № 404 на Министерския съвет от 28.04.2021 г.

20. Интегрирана информационна система на държавната администрация, <http://iisda.government.bg/>

21. Актуализирана Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2019 – 2023, приета с Решение № 546 на Министерския съвет от 18.09.2019 г.

22. Наредба за общите изисквания към информационните системи, регистрите и електронните административни услуги, Обн. ДВ, бр. 5 от 17.01.2017 г., посл. изм. и доп. ДВ. бр. 4 от 14.01.2020 г.

23. Стратегия за децентрализация 2016 – 2025 г., приета с Решение № 735 на Министерския съвет от 08.09.2016 г.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Татяна Даскалова е преподавател в катедра „Публична администрация“ на УНСС. Автор е на над 70 публикации в областта на местното самоуправление, управлението на инфраструктурни проекти, публично-частните партньорства, административно-териториалното устройство. Участва като експерт в повече от 20 проекти, финансирани от национални и международни програми. Консултант е на областни и общински администрации и организации с нестопанска цел. Член е на Мрежата на институтите и училищата по публична администрация за Централна и Източна Европа, Българската макроикономическа асоциация, Института за подготовка на служители в международни организации, Българската асоциация за регионални изследвания.

УПРАВЛЕНИЕ НА НАЦИОНАЛНИТЕ КУЛТУРНИ ИНСТИТУТИ В ЧУЖБИНА. ПРОБЛЕМИ И ПРЕПОРЪКИ

Деница Гълъбова

Студент, Нов български университет

Резюме: Националните културни институти в чужбина на всяка държава имат изключително важна роля не само в разпространението и популяризирането на националната култура, но и в изпълнението и прилагането на националната стратегия за културна дипломация, когато страната има такава. Едни добре функциониращи, разполагащи с добри ръководители и достатъчно средства културни институти в чужбина биха могли да допринесат за създаването на добра национална репутация в международен план и да донесат много политически ползи и влияние на страната. В настоящата статия ще направя коментар на структурата на националните културни институти в чужбина на държави, които развиват успешна дейност (British Council на Великобритания, Istituto Italiano di Cultura на Италия и др.). Ще анализирам управлението на българските културни институти в чужбина и с какви настоящи проблеми се сблъскват, след което ще дам препоръки как БКИ в чужбина биха могли да имат една по-ясна и, най-вече, унифицирана структура с повече средства и, съответно, възможности за осъществяване на по-големи проекти.

Ключови думи: *културни институти в чужбина, културна дипломация, БКИ, брандиране, култура, стратегия*

MANAGEMENT OF NATIONAL INSTITUTES OF CULTURE OVERSEAS. ISSUES AND RECOMMENDATIONS

Denitsa Galabova

Student, New Bulgarian University

Abstract: *National institutes of culture of each country that are found abroad have an extremely significant role not only in the spread and popularization of national culture, but in the execution and implementation of the national strategy for cultural diplomacy, when the country has one. Cultural institute overseas that are well functioning and abundant with good managers and sufficient funds could contribute to the creation of good national reputation at international level and bring many political benefits and influence for the country. In the following article, I will comment on the structure of the national institutes of culture overseas of countries that develop successful activities (British Council of the UK, Istituto Italiano di Cultura of Italy etc.). I will analyze the management of the Bulgarian Institutes of Culture overseas and the issues they are currently facing, subsequently I will give recommendations for a clearer and, most of all, a more unified structure with more revenue and, respectively, opportunities for the implementation of bigger projects.*

Keywords: *institutes of culture overseas, cultural diplomacy, Bulgarian Institutes of Culture overseas, branding, culture, strategy*

Защо са важни националните културни институти в чужбина? Защото те са този културен инструмент на националната външна политика, който е проводник на културната дипломация на страната. Според доклада на Европейското сдружение на националните културни институти (EUNIC) от ноември 2016 г. на тема „Културната дипломация като дисциплина и практика: Концепции, обучение и умения“ [1] съществуват три подхода към културната дипломация. Първият се изразява в публична дипломация, при който правителството има монопол върху практиката и целите на културната дипломация. Вторият подход е стратегическа комуникация, според който националното правителство не контролира протичащите процеси, но насочва вниманието към специфични стратегически интереси. Културните връзки е третият подход, който е процес на диалог и сътрудничество, включващ неправителствени организации и „обикновените хора“-титуляри на дадена култура. В зависимост от концепцията и политическите традиции на всяка държава, както и ролята, която отдава на културата в международните отношения, правителствата предприемат различен подход и инвестират повече или по-малко в културни стратегии, в които имат роля и културните институти. Подходът тип „публична дипломация“ в международните културни отношения може да се забележи в политиката на държави като Великобритания, Италия, Турция, Китай и т.н., чиито културни институти ще разгледам. Подходът на „стратегическите комуникации“ е използван от България, притежаващ своите плюсове и минуси. Подходът „културни връзки“ е използван от САЩ в допълнение към стратегията по публична дипломация, където националното брендиране и създаването на желанния имидж се постига и чрез раз-

влекателната индустрия и средствата за масова информация. В доклада EUNIC още подчертава, че ядрото на модерната културна дипломация е в националното брендиране, стратегическите комуникации и връзки с обществеността, за сметка на просто добрите културен мениджмънт и културни връзки. Публичната дипломация, така, както е дефинирана от Министерството на външните работи на Република България, е средство за генериране на благоприятна вътрешна и външна среда за изпълнение на външнополитическата програма и заложените в нея водещи цели и приоритети, тоест анализ на обществените мнения и нагласи и изграждане на „благоприятен ПР“ на държавите сред масовата публика за постигане на външнополитически цели. Културната дипломация би могла да е онова съпътстващо средство, което благоприятно да подготвя почвата. Според EUNIC институцията, която трябва да провежда културно-дипломатически дейности е Министерството на външните работи със съдействието на Министерството на културата. Установената структура на националните културни институти в чужбина, институцията или институциите, пред които те са отговорни, както и отделените средства от бюджета показват доколко всяка една държава има развита културно-дипломатическа стратегия. Разбира се, има значение и колко от държавния бюджет се разпределя за дадена институция (пр. Министерство на културата) и тя сама по себе си колко би отделила за дейността на националните културни институти в чужбина.

Във Великобритания културните институти, които са отговорни за международната британска културна стратегия и езиково обучение в чужбина, са в рамките на една единна правителствена организация, основана през 1934 г. от британското правителство. Британският съвет развива дейност в над сто държави, имайки за основна цел културното и езиково промотиране на Великобритания в чужбина. Организацията се финансира частично от Форин Офис (*Foreign, Commonwealth & Development Office*) - правителствената служба, която отговаря за международните отношения, сътрудничество и Британската общност. Между културната институция и Форин Офис има сключен финансов меморандум.[2] Британският съвет носи не само разходи на държавата си, но и приходи чрез културно-езиковите си образователни дейности, като за периода 2017/2018

печели £1,172,340,275, което представлява 85% от приходите на организацията.[3] Това се дължи на статута на английския език, който понастоящем е най-говореният в света. Поради тази причина британските политици инвестират и наблюдават на този тип „културно предимство“, подобно на италианските си колеги, чийто национален език не е толкова глобален, но все пак говорим и модерен заради привлекателността на италианската култура и начин на живот като цяло. Британските културни институти са един добър пример за автономна публична културна структура в държавата, която се финансира и направлява стратегически от институцията, отговаряща за външните работи, и която успява да генерира материални приходи, наред с ползите за т.н. мека сила на Великобритания. Поради възможността да получава приходи от образователните си дейности, Британският съвет използва тези ресурси за само-финансиране, а фондовото спонсориране от британското правителство се влага предимно в гарантиране на британския дългосрочен интерес в международните културни връзки в държави, където не може да се разчита единствено на приходите от езиковата дейност. Поради финансовата си и стратегическа зависимост от британското правителство, Британският съвет разработва корпоративния си план за действие в съвместен процес с представители на правителствени дирекции, други публични институции и организации от културния сектор. Целта е да се избегне конфликт на интереси или нелегитимно финансово облагодетелстване, при положение, че правителството спонсорира проектите в областта на културата и изкуството. Организацията следва политика на пълна финансова прозрачност по британския Закон за достъп до информация, като публикува на интернет страницата си корпоративните си планове и доклади за всички получени средства от всички донори, годишен финансов отчет, доклади за разследване на измамнически схеми, доклади за обществени поръчки и канцеларски разходи. Има и отчет за направените разходи за служебни пътувания на служителите, както и на депутати, които редовно биват поканени да вземат представително участие в дейностите на института в чужбина. Интересна е частта, наречена Официална финансова помощ за развитие, която служи на Британския съвет за изпълнение на проекти, които допринасят за британските цели за международно развитие. За периода

2017/18 г. от общо 168 милиона паунда получено финансиране от британското правителство, Британският съвет дарява 138 милиона паунда като официална финансова помощ за развитие. Следователно, 81% от получения грант допринасят за британската външнополитическа цел да бъдат похарчени 0,7% от брутния национален доход на Обединеното кралство за финансова помощ за развитие[4]. Така културно-образователният институт работи чрез финансово-политически инструменти за постигането на дипломатическите цели на Великобритания. Чрез програмите си в сферата на изкуството, Британският съвет подкрепя икономическия растеж в държави с нисък и среден доход, финансирайки проекти в областта на креативната икономика и социалното предприемачество.

В корпоративния си план за периода 2019/20 г.[5] Британският съвет определя за свои приоритети изграждането на културни партньорства с държавите от ЕС, засилването на културните връзки с Индия, Китай и други държави с развиващи се пазари и икономики с висок растеж, създаване на международни възможности и връзки за културно-образователните институти в Обединеното кралство и др. В Европа, имайки предвид ефекта от Брекзит, ключовите дейности в сферата на културата са подкрепя на културните партньорства – проектът *Europe Beyond Access* (посветен на достъпа до изкуство на хора в неравностойно положение), съфинансиран от програмата „Креативна Европа“ на ЕС, създаване на нови културни връзки с Италия чрез изкуството и участие на италианското Биенале и др. Финансовият отчет показва смесен модел на финансиране – грант от Форин Офис (дъл от гласувания годишен бюджет на Великобритания), правителствен грант за ключови инициативи като изпълнението на брандинг кампанията *GREAT Britain*, финансиране по конкретни проекти от национални и международни институции като Европейската комисия, приходи от партньорства, с които съвместно е работено по проекти и директни такси от клиенти, плащащи за услуги като курсове по английски език и явяване на изпит за сертификат.

През 2019/20 г. Британският съвет получава 161 милиона паунда от Форин Офис и генерира 1 милиард и 171 милиона паунда собствени приходи. Годишните разходи обаче възлизат на 1 милиард и 351 милиона паунда, което показва пред-

виден дефицит от 19 милиона, поради липсата на средства за през тази година, които правителството дарява на института за проекти по Официалната финансова помощ за развитие. Британският съвет очаква да види резултатите от Брекзит и как той е повлиял върху културните възприятия на хората по света за Обединеното кралство.

Италианските културни институти се намират в структурата на Министерството на външните работи и международното сътрудничество на Италианската република, като секторът на дейност, в който се намират се нарича „Културна дипломация“. Италианските политици разбират колко е важна ролята на тези културни институти и, за тази цел, през 1990 г. предприемат реформа и създават специална дирекция, посветена на културните институти в чужбина – „Дирекция за културно разпространение и за италианските културни институти в чужбина“, както и специален висш служител, който се занимава с промотирането на италианската култура и език [6]. Законът за държавния бюджет на Италия за 2017 г. [7] постановява създаването на специален фонд за популяризирането на италианската култура и език в чужбина, който се управлява от италианското външно министерство, и предвижда 20 милиона евро за 2017 г., 30 милиона евро за 2018 г. и 50 милиона евро, разпределени за годините 2019-2020 г. В закона специфично е подчертано, че 4 милиона евро принадлежат на образователните центрове към италианските културни институти в чужбина. Бюджетът отделя 2,6 милиона евро и за *Общество Данте Алигиери (Società Dante Alighieri)*, което представлява неправителствена културна организация, която развива дейността си в 401 държави по света (в България към този момент няма). 4,5 милиона са предназначени за инициативи и събития в подкрепа на креативните индустрии, 1,15 милиона – за популяризиране на културно-артистичното наследство и за археологическите мисии и 5,3 милиона – за лингвистичната инициатива *Italiano Lingua Viva*. През 2018 г. Министерството на външните работи и международното сътрудничество отпуска допълнителни средства, които са насочени в изпълнение на стратегии в различни сфери, сред които – засилено културно промотиране в държавите в южното Средиземноморие, разпространение на италианския език в Китай и на Балканите, международно сътрудничество по от-

ношение на музеите и реставрацията, археологически мисии, организирането на седмицата на италианската кухня в света и др.[8] Наблюдава се и засилен фокус върху езиковото обучение (подобно на Британския съвет) чрез италианските училища в чужбина, за което през 2017 г. италианското външно министерство отделя 2,92 милиона евро, както и 520 милиона евро за дигитална иновация на държавните образователни центрове в чужбина. Разходите за персонала, който работи в образователните институции, са 50 милиона евро през 2017 г.[9] Може ясно да се забележи, че езиковото обучение, чрез което учещите опознават и обикват културата и менталитета на дадена страна, заема доста централно място в културно-политическата стратегия и финансиране, наред с други по-традиционни културни инструменти като изкуство и различните културни индустрии.

Може би, предимно държавите с по-силна икономика могат да си позволят „люкса“ да развиват културна дипломатия. Освен разгледаните европейски страни Великобритания и Италия, в глобален план Китай (институт „Конфуций“, управляван от 2020 г. насам от неправителствената Китайска фондация за международно образование) и Турция (институт „Юнус Емре“, който е създаден през 2007 г. като фондация) също развиват много успешна дейност, имащи свои културни институти по модела на Обединеното кралство като организации, които са зависими от финансирането на правителството и следват политическите му цели, но са относително институционално автономни и ясно обособени. Те също се опитват да генерират приходи от езиковите си курсове, тъй като националните им езици стават все по-говорими в световен мащаб. Изводът е, че езикът е мощен инструмент от културата на дадена нация, чрез който културните институти на някои държави се опитват да си осигурят повече финансова свобода. Но дори и при не толкова популярен национален език, неоспоримо предимство е ясната структура на културните институти на тези държави. В случая на Италия има специална дирекция, която ръководи и направлява единно дейността на всички италиански културни институти в чужбина, като тук не се набляга толкова на езиковите курсове, тъй като те могат да се провеждат и в независими локални езикови центрове. Италианските културни институти си сътрудничат с италианското Министерство на културата, но те се от-

читат и контролират от Министерството на външните работи и международното сътрудничество, което винаги предвижда достатъчно средства от бюджета си и изготвя културна стратегия, която се прилага от всички италиански културни институти в чужбина (като стратегията от 2019 г. *Vivere all'italiana* – “Да живееш по италиански”) за поддържане на притегателния културен имидж на Италия като държава на културно наследство, изкуство, култура, мода, кино, хубава кухня и тн. В случая на Британския съвет в държавата е посветена цяла отделна културна институция, която освен езиковите си курсове и изпити, с които е известна, работи по много културни проекти и създава стабилни бизнес партньорства.

Българските културни институти в чужбина са държавни културни институти, които се ръководят методично и финансово от Министерството на културата на Република България. [10] Основните им цели, както гласи концепцията им, са разширяване на присъствието и влиянието на българската култура в страната-домакин, утвърждаване на положителен образ на България в чужбина чрез популяризиране на постиженията на българската култура и утвърждаване на мястото ѝ в световните културни процеси, създаване на трайни връзки между България и страната-домакин в областта на културата, активно подпомагане на развитието на творческите индустрии и конкурентоспособността на българското изкуство, създаване на медийна и информационна среда в страната-домакин, която да представя българската култура във всичките ѝ аспекти. В дейността си БКИ нормативно се ръководят от Закона за закрила и развитие на културата, двустранни международни междуправителствени договори за статута със страната-домакин, двустранни международни договори в областта на културата и др. БКИ се отчитат пред министъра на културата на Република България. Отговорни за дейността са ресорният заместник-министър, директорите на дирекциите от специализираната администрация и, разбира се, директорите на БКИ в чужбина.

Според Концепцията за БКИ в чужбина финансирането се осъществява от **1.** субсидия от Републиканския бюджет чрез бюджета на Министерството на културата, **2.** средства от реализирани международни и национални културни проекти и **3.** реализирани собствени приходи. БКИ имат право и на са-

мостоятелна стопанска дейност, от която да се самоиздържат. Поставените така цели звучат такива, каквито трябва да са за една мрежа от национални културни институти в чужбина. На теория това показва разбиране относно това как културата може да служи като инструмент за изграждането на позитивен, разпознаваем имидж на една страна и за създаването на трайни партньорства. На практика обаче, няма достатъчно медийно покритие и отзвук за дейността на българските културни институти в чужбина. Със сигурност те провеждат културна дейност, но остава въпросът дали тя е на висотата на горе-цитираната концепция. Проблемът, може би, се корени в липсата на добра информираност, както в чужбина, така и в България, или на избора на ръководни кадри, които са с недостатъчна мотивираност или въображение за прилагане на целите и задачите на Концепцията за БКИ. Основен проблем, който обаче при всички положения стои, е този за структурата и финансирането на БКИ в чужбина, което се поема от Министерството на културата. Българската държава отделя пари от бюджета си за Министерството на културата и се стреми да разпространява българската култура в чужбина, но имайки предвид икономиката на България, която не може да се сравни с тази на Великобритания, Италия и други европейски държави, културата винаги остава на заден план за сметка на други по-жизненоважни сфери. Самото Министерство на културата също разпределя средствата между различните си дирекции и се затруднява да поддържа и управлява много на брой културни институти в чужбина. Разчита се на създадените и утвърдени вече БКИ в партньорски държави, а в други, където би било полезно да се отвори БКИ поради политико-икономически ползи – това не се предприема. Служителите в самите БКИ са също малко на брой, което затруднява и забавя значително организирането на работата.

Откриването на БКИ в различните държави е отражение на националната културна политика за времето си. Първият БКИ, под формата на културен център, е открит през 30-те години на ХХ в. в Унгария, но истинското изграждане на мрежа от БКИ в чужбина започва през 50-те години на ХХ в., като понастоящем те са разположени в 11 столици на европейски държави.[11] След откриването си, БКИ в Будапеща спомага за откриването на българистичен център към курсовете по български език в ун-

гарски университет. Още тогава българските културни дейци в Унгария са се насочили към езика като най-мощен инструмент на културното разпространение. През 1948 г. в Прага е отворен вторият БКИ, като това е и първата държава от Източния блок, в която България открива институт. В Чехословакия БКИ извършва, освен традиционната културна дейност, и промотиране на културния туризъм в България. В последвалите години се отварят БКИ и в градовете на други „братски“ държави – Варшава, Берлин, Братислава. БКИ във Виена е към Посолството на България в Австрия и се помещава в закупената от българската държава известна сграда „Дом Витгенщайн“. И този БКИ дейността започва да се развива около българистичните изследвания. След като семейството на известния български оперен певец Борис Христов дарява дома му в Рим на България за обучение на талантиливи българи, през 1986 г. и в италианската столица отваря БКИ. През 1988 г. и 1990 г. е ред на Москва и, съответно, Париж. През 2006 г. е създаден БКИ в Скопие, а през 2011 г. – в Лондон. След демократичните промени през 1990 г. е направен анализ на възможността за финансова издръжка на мрежата от БКИ в чужбина, след което се взема решение да бъдат закрити БКИ в държавите извън Европа като Индия, Мексико, Алжир, Монголия, Сирия, Либия, поради финансовата невъзможност за издръжка. В последните години България логически проявява интерес към отваряне на БКИ в стратегически за българската държава партньори. През 1995 г. е подписано споразумение за откриване на БКИ в Испания, но все още проектът не е реализиран, а през 2014 г. подобно споразумение е подписано и с Китай, но БКИ в Пекин също все още не съществува. След приемането си в ЕС, България се съобразява и с европейското законодателство и политики в областта на културата.

На редовно пленарно заседание на Народното събрание на Република България на 18 декември 2020 г. в дневния ред за въпроси, отправяни към ресорните министри, са отбелязани два въпроса към министъра на културата Боил Банов, които са за българските културни институти в чужбина. Първото запитване е каква е визуалната идентичност на БКИ в чужбина, а второто – какви са стратегическите цели за развитието им и има ли анализ на дейността им.[12] Този политически интерес представлява раздвижване по отношение на БКИ в чужбина.

Първият въпрос за визуалната идентичност ясно показва, че съществува разбиране и прогресивно мислене от страна на българските народни представители по темата за културно-дипломатическа стратегия на държавата, много важна част от която е мрежата от БКИ в чужбина, които би трябвало да имат унифицирана брандингова стратегия (лого, визуална концепция, визуална комуникация и тн.), за да може разпознаваемо и точно да разпространяват българските ценности. Както беше отбелязано в доклада на Европейското сдружение на националните културни институти, националното брендиране е в основата на културната дипломация. Вторият въпрос относно стратегическите цели и анализа на дейността показва липса на ясна информация около БКИ в чужбина дори и в Народното събрание – неосведоменост за Концепцията на БКИ в чужбина, неизпълнение на споменатата концепция или липса на логическа стратегия, чийто дейности да се анализират.

Какви са отношенията на БКИ с други български министерства? През 2015 г. към традиционно заложените в концепцията цели и задачи в сферата на културата се прибавя и туризъм, след подписване на Споразумението за сътрудничество и обмен на информация за популяризиране на българския туризъм в чужбина между министрите на културата Вежди Рашидов и на туризма Николина Ангелкова.[13] Според спогодбата Министерството на културата трябва да възложи на БКИ в чужбина да представят България като атрактивна туристическа дестинация с богато културно наследство и възможности за практикуване на културен туризъм. Тази стратегическа задача може да се окачестви като елемент на културната дипломация, чиято цел е да се създаде положителен и атрактивен имидж и да се привлекат чужденци, които да опознаят и да се свържат на емоционално ниво със страната. Министърът на туризма Николина Ангелкова при подписването заявява, че това е начин да се използват „по-ефективно възможностите на БКИ“ и че „трябва да обединим усилията си в изграждането на положителен имидж“. Националният културен календар, който е към министъра на културата, според спогодбата, трябва да се актуализира съвместно от двете министерства. Доколко споразумението е изпълнено може да се съди по броя чужденци от съответните държави, в които има БКИ. Според експерти в туризъм

сътрудничеството би могло да създаде положителен ефект за представянето на България пред чуждата публика, но за успешната реализация са нужни добър синхрон между институциите и цялостна координирана политика.

Погрешно схващане е, че БКИ в чужбина са частично под ръководството на Министерството на външните работи. Дори и да има случаи, в които мрежата от културни институти си сътрудничи с Държавния културен институт към министъра на външните работи, фактът от Концепцията за БКИ в чужбина е, че те са методически и финансово пряко зависими от Министерството на културата. ДКИ към министъра на външните работи основно работи за целите на културната дипломация, но чрез сътрудничество с българските дипломатически мисии, както и с български културни организации в чужбина, които са неправителствени български културни организации зад граница, чиито цели съвпадат с тези на държавата – разпространение и съхранение на българската култура в чужбина. Бюджетът, с който разполага ДКИ, се определя от министъра на външните работи и е част от общия бюджет МВНР.[14]

Единадесетте БКИ зад граница получават по близо четвърт милион като бюджет през 2017 г.[15] Отделените средства са за спонсориране на дейностите и за възнаграждение на служителите, които във всичките 11 БКИ в чужбина са общо 31 души. Изследването е проведено от в. „Монитор“ през 2018 г., след получаване на информация от Пресцентъра на Министерството на културата за предоставянето на 3 156 440 лв. на мрежата от БКИ в чужбина. Най-голяма сума е получил Българският културен институт в Москва – 502 771 лв., в списъка следват Дом „Витгенщайн“ във Виена – 329 797 лв., БКИ в Прага – 312 359 лв., и Берлин с 305 578 лв. Под средната линия е този в Братислава – 273 204 лв., в Париж – 271 178 лв., в Рим – 252 683 лв., в Лондон – 248 666 лв., във Варшава – 245 179 лв., в Будапеща – 209 999 лв., а последен на опашката е институтът в Скопие – 205 026 лв. В повечето от тях служителите са 3 на брой. Изключение правят само Виена, където работят четирима души, и Лондон, Братислава и Скопие, където са по двама. Министерството на културата обяснява, че БКИ не извършват стопанска дейност и нямат реализирани приходи, макар това да е вписано като трети възможен метод за финансиране в Концепцията за БКИ

в чужбина. Според статията институтите са доста критикувани от българските общности в съответните държави поради незадоволителна дейност, неясна стратегия и неизползване на пълния потенциал, с който разполага този конкретен институт в чужбина. Възможно е така отделените ресурси да са малко, но трябва да се съобразим и с мащабите, и с финансовата реалност в държавата ни. Друг е въпросът какво може да се направи с определен брой пари при добри лидерски качества, визионерство, ентузиазъм и отдаденост на културната кауза от страна на малкия брой държавни служители в БКИ. Друг проблем е финансовото отчитане и контрол на институтите, което няма прозрачността на Британския съвет.

БКИ в чужбина са признати като разпространители на българската култура зад граница, ДКИ също официално води културно-дипломатическа дейност и изследвания и международно сътрудничество, а Министерството на туризма залага на културния туризъм. Може би по-ползотворен, прозрачен и работещ би бил вариант, в който да се създаде нова стратегическа концепция, в която мрежата от БКИ в чужбина би била правителствена агенция, в чийто управителен и контролен съвет да участват представители на Министерството на културата, Министерството на туризма и Държавния културен институт към министъра на външните работи. Така на методическо ниво би могла да се създаде единна, координирана стратегия за дейността на БКИ с участието на експерти в различни области като култура, международни отношения, туризъм и тн. Така би имало и по-голямо разнообразие от специалисти и конкуренция, за да могат да се селектират най-добрите кадри с идеи и визия за концепцията за развитие на конкретния културен институт. От финансова гледна точка, проблемът за ниския бюджет би могъл да се реши чрез субсидии от бюджета на Министерството на културата (както е понастоящем), Министерството на туризма (с което БКИ така или иначе си партнират) и Министерството на външните работи (чрез ДКИ). Различните институции биха могли да отделят по толкова средства, колкото са планираните взаимни проекти. Финансовият контрол също би следвало да се извършва от експерти от трите министерства, което би увеличило финансовата прозрачност, надеждността при борбата със злоупотребите и, съответно, положителния отзвук сред чужденците и българските

граждани, които считат, че БКИ в чужбина не развиват особено значима дейност. Ключов момент е финансовата прозрачност като тази на Британския съвет, който публикува пълни доклади с всички разходи – за всички получени средства, годишен финансов отчет, доклади за разследване на измамнически схеми, доклади за обществени поръчки и канцеларски разходи, отчет за направените разходи за служебни пътувания на служителите, както и на политици, които биват поканени да вземат представително участие в дейностите на института. По този начин БКИ биха спечелили доверието на обществото и биха насочили вниманието към дейността, която развиват. Активното участие от страна на МВНР е много важно от гледна точка на националната културна дипломация и нейното приложение и ползи. При повече яснота в програмата и стратегията, с участието на повече институции, при повече финансова отчетливост и по-висок бюджет, с повече обществен отзвук, мрежата от БКИ в чужбина би употребявала средствата си в пълния им потенциал за осъществяване на дейности с повече публичност и в полза на външнополитическите цели на държавата.

След структурата, друг проблем, който може да се засегне е броят и местонахождението на БКИ. Както беше разгледано, в миналото България е разполагала с културни институти в държави извън Европа, но поради финансова невъзможност за поддръжката им, те биват закрити. Днес сред единадесетте БКИ има институти в столици на стратегически европейски партньори за държавата ни като Париж, Берлин, Лондон, Москва и институти, които съществуват заради традиционните връзки от миналото като в Братислава, Будапеща, Варшава и т.н. Важно за културно-политическите цели на държавата ни, според мен, би било да се отворят културни институти, в държави от важно значение за България, които изразяват готовност и добра воля като Испания и Китай. Скопие безспорно е много значим за българската държава, но налице са съседни страни, които проявяват интерес към българската култура като Сърбия, Турция, Гърция. В САЩ има българско училище към посолството, както и голяма българска диаспора, но БКИ няма. Броят и локацията на БКИ биха могли да бъдат преразгледани, като се избират геополитически значими за България държави и, ако бюджетът не го позволява, да се закрият

едни БКИ за сметка на откриването на други, които биха били много по-рентабилни от гледна точка на интерес към българската култура и присъствието на българска диаспора.

Друг начин, по който БКИ биха могли да прибавят приходи към бюджета си, е да се възползват от точка 3 от частта за финансирането от Концепцията за българските културни институти в чужбина – тази за генерирането на собствени приходи. Държавата ни не би могла да си позволи да печели средства чрез националния си език подобно на дадените в началото примери с Великобритания и Италия, чиито национални езици са сред най-говорените в света. Българският език не е нито твърде говорен, нито твърде атрактивен, но това не пречи да бъде популяризирана програма по курсове за изучаване на български език. Някои от БКИ в чужбина организират курсове по български фолклор (танци най-често), към който интересът все повече се покачва. Друг начин за самофинансиране са дейности по представяне на български творци в чужбина, което е една от ролите на БКИ според Концепцията. При организиране на представяне на творец пред колекционери, който се занимава с изобразително изкуство или фотография например, в частна галерия или музей, БКИ биха могли да взимат процент от направените продажби като посредници. Така и българският творец би се реализирал в чужбина, и БКИ биха се подпомогнали финансово. Друг момент от генерирането на собствени приходи са и имотите, в които се помещават БКИ, които са държавна собственост. Някои от въпросните сгради сами по себе си притежават голяма културно-историческа стойност като дома на известния оперен певец Борис Христов (БКИ Рим) и дом „Витгенщайн“ (БКИ Виена). В двете резиденции остават български творци на обменно начало, както е по традиция в културните институти в чужбина на много държави. В БКИ в Рим например фокусът е върху оперното изкуство и обучението на млади български таланти в тази сфера според предсмъртното желание на Борис Христов. Освен за осъществяването на тези дейности, сградите биха могли да приемат формата и на публичен музей, който да е посветен на тяхната история и живота на личностите, свързани с тях – съответно Борис Христов и известния философ Лудвиг Витгенщайн, чийто дом „Витгенщайн“ е известен с необикновената си и

напредничава за времето си архитектура. При подходящо кураторско подреждане на изложба, имотите биха привличали интереса на местните жители, генерирайки приход за БКИ.

Според т. 2 от Концепцията за БКИ в чужбина финансирането може да се осъществява и чрез средства от реализирани международни проекти. Възможно е сътрудничеството с Европейското сдружение на националните културни институти (EUNIC), за чийто доклад ставаше въпрос в началото. EUNIC е европейската мрежа от организации, създадена през 2006 г., която се занимава с международните културни връзки, съфинансирана от програмата „Креативна Европа“ на ЕС от 2014 г. насам. Организацията работи за европейското културно сътрудничество в повече от 90 държави по света, осъществявайки проекти с членове си от европейските държави. Неправителствената организация промотира важната роля на културата в международните отношения и е стратегически партньор на ЕС в определянето на европейските културни политики. В самата организация се споделят добри практики между членовете. България членува в EUNIC чрез Министерството на културата, което автоматично означава, че и мрежата от БКИ в чужбина е част от организацията и може да се възползва от финансиране и сътрудничество по съвместни проекти. В международната неправителствена организация членуват много държави, било то чрез някое от министерствата си или чрез неправителствени културни организации, което улеснява намирането на международни партньори за културни проекти. EUNIC се финансира от пропорционални такси, внасяни от членовете. Фондът на EUNIC е най-важният вътрешен финансов инструмент на мрежата и се финансира от доброволни вноски от членовете, като около 200 000 евро се събират годишно. От 2012 г. насам 119 проекта са субсидирани от бюджет на стойност 970 000 евро. Както също беше споменато, от 2014 г. EUNIC е съфинансиран от програмата „Креативна Европа“ на ЕС, от 2018 г. – и по проекта „Европейски културни пространства“.[16] През 2017 г. неправителствената организация подписва съвместна стратегия за международните културни връзки с Генералната дирекция по образование, младеж, спорт и култура на ЕК и Европейската служба за външна дейност, съгласно което трите страни постигат съгласие за съвместни дейности за засилване на съ-

трудничеството между делегациите на ЕС по света и EUNIC. Организацията разполага с достатъчно партньори, средства и институционална подкрепа, за да бъде търсен партньор от БКИ в чужбина или директно от Министерството на културата. Всички изброени методи за увеличаване на финансирането при наличието на добри управленски умения биха дали повече финансова независимост и стабилност на БКИ в чужбина.

БКИ в чужбина са мрежа от културни институти, които разполагат с невероятно голям потенциал за осъществяване на запомнящи се културни проекти, както и за това да са основен инструмент по изпълнението на стратегията за културна дипломация на Република България. При наличието на по-ефективна структура, по-мотивирани служители и лидери, повече усилия за участие в различни международни проекти, повече финансов контрол и по-висок бюджет, БКИ биха решили настоящите се проблеми. Факт е, че България не е голяма страна и не разполага с финансовите ресурси на Великобритания, Италия и други европейски държави, но при по-добро администриране, националната ни култура би могла да стане по-разпознаваема и притегателна за международната публика, отколкото е сега, което би донесло много политически ползи на държавата и засилване на самочувствието на българския народ като носител на култура, която трябва да бъде споделяна със света.

ЛИТЕРАТУРА

1. EUNIC Final Report – Cultural Diplomacy as Discipline and Practice: Concepts, Training and Skills; 2016
2. <https://www.britishcouncil.org/>
3. British Council Annual Report 2017-18
4. <https://www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/finance/official-development-assistance>
5. British Council – Corporate Plan 2019/20
6. <https://www.esteri.it/mae/it/ministero/struttura/dgpromozionesistemapaese>
7. Legge n. 232/2016
8. Riforma degli istituti italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiana all'estero, MAECI, anno 2016

9. Le attività nel campo della promozione culturale italiana all'estero nell'anno 2017, Camera dei deputati, 26 febbraio 2019

10. Концепция за българските културни институти в чужбина, Министерство на културата на Република България

11. Велев, Венцислав. Българските културни институти в чужбина – инструмент за популяризиране на българската култура извън страната, в контекста и на европейските измерения, УниБИТ, София

12. Натов, Евгений. Разисквания ще има в парламента относно реформа в политиката за пътни такси, Вестник Банкеръ, 18.12.2020 г.

13. Българските културни институти в чужбина ще рекламират възможностите за туризъм в страната ни, Блогът на българите в Австрия, 11 март 2015 г.

14. <https://www.culture-mfa.bg>

15. Гигова, Ирина. 11 института с по четвърт милион от държавата за култура, Монитор, 28 юли 2018 г.

16. <https://www.eunicglobal.eu/>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Деница Гълъбова е студент в МП „Артмениджмънт“ на департамент „Администрация и управление“ на НБУ. Има завършени бакалавърска програма „Международни отношения“ в ЮФ на СУ и магистратура по „Културна дипломация“ в Католическия университет в Рим. Интересите и са в областта на влиянието на националните културните институти в различните държави, породени от стажа и в италианското Министерство на културата през 2019 г., когато получава възможност да работи с националните културни институти на редица държави в Рим. Деница има професионален опит в областта на международното сътрудничество в публичния сектор, както и като проектен мениджър в неправителствения сектор.

ОБОСОБЯВАНЕТО НА ТРИТЕ ПРИОРИТЕТА НА ЕВРОПЕЙСКАТА ЕНЕРГИЙНА ПОЛИТИКА

гл. ас. д-р Виктор Аврамов
Нов български университет

Резюме: Обособяването на енергийните пазари в ЕС е в резултат на разбирането за това, че ефикасното им функциониране не е възможно в рамките на вертикално интегрирани монополи. Текстът показва, че обособяването на приоритетите на енергийната политика на ЕС може да се обясни с използването на „стандартна“ рамка на процесът на либерализация. Опитът от прилагането му е ценен при провеждането на реформи на енергийния сектор и днес.

Ключови думи: енергийна политика в ЕС, либерализация, рамка на политиките, „стандартна архитектура“ на процеса на либерализация на енергийните пазари.

IDENTIFYING THE THREE PRIORITIES OF EUROPEAN ENERGY POLICY

Assist. Prof. Victor Avramov, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *The liberalization of the energy markets in the EU is the result of the understanding that their efficiency is not possible within vertically integrated monopolies. This text shows that the EU energy policy priorities can be explained using a “standard” framework for the liberalization process. The experience of its implementation is important in the implementation of reforms in the energy sector today.*

Keywords: *energy policy of the EU, liberalization, policy framework, “standard” framework for liberalization of electricity markets.*

В началото на 80-те години на ХХ в. сред политическите общности в Европа се заражда ново настроение, което е силно критично към начина, по който функционират публичните власти. То намира изражение в идеите на Новия публичен мениджмънт, който призовава за реформа в администрацията, дерегулация и въвеждане на принципите на частния сектор в публичното управление като мярка за увеличаване на нейната ефективност. В рамките на ЕС, това настроение се трансформира в общо чувство на неудовлетворение от работата на европейските институции, особено във Франция и Германия [Matlary, 1997]. Комбинирането на стремежа към реформа и засилване на ролята на пазара води до приемането на Единния европейски акт през 1986 г. и поставянето на задачата за изграждане на единен европейски пазар. За тази цел се променя начина на взимане на решения, като тези, свързани с вътрешния пазар, могат вече да бъдат вземани с квалифицирано, вместо с пълно, мнозинство.

По този начин колективните институции на ЕС добиват по-голяма степен на автономност, а процесът на интеграция на общността се засилва. Решения, които преди са се проваляли поради възможността на всяка отделна държава членка да наложи вето, вече могат да бъдат приети ако съществува достатъчно силна коалиция, която ги подкрепя. Новата роля на европейските институции, и особено на Европейската комисия, е в търсене на съюзници, печелене на подкрепа и създаване на печеливши мнозинства. Изграждането на единния вътрешен пазар обаче не би било възможно без включването на енергийния сектор в него. Това се оказва една нелека задача поради силната съпротива на редица държави членки, но в крайна сметка, в резултат

на един процес, продължил повече от две десетилетия, усилията, най-вече на Комисията, се увенчават с успех.

Проблеми на пазарната либерализация

Още в самото начало на този процес биват очертани основните пречки пред достигането на успешна либерализация на енергийните пазари. Това е преди всичко вертикалната интеграция на енергийното производство, от добива, до продажбата на крайните потребители, в структурата на големи енергийни компании, които дори когато не са публична собственост, задължително са обект на специална държавна политика. По този начин конкуренцията в енергийния сектор е силно затруднена и на практика невъзможна без разделянето на вертикално интегрираните енергийни компании в обособени части. Вертикалното интегриране има политическа логика, тъй като улеснява контрола на публичната власт върху енергийния сектор, и икономическа логика, тъй като производството и дистрибуцията на енергия е свързано с големи инвестиции и разходи, рискът при които би довел до повишаване на крайните цени на енергията при липса на сигурността, която вертикалната интеграция осигурява.

Някои държави членки като Великобритания и скандинавските страни осъществяват либерализация на вътрешните си енергийни пазари независимо от развиването на общата политика на ЕС в тази насока, движени от стремежа към институционална реформа и дерегулиране на икономиките си. Те се превръщат в основния съюзник на Комисията в нейния стремеж за изграждане на политика за енергийна либерализация на територията на общността. Тази политика се материализира в една група от предложения за директиви, които се отнасят до преноса на газ и електричество и мерки за повишаване на прозрачността при ценообразуването в съответните сектори.

Ябълката на раздора в последвалия конфликт, който се разгаря между Комисията, подкрепена от споменатите държави и редица други държави членки, сред които Франция, Германия и Нидерландия, е механизмът, по който да бъде осъществено разделянето на вертикално интегрираните енергийни компании. Така, когато се приема Първия либерализационен пакет от 1996 - 1998 г., се предвижда отделянето на производството от

преноса на енергия чрез обособяване на отделен мениджмънт и счетоводство, а достъпът на външни субекти до националните преносни мрежи става чрез преговори със собственика или регулатора на мрежата. Освен това делът на външен достъп е ограничен, като се предвижда отварянето му за външна конкуренция да не надмине 32% през 2003 г. Вторият либерализационен пакет е одобрен през 2003 г. след като Комисията, виждайки неудовлетворителните резултати от Първия пакет, предлага неговото ревизиране. Този път промените предвиждат отделянето на производството от преноса да се осъществи чрез организационно обособяване в свързано дружество, а пазарите за електричество и газ да бъдат напълно отворени до 2007 г. Накрая, Третият либерализационен пакет, приет окончателно през 2009 г. предвижда отделяне на собствеността на преноса от производството или управляването на преносната мрежа от независим оператор и хармонизирани правила за дейността на националните енергийни регулаторни агенции.

Това постепенно развитие се дължи както на подкрепата на Комисията от страна на редица държави членки, които вече са регулирали енергийния си пазар, така и на специфичните ѝ регулаторни компетенции, които позволяват предприемането на наказателни процедури срещу отделни субекти, които не предприемат предвидените във вече приетите законодателни мерки. Така в навечерието на приемането на третия либерализационен пакет, Комисията сключва сделка с големите енергийни компании RWE и E.ON, като в замяна на подкрепата им за приемането на мерките в пакета, тя се отказва от повдигането на обвинения за нарушаване на правилата за конкуренция в общия вътрешен пазар на ЕС. За приемането на тези мерки способства и постепенното интегриране на приоритетите на енергийната политика в едно цяло, което намира израз в изработването и приемането на законодателния пакет „енергия-климат“. Тези приоритети, освен либерализирането на енергийния пазар, включват още адресиране на проблемите с енергийната сигурност и измененията на климата.

Въпреки относителната стабилност на международните пазари за петрол и петролни продукти, проблемът с енергийната сигурност на ЕС придобива нови измерения след разпадането на СССР и със започването на процеса за присъединяване на

държавите от бившия Източен блок към съюза. През 90-те Русия е разтърсвана от политически и икономически кризи, които заедно с ниските цени на природните суровини на международните пазари, я превръщат в удобен партньор на Запада, който е зависим от нейните енергийни доставки и особено от добива на природен газ. Тези доставки се осъществяват по една газопроводна мрежа, която е наследена от времето на Съюза за икономическа взаимопомощ, но в новите условия държавите, през чиято територия мрежата минава, могат да предявяват определени претенции в замяна на транзита през нейната територия. В допълнение, редица източноевропейски държави, и заедно с балтийските страни, нямат друга алтернатива за доставки освен тази мрежа, която ги прави особено чувствителни на тема енергийна сигурност. Така, когато след смяната на властта в Москва в навечерието на 2000 г. настъпва постепенна трансформация във външната политика на Русия, проблемите на енергийната сигурност отново се появяват в дневния ред на ЕС.

ЕС инициира създаването на Европейската енергийна харта, чиято цел е осигуряване на надеждни източници на енергия чрез осигуряването на трансгранични инвестиции в добива и в преносната мрежа. Хартата се превръща в основния инструмент на политиката за енергийна сигурност, като ключов партньор за нейното реализиране трябва да бъде Русия. Първото десетилетие на новия век обаче носи промяна не само в политическата ситуация в Русия, но и в глобалните енергийни пазари. Конфликтът в Ирак, но най-вече все по-бързото развитие на Китай, Индия и други държави от третия свят, води до бързото повишаване на цените на петрола, газта и на редица други природни ресурси, чийто износ е основният приходен елемент в руския бюджет. В същото време новия политически елит на Русия разбира своето положение на естествен енергиен партньор на Запада и умело се възползва от това, изработвайки една стратегия за подписването на дългосрочни двустранни договори между държавната Газпром и нейните партньори от ЕС. Европейската енергийна харта не се вписва в Руската стратегия, защото тя цели нарушаване на асиметрията в двустранните отношения между клиент и доставчик. Ето защо, още преди да стане известно, че Русия няма да подпише този документ, Комисията търси друг подход към решаване на

проблемите с енергийната сигурност. След неочаквана съпротива в Европейския парламент, където германският докладчик Петер Момбаур определя предложението за създаване на механизъм за споделяне на газ в ситуация на криза като излишни, тъй като „никога не са възниквали проблеми по отношение на доставките на газ, както по отношение на петрола“, Директивата за мерки за сигурност на доставките на газ съдържа силно ограничени мерки за общи действия. Тези мерки се задействат само при прекъсване в обем от 20% от общото потребление на газ за ЕС за период от осем седмици.

Серията от конфликти между Украйна и Русия от 2006 до 2009 г. и войната с Грузия през 2008 г. показват съвършено ясно уязвимостта на Европа от прекъсване на енергийните доставки, особено на източноевропейските държави като България и Словакия, които нямат алтернативна възможност за снабдяване. Осъзнаването на тази зависимост довежда до включването чрез Лисабонския договор на Член 194 в Договора за Европейския съюз и на Договора за функционирането на Европейския съюз, който предвижда „в дух на солидарност“ държавите членки да осигурят функционирането на енергийния пазар, сигурността на енергийните доставки, да подпомагат енергийната ефективност, възобновяемите източници и интерконекторните връзки помежду си.

Докато енергийната сигурност е най-слабото звено на общата енергийна политика, то най-големи успехи биват постигнати в политиката, свързана с борбата с климатичните промени. Още в началото на 90-те години на ХХ в., когато нараства увереността, че климатичните промени се дължат преди всичко на човешка дейност, ЕС заема лидерска позиция в усилията за изработване на глобален режим на политики за борба с измененията на климата. По време на климатичната конференция в Рио де Жанейро през 1992 г. ЕС се застъпва за постигането на обвързваща договореност за ограничаване на емисиите от въглероден диоксид на нивата от 1990 до 2000 г. Това решение среща силната съпротива както на редица държави, така и на организации като ОПЕС. Техните мотиви са свързани преди всичко с необходимостта от диференциране на задълженията за ограничаване на емисиите, което има както икономически, така и етични измерения. В крайна сметка, въпреки че ЕС

предлага да поеме върху себе си най-сериозни ограничения на емисии, на Конференцията в Рио не се постига договореност за обвързващи задължения за намаляване на емисиите. Това се постига едва пет години по-късно, когато в старата столица на Япония Киото се подписва едноименния протокол, който предвижда най-високата за индустриалните държави цел от 8% за ЕС като цяло, която трябва да се постигне от общността и от отделните държави членки, които имат индивидуални цели.

Процесът на ратификация на Протокола от Киото продължава в първите години на 21 век. След като новата администрация в САЩ обявява през 2001 г., че няма намерение да подкрепи Протокола, ЕС започва активна кампания за неговото спасяване, която приключва с ратификацията от страна Русия през 2004 г. Успоредно с това, вътрешнополитическите усилия се засилват, като главен резултат на тях е приетата през 2003 г. Директива за установяване на схема за търговия с емисии – първата работеща международна схема за търговия с емисии в света. С нейното влизане в сила през 2005 г. ЕС ефективно наваксва разликата между външно- и вътрешнополитическите мерки в областта на политиките, свързани с измененията на климата.

През 2008 г. Комисията прави предложения за промени в Схемата за търговия с емисии, които са включени в законодателния пакет „енергия и климат“, заедно с предложение за изменение на решението за „споделяне на задълженията“ от 1998/2002 г. която съдържа мерки и цели за намаляване на емисиите в секторите, които не са обхванати от схемата за търговия с емисии, предложение за увеличаване на дела възобновяеми енергийни източници до 20% от първичното енергийно потребление и предложение за регулаторен механизъм за подкрепа на технологията за въглеродно улавяне и съхранение. В резултат на нетипично бърз процес на вземане на решение в ЕС, Европейския съвет одобрява пакета на срещата си на 11-12 декември 2008 г., след това той получава подкрепата на ЕП и влиза в сила през април 2009 г.

Интегрирането на редица мерки, свързани с енергийната политика, в един общ пакет, позволява не само интеграцията на енергийната политика в едно цяло, но способства, чрез постигането на компромиси в отделни детайли, за улесненото постигане на съгласие по спорни въпроси. Но това решение

не е достатъчно за да бъде обяснена голямата промяна в развитието на енергийната политика на ЕС в последните 20 години. Какво кара държавите членки всъщност да изоставят така енергично пазената от тях суверенна област на енергийната политика и да допуснат намесата и участието в нея на колективните институции на общността?

„Архитектурата“ на либерализацията на енергийните пазари

Исторически, енергийната индустрия се развива създавайки вертикално интегрирани предприятия, които са или публична собственост, или частни, където цените на продуктите и навлизането на пазара са силно регулирани. Много често предприятията действат като естествени монополи. Както посочват редица автори [Acemoglu, Johnson, & Mitton, 2005], съществува икономическа логика за това състояние на нещата: намаляване на транзакционните разходи, договорни рискове, несвършена информация, паралелни монополни цени (double-marginalization), стимули за опортюнистично поведение и др.

Опитът показва, че ефикасността на вертикално интегрираните предприятия може силно да варира и тя като цяло е била по-висока в развитите държави [World Bank, 1994]. В същото време натиск за институционални промени и започване на процеса на либерализация в тези държави оказват високите оперативни разходи, преразходите при строителство на нови мощности и високите крайни цени, на фона на намаляващи цени на фосилните горива (през 80-те години), навлизането на нови технологии (като газови турбини с комбиниран цикъл на производство).

Теоретически, ползите от либерализираните пазари следва да се търсят в следните направления:

- свободните пазари на едро предоставят по-адекватни стимули за контролиране на разходите за изграждане на нови мощности и оперативните разходи на съществуващите;
- създават се стимули за операторите на мрежи да гарантират определено качество на услугата и да пренасят рисковете от избора на технологии, инвестициите и оперативните разходи от крайните потребители към доставчиците;
- стимулират се иновациите и своевременното навлизане на нови технологии;

- пазарите на дребно предоставят възможността за потребителски избор, който най-добре съответства на потребностите им и

- позволява на доставчиците да се конкурират на основата на цената, качеството и количество на предлаганите услуги, включително интелигентно измерване, управление на потреблението и минимизиране на рисковете (сигурност на доставките).

Съществува стандартна „архитектура“ на процеса на либерализация на енергийните пазари [Joskow, 2008]. Тя включва следните елементи:

1. Приватизиране на публичните монополи за създаване на ограничения върху бюджетите за тези компании и пазарни стимули за оптимизиране на пазарното им функциониране. Заедно с това, приватизацията прави по трудно преследването на скъпо струващи политически начинания.

2. Вертикално отделяне на потенциално конкурентни се сегменти на пазара: производство, маркетинг и продажби на дребно от сегменти на пазара, които следва да бъдат регулирани като естествени монополи: мрежите за пренос, системните оператори. Това отделяне е необходимо за предпазване от крос-субсидиране между конкуриращите се и регулираните сегменти от пазара и от възможността за дискриминация при правото на достъп до енергийните мрежи.

3. Хоризонтално реструктуриране на производството за създаване на адекватен брой генериращи мощности за намаляване на възможността от пазарно доминиране и осигуряване на конкуренция.

4. Хоризонтална интеграция на дейностите по пренос, обхващаща „естествения“ териториален обем на пазара на едро и определяне на независим системен оператор. Операторът трябва да управлява производството, така че да отговаря на потреблението и да поддържа нужните физични параметри на услугата като напрежение, волтаж, стабилност.

5. Създаване на спот-пазар и пазар за резерв, които да задоволяват търсенето и нуждата от балансиране в реално време, за разпределяне на ограничения капацитет за пренос (и съхранение – при природния газ), да реагира бързо при изливане от строя на мощности и да максимизира възможностите за търговия между различните типове участници на пазара.

6. Развитие на активни механизми за управление на потреблението, които да позволяват реагиране на вариациите на пазарите на едро и да интегрират напълно този сегмент на пазара с пазара на едро.

7. Прилагане на регулаторни механизми за осигуряване на ефикасен достъп до мрежата за пренос на търговци на едро за осигуряване на ефикасно производство и търговия. Това включва механизми за разпределяне на ограничения преносен капацитет между конкуриращите се негови потребители, конкурентна локация на генериращите предприятия и нужната степен на свързаност на мрежите.

8. Разделяне на цената на отделни ценови компоненти, включващи разпределението, производството и други услуги, които се предлагат на свободния пазар, от регулираните тарифи за преносната мрежа и тези сегменти от пазара, които ще останат под формата на естествени монополи.

9. Създаване на независими регулаторни агенции, разполагащи с максимална налична информация за разходите и качеството на услугите, предлагани от операторите на мрежи, които подлежат на регулация, способност да създават регулаторни изисквания и експертен потенциал. Така те могат да използват наличната информация и власт за да регулират ефективно цените на услугите на операторите на мрежи и правилата за достъп до тях.

10. В процеса на преход трябва да се създадат подходящи институционални режими, които да позволят преход към либерализиран пазар. Тези институции трябва да са съвместими с конкурентните пазари, за да не попречат на скоростта на процеса.

Заклучение

Пазарната ефикасност е аргумент за отстъпване от националния контрол върху енергийната политика. „Стандартната архитектура“ прави лесно обясняването на икономическите мотиви зад процеса на либерализацията на енергийните пазари в ЕС. Исторически, може да се види как някои държави членки самостоятелно започват този процес още пред 80-те години на ХХ в. Рано е да се каже дали този процес е „успешен“, но може да се твърди, че стои на здрава основа и в дългосрочен план процесът на либерализация е било единственото възможно

решение. Високите цени на електроенергията в 2021 г. не са аргумент против пазарната свързаност, а са по-скоро пример за един преходен процес, съпътстващ движението в правилна посока: дерегулация и интегриране на пазарите.

Без пазарната либерализация, реализирането на останалите два приоритета на енергийната политика е невъзможно. Това е така, защото водещата роля на ЕК в процеса на изработването на политиките е функция на отстъпления национален суверенитет. Без изоставянето му от държавите членки, общата енергийна политика е немислима. Няма по-добър аргумент за това изоставяне от подобряване на ефикасността на функционирането на енергийните пазари.

ЛИТЕРАТУРА

1. Acemoglu, D., Johnson, S., & Mitton, T. (2005). Determinants of Vertical Integration: Finance, Contracts, and Regulation. doi:10.3386/w11424

2. Joskow, P. (2008). Lessons learned from electricity market liberalization. *International Association for Energy Economics*, 0(Special I, 9-42.

3. Matlary, J. H. (1997). *Energy Policy in the European Union*. Basingstoke: Macmillan. Basingstoke: Macmillan.

4. World Bank. (1994). *Infrastructure for Development: World Development Report*. New York: Oxford University Press. Извлечено от <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5977>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Гл. ас. д-р Виктор е преподавател в департамент „Администрация и управление“ на Нов български университет, директор на изследователската лаборатория „Количествени методи“. Бил е главен експерт към Комисията за енергийно и водно регулиране.

ДЪЛГОСРОЧНАТА ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕЛСКИТЕ РАЙОНИ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ. ХОРИЗОНТ 2040

ас. д-р Ваня Банкова
Нов български университет

Резюме: Ролята и значението на селските райони за общото социално-икономическо развитие на Европейската общност са недооценени, не рядко и negliжирани. Широкото обсъждане на това възприятие в последните няколко години и факторите, които го определят, катализираха процеса на търсене на гъвкави и иновативни решения за валоризиране на потенциала на тези райони. Инструментът за постигане на тази промяна е Дългосрочната визия за развитие на селските райони в Европейския съюз за хоризонта 2040, чиято цел е моделиране на по-силни, свързани, устойчиви и проспериращи селски райони в рамките на Общността.

Ключови думи: *визия за селските райони, приоритети, потенциал за развитие, устойчивост, гъвкави и иновативни решения*

A LONG-TERM VISION FOR EU'S RURAL AREAS. HORIZON 2040

Assist. Prof. Vanya Bankova, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *The role and importance of rural areas for the overall socio-economic development of the European Union is underestimated, also often neglected. The widespread discussion of this perception in the last few years and the factors that determine it have catalyzed the process of finding flexible and innovative solutions to valorize the potential of these areas. The instrument for achieving this change is the Long-term vision for EU's rural areas in the horizon 2040, which aims to model stronger, connected, sustainable and prosperous rural areas within the Community.*

Keywords: *vision for rural regions, priorities, development potential, sustainability, resilient and innovative solutions*

Данните за основните макроикономически показатели на страните-членки на Европейския съюз (Съюза) към 2020 г., за пореден път отчетливо индикират характеристиките на едно „догонващо“ развитие на страната ни в рамките на Съюза. България се нарежда едва на 22-ро място по размер на икономиката, измерена на база Брутен вътрешен продукт (БВП). В същото време на човек от населението страната ни е на последно място сред всички 27 страни-членки [4].

Компенсирането на тези макроикономически дисбаланси не случайно за пореден път попада във фокуса на политическите елити при формулирането на дългосрочните цели на Общността. За да се противодейства адекватно на предизвикателствата, породени от глобализацията, урбанизацията и не на последно място на икономическите сътресения, породени от COVID-19, следва общностните политики да се обвържат по-тясно със спецификите на всеки район/сектор. Апробирането на конкретни инструменти и съответните мерки, следва да се основава, до известна степен, на обратната връзка от населението, върху което пряко ще рефлектира приложението им.

Следвайки тази логика, Европейската комисията проведе обществена консултация през есента на 2020 г., свързана с дългосрочната визия на Общността за развитие на селските райони. Резултатите от проведената консултация показват, че според повече от половината от респондентите, развитието на инфраструктурата в селските райони е от първостепенно значение, следвана от мерките, свързани с подобряване на достъпа до основни социални услуги и „удобства“ (достъп до банкови и пощенски услуги и др.). Над 90% от участвалите в консултацията граждани, считат че през идните 20 години привлекателността на селските райони ще зависи до голяма степен от нали-

чието на цифрова свързаност, наличието на основни социални и електронни услуги и от подобряването на екологичните показатели на селското стопанство [5].

През пролетта на 2021 г. беше проведено и проучване на Евробарометър, конкретно за оценка на приоритетите в Дългосрочната визия за развитие на селските райони. Заключениеята от анализа на данните от проучването показват, че 4/5 от гражданите на Европейския съюз подкрепят идеята Съюза да взема предвид селските райони в решенията, свързани с публичните разходи. Близко 65% пък считат, че местните общности следва да могат да решават как да се изразходват инвестициите на Европейския съюз в селските райони [3].

Облягайки се от една страна на резултатите от обществените консултации и проучванията, а от друга на прогнозните оценки за въздействието, през лятото на 2021 г. Европейската комисия представи Дългосрочната визия за развитие на селските райони в Общността. Тя включва така наречените „Пакт за селските райони“ и „План за действие за селските райони“, чиято цел ще бъде да моделират (в хоризонта до 2040 г.) европейските селски райони като по-силни, свързани, устойчиви и проспериращи такива.

Тази дългосрочна визия има пряк ефект върху приблизително 137 млн. души, представляващи около 30% от общото население на Съюза и почти 80% от територията му [2], характеризиращи се обаче със специфични дефицити по отношение на икономическото, демографското, инфраструктурното, екологичното и социалното си развитие.

Идентифицирането на конкретни мерки, залагайки на модела „place-based approaches“, с участието на всички нива на управление (всички институционални нива плюс гражданската инициатива на местно ниво), би позволило максимално оползотворяване на потенциала на селските райони при реализирането на общата визия за балансирано териториално и устойчиво социално-икономическо развитие.

Именно на тази основа стъпва първата от четирите области на действие на Дългосрочната визия за развитие на селските райони в Общността [1]. Не случайно слоганът и е „От селските общности за селските общности. Всеки е поканен, всеки е въввлечен.“ Идеята е местните общности да бъдат „ов-

ластени“. Включването на широк кръг от заинтересовани лица и мрежи на местно ниво е идентифицирано като ключов елемент от ефективното и прозрачно разработване на персонализирани, базирани на място („place-based“) и интегрирани политически решения и инвестиции.

Въвеждането на работещи модели за активизиране на гражданско участие на местно ниво представляват основен приоритет. Онлайн гласуването и публичните консултации в малките общности са маркирани като потенциални възможности за „овластяване“ на общностите, предоставящи възможност за идентифициране на потенциални решения за превръщането на всеки конкретен район (особено за отдалечените и обезлюдяващите такива) в по-привлекателно място за живот [1].

Влошената демографска структура (обезлюдяването и застаряването на населението) в повечето селски райони в Общността, пряко рефлектира върху предоставянето на публични и частни услуги в малките населени места. От ключово значение е да се гарантира, че ефективният достъп до основни услуги с достатъчно качество (водоснабдяване, електроснабдяване, канализация, образование, здравеопазване, транспорт, финансови услуги и др.) ще бъде възможен навсякъде и за всеки.

Не случайно призивът „No one left behind“ (в превод: „Никой не ще е изоставен“, израз, често използван във военните среди) неформално се превърна в слоган на социалната политика на Европейския съюз. Политика, нуждаеща се от гъвкави и иновативни решения за реализирането на тази амбициозна задача.

Разработването на подобен вид решения за предоставяне на услуги на населението (особено в малките населени места и отдалечените райони) следва да се базира на възможностите за валоризиране на потенциала на всеки конкретен район поотделно, позволявайки поддържането на жизнени социални и икономически общности чрез използването на цифровите инструменти и насърчаване на социалните иновации при приоритетно съобразяване с „гласа на местните общности“.

Втората от четирите области на действие на Дългосрочната визия за развитие на селските райони в Общността е свързана с премахването на т.нар. „бели петна“ по отношение на инфраструктурата (с акцент върху транспортната, информационната и комуникационната свързаност).

Ширококоловият достъп е идентифициран не като цел, а като средство за постигане на по-всеобхватна цел, а именно: балансираното териториално развитие и поддържането на жизнено селски райони до голяма степен зависи от тяхната свързаност (помежду си, с градските райони и агломерационните зони), която е предпоставка за подобряване достъпа до по-широк набор от услуги за местните общности.

От друга страна, развитието на цифровия капацитет в селските райони ще подобри тяхната привлекателност. Възможните приложни полета на цифровите технологии следва да се насочат към разработване и прилагане на гъвкави решения за предоставяне на спешна помощ при необходимост, по-целенасочени мерки за управление на отпадъците, „зелени“ технологии за добив на енергия, оптимизиране на разходваните ресурси и др.

По отношение на транспортната свързаност, дългосрочните цели са ориентирани към изграждане и поддържане на достъпни обществени транспортни услуги и инфраструктура като железопътни линии, вътрешни водни пътища, шосейна мрежа, станции за зареждане на електромобили, велосипедни алеи, мултиmodalни връзки, връзки по море на къси разстояния и въздушен транспорт, които често са единственото средство за свързване на островни територии и определени периферни зони.

Допълнителното проучване на потенциалът на селските райони за развитие като центрове за разработване, тестване и внедряване на устойчиви и иновативни решения за мобилност също се идентифицира като алтернативен и гъвкав механизъм за добавяне на стойност към местните икономики.

Що се касае до третата област на действие, маркирана от Дългосрочната визия – „Устойчиви селски райони, които насърчават благосъстоянието“, акцентът е поставен върху приоритетите на Европейския зелен пакт и възловата роля, която тези райони играят за реализирането им.

Устойчивото развитие на селските райони се разглежда през призмата на мерките за опазване и възстановяване на биотичните и абиотичните ресурси, екологизирането на селскостопанските дейности и съкращаването на хранителните вериги, които имат пряка корелативна връзка с изменението на климата, зачестилите природни аномалии (с антропогенен източник) и икономическите кризи.

Селските райони, в качеството им на доставчици на основни селскостопански продукти и екосистемни услуги, следва да се ориентират към защита на локалните екосистеми чрез въвеждането на „зелени“ практики, позволяващи регенерирането на увредените био ресурси в резултат от конвенционалното земеделие. Устойчивото селско, горско и рибно стопанство е пряко свързано с разнообразна гама от по-екологични икономически дейности, въглеродно земеделие и местно, базирано на спецификите на общността, висококачествено производство.

От социална гледна точка, устойчивото развитие на селските райони се обвързва с възможностите за квалификация и преквалификация, осигуряването на равен достъп до пазара на труда, социалната превенция на маргинализираните групи на общността (етнически малцинства, възрастни хора, хората с увреждания, ЛГБТ лицата, хората с мигрантски произход и др.), които не рядко нямат адекватен достъп до основни услуги като социални и образователни услуги и здравни грижи.

Последната, четвърта, фокусна точка на Дългосрочната визия за развитие на селските райони в Общността е свързана с поддържането на общностния ангажимент за подкрепа на процеса на диверсифициране на дейностите и функциите на селските райони, на основата на приоритизиране на местните силни страни, знания и възможности и предоставяне на по-голяма подкрепа за малки и микро-мащабни проекти, ръководени/изпълнявани от местни лица в трудоспособна възраст с цел превенция на миграционните процеси и корекция на процесите на запустяване на малките населени места [1].

Освен ефекта на превенция, подобни проекти позволяват реализирането на алтернативни форми на заетост в селските райони, различни от селскостопанските дейности или свързани с тях, но акцентиращи върху кръговата икономика и добавянето на стойност на земеделските продукти.

Диверсификацията на икономическите дейности също така следва да се основава на устойчиви местни икономически стратегии, включително мерки, които реорганизируют средата, правейки я привлекателна за различни икономически субекти и преки инвестиции.

В един по-дълбок разрез, икономическата диверсификация на селските райони също така предполага предоставяне на

достъп до цифрово и/или хибридно образование и обучение за местните общности, позволяващо им възможност да придобият нови умения и знания.

Скъсяването на веригите за доставки, използването на схемите за етикетиране, признаващи качеството на местни и традиционни хранителни продукти, също се очаква да има положително въздействие върху местните икономики. Популяризирането на местните продукти и разширяването на пазарните им позиции пък се очаква да е основен ангажимент на организациите на производителите (кълстерите).

За целите на практическата реализация на тези четири области на действие, обаче е необходима обща рамка за ангажиране и сътрудничество на широк кръг от заинтересовани страни на европейско, национално, регионално и местно ниво. Разработваният в момента Пакт за селските райони ще бъде именно тази обща рамка, която да засили синергичните ефекти, допълването и съгласуваността между политиките и интервенциите на Съюза, в отговор на предизвикателствата за балансирано, устойчиво и екологично развитие на селските райони и местните общности.

Принципът на действие на Пакта се базира на: „осигуряването на съгласуваност и допълване между международните, националните и местните политики, които ще влияят върху развитието на селските райони, увеличавайки максимално положителните ефекти от колективните усилия.“ [1].

Тези колективни усилия, разбира се, ще бъдат „управлявани“ от Европейската комисията, в качеството си на посредник между националните власти и заинтересованите лица от местните общности.

Държавите-членки, регионалните и местните власти, които все още не са разработили стратегии и планове за действие за справяне с предизвикателствата, пред които са изправени селските райони, базирани на управлението на структурните преходи и проектирането и прилагането на комплексни решения, ще бъдат приканени да направят това.

Две от политиките на Общността (Общата селскостопанска политика и Кохезионната политика) вече предоставят подкрепа за справяне с предизвикателствата пред развитието на селските райони и допринасят за балансираното, справед-

ливо, „зелено“ и иновативно развитие на тези, специфични по същността си райони. Освен тях ще действа и така наречения „План за действие на Европейския съюз за селските райони“, чиято цел е да финансира проекти и инициативи, пряко свързани с четирите области на действия на Дългосрочната визия за развитие на селските райони.

Така формулираният пакет от дейности цели да преориентира посоката на развитие на селските райони, насочвайки ги по пътя на зелените и цифровите преходи, които да комулират положителни ефекти по отношение справедливото обезпечаване на нуждите на всички членове на селските общности, засилвайки социалната и икономическата им устойчивост.

Споделянето на опит и обмяната на добри практики при разработването на конкретните стратегии, планове за действие и идентифицирането на мерките за реализирането им стои в основата на успешното постигане на крайната цел: по-силни, свързани, устойчиви и проспериращи селски райони в хоризонта до 2040 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. A long-term Vision for the EU's Rural Areas - Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040, COM(2021) 345 final, Brussels, 2021;

2. Atlas of Demography, Knowledge Centre on Migration and Demography (KCMD) Data Portal, European Commission <https://migration-demography-tools.jrc.ec.europa.eu/atlas-demography/>, (източника е използван на 30.12.2021 г.);

3. Eurobarometer 2021: A long term vision for EU rural areas <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2278>, (източника е използван на 30.12.2021 г.);

4. Eurostat, Archive, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP/, (източника е използван на 30.12.2021 г.);

5. FACTUAL SUMMARY OF THE PUBLIC CONSULTATION ON THE LONG-TERM VISION FOR RURAL AREAS, European Commission, Brussels, 2021, (източникът е използван на 30.12.2021 г.);

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Ас. д-р Ваня Банкова е преподавател в департамент „Администрация и управление“ на Нов български университет. През 2020 г. защитава дисертационен труд на тема „Характерни особености, функционални дисбаланси и потенциал за развитие на селските райони в Република България в контекста на членството в Европейския съюз“. Автор на статии и студии, сред които: „Обезлюдяването на българското село и Програмата за развитие на селските райони 2007-2013“, „Новата визия за развитие на селските райони в Република България“ и „Развитие на селските райони в България в периода от Освобождението до наши дни“.

ЖЕНИТЕ В ПОЛИЦЕЙСКИТЕ СЛУЖБИ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

проф. д-р Николай Арабаджийски
Нов български университет

Резюме: Целта на статията е да се представят проблемите, които възпрепятстват професионалната реализация на жените в различни структури на полицията в Република България. Представени са резултати от извършени анализи на национални и международни актове, стратегически документи, както и от непосредствено наблюдение на практиката за назначаване и кариерно развитие на жени в българската полиция от 1990 до 2021 г. Основната теза, която се прави опит да бъде защитена е, че въпреки нормативно разрешения равен достъп до държавна служба на жени и мъже в българската полиция и на единна система за професионално кариерно развитие, съществуват полицейски длъжности, които не са подходящи за заемане от жени. Направено е предложение министъра на вътрешните работи да определи длъжностите, които не могат да се заемат от жени в структурите на полицията, в зависимост от дейностите, при които полът е съществено и определящо професионално изискване.

Ключови думи: полиция, жени, професионална реализация, държавна служба

WOMEN IN THE POLICE SERVICES IN THE REPUBLIC OF BULGARIA

Prof. Nikolay Arabadzhiski, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *The article presents the problems that hinder the career development of women in the Bulgarian police. Presented are the results of analyzes of national and international acts, strategic documents, as well as direct monitoring of the practice of recruitment and career development of women in Bulgarian police in the period 1990 - 2018. The author claims that in spite of the existing provisions aimed at ensuring equal access to State service for women and men in Bulgarian police and a unified system of professional career development, there are police positions that are not suitable for women. It is proposed that the Minister of the Interior designate police positions that cannot be taken by women, depending on the activities where gender is an essential and defining professional requirement.*

Keywords: *police, women, professional development, civil service*

Квалифицирането на професиите на мъжки и женски е породено от биологичното развитие на двата пола. От векове е прието, че жената е по-слаба физически. Натрупаните през вековете традиции са ѝ отредили да се занимава преди всичко с раждането, отглеждането и възпитанието на децата в семейството. С развитието на цивилизацията предимно мъже стават пилоти, космонавти, водолази, военни, полицаи – професии, за които се е считало и се счита, че е необходима преди всичко физическа издръжливост. Свидетели сме, че тези поостарели разбирания постепенно остават в миналото и жените замет работни места, които традиционно са заемани от мъже. Оказа се, че при тях доминиращ елемент е не физическата издръжливост, а преди всичко наличието на интелигентност, владееенето на определен обем от знания и умения, които се усвояват успешно не само от мъже, но и от жени. Един от ярките примери за еманципацията в съвременни условия е професионалната реализация на жените в различни структури на полицията. Традиционно служителите на тази държавна институция са оправомощени да осигуряват опазването на обществения ред и да противодействат на престъпността. Те издирват лица, укриващи се от съдебно преследване, осъществяват контрол на движението по пътищата, контрол над общоопасните средства, административни дейности, свързани с паспортния и паспортно-визовия режим, и преди всичко дейности по разкриване и залавяне на извършителите на криминални и стопански престъпления.

С Резолюция 34/180 на Общото събрание на ООН на 19.02.1979г. се приема *Конвенция за премахване на всички форми на дискриминация по отношение на жените*. [1] Тя влиза в сила в Народна република България на 10 март 1982 г. Дър-

жавите участнички се задължават да вземат всички необходими мерки за ликвидиране на дискриминацията, между които е „осигуряването на равни условия на жените и мъжете при участие във формулиране и осъществяване на политика и заемане на държавни постове, както и осъществяване на всички държавни функции на всички равнища на държавното управление“. Практиката показва, че въпреки липсата на законодателно ограничение в новото законодателство за организацията и функционирането на полицията в Република България след 1990 г., при назначаването на жени в нейните структури съществува негативно отношение от страна на някои ръководни служители мъже. Това обстоятелство възпрепятства тяхното постъпване на подходящи длъжности в българската полицейска администрация. Конвенцията предвижда учредяването на *Комитет за ликвидиране на дискриминацията по отношение на жените*, но нератифицирането и необнародването ѝ лишава полицейската администрация от възможността да му представя доклади за реализирането на нейните разпоредби.[2]

За периода от 1990 г. до 2021 г. са осъществени съществени административни реформи в Министерството на вътрешните работи/МВР/, в съответствие с възприети норми на европейското право. Приети са и са реализирани стратегически документи, ново законодателство и са извършени редица изменения и допълнения на действащото законодателство. Правният режим на служителите в МВР, включващ дейности по възникването, изменението и прекратяването на новите държавно-служебни и трудови правоотношения за тях, се променя в зависимост от общото законодателство за **държавна служба** (*Закон за администрацията* и *Закон за държавния служител*) и **специалните Закони за МВР** от 1991 г., от 1997 г., от 2006 г. и от 2014 г., както и техни многократни изменения и допълнения.[3] В този период в Република България се изгражда система от **нови полицейски служби в МВР**, като от 2014 г. те са: Главна дирекция „Национална полиция“/ГДНП/, към която е структурирана дирекция „Жандармерия“/ДЖ/; Главна дирекция „Борба с организираната престъпност“/ГДБОП/; Главна дирекция „Гранична полиция“/ГДГП/, Столична и областните дирекции на МВР/СДВР и ОДМВР/ – 28 бр., към които има изградени Районни полицейски управления/РПУ/ и Полицейски участъци/ПУ/.

През 1990 г. за първи път бе осъществен прием на жени-курсанти във факултет „Полиция“ на Висшата специална школа на МВР/ВСШ – МВР/. През 1991 г. школата е преобразувана във Висш институт за подготовка на офицери и научно-изследователска дейност към Министерството на вътрешните работи/ВИПОНД – МВР/, а от 2002 г. с решение на Народното събрание придобива статут на университет с наименование Академия на МВР/АМВР/. Всяка учебна година 20% от обявените места за курсанти във факултет „Полиция“ са определени като квота за прием на жени. След успешното си завършване те заемат различни длъжности в структурите на полицейските служби, като подписват договор за 10-годишна служба. По-голяма част от новоназначените полицейски служители се набират чрез конкурси, като одобрените преминават задължителна полицейска подготовка в Академията на МВР и в Центровете за специализация и професионална подготовка към нея. За някои от обявените конкурси за полицейски длъжности броят на кандидатите мъже и жени е почти еднакъв. Служителите от звената „Човешки ресурси“ на МВР, както и ръководните служители на отделни полицейски структури, невинаги са ентузиазирани за назначаване в техните структурни звена на жени полицаи. Според тях това не е най-подходящото поприще за професионална реализация на жените в полицейските служби. Законодателно е регламентирано, че в тях не могат да се назначават служители по заместване. На длъжностите на излизащите по майчинство полицейски служители не могат да се назначават други служители, дори ако са мъже. Това блокира работата на структурното звено в един продължителен период до две години и дейността му става неефективна. Част от ръководните служители на структурите на криминалната полиция и тези за борба с организираната престъпност считат, че противодействието срещу агресивността на криминалните престъпници също не може да бъде ефективно, ако се осъществява от жени полицаи.

Традиционно, служителите в българските полицейски служби осъществяват основни дейности, обособени в четири направления: „охранително“, „оперативно“, „разследващо“ и „административно“. В първото направление се назначават полицейски служители, които осъществяват дейността си в униформа, а в останалите в цивилно облекло. Служителите от „ох-

ранителното“ и „оперативното“ направления работят основно „на терен“, а тези от „разследващото“ и „административното“ направления работят основно в „канцеларии“ на полицейските структури. Наблюденията в практическата дейност на полицейските служители от тези четири основни направления показва, че жените успешно могат да заемат полицейски длъжности в отделни техни структури. В подкрепа на това е фактът, че полицейските служители ежедневно се сблъскват със съдбите, както на мъже, така и на жени. Ето защо при изпълнение на някои от специфичните си функции се налага именно намесата на жена полицай. Резултатите от дългогодишните наблюдения на полицейската практика в Република България в периода от 1990 г. до 2021 г. показват, че трудно се постига приемлива пропорционалност между мъжете и жените полицаи в различните полицейски структури. Затова няма определени стандарти.

В системата на съвременните български полицейски служби съществуват длъжности, в които жените полицаи с лекота и прецизност могат да се справят с възложените им задачи. В началото на преходния период за пресъединяването на Република България като пълноправен член на Европейския съюз (от 1995 г. до 2007 г.) повечето от административните длъжности в полицейските структурни звена бяха заети от мъже с дългогодишен полицейски стаж. На тези структурни звена се възлага осъществяването на контролно-информационна и аналитична дейност, контрол на общоопасните средства, извършване на криминалистически експертизи, паспортния и паспортно-визовия режим, връзки с обществеността, материално-ресурсно осигуряване, финансово осигуряване, правно осигуряване, международно сътрудничество, управление на човешките ресурси и др.

Наблюденията показват, че в „охранителното“ направление назначените жени полицаи често се сблъскват с проблеми при осъществяване на възложените им задачи. Те са вследствие на ежедневния контакт, който имат с извършителите на престъпления, нарушители на обществения ред, лица, неспазващи правилата на движение по пътищата, нарушители на обществения ред при провеждане на масови мероприятия. В Районните полицейски управления са назначени жени като **„районни или младши районни инспектори“** (квартални полицаи). В ежедневната си работа те непрекъснато контактуват с

проявени лица, нарушаващи обществения ред в района, който обслужват. Търпят грубости от някои от проявените, които в повечето случаи с несериозност приемат жената полицаи. С оглед осигуряването на личната сигурност на жената полицаи тя трябва да изпълнява задачите си като работи в екип с мъж, а това невинаги може да бъде осигурено.

Жени се назначават и на длъжности, като **постови полицаи** на входа в някои от полицейските управления. Други работят като **полицаи в дежурната част** на управлението. В такива случаи началниците на някои от полицейските управления са принудени да преразпределят режима на работа за жените полицаи, мотивирани от нецелесъобразността те да остават през нощта в управлението, защото стаята за почивка на дежурните е обща за мъже и жени. През нощните часове дежурствата са най-натоварени. Такива грешни управленски решения рефлектират върху микроклимата, поради несъгласието мъжете полицаи да изнасят тежестта на дежурствата, а да получават еднакво възнаграждение с това на колежките си, които си отиват вкъщи.

В периода от 1995 до 2000 г. в българската полиция стартира инициатива жени да бъдат назначавани в структурите на звената за контрол на пътното движение като **пътни полицаи**. Формирани бяха няколко полицейски екипа изцяло от жени полицаи. Гражданите се изумяваха при гледката на младо момиче, обуто часове наред с полицейски обувки „кубинки“, облечено в тежък кожен костюм, препасано с палка, белезници, чанта с документи, пистолет и радиостанция. Убийственото им стоене часове наред по кръстовищата, особено като регулировчици, сред пушеците на автомобилите неминуемо се отразяваше на тяхното здраве, особено като бъдещи майки. Същевременно се наблюдаваше ефективност в дейността на жените **пътни полицаи**, които осъществяваха административно-наказателна дейност и санкционираха нарушителите на пътното движение. Последните не реагираха агресивно срещу любезното отношение на санкциониращата ги жена полицаи.

Проблеми при осъществяването на дейността и изпълнението на конкретни задачи изпитваха и **жените полицаи от общинската полиция**, патрулирайки в различни обекти на общината – паркинги, водоеми, публични обекти. С проблеми в дейността си се сблъскват и жените полицаи, назначени в **Конния**

ескадрон, мотоохра-нителните поделения на полицията и в структури на гранична полиция.

Всяка жена, преди постъпването на длъжност в съответна полицейска структура има възможност да прецени както предимствата, така и недостатъците на полицейската професия. Изобът е лично индивидуален и мотивацията за работа в полицията е само и единствено на кандидатстващата жена. Но изборът и мотивацията за заемането на конкретна полицейска длъжност трябва да са съобразени с нивото на притежаваните компетентност, психологическа и физическа пригодност за заемането на съответната длъжност.

Като пример могат да се посочат амбициите на много жени да бъдат назначени в структури на „оперативно“ направление на полицейска служба като **оперативни работници (разузнавачи) в криминалната полиция** или **в структури за борба с организираната престъпност**. Те упорито търсят и намират своето място сред екипите от мъже оперативни работници. В недалечното минало плахите опити на тяхното утвърждаване в тази изключително интересна полицейска дейност започна с назначаването им като **инспектори в детските педагогически стаи**. Постепенно някои от тях се преквалифицираха в разкриването на джебчийски кражби или измами. Това е чисто оперативна работа, в която неизменно трябва да се намесят мъже при задържането на извършителите на престъпления. Постепенно в полицейските структури, осъществяващи оперативно-издирвателна дейност, започнаха да се назначават жени, които обслужваха съответен район като **териториални оперативни работници** или в специализираните оперативни структури за противодействие и разкриване на различни видове престъпления като кражби на моторни превозни средства, кражби от домове, изнасилвания, трафик на хора, престъпления, свързани с културни ценности, наркотични вещества и прекурсори, огнестрелни оръжия, грабежи и убийства. Наблюденията по отношение на личностните им измененения, вследствие на осъществяването на дейността им като **оперативни работници в криминалната полиция** или **в структури за борба с организираната престъпност**, показват, че някои от жените полицаи от тези структури постепенно стават безцеремонни, твърде често употребяват в контактите си

с престъпници бруталност, като стават грубовати и цинични в поведението си и то не само в службата, но и пред обикновенните заявители на извършени престъпления и най-вече към членовете на семейството си. Често тази тяхна самоувереност води до посягане към алкохола, с мотив за психологически релакс, а това неминуемо влошава семейния живот и е предпоставка за развод или нежелание да създават семейство.

Резултати от наблюдения показват, че изключение правят жените полицаи, които са назначени като **оперативни работници в икономическа полиция**. Общуването им с интелигентни престъпници в тази сфера, работата и търсенето на доказателства по документи запазва и предпазва жената полицай от прояви на агресивност. Длъжностите в това оперативно направление са подходящи за заемане от жени.

Назначаването на жени като **разследващи полицаи** е също подходящо. Работата с документи, точната преценка на доказателствения материал и верните решения се открояват като техни умения и те успешно приключват възложените им предварителни производства.

В периода от 1995 до 2000 г. желание за назначаване на полицейски длъжности проявиха и жени от *ромския етнос*. Кадровите комисии в полицейските служби не можеха да ги спрат, защото през 1999 г. Народното събрание на Народна република България ратифицира *Рамковата конвенция за защита на националните малцинства*, приета от държавите - членки на Съвета на Европа.[4] Тя регламентира задължението на страните да създават условия, необходими за ефективно участие на лицата, принадлежащи към национални малцинства, в културния, социалния и икономическия живот и в държавните дела, особено в тези, които ги засягат. Наблюдения на практиката за подбор на такива кандидатки през този период показват, че ако по-голяма част успешно преминаваха медицинските изследвания, то впоследствие не можеха да покрият нормативите за физическа годност, тестовете за интелигентност и изискванията за психологическа пригодност. Назначените жени от този етнос в полицейските служби са единици.

През 2003 г. в Република България е приет *Закон за защита от дискриминация*. [5] Този закон урежда защитата срещу всички форми на дискриминация и съдейства за нейното предотвратява-

не. В съответствие със закона **не представлява дискриминация:**

- *Различното третиране на лица* на основата на характеристика, отнасяща се до признак по пол, раса, народност, етническа принадлежност, човешки геном, гражданство, произход, религия или вяра, образование, убеждения, политическа принадлежност, лично или обществено положение, увреждане, възраст, сексуална ориентация, семейно положение, имуществено състояние или на всякакви други признаци, установени в закон или в международен договор, по който Република България е страна, когато тази характеристика поради естеството на определено занятие или дейност, или условията, при които то се осъществява, е съществено и определящо професионално изискване, целта е законна, а изискването не надхвърля необходимото за постигането ѝ;

- *Определянето на максимална възраст за наемане на работа*, което е свързано с необходимостта от обучение за заемане на съответната длъжност или с необходимостта от разумен срок за заемане на длъжността преди пенсиониране, при условие че това е обективно оправдано за постигане на законна цел и средствата за постигането и не надвишават необходимото.

Списъкът на дейностите, при които полът е съществено и определящо професионално изискване се определя с *наредба* на министъра на труда и социалната политика, съгласувано с министъра на вътрешните работи.[6] Този списък съевременно трябва да се привежда в съответствие с настъпващите изменения в условията на труда, като се преразглежда най-малко веднъж на три години. Български учени основателно защитават тезата, че въвеждането на подобна законодателна техника лишава работодателя от възможността сам да поставя професионално изискване, основано на признака "пол", и да го определя като съществено и определящо за една или друга длъжност в неговата организация. Ако работодател постави изискване "пол" за дейност, невключена в списъка, той извършва акт на дискриминация.[7]

На 12 март 2004 г. министърът на вътрешните работи утвърждава *Стратегия за полицейска кариера и за оптимизиране управлението на човешките ресурси в МВР*. [8] Предвижда се правата и задълженията на полицейските служители да произтичат от спецификата **на държавната служба в МВР**.

През 2006 г. в Република България е приет изцяло нов трети *Закон за МВР*. [9] Със закона всички служители на МВР са демилитаризирани. Офицерските и сержантските звания се премахват. Министерството, включително всички полицейски служби, се преобразуват от военизирани структури в гражданска администрация. Въвежда се **система за кариерно развитие на служителите**, основано на компетентности, като по-високите длъжности се заемат след проведен конкурс и последващо обучение. Равен достъп до участие в обявените конкурси имат както мъже, така и жени. Част от ръководните длъжности в структурите на полицейските служби започнаха да се заемат от жени.

През 2008 г. Министерския съвет на Република България приема *Национална стратегия за насърчаване на равнопоставеността на половете за периода 2009 – 2015 г.* [10] Тя очертава конкретните стратегически цели, които е необходимо да бъдат постигнати, за да се премахнат всички пречки за осъществяване на фактическа равнопоставеност на половете в страната.

В периода от 2010 г. до 2015 г. в Дирекция „Координация и информационно аналитична дейност“ на МВР са постъпили общо 6 сигнала за дискриминация, от които 3 за дискриминация по полов признак и 3 за дискриминация на основа по етническа принадлежност. Само 1 от сигналите е приключен като непотвърден. [11]

През 2016 г. в Република България е приет *Закон за равнопоставеност на жените и мъжете*. [12] Държавната политика за равнопоставеност на двата пола се основава на принципите на:

- равни възможности за жените и мъжете във всички сфери на обществения, икономическия и политическия живот;
- равен достъп на жените и мъжете до всички ресурси в обществото;
- равно третиране на жените и мъжете и недопускане на дискриминация и насилие, основани на пола;
- балансирано представителство на жените и мъжете във всички органи, вземащи решения;
- преодоляване на стереотипите, основани на пола.

Към Министерския съвет на Република България се създаде *Национален съвет по равнопоставеността на жените и мъ-*

жете, който е орган за осъществяване на консултации, сътрудничество и координация между централните и териториалните органи на изпълнителната власт и структурите на гражданското общество. Тези органи трябва да събират, регистрират и обработват данни по признак пол за целите на *системата за наблюдение*. Органите следва да определят **служителите**, които изпълняват функциите на *координатори по равнопоставеност на жените и мъжете*. В Главна дирекция „Национална полиция“ на МВР са определени две служителки, които изпълняват тези функции, като едната от тях е на длъжност заместник-директор на дирекцията, но през 2021 г. напусна полицията.

През 2014 г. в Република България е приет изцяло нов четвърти *Закон за МВР*.^[13] С изменения на неговия чл.142, ал.1, считано от 01.04.2015 г. служителите на МВР са обособени в три групи:

- **държавни служители - полицейски органи и органи по пожарна безопасност и защита на населението;**
- **държавни служители;**
- **лица, работещи по трудови правоотношения.**

Целта на закона е да се въведе справедливост по отношение на осъществяваната държавна служба и работа от различни категории *служители в МВР* (*служители*, които непосредствено изпълняват функции по осигуряването на вътрешната сигурност и обществения ред; *служители*, които подпомагат органите по управление на МВР и предоставят публични услуги и *служители*, осъществяващи осигурителни дейности). Прилагането на закона засегна статута на голяма част от полицейските служители.

Статутът на **държавните служители - полицейски органи и органи по пожарна безопасност и защита на населението** може да се определи, като „*особен статут*“ по силата на **специалния Закон за МВР**, който предоставя по-благоприятни права и задължения, но същевременно и ограничава правата на тази категория служители.

Статутът на **държавните служители от административните служби в МВР** може да бъде определен като „*общ статут*“ по *Закона за държавния служител* [14] и той по нищо не следва да се различава от статута на останалите държавни служители от държавната администрация.

Статутът на **лицата, работещи по трудови правоотношения в МВР**, също може да бъде определен като „особен статут“, защото той се определя не само от *Кодекса на труда* [15], но и от **специалния Закон за МВР**.

През 2016 г. е приета от Министерския съвет на Република България *Национална стратегия за насърчаване на равнопоставеността на жените и мъжете 2016-2020 г.* [16] Тя се изпълнява чрез планове, които ще включват конкретни дейности и мерки, отговорни органи и индикатори за изпълнение.

През 2019 г. е приета Стратегия за развитието на човешките ресурси в МВР през 2019 – 2025 г. Като първа стратегическа цел в нея е заложено „*Оптимизиране на организационната структура и щатове на основни структури на МВР, доразвиване на административните актове, свързани с определяне, проектиране на длъжностите и тяхното прилагане*“. [17] През 2021 г. е приет План за нейното изпълнение.

Назначените жени в полицейските служби на МВР са около 20% от общия им щат, или приблизително около **6000 служителки**. Процентът е различен за отделните полицейски служби, както и за отделните техни структури. Посочената цифра е прогнозна. В официалният сайт на МВР не са публикувани конкретни данни за мъжете и жените в отделните полицейски служби, а само общата им численост.

Вследствие на провеждащата се административна реформа в МВР голяма част от жените назначени на *административни полицейски длъжности по Закона за МВР* промениха статута си. Тези от тях, които притежават висше образование, бяха преназначени по *Закона за държавния служител* и те прекратиха статута си на полицейски служители. Тези със средно образование бяха преназначени в зависимост от тяхното желание или като полицейски служители по *Закона за МВР*, но само ако отговарят на условията, или като служители по трудово правоотношение по *Кодекса на труда*.

ж

На базата на извършените *анализи* на национални и международни актове, стратегически документи, както и от непосредствено наблюдение на практиката за назначаване и кариерно развитие на жени в българската полиция от 1990 г. до

2021 г. могат да бъдат направени следните **обобщени изводи**:

- В законодателен аспект **не се установя дискриминация** при назначаването и кариерното развитие на жени в полицейските структури на Република България.
- Политиките на ръководството на МВР са в съответствие с приетите международни актове и стратегически документи от Правителството на Република България за насърчаване на равнопоставеността на жените и мъжете;
- Възнагражденията за полицейска длъжност са еднакви както за мъжете, така и за жените.
- Системата за кариерно развитие е достъпна както за мъжете, така и за жените, които притежават съответни компетентности и отговарят на обявените изисквания;
- Констатира се наличие на определени полицейски длъжности, които не са подходящи за заемане от жени – в оперативните и в някои от охранителните структури на полицейските служби.

Посочените **обобщени изводи** доказват заявената основна теза, че въпреки нормативно разрешения равен достъп до държавна служба на жени и мъже в структурите на полицейските служби и на единна система за професионално кариерно развитие, съществуват полицейски длъжности, които не са подходящи за заемане от жени.

В тази връзка е целесъобразно извършването на задълбочен анализ за пригодността и ефективността на жени да заемат определени полицейски длъжности. Предлага се министъра на вътрешните работи да **определи длъжностите, които не могат да се заемат от жени в структурите на полицейските служби, в зависимост от дейностите, при които полът е съществено и определящо професионално изискване.**

ЛИТЕРАТУРА

1. Арабаджийски, Н. Женско нашествие в полицията (статия). Списание „Полицай“, бр. 4/1995 г.
2. Арабаджийски, Н. Полицейска администрация. С., 2002 г., с.180
3. Арабаджийски, Н. Административната реформа в Министерството на вътрешните работи и искането на омбудсмана за противоконституционност. Годишник на департамент „Администрация и управление“, том.2/2017 г., с.36
4. Рамкова конвенция за защита на националните малцинства, Ратифицирана от 38-о Народно събрание със закон, приет на 18.02.1999 г. - обн. ДВ, бр. 18 от 1999 г. Издадена от Министерството на външните работи, обн., ДВ, бр. 78 от 3.09.1999 г., в сила за Република България от 01.09.1999 г.
5. Закон за защита от дискриминация, Обн. ДВ.бр.86 от 30 Септември 2003 г., с посл. изм. ДВ.бр.7 от 19 Януари 2018 г.
6. Наредба № 4 от 30 март 2004 г. за видовете професии или дейности, за които поради тяхното естество или условията, при които се осъществяват, полът е съществено и определящо професионално изискване по смисъла на чл. 7, ал. 1, т. 2 от Закона за защита от дискриминация, Обн.ДВ.бр.40/2004 г.
7. Цит. Стайков, Ив. Понятие за дискриминация в трудовите отношения. Списание „Правен преглед“, бр. 1/2005, с. 22-42
8. Стратегия за полицейска кариера и за оптимизиране управлението на човешките ресурси в МВР – утвърдена със заповед на министъра на вътрешните работи Рег. № I – 3591/12.03.2004 г.
9. Закон за Министерството на вътрешните работи – обн. ДВ.бр.17 от 24 февруари 2006 г., в сила от 1 май 2006 г., отменен ДВ.бр.53 от 27 юни 2014 г.
10. Национална стратегия за насърчаване на равнопоставеността на половете за периода 2009 – 2015 г., приета с Протокол № 48.1 на Министерския съвет от 10.12.2008 г.
11. Якимова, Р. Равнопоставени ли са жените и мъжете в МВР. Фондация „Общество и сигурност“. С., 2015 г., с.15
12. Закон за равнопоставеност на жените и мъжете, Обн. ДВ. бр.33 от 26 Април 2016 г.
13. Закон за Министерството на вътрешните работи – обн. ДВ.бр.53 от 27 юни 2014 г., изм. ДВ.бр.20 от 9 март 2021 г.

14. Закон за държавния служител – обн.ДВ.бр.67 от 27 Юли 1999 г., с посл. изм. и доп. ДВ.бр.109 от 22 Декември 2020 г.

15. Кодекс на труда – обн. ДВ.бр.26 от 1 април 1986 г., с посл. изм. и доп. ДВ.бр.109 от 22 декември 2020 г.

16. Национална стратегия за насърчаване на равнопоставеността на жените и мъжете 2016-2020 г., приета с Решение № 967 на Министерския съвет от 14.11.2016 г.

17. Стратегия за развитието на човешките ресурси в МВР през 2019 – 2025 г., утвърдена със заповед № 8121з-865/24.07.2018 г. на министъра на вътрешните работи

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 практико-приложни 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.

БИЗНЕС АДМИНИСТРАЦИЯ

ИЗМЕРЕНИЯ НА ЕКИПНАТА ЕФЕКТИВНОСТ ВЪВ ВИРТУАЛНА СРЕДА

доц. д-р Кристиян Хаджиев
Нов български университет

Резюме: В студията обект на изследване са непосредствените резултати от дейността на виртуалните екипи. Анализират се специфичните влияния на различни фактори върху ефективността на виртуалните екипи. Усилията се насочват към формулирането на екипни цели, ролята на философията и културата, системите за измерване на резултатите и обучението на организационно, екипно и индивидуално ниво. Изследвани са ключовите предпоставки, закономерности и процеси, свързани с проектирането и функционирането на високо ефективни виртуални екипи. Прецизирани са индикаторите за екипна ефективност и са анализирани факторите, които влияят върху непосредствените резултати – структура на виртуалния екип, социално-емоционална ангажираност и индивидуални характеристики на членовете на екипа, управление на изпълнението и виртуалната динамика на екипа.

Ключови думи: виртуален екип, индикатори за екипна ефективност, система за измерване на екипните резултати, виртуална динамика, управление на изпълнението

DIMENSIONS OF TEAM EFFECTIVENES IN A VIRTUAL CONTEXT

Assoc. Prof. Kristian Hadzhiev, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *In the studios the object of research are the results of the activity of the virtual teams. The specific influences of various factors on the effectiveness of virtual teams are analyzed. Efforts are focused on the formulation of team goals, the role of philosophy and culture, performance measurement systems and training at the organizational, team and individual levels. The key prerequisites, regularities and processes related to the design and operation of highly efficient virtual teams are studied. The indicators for team effectiveness are specified and the factors influencing the results are analyzed – structure of the virtual team, social and emotional commitment and individual characteristics of the team members, performance management and virtual dynamics of the team.*

Keywords: *virtual team, teamwork performance indicators, performance measurement system, virtual dynamics, performance management*

Виртуалните екипи (ВЕ) функционират в среда с висока степен на риск и неопределеност. Това се обуславя от уникалността на извършваните дейности, свързани с реализирането на специфични екипни цели. В този смисъл управлението на виртуалните екипи изисква особено внимание в сравнение с традиционния организационен мениджмънт. Изграждането на екипа е целенасочен и систематичен процес, който има за задача да улесни израстването на една група от специалисти в единна и ефективна работна единица. Структурните характеристики включват както много видими фактори (например големина на екипа), така и невидими, като модели за вземане на решения. Те въздействат върху изпълнението (резултатите) на виртуалните екипи. Например, неясните цели блокират процеса на разработване и прилагане на адекватни работни процедури. Големината на екипа има пряка връзка с проблемите в междуличностния процес и постигането на автономност. Правилната комбинация от служители позволява да се вземат ефективни решения. По-големите екипи имат трудности с поддържането на физическа близост и разпределянето на роли и отговорности. Това влияе много силно върху другите измерения на екипа като виртуална среда и работни процеси. Е-лидерът е ключов фактор, който осигурява баланс и фокус върху непосредствените резултати в полза на потребителите, които генерират възвращаемост, върху служителите, които създават ценности и акционерите, които осигуряват възможности (т.нар. балансирана организационна култура).

Внедряването на виртуални екипи в организационната практика изисква промяна в ценностната система. Вниманието се концентрира върху качеството и готовността на човешкия капитал. Ролята на ръководителите (лидерите) е фундаментална, тъй като те трябва да формулират култура в съответствие със спе-

цифичните структурни характеристики на виртуалния екип. Част от проектите за въвеждане на екипния подход в управлението не постигат очакваните резултати или се провалят тотално. Основните проблеми са свързани с поведението на лидерите.

В българската социална практика концепцията за виртуални екипи (ВЕ-концепция) е все още непопулярна. Липсва необходимото ниво на информираност и компетентност на висшите ръководители. Сложността на проблемите се подценява. Те се разглеждат като оперативни, а не стратегически и се възлагат на по-ниските нива. Организационните структури следват функционално бюрократичния модел. Корпоративната култура се развива с ценностите на новия подход (доверие, непрекъснато учене и усъвършенстване) и формира неблагоприятна среда за прилагането му.

Виртуалните екипи са инструмент на ефективност и високи организационни резултати. Те са гъвкави и адаптивни към динамичните промени, като интегрират нови форми на работните процеси. Проектирането на ефективни виртуални структури изисква идентифицирането и въвеждането на организационни практики, както и съобразяването с допълнителни фактори, чрез които да се реализира максимална възвращаемост на инвестициите [DeRosa, D., 2011; p. 43-54].

Фокусът се поставя върху основните предизвикателства за ефективността на виртуалните структури на организационно, екипно и индивидуално ниво. Те са свързани с трудности по отношение на оценяването и измерването на резултатите, както и със сложността на виртуалността и географската дисперсия. Взаимовръзките в екипната структура, чувството за присъствие, лидерството и управлението на конфликти се идентифицират като ключови движещи сили на екипното представяне. Вниманието се насочва и върху философията, мисията и културата на организацията. Те са базата, върху която се развиват и проектират високо ефективните виртуални екипи.

1. Нива на екипна ефективност-организационно, екипно и индивидуално

Виртуалната екипна ефективност се измерва чрез изпълнението на конкретни дейности и задачи, необходими за реализиране на планираните цели. Основни индикатори са ка-

чеството на екипните решения, индивидуалната и потребителска удовлетвореност [Chang, H. H., Chuang, S.-S. and Chao, S. H., 2011; p. 305-329]. Непосредствените резултати се сравняват с поставените цели. Те се измерват спрямо предварително определени стойности и показатели. Екипната ефективност се анализира на три нива: организационно, екипно и индивидуално.

1.1. Ролята на философията, културата и политиките върху ефективността на виртуалните екипи на организационно ниво

Екипната ефективност на организационно ниво се детерминира от качеството на управленската подкрепа, която намира конкретен израз в съпричастността и проектирането на адекватна инфраструктура за извършване на работните процеси. Тя включва политики, които възнаграждат екипната ефективност. Общите ресурси стимулират виртуалните екипи за постигане на по-високи нива на ефективност, при условие че организациите инвестират в информационни и комуникационни технологии. Целта е да се развие организационна ефективност, в съответствие с виртуалната среда.

В своите научни изследвания Thomsen et al. предлагат преминаване от измерване и контролиране на качеството на непосредствените резултати към тотално управление на качеството в организацията и работните процеси, като въвеждат взаимовръзки между ефективността и качеството на екипната работа [Thomsen, J., Kunz, J. C. and Levitt, R. E., 2007; p. 1-27].

Ресурсите, инфраструктурата, виртуалната култура и новите стандартизирани технологични структури са в основата на екипната ефективност във виртуална среда. Ефектите на дистанцията се минимизират на организационно ниво чрез обучение и съответно инвестиране в структурирани процеси, което намалява отрицателното въздействие на географската дисперсия в работния процес [Ramasubbu, N., Mithas, S., Krishnan, M. S. and Kemerer, C. F., 2008; p. 437-458].

Културните специфики и стереотипи са друг фактор на организационно ниво, който въздейства върху ефективността. Те моделират различни поведения, нагласи и мотивация. Изводът, който се налага, е, че организациите трябва да съгласуват инструментите за сътрудничество с културните характеристики

на членовете на екипа, за да балансират контрастите и взаимоотношенията в групата [Thamhain, H., 2011; p. 30-36].

Мултикултурните различия въздействат върху ценностите и възприятията за ефективност в работния процес. Характерен в това отношение е примера на Jawecki et al. за възнагражданията на резултатите в екипен контекст [Jawecki, G., Fuller, J. and Gebauer, J., 2011; p. 144-156]. В западните държави финансовото стимулиране на най-креативните членове в екипа е стандартен процес, докато на изток груповите очаквания са за персонално отношение и внимание към индивида. Стойността, придавана на креативността и иновациите, се различава между културите, като основните ценности на индивидуализма (свободата и независимостта) се конфронтират с колективизма – груповата хармония и консенсусът.

Проектирането на екипни структури е систематичен и целенасочен процес, който е генетично обусловен от философията, културата и мисията на организацията. Независимо от всеобщото признание за необходимостта от виртуални екипи в управлението този феномен е силно подценяван от мениджмънта. Това на практика е непреодолима бариера за развитието на екипния потенциал.

Философията на организацията съдържа основните вярвания и ценности на ключовите лидери, собственици и акционери, които ръководят всички аспекти на бизнеса, управлението на човешкия капитал и вземането на решения. Традиционните концептуални модели възприемат, че индивидите са безразлични към нуждите и целите на организацията и поради това решенията трябва да се взимат от структурите на властта, като прилагат подход, ориентиран към контрола. Тази философия се базира на презумпцията на Теорията X на Макгрегър и предполага йерархична структура на властта.

В другата крайност е съвременният концептуален модел, който толерира високо участие на служителите в управлението. В основата на тази философия е теорията Y, според която индивидите са мотивирани да реализират организационните цели, осъзнават своите роли и отговорности и имат нагласи за индивидуално развитие. Това оказва непосредствено влияние върху проектирането на екипно базирани организационни структури, които фокусират върху самоуправлението

и участието на всички служители в процесите на вземане на решения. На индивидите се гледа като неразделна част от организацията и най-ценния капитал.

Корпоративната философия има силно въздействие върху работния процес във виртуална среда, а оттам и върху неговата ефективност. Философията, която въвлича служителите да участват в управлението, насърчава развитието на организационните системи (компенсаторна, обучение и информационна), директно рефлектира върху непосредствените резултати от изпълнението на виртуалните екипи. Тя ангажира служителите във вземането на решения и привлича нови, чиято ценностна система допринася за ефективното функциониране на виртуалните екипи. Освен това се насърчава сътрудничеството и конструктивните конфликти, което се отразява директно върху работния процес.

Организационната култура е уникален феномен, който се дефинира като комплекс от предпоставки и норми, които детерминират поведението на индивидите на работното място, а новите служители ги изучават и развиват. Варни разглежда културата като „социална енергия, която мотивира хората да действат“ на базата „скрита, но унифицирана основа, която дава тълкуване, насока и мобилизация на организацията“. Шейн представя по-сложна, но детайлна дефиниция на културата като „структура от предпоставки, формулирани от групата в процеса на решаване на проблеми, свързани с външната адаптация и вътрешната интеграция, които функционират адекватно, за да се смятат за валидни практики, по които да се обучават нови членове“.

Културата и философията на организацията се разглеждат от някои теоретици като синоними. Все пак организационната философия е експлицитен набор от ценности и вярвания, докато организационната култура се разглежда като имплицитен комплекс от предпоставки и норми, които се прилагат в организационната практика. В зависимост от степента, до която действително се прилага експлицитната философия, тя рефлектира върху организационната култура. Например, ако официалната корпоративна философия твърди, че знанията и способностите на служителите са конкурентно предимство на организацията, че те могат да бъдат използвани най-добре в рамките на виртуалните екипи, че ръководителите трябва да бъдат треньори,

ментори и координатори, и индивидите да изпълняват ръководни функции в своите екипи, като разпределяне на работата, обучение, контрол на качеството и др., то непосредственият резултат е култура, в която се цени високо екипната дейност както от мениджмънта, така и от служителите.

Изводът, който се налага, е, че организационната философия се отразява на фирмената култура и обратно. Възможно е обаче те да се разминават в случаите, когато декларираната експлицитна философия не се прилага от мениджмънта в някои структурни единици, но въпреки това културните предпоставки са възприети за валидни практики.

Изследванията на културата на организационно ниво идентифицират наличието на паралелни култури в рамките на една и съща организация. Твърди се, че е малко вероятно една организация да има само една култура. Това се определя от размера и сложността на организацията.

Културната среда на виртуалните екипи се отразява на фактическото изпълнение и на непосредствените резултати. Ако културните предпоставки, детерминирани от развитието на организацията, предполагат ръководителите, а не екипите да носят отговорност за изпълнението на дейностите и системата за оценка и възнаграждение е проектирана на базата на индивидуалните резултати, то напълно логично тази култура се отразява негативно върху ефективността на виртуалните екипи. При тези условия мотивацията на членовете на екипа намалява, което се отразява на усилията, влагани директно в работния процес. Освен това енергията и потенциалът се разсейват в преодоляване на трудности, свързани с набирането на информация и ресурси.

Изводът, който се налага, е, че неадекватната организационна култура въздейства отрицателно върху структурните характеристики, междуличностните отношения в екипа и минимизира взаимодействието със структурите на управление.

Липсата на подкрепа от различните системи на средата, свързани със споделяне на информация, възнаграждения на база екипни резултати и провеждане на обучение, се отразява негативно на способността на членовете на виртуални екипи да взимат решения и да прилагат най-подходящите знания и умения в работата. Фокусът се поставя върху индивидуалното изпълнение, а не върху екипното.

Мисията детерминира причината, поради която съществува организацията и предназначението ѝ за конкретната бизнес среда. В нея се съдържат намерението и целите. Тя е различна от по-специфичните цели, установени от виртуалните екипи за изпълнение на мисията на организацията. Тя формира границите по отношение на ограниченията за екипа и сферите на автономност като бюджетни рамки, качествени стандарти, законови ограничения или технически изисквания. Мисията представлява функционална и психологична основа за виртуалните екипи. На тази база те формират реалистични и измерими цели. Основните стъпки в този процес са:

- Определяне на насоките на екипа чрез организационната мисия;
- Делегиране на власт на СУРЕ да формулира измерими специфични цели, основани на мисията.

Тази връзка придава легитимност на съществуването на виртуалните екипи. От една страна, стратегическият фокус и приоритетите на екипа са в съответствие с мисията на организацията, а от друга, те са средство за реализирането на фирмените цели. В противен случай действията са хаотични, което се отразява негативно на структурните характеристики на екипа (като процесите за вземане на решения и избора на адекватни процедури), на работния и междуличностния процес.

Thomsen et al. (2007) препоръчват организациите да идентифицират възможните рискове, които въздействат върху ефективността [Thomsen, J., Kunz, J. C. and Levitt, R. E., 2007; p. 1-27]. Това предполага да се вземе под внимание очакваният екипен профил, който обаче се променя във времето. Организациите трябва да редуцират и избягват потенциалните рискове, като генерират решения, които усъвършенстват работните процеси и увеличават ефективността.

1.2. Ефективност на екипно и индивидуално ниво

Не всички виртуални екипи постигат очакваните цели и резултати с високи нива на ефективност. Основни индикатори са време, разходи (в рамките на бюджета) и предварително дефинирани изисквания по отношение на качеството. Обществен показател е нивото на удовлетвореност на вътрешните и външни потребители.

Екипната ефективност е директно свързана със способностите (знание, умения, ноу-хау) на виртуалната структура [Turel, O. and Zhang, Y. J., 2011; p. 62-68].

Представянето на екипа се измерва чрез резултатите от дейността, оценявани на базата на следните променливи: продължителност и стойност на проекта, качество при разрешаването на проблеми, качество на координацията и вземането на решения, ефективността на матрицата за разпределяне на роли и отговорности, свързани със състоянието на очакваните цели и типа на задачите [Duarte, D. and Snyder, N., 2001; Martins, L. L. and Schilpzand, M. C., 2011; p. 1-72].

Екипните и индивидуалните очаквания се измерват чрез несъответствията между желаните и очакваните резултати. Очакването се детерминира като обща нагласа и възприемане от членовете на виртуалния екип, че положените усилия в работния процес и предоставените ресурси от организацията водят до постигане на ефективни резултати. На практика това е субективна оценка за настъпване на дадено събитие, която обаче е в основата на индивидуалната удовлетвореност.

Във виртуална екипна среда очакванията се базират на взаимно съгласие, което намира конкретен израз в доверието и способността на членовете на групата да реализират общи цели. Дисбалансът между очаквания и ниво на удовлетвореност води до негативно поведение или в някои ситуации стимулира обучението в екипната структура [Bosch-Sijtsema, P., 2007; p. 358-388].

Представянето на екипа е функция на възприемането и нагласите по отношение на резултатите. Ако те са по-ниски от очакваното, това въздейства негативно върху ангажираността особено когато причината не е в нивото на усилия. Пример в това отношение са технологичните несъответствия, които са основна бариера за постигане на очакваните резултати във виртуален контекст, но фактически са извън областите на експертни умения и компетенции на членовете на екипа. И обратно, когато резултатите са следствие на адекватни решения, това въздейства положително върху възприятията и мотивацията.

Екипната ефективност изисква управленско влияние, въпреки че някои групи е възможно да функционират на индивидуално работно ниво без участието на супервайзъри, които да координират усилията за реализиране на целите. Взаимозави-

симостта на задачите е степента, в която членовете на екипа взаимодействат един с друг при изпълнение на дейностите. В тези ситуации те не се нуждаят от конкретна координация. Изводът, който се налага, е, че взаимозависимостта на задачите влияе положително на екипната ефективност, тъй като стимулира и поведение на сътрудничество и доверие [Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. and Gilson, L. L., 2012; p. 342-365].

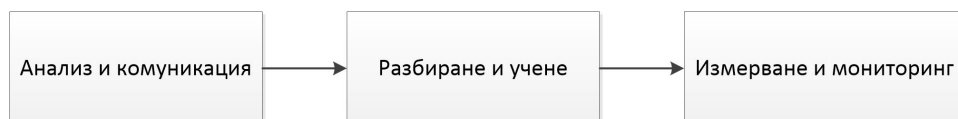
На ниво екипи тази динамика възниква в две форми. Първо, когато членовете на виртуални екипи се нуждаят от ефективна координация на индивидуалните усилия при изпълнение на взаимозависими задачи, и второ – динамиката се развива, когато съвместните усилия на членовете на екипа реализират общи цели (интегриране на задачите). Тогава ефективността на екипа се изразява чрез иновативните решения, базирани на динамични вътрешни и външни комуникации по отношение на работните процеси. Това стимулира креативността и генерирането на нови идеи. Допълнителни фактори в тази посока са: разнообразието (полифункционални умения, експертни знания, пол, възраст, етническа принадлежност и др.), както и конфликтите на задачите, но не и в отношенията. Колкото по-дълъг обаче е жизненият цикъл на функциониране на екипа, толкова по-голяма е вероятността да се развият негативни тенденции като синдрома групово мислене, слаба мотивация и ентузиазъм особено ако дейностите се рутинизират.

Поради спецификата на географската дисперсия във виртуален контекст участниците използват продуктивни инструменти, като електронен брейнсторминг, който в много ниска степен влияе на прекъсването на работните процеси, като игнорира индивидуалните оценки и социалната ленност. Ролята на е-лидерите в този процес е фундаментална.

Технологичното развитие позволява на организациите и е-лидерите да стимулират екипната динамика. Действително, способността на групата и ефективността на информационните и комуникационни технологии въздействат върху представянето на виртуалния екип. Технологиите са инструмент за измерване и мониторинг на резултатите от дейността. Обучението създава допълнителна стойност и синергия както на индивидуално, така и на екипно ниво.

На базата на адекватни умения и компетенции организаци-

ите и е-лидерите на виртуални екипи анализират резултатите на екипа, като адаптират и развиват методите и моделите за усъвършенстване на процесите, които въздействат на представянето на групата. Постигнатите резултати и предприетите действия трябва непрекъснато да се преразглеждат не само по посока от горе надолу, но и обратно, както е илюстрирано на Фиг. 1.



Фиг. 1. Цикъл на учене и ефективност на резултатите

На организационно ниво мениджмънтът трябва да внедрява система за управление на знанията, като част от стратегията за обучение, което развива и формализира опита, генериран от процесния цикъл на виртуалните екипи. Високоэффективните организации предлагат вътрешни програми за обучение, адаптирани към конкретните потребности.

Създадените синергитични ефекти стимулират членовете на виртуални екипи да развият поведение, което излиза извън границите на длъжностната характеристика и рутинните изисквания. Генерирането на нови идеи, доверието и сътрудничеството са непосредствените резултати от ефективните системи за управление на знанията.

Това поведение на организационна емпатия играе положителна роля за ефективността на виртуалните екипи, когато задачите са взаимнозависими и виртуалността е ниска. При тези условия контекстът е адекватен на традиционните екипи. Когато, обаче задачите са независими и дейностите не са интегрирани, междуличностните и социално-емоционални отношения и взаимодействия между членовете на екипа са минимизирани и ограничени, което има отрицателно въздействие върху мотивацията и ефективността на групата. В среда с висока виртуалност и взаимозависимост на изпълняваните дейности организационната емпатия не влияе върху представянето на екипа.

Изводът, който се налага, е, че организационната емпатия води до промяна в поведението на членовете на екипа, но в зависимост от средата стимулира ефективността при определени

условия, свързани с нивото на виртуалност и степента на интегриране на дейностите и задачите. Няма универсални формули и организационни решения. В силно виртуална среда, когато се изисква интензивно социално взаимодействие и присъствие, екипната ефективност се осигурява чрез информационни и комуникационни технологии. От управленска гледна точка стратегиите за менторство са адекватен инструмент, който стимулира ефективната социална интеграция и поведение на организационна емпатия. Ролята на технологиите в този процес е обект на допълнителни изследвания във виртуален екипен контекст.

2. Системи за измерване резултатите на виртуалните екипи

Дисперсията е един от факторите, който ограничава взаимоотношенията между процесите и виртуалната екипна ефективност. Една от причините е в трудността при нейното измерване, когато екипите са разпръснати чрез ефективни глобални системи. Критериите за измерване на ефективността са част от една по-обща система, която включва поставяне на цели, обратна връзка и модели на възнаграждане [Ferreira, P. G. S., de Lima, E. P. and da Costa, S. E. G., 2012; p. 710-729].

Организациите проектират и прилагат разнообразни системи за измерване на ефективността. Конкретните форми се определят от организационната философия.

2.1. Традиционни форми за оценяване на изпълнението

Съгласно традиционната представа, оценките за изпълнението са вид атестация на индивидите, обикновено правени от супервайзъри на определени интервали. Основно изискване е те да са адаптирани към организационния контекст. В литературата индивидуалните оценки са критикувани до такава степен, че терминът придобива негативна конотация. От друга страна, остойносттаването на изпълнението се използва за обозначаване на набор от разнообразни показатели, като качество, ефективност или производителност, които се прилагат в организационната практика. Чрез оценяването и остойносттаването на практика се осъществява измерване на изпълнението.

Системата за оценяване на ефективността при изпълнението се създава и развива в условията на традиционните йе-

рархични структури на управление и поради тази причина тя се базира на индивидуалните резултати. Традиционните оценки на изпълнението се използват за различни цели. Например, в процеса на кариерно развитие или като основа за увеличаване на възнаграждението. Чрез атестацията служителите получават обратна информация по отношение на непосредствените резултати, а мениджмънтът идентифицира дефицита на умения и на тази база предлага области на обучение. В известен смисъл, оценката на изпълнението е канал за комуникация между ръководството и служителите.

Основните проблеми на традиционните системи за оценка се свързват с това, че те са неадекватни за измерване на екипните резултати. Те имплицитно предполагат, че ключът към успеха са индивидуалните усилия и умения. Очевидно във виртуална екипна среда високите резултати са силно зависими от множество фактори и измерения. Освен това основните различия в изпълнението се дължат на качествата на системите и не са в резултат на индивидуалните характеристики.

При традиционните оценки се очаква, че ръководителите са в състояние компетентно и обективно да разгледат изпълнението на много индивиди. Те обаче могат да не разполагат с необходимата информация за интерпретиране на резултатите или да са предубедени към определени служители поради различни причини. Освен това някои изследвания показват, че хората не вземат под внимание ситуационните ограничения (напр. факторите, които се отразяват на изпълнението, извън властта на служителя), когато оценяват резултатите.

Изводът, който се налага, е, че индивидуалната атестация от прекия ръководител предполага йерархична структура, която не е характерна за екипно-ориентираните организации. Във виртуален екипен контекст фокусът е върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите. В този смисъл членовете на екипа трябва да се насърчават да се самооценяват, като прилагат нетрадиционни форми на управление.

Много организации създават системи за остойносттаване на два вида изпълнение: развитие на екипа и оценка на база общи резултати.

2.2. Оценяване на екипното развитие

Изграждането на високоефективни виртуални екипи не е автоматичен процес. Той изисква членовете на екипа да възприемат нови модели на поведение и умения. В различните фази от развитието на виртуалните екипи обект на мониторинг е напредъкът в междуличностния и работния процес. Фокусът е върху сътрудничеството, координацията и развитието на междуличностни и социално-емоционални умения като комуникации и разрешаване на конфликти. По-рядко се взема под внимание работният процес, например общите усилия, знания и умения, вложени директно в работата и адекватността на използваните процедури.

Ръководството трябва да измерва развитието на екипа поради няколко причини. Първо, трябва да се идентифицира времето, когато екипът е готов да поеме по-голяма функционална отговорност за задачите, които се изпълняват от супервайзър или от мениджър на първо ниво. Второ, трябва да се осигури информация за необходимостта от конкретен вид обучение. Трето, на тази база се разработват цели и стандарти за новите екипи, свързани със специфичните социални и технически умения за изпълнение на разширените работни роли и отговорности.

Наблюдението на развитието на екипа е много важно в първите две фази – сформирание и сработване. По време на този период малки проблемни области бързо могат да доведат до големи срывове, ако не бъдат разрешени.

Бекер-Риймс предлага екипна преценка, която да установи сферите на подобрене. Обект на внимателен мониторинг са ключовите модели на поведение и наличието на важни условия във всяка от следните категории: цели (т.е. яснота и изпълнение на целта), комуникация (т.е. ефективност при установяването и разрешаването на проблеми, запазване на концентрацията върху работата), съвместна работа (т.е. адекватен процес на вземане на решения, оценяване на различията в екипа), лидерство (т.е. споделени лидерски роли, стимулиране на участието) и екипен брифинг (т.е. използване на дневен ред, който да постига целите). Освен това той разработва версия на екипна преценка, чрез която индивидите да оценят собствения принос за важните екипни характеристики.

Друг вариант за измерване на развитието на виртуалните екипи включва преценки на напредъка от външни групи – потребители, консултанти и партньори. За тази цел се прилагат въпросници, ориентирани към фазите, през които преминава изграждането на екипа. При първия етап те са фокусирани върху междуличностните процеси като комуникации и участие. Във втория, върху изпълнението на целите и разбирането на работните процеси. Трета фаза идентифицира необходимостта от обучение. Четвърта, способността на екипа да разпределя бюджета и работата си. В петия етап наборът от въпроси е насочен към установяване на способностите на членовете на виртуалния екип да правят самооценки. На тази база се определя фазата на развитие, като съотношението при остойносттаването е 60% външни консултанти и 40% впечатления на екипа, свързан със собствения му напредък.

В някои организации измерването на развитието на екипа е обвързано с компенсаторната система. Членовете на виртуални екипи кандидатстват за по-високо възнаграждение, като попълват формуляр за самооценка и искат преглед. Експлицитната цел на тази система е да идентифицира основните елементи на високоефективните екипи, да ги разграничи като модел за подражание и да ги стимулира финансово. Всички екипи в организацията, които отговарят на критериите, получават особен статут и компенсации. Така на практика се намалява опасността от деструктивна конкуренция.

Въпросите в теста за самооценка са адресирани към идентифицирането на критично поведение в няколко области: формулиране и реализиране на специфични екипни цели, усъвършенстване на работните процедури, обучение, комуникация и ангажираност. От екипа също така се очаква да представи доказателство за удовлетворяване на изискванията на потребителите като част от процеса. Ако външно жури потвърди самооценката на екипа, в зависимост от точките се определя видът на наградата. Мотивационните инструменти могат да бъдат ранжирани в степени – парични стимули, материален символ за постижение, например флагче, и др. Фактът, че организацията обвързва развитието на екипа с компенсаторни механизми, означава, че екипите имат силни стимули да следят прогреса си. Изборът на конкретна система е въпрос на организационни възможности и нагласи.

2.3. Форми за взаимно оценяване на индивидуалния принос във виртуална екипна среда

Освен средствата за измерване на развитието на екипа някои организации прилагат метод за оценка на индивидуалния принос на участниците. Въпросът, който логично възниква дали в екипна среда е необходима формална система за индивидуално оценяване.

Отговорът вероятно зависи от много фактори, свързани с развитието на екипа и организацията. Да си представим следната ситуация. Членовете на виртуалния екип намират работата си за интересна и предизвикателна. Те получават адекватна обратна връзка за изпълнението на задачите. Организацията неформално признава постигнатите резултати. Екипът е във фазата на зрелостта. Той е опитен и ефективен в реализирането на специфичните цели, като наблюдава собственото си изпълнение чрез много точна система за измерване. Организацията предоставя адекватно възнаграждение, допълнителни стимули и придобивки. Текуществото е слабо, резултатите са устойчиви и стабилни. В тези почти идеални обстоятелства вероятно няма да е необходима формална система за индивидуално оценяване. Това означава, че организациите трябва да проучат необходимостта от внедряването ѝ в екипна среда, преди автоматично да го направят.

Основните фактори, които мотивират въвеждането на формална система за индивидуално оценяване, са:

- Членовете на екипа не предоставят редовно неформална обратна информация. Причините за това са слаби комуникационни умения или наличие на междуличностни проблеми. Такава ситуация може да възникне и когато участниците в екипа, поради географската дисперсия и неадекватните информационни и комуникационни технологии, не комуникират интензивно при изпълнение на задачите;
- Екипите са незрели или има голямо текучество. При тези условия членовете на екипа нямат време да придобият нужните умения за междуличностно общуване във виртуална среда;
- Естеството на работата се промени драстично. Новите продукти изискват промяна в начините на взаимодействие или в работните процедури. Това налага потребност от обучение или генерирането на нови варианти (някои от които може да са неприемливи, а други предпочитани).

Когато организацията използва индивидуално оценяване, най-популярната и прилагана форма в екипна среда е взаимното оценяване. Членовете на екипа са в най-добра позиция да преценяват представянето на другите участници в екипа, защото те си взаимодействат с тях непрекъснато. Взаимното оценяване е още една управленска отговорност, която екипът трябва да възприеме.

Преминаването от традиционно към екипно оценяване на изпълнението е сериозно предизвикателство. За тази цел в процеса на планиране нарастването на работната заплата и възможностите за развитие трябва да се обвържат с новата система на взаимно оценяване. Освен това виртуалните екипи трябва да са на определено ниво на развитие, за да могат членовете да са информирани за конкретните критерии и изискванията в работния процес, които детерминират индивидуалната ефективност, за да прилагат системата на взаимно оценяване.

Методите и техниките за извършване на взаимно оценяване във виртуална екипна среда варират. Повечето се концентрират върху техническите или функционалните умения и отговорността на индивидите, свързана с ефективното изпълнение на работните задачи, като когнитивните и социалните се игнорират. Други, поставят фокуса върху междуличностните умения като сътрудничество, комуникация и уменията за вземане на решения в динамична среда.

Един от успешно прилаганите методи за извършване на взаимно оценяване в екипна среда е предложен от Орсбърн и екип. При него всеки член на екипа се оценява от двама други, като единият се избира от екипа, а вторият е по предложение на атестирания. Те събират мненията на всички участници, докато оформят преценката си. На тази база се съставя личен план за изпълнение, който е съвместим с целите на екипа. В рамките на една година се наблюдават и преценяват постиженията на служителя. Впечатленията се обобщават, а индивидът прави самооценка по същите критерии. Във всяка от областите – технически, административни и междуличностни отношения, се установяват силни и слаби страни (области, в които трябва да се работи за подобрене). Резултатите от оценката се обсъждат, като се инициират промени и предложения, които взаимно се договарят. Едновременно с това се дискутират и плановете за следващата година.

Високоэффективните виртуални екипи адекватно прилагат тази техника за взаимно оценяване. Непосредствените резултати се свързват с развитието на екипа, като се увеличава вътрешната съпричастност към формулираните цели, сътрудничеството в работния процес и усъвършенстването на междуличностните отношения. Фокусът се поставя върху идентифициране на силните страни на членовете на екипа и избягване на зависимостта от слабите чрез програмите за обучения и развитие на допълнителни умения – технически, функционални, умения за вземане на решения, когнитивни и социални.

Ефективното функциониране на системата за взаимно оценяване изисква тя да е обвързана с компенсаторните механизми за екипни резултати. Конкретните начини за разпределяне на тези допълнителни финансови ресурси между членовете на екипа варират. Някои възприемат политика на равни дялове, други на базата на мнението на мнозинството за индивидуален принос на членовете на екипа при изпълнението на общите цели. Изводът, който се налага, е, че информацията от взаимното оценяване (имплицитно или експлицитно) се използва като критерий за разпределяне на финансовите бонуси.

2.4. Критерии и средства за измерване и оценка на ефективността на виртуалните екипи

Системите за измерване на ефективността са неразделна част от управленската стратегия на организацията. Те ангажират членовете на виртуални екипи със стратегическите фирмени цели, като създават предпоставки за коригиране на възможните отклонения.

- Системите за измерване на ефективността на екипа обхващат три измерения [Jarman, R., 2005; p. 333-354]:
 - Степента, в която екипните резултати отговарят на очакваните стандарти за качество, количество и време;
 - Степента, в която екипните процеси позволяват на членовете на екипа да работят заедно;
 - Степента, в която екипният опит влияе положително на развитието и личното благополучие на членовете на екипа.

Фокусът се поставя върху резултатите или добавената стойност, а при някои обстоятелства върху критичните модели на поведение. В екипна среда разграничаваме два вида резул-

тати – непосредствени (например от реализацията на проект) и крайни (продукт или услуга). Прекият резултат от изпълнението на екипа е някакво средство (съдържание, технология), което е детерминирано от количествените и качествени цели на проекта. Внедряването на средството в реалната практика води до изпълнение на предназначението на екипа и постигане на крайния резултат – продукт или услуга. Те са насочени към удовлетворяване на потребностите от възвращаемост за съответната предметна област и са обусловени и от смисъла на съществуването (мисията).

Средствата за измерване, базирани на процеса, са необходими за набавяне на информация за това, колко ефективно екипът изпълнява дейностите, свързани с трансформирането на ресурсите в резултати. Обект на анализ са всички стъпки в процеса, независимо дали те добавят стойност или не. Този модел на измерване се използва в ситуации, където не са специфицирани конкретни постижения. Той е ориентиран към перфектността при изпълнение на набора от дейности (например като фактора време) и пренебрегва измерването на резултатите, които увеличават стойността. Изводът, който се налага, е, че средствата за измерване на процеса трябва да се съчетават с оценка на резултатите, за да се получи пълна картина на екипната ефективност.

Обикновено оценката на изпълнението се дефинира през призмата на мисията и специфичните цели на виртуалните екипи. Това се прави, за да се предотврати употребата на неадекватни средства за измерване. Въпреки това обаче резултатите от изпълнението трябва да се оценяват периодично, за да се запази тази връзка.

Така например, ако виртуалният екип използва финансови показатели за измерване на резултатите, като приходите от продажби, съвсем логично е, че при сравнение с други групи, които продават по-скъпи продукти при еднакви обеми, той да се възприеме като по-малко ефективен поради предубеждения в измерването.

Ключова характеристика на средствата за измерване на изпълнението е те да отразяват критерии, показатели и резултати, които екипът е в състояние да контролира. Финансовите средства за измерване най-вероятно няма да изпълнят този критерий. Търсенето на печалба от екипа при обстоятелства,

в които цената на ресурсите нараства и това е извън неговия контрол предизвиква раздразнение и чувство на несигурност от страна на членовете на екипа.

Важно е изпълнението на виртуалните екипи да се измерва на базата на предварително дефинирани критерии. В противен случай те нямат основа за оценка на ефективността на предложенията, които правят за промени в работния процес или в разпределението на проектите. Една от основните причини за възникването на конкурентен конфликт, както и за ниска степен на съпричастност, сътрудничество и комуникация, е отсъствието на достоверни средства за измерване на изпълнението, които да акцентират вниманието върху екипните цели.

В обобщение, средствата и критериите за измерване и оценка на екипната ефективност се формулират със създаването на виртуални екипи. Въпреки че в началото фокусът се поставя върху измерването на развитието на екипа, за да се осигурят предпоставки за създаване на адекватни междуличностни отношения и практически нагласи на индивидите за работа в екип на консултантска основа, средствата за измерване на изпълнението (непосредствени и крайни резултати) придобиват все по-голяма важност във времето. Възвращаемостта на инвестициите в развитието на потенциала на виртуалните екипи се изразява в постигането на високи екипни резултати и реализирането на стратегическите фирмени цели.

Системите за измерване на изпълнението на екипа включват различни средства, групирани в категории като качество, количество, финансово измерение и удовлетворяване на потребителите. Някои автори препоръчват да се избягва прилагането само на финансови показатели. Каплан и Нортън наблягат на така наречения подход на „балансирано измерване на резултатите“ [Kaplan, R., Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996; p. 267-295]. Освен финансовите измерения, те включват ефикасност, удовлетворяване на потребностите и развитието на индивидите. Чрез него се постига съвършена система за оценка на изпълнението на екипа.

Резултатите от измерванията на ефективността са директно свързани със компенсаторната система. Членовете на виртуалния екип трябва да разбират целите на изпълнението и начина, по който се измерват, което представлява предизвикателство поради сложността на контекста и ограниченията на

виртуалността. Според Martins и Schilpzand критериите трябва да се договарят предварително с членовете на екипа [Martins, L. L. and Schilpzand, M. C., 2011; p. 1-72].

Предизвикателствата в оценката на екипната ефективност е, че тя намира конкретен израз в консолидирането на различни резултати, свързани с идентифицираните измерения. Това е причината традиционните практики и инструменти да не са адекватни във виртуална екипна среда. Високата степен на дисперсия и динамика влияят на качеството на екипните взаимодействия и ефективност [Schweitzer, L. and Duxbury, L., 2010; p. 267-295; Lepsinger, R. and DeRosa, D., 2009; p. 9-11].

Основното предизвикателство между виртуалността, разпределението и управлението на ефективността на виртуалните екипи е сложността на оценяването на представянето, както и измерването на ефекта на виртуалността върху ефективността. Някои автори предлагат насоки за оценка на представянето като ефикасност, печалба, иновации и създаване на стойност [Furumo, K. and Pearson, J. M., 2006; Gibson, C. B. and Gibbs, J. L., 2006; p. 451-495], но не идентифицират конкретни методи, адаптирани към мултикултурна среда [Jan, K., Leenders, R.A.J. and van Engelen, J. M., 2005; p. 13-16; Lu, M., Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M. and Wynn, E., 2006; p. 4-23].

Виртуалността прави измерването трудно, тъй като е възможно да се възприемат различно от членовете в мултикултурен контекст. Общите и координираните работни практики в позитивна социална среда, структурирането на екипа, ясното разпределение на ролите и отговорностите, определените приоритети, адекватните комуникационни и информационни системи са инструменти, които минимизират негативните ефекти на виртуалността и въздействат положително върху системите за измерване и оценка на екипното представяне [Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M. and Watson-Manheim, M. B., 2005; p. 279-306; Karayaz, G., 2008; p. 294-300; Lepsinger, R. and DeRosa, D., 2009; p. 9-11; Jawadi, N. and Boukef Charki, N., 2011; p. 37-72]. Основни показатели в тази посока са: продуктивността, фокусът към непрекъснати подобрения и следователно иновативните идеи за постигане на ефективност [Atanasova, Y and Senn, C., 2011; p. 278-289].

Системите за измерване на изпълнението включват различни средства и инструменти като балансираните карти за

оценка, въведени от Kaplan et al., или интернет-базирания модел за измерване компетенции на виртуалния екип [Kaplan, R., Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996; p. 267-295], систематизирани в три основни направления: работа по задачи, екипни дейности и сътрудничество [Hertel, G., Konradt, U. and Voss, K., 2006; p. 477-504]. Резултатите на оценяването е възможно да се различават в зависимост от това, кой определя рейтинга, както и от конкретното предназначение [Jarman, R., 2005; p. 333-354]. Екипната ефективност е динамично състояние и тя трябва да се стимулира чрез компенсаторната система.

Екипните финансови възнаграждения обикновено се изчисляват по отношение на резултатите от изпълнението спрямо предварително определени цели. Основно изискване в този процес е те да са балансирани и адаптирани към членовете на виртуалния екип и да създават индивидуална удовлетвореност.

Изводът, който се налага, е, че мениджмънтът трябва да оценява специфичните характеристики на екипа при въвеждане на системата за измерване на представянето и компенсаторните политики. Виртуалният контекст увеличава сложността, тъй като следва да се вземат под внимание разнообразни променливи като лични предпочитания и ценности, културен произход и образование. В социалната практика се препоръчва въвеждането на интегрирана структура въз основа на финансови и афективни стимули.

Независимо от конкретните средства и инструменти за измерване и оценка на изпълнението всяка система трябва да осигурява адекватна обратна връзка и да идентифицира проблемните области. На базата на тази информация екипите усъвършенстват процесите чрез целенасочени интервенции, което рефлектира в резултатите. Обратната връзка, независимо от това дали тя е положителна или отрицателна, е ефективно обективно средство и основен компонент на самоуправлението.

В традиционните организации супервайзърският състав обикновено поема отговорността за даването на обратна информация на служителите по отношение на резултатите. Твърде често те изпълняват тази функция неадекватно, което се отразява на мотивацията и производителността.

В екипно базираните организации информационните посредници (супервайзъри) са елиминирани. Виртуалните екипи

разчитат на собствения си потенциал за осигуряване на постоянна обратна връзка за своето представяне, а не на друго ниво от управлението на организацията. Изводът, който се налага, е, че адекватната система за измерване на изпълнението (резултатите) е от първостепенна важност за успеха на виртуалните екипи, а *достъпът до данни* за целите на обратната връзка е ключов момент от делегирането на права (овластяването) на екипа. Както отбелязва Зигон, обратната информация за изпълнението улеснява самоуправлението, защото тя дава възможност на екипа да реши много проблеми сам, преди ръководството да научи за тях и да се намеси [Zigon, J., 1995].

Виртуалните екипи проектират информационната система така, че тя да предоставя обратна връзка, генерирана от точката на възникване на проблема. Обобщено изискванията в тази посока са:

- *Обратната информация трябва да съответства на задачите на виртуалния екип, т.е. трябва да е релевантна по отношение на резултатите;*
- *Обратната информация трябва да е подробна, но лесно разбираема. Данните трябва да отразяват всички измервания, пригодени към изпълнението на екипа, но те трябва да са представени във формат, достъпен за всички участници. Например да не се използват финансови показатели за измерване на резултатите, където това е възможно;*
- *Обратната информация трябва да се обновява редовно и на по-малки интервали;*
- *Обратната информация трябва да е лесно достъпна за членовете на виртуалните екипи;*
- *Обратната информация трябва да бъде структурирана така, че да акцентира върху подобрението. Обективното измерване показва кога изпълнението се влошава или усъвършенства, но то не трябва твърде много да акцентира върху негативните аспекти, тъй като членовете на екипа естествено ще се научат да избягват такава информация.*

Една от най-важните характеристики на високоефективните виртуални екипи е, че при своите дискусии те поставят в центъра на вниманието обсъждането на данните за изпълнението. Така участниците не само са в течение на напредъка в различни области, но и се създава емпирична основа за дейности-

те, свързани с разрешаването на проблемите. На тази база се генерират предложения за подобряване на резултатите.

В процеса на разработването на системата за оценка на ефективността ролята на ръководството е в определянето на средствата за измерване и съответствието на тези средства с приоритетите на организацията. Важно изискване в този процес е участието на всички членове на виртуалния екип. Основен компонент на тази система е детерминирането на целевите нива на изпълнението. Те трябва да са предизвикателни, но изпълними. Непрекъснатото подобряване на екипните резултати изисква фундаментални и периодични промени в работните процеси и информационно-комуникационните технологии. В противен случай подобрението приема формата на негативно нарастваща хипербола. Показателите се увеличават, докато достигнат максимално възможните нива, след което скоростта на усъвършенстване на резултатите драстично намалява, поради изчерпване на потенциала за подобрене на екипното изпълнение.

В обобщение, системата за измерване и оценка на ефективността се влияе в еднаква степен от това, как се прилага и как е изградена. Тя е ефективно средство, което се базира на приоритетите на организацията. Чрез системата на непрекъснатата обратна връзка виртуалните екипи променят и усъвършенстват работните и междуличностни процеси, което директно рефлектира върху резултатите от дейността.

В академичните изследвания фокусът се поставя върху виртуалните характеристики като дисперсия и хетерогенност, в основата на които са мултикултурната среда и екипните граници, като ключови предизвикателства пред виртуалните екипи за постигане на ефективност [Schweitzer, L. and Duxbury, L., 2010; p. 267-295; Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M. and Watson-Manheim, M. B., 2005; p. 279-306; Cramton, C. D. and Webber, S. S., 2005; p. 758-765; Karayaz, G., 2008; p. 294-300]. Следователно съставът на екипа е фундаментален фактор, който трябва да се вземе под внимание при анализа на екипната ефективност не само поради трудностите при координирането, които създава, но и от гледна точка на предимствата по отношение на креативността и интегрирането на данните [Algesheimer, R., Dholakia, U. M. and Gurau, C., 2011; p. 161-190]. Изводът, който се налага, е,

че виртуалността въздейства върху екипната ефективност както положително, така и отрицателно при определени ситуации.

Основно изискване в процеса на управление е адекватната координация на работните практики и технологии, като се отчитат културните специфики на членовете на екипа. Реализирането на екипните цели във виртуален контекст е в непосредствена зависимост от мониторинга и наложения баланс върху дисперсията и хетерогенността на състава. Парадоксално в концепцията за фундаменталната динамика и непрекъснатостта, която е в основата на виртуалността, е, че тя обикновено се състои от фактори, които едновременно опростяват и усложняват работната среда.

В организационната практика виртуалните екипи са ефективни инструменти, но само когато информационните и комуникационни технологии създават условия за управление и синхронизиране на отделните процеси, като предоставят ресурси, обратна връзка и възможности за мрежова работа. От друга страна, разнообразието, като виртуален контекст и часови зони, въздейства негативно върху екипния климат, като намалява креативността и динамичното развитие на проекта, особено в началото на иновационния процес. Мениджмънтът трябва да обърне специално внимание в това отношение, за да балансира междуличностните и социално-емоционални процеси, които са естествена бариера пред ефективността на екипа. Дистанцията на властта играе основна роля по отношение на иновациите. Следователно съставът на екипа и човешките ресурси са адекватните лостове, чрез които да се минимизират негативните ефекти на разнообразието и да се стимулира ефективността на виртуалните екипи [Winkler, V. A. and Bouncken, R. B., 2011; p. 24-35].

Изследваните специфични критерии и средства за измерване и оценка на резултатите във виртуален контекст идентифицират концептуалните характеристики, закономерности и процеси, свързани с проектирането и функционирането на високоефективни екипни структури. Няма универсални формули и организационни решения.

3. Основни фактори за екипна ефективност във виртуален контекст

3.1. Структура на виртуалния екип

Факторите, които въздействат върху функционирането

на виртуалните екипи, са директно свързани с виртуалността: структуриране на работната група, управление на екипа и базови принципи на виртуалната дейност.

Структурирането на работната група е един от основните фактори за ефективното и ефикасно функциониране на виртуалните екипи [Andres, H. P., 2002; p. 39-48; Liu, X., Magjuka, R. J. and Lee, S.-H., 2008; p. 77-93]. Naik и Kim предлагат аналитична рамка, предназначението на която е да изследва факторите на успеха на виртуалния екип [Naik, N. and Kim, D., 2010]. Принципите на модела, или т.нар. теория на разширеното адаптивно структуриране (extended adaptive structuring theory, EAST), фокусират върху структурните измерения на виртуалните екипи, които създават необходимите взаимовръзки между „ИТ, хора, задачи, организации и процеси“. Тя включва също променливите на ефективността, като социални взаимодействия и екипни резултати, имплантирани в екипната структура. Структурните измерения възникват на оперативно ниво и интегрират ключовите елементи за оценка на екипната ефективност: анализ на мисията, екипна цел и спецификации на стратегията, планиране на дейностите, технологични, организационни и индивидуални фактори [Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. and Gilson, L. L., 2012; p. 342-365].

В изследванията на Horwitz et al. и Jawadi и Boukef Charki се идентифицират ключовите фактори на управленско ниво като развитие на екипа, адаптация на крос-културните различия в ценностите, лидерски компетенции, правила и качество на комуникациите, формулиране на цели, разпределяне на роли и отговорности, социална кохезия и изграждане на отношения въз основа на доверие [Horwitz, F. M., Bravington, D. and Silvis, U., 2006; p. 472-494; Jawadi, N. and Boukef Charki, N., 2011; p. 37-72]. Те се определят като най-важните елементи за структурирането на ефективни виртуални екипи [Chang, H. H., Chuang, S.-S. and Chao, S. H., 2011; p. 305-329; Gaan, N., 2012; p. 5-27; Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. and Vartiainen, M., 2013; p. 68-79].

Анализираните движещи сили въздействат върху екипните резултати, но те трябва да са в съответствие с принципите на виртуалната дейност: изпълнение на организационната стратегия, вътрешна свързаност, развита култура, участие на мениджмънта, баланс на общите и локалните потребности, както

и брендиране на служителите чрез диференциране. Тези принципи са универсално приложими и са с доказана ефективност не само във виртуален контекст [Pless, N. M., Maak, T. and Stahl, G. K., 2011; p. 237-260].

Изводът, който се налага, е, че основните критерии за ефективност на виртуалните екипи минимизират ефектите на дисперсията и хетерогенността, като структурират процесите на виртуалните екипи и създават истинско чувство за присъствие.

3.2. Социално-емоционална ангажираност и чувство за присъствие

Социално-емоционалната ангажираност е основен елемент в процесите за управление на виртуални екипи. Тя е показател и измерител за степента на рационално обвързване и съпричастност към екипните цели, методи и подходи. Реализирането на високи нива на социална и емоционална ангажираност във виртуален контекст е сериозно предизвикателство пред екипните лидери. Основните причини са дисперсията, дистанцията и липсата на условия за физическо присъствие на членовете на екипа. Това налага е-лидерите да създават чувство за принадлежност към виртуалната структура въпреки разстоянието. Идентифицират се четири измерения: усещане за членство, чувство за влияние върху екипните процеси, интегриране в екипа, както и споделени емоционални нагласи [Crespo, F. A., Pedamallu, C. S., Ozdamar, L. and Weber, G. W., 2012; p. 228-235].

Лидерите на виртуални екипи осигуряват това усещане чрез възможността за трансформиране на информацията по начин, който позволява на участниците да реализират екипните цели. Това може да се постигне чрез разполагане на членовете на виртуалния екип на едно място в рамките на определени интервали за развиване на социална кохезия [Baskerville, R. and Nandhakumar, J., 2007; p. 17- 34] или чрез усъвършенствани технологии, които заместват личните взаимодействия [De Leo, G., Goodman, K. S., Radici, E., Secrhist, S. R. and Mastaglio, T. W., 2011].

В някои ситуации анонимността, създавана чрез технологичните и груповите комуникационни системи, въздейства негативно върху възможността за изграждане на социален капитал, но в други стимулира по-висока динамика в екипа и увеличава участието на членовете в груповите процеси. Анонимността мотивира

индивидите да оценяват идеите по-обективно и конструктивно. Фундаментален фактор за създаване на чувство за присъствие е ефективната комуникация в рамките на виртуалния контекст [Trzcielinski, S. and Wypych-Zoltowska, M., 2008; p. 501-514].

Сравнителният анализ между традиционните и виртуалните екипи е инструмент за идентифицирането на основните въздействия върху усещането за присъствие. Целта е изолиране на възможни движещи сили, които са различни за двата типа екипи. Интерактивните стилове са адекватни на тези с лично взаимодействие както по отношение на ефективността на резултатите, така и в процеса на изпълнение на задачите.

Изводът, който се налага, е, че във виртуален контекст, необходимостта от чувство за присъствие и динамично взаимодействие между членовете на виртуалните екипи и е-лидерите са фундаментални фактори, които въздействат пряко на индивидуалната и потребителска удовлетвореност, социално-емоционалната ангажираност и мотивация. В противен случай се наблюдават негативни тенденции, свързани с афективно и девиантно¹ поведение, които директно рефлектират върху екипната ефективност.

3.3. Разпределение на времето

Друг ключов фактор, който въздейства върху екипната ефективност, е времето, в което членовете на екипа концентрират вниманието си върху дейността на конкретна виртуална структура. Тези участници, които са ангажирани с различни проекти е възможно да загубят част от идентификацията си с основния екип. Това е естествена ситуация и основна тенденция във виртуална среда, която изисква вниманието на е-лидерите. Ефектът се увеличава с географската дистанция, дисперсията и разликите в часовите зони, тъй като времето за координация, регулиране на технологиите и комуникациите драматично нараства. Членовете на виртуални екипи, които се фокусират върху дейността на конкретна структура развиват не само

¹ Терминът „девиантно поведение“ идентифицира действия на индивида или група лица, които не съответстват на официално утвърдените или фактически възприетите в определена организация - култура, субкултура или екип, норми или очаквания. Афективните състояния намират конкретен израз в емоционална нестабилност на индивида и дисбаланс в поведението.

по-високи нива на ангажираност и съпричастност към общите цели и методи, но и мотивация и поведения, адаптирани към изискванията на този екип. Те по категоричен начин осъзнават своите роли и отговорности, свързани с изпълнението на задачите, като придобиват умения да определят приоритети и да реагират адекватно на неочаквани промени. Непосредствените резултати са по-високи нива на екипна ефективност.

От друга страна, участниците, ангажирани в различни виртуални формати, имат реални проблеми с интеграцията и културната адаптация към базовата структура. Maynard et al. идентифицират две работни области за тези членове на виртуални екипи: централна и периферна сфера на дейност, които илюстрират степента на участието на индивида в екипните процеси [Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. and Gilson, L. L., 2012; p. 342-365]. Те се различават в зависимост от приоритетите. Въпреки това обаче, Cummings и Haas твърдят, че и в двата случая е възможно виртуалните екипи да реализират добавена стойност към ефективността [Cummings, J. N. and Haas, M. R., 2012; p. 316-341]. Те аргументират това с факта, че при първата ситуация индивидите концентрират вниманието, усилията и приноса върху непосредствените резултати на основната виртуална структура и съответните потребности на екипа в работния процес, което създава условия за интегриране на знанията. При периферната сфера на дейност ефектите се генерират от придобитите нови познания и умения на индивидите от други екипи, въпреки че те са минимално ангажирани с проблемите на основната виртуална структура. Изводът, който се налага, е, че фундаментален фактор за екипна ефективност е както интегрирането, така и придобиването на нови знания и умения. Естествено, адекватното разпределение на времето на членовете на виртуални екипи е инструмент, който въздейства върху представянето и непосредствените резултати от дейността.

3.4. Индивидуални характеристики на членовете на виртуалния екип

Профилът и съставът на виртуалния екип е динамична система, която е в непосредствена зависимост от широката гама характеристики на неговите членове. Те са организирани от Maznevski в две групи – ролеви и личностни [Maznevski,

М., 1994; р. 531-552]. *Характеристиките, свързани с ролята*, включват длъжност, позиция в организацията, специализирани познания и умения. Членовете на виртуалния екип могат да бъдат много хомогенни по отношение на една или повече от тези характеристики, или напълно хетерогенни (различни).

Личностните характеристики са дефинирани като индивидуални свойства, които не могат да бъдат променяни. Те включват възраст, пол, националност, културни ценности и раса.

Друг аспект на състава на екипа е *големината и стабилността* или периодът от време, през което членовете на виртуалния екип работят съвместно. В теорията се отделя много по-малко внимание на стабилността, въпреки че тя е важна за реализирането на екипните цели.

3.4.1. Разнообразие на ролите

Хетерогенността на таланта се отразява положително върху работния процес в случаите, когато задачите на виртуалния екип изискват много различни умения и способности. Тя влияе върху иновативността на прилаганите процедури, както и върху ефективността на вземаните решения. Нормално е да се очакват креативни и разнообразни идеи, хора с различна професионална подготовка и компетентност. Освен това индивидите възприемат една и съща информация по специфичен начин, което стимулира екипа да вземе под внимание различни гледни точки и съответно по-адекватни решения.

Динамичната конкуренция и непрекъснат натиск за промени мотивират организациите да привличат таланти от различни култури с широко портфолио от технически и функционални знания и умения. Харви и екип идентифицират четири ключови измерения на компетенциите във виртуална екипна среда: човешки, социални, политически и межкултурни, които имат добавена стойност върху ефективността чрез хетерогенността на състава [Harvey, M., Novicevic, M. M. and Garrison, G., 2005; р. 1583-1599]. В основата е способността за възприемане на адекватно индивидуално поведение и интегриране в организационната култура на виртуалния екип. Това изисква високо ниво на образование, опит и обучение на участниците.

Екипната ефективност е непосредствен резултат от умението на е-лидерите да идентифицират, съгласуват и използват

хетерогенните таланти на членовете на екипа. Управлението на знанията и по-конкретно развиване на система от трансактивна памет², включително специализирани компетенции и умения за планиране, синхронизация и координация на дейностите са в основата на този процес.

В социалната практика DiStefano и Maznevski идентифицират ситуации, при които членовете на виртуални екипи генерират негативни културни стереотипи и нагласи в условия на хетерогенност, което води до дисбаланси в работните процеси и минимизиране на ефективността [DiStefano, J. J. and Maznevski, M. L., 2000; p. 45-63]. Въпреки това обаче, разнообразието от таланти във виртуален контекст се възприема като инструмент, чрез който е-лидерите реализират екипните цели, като използват културните различия и функционалните компетенции на членовете за мултиплициране на ефектите. Тези екипи традиционно се представят на по-високи нива от очакваното и са в състояние да разработят иновативни продукти на пазара в кратки срокове, като реализират икономия на средства в сферата на ценовата конкуренция, както и да създадат устойчиви връзки с доставчици и потребители. В основата на екипното съвършенство са процесите на взаимодействие на всички организационни нива.

Критичното мислене в много ситуации е по-важно от опита на екипа, а това предполага комбинация от таланти. Членовете на виртуалния екип, които си приличат много, подкрепят взаимно мнението си, без да анализират възможните алтернативи. Липсата на противоречие в екипна среда е катастрофално. То категорично води до вътрешно късогледство и развиване на групово мислене.

Разнообразието, свързано с ролите, има положителни ефекти върху междуличностните и социално-емоционални процеси във виртуална среда, тъй като се намалява вътрешната конкуренция между членовете на екипа. Това е така, защото всеки от участниците притежава специфични умения.

² Терминът „трансактивна памет“ е въведен от психолога Даниел Уегнър от Университета на Вирджиния през 1985. Трансактивната система от памет е механизъм, чрез който групите кодират, съхраняват и извличат знания.

От друга страна обаче, хетерогенността на характеристиките може да доведе до използването на различни професионални термини от членовете на виртуалния екип. Те могат да намалят ефективната комуникация и координация, което се отразява негативно върху междуличностните процеси. Освен това разнообразието, свързано с ролите, създава трудности при „взаимното обучение“ на участниците в екипа и при ротацията на задачите.

Много малко изследвания обръщат внимание на проблема за въздействието на хетерогенността върху йерархията в екипа. Различието в тази посока е естествена бариера в комуникацията, координацията и доверието, което рефлектира върху усилията, влагани директно в работния процес. Тези негативни ефекти са типични за виртуалните екипи, в които членовете имат хетерогенен статус.

Изводът, който се налага, е, че връзката между разнообразието на характеристиките, свързани с ролите и изпълнението (непосредствените резултати) на екипа, е сложна и комплексна. Хомогенността на уменията не винаги води екипа до вътрешна конкуренция, тъй като неговите членове се ротират при изпълнението на дейностите и задачите. От друга страна, хетерогенността в йерархията (статуса) се отразява негативно върху междуличностните процеси и върху усилията на членовете на екипа. В същото време различията в професионален аспект имат положителни ефекти, които намират конкретен израз не само в увеличаване на сътрудничеството между членовете на екипа, но и в разнообразието от предлагани идеи в процеса на вземане на решения.

3.4.2. Личностно разнообразие

Личностното разнообразие се отразява положително върху качеството на решенията в случаите, когато задачите изискват креативност. В изследвания, проведени от Уотсън, Кумар и Майкълсен, се установява, че с времето хетерогенните екипи генерират по-голямо разнообразие от перспективи и алтернативи. На базата на резултатите те стигат до извода, че личностното разнообразие има положителни ефекти в случаите, когато генерирането на различни гледни точки е от полза за екипа [Watson. W.E., Kumar. K., Michaelsen. L.K., 1993; p. 590-602].

Хетерогенността на типове личности във виртуалния екип увеличава вероятността да се лансират адекватни аргументи в процеса на диагностициране (анализиране) на проблема, да се генерират алтернативи, като се организират усилията за вземане на решение и се убедят участниците да потърсят общи допирни точки между различните виждания. Комбинацията от типове характери във виртуалния екип – интроверти, екстроверти и т.н., създава предпоставки да се използват евристични (креативни) методи.

По отношение на междуличностните процеси обаче е констатирано, че хетерогенността има негативни ефекти. Членовете на екипа с различни личностни характеристики работят по-трудно един с друг. Освен това етническите и националните различия имат по-силно отрицателно влияние от тези, свързани с пола и възрастта.

От друга страна, съществуващите емпирични изследвания разглеждат по-скоро отделни моменти (фиксиран период) от дейността на виртуалния екип, като не анализират потенциала за развитие на междуличностните процеси във времето. Така например Уотсън установява, че първоначално хомогенните групи показват по-ефективни междуличностни процеси от хетерогенните в културен и етнически план. Въпреки това обаче, след 17-ата седмица той не установява различия между тях. Изводът, който се налага, е, че тези негативни ефекти на хетерогенността могат да се преодолеят и да изчезнат с времето.

3.4.3. Стабилност на виртуалния екип

Съставът на екипа може да се разглежда и през призмата на времето, през което участниците работят в него. Колкото по-устойчив е той при интегриране на нови членове или излизане от формата на някои индивиди, толкова по-голяма е неговата *стабилност* във виртуален контекст. Тя се отразява положително на работните и междуличностните процеси, на разработването на екипните норми и при вземането на решения.

Колкото по-голямо е текучеството във виртуалния екип, толкова повече време и ресурси се изразходват за обучение на новите членове относно техническите и функционалните изисквания. Ако съставът се променя непрекъснато, от това страда изпълнението. Екипът няма да може да разработи адекватни

норми, стандарти и модели (например как да се реагира в конкретна ситуация) за реализирането на специфичните цели.

Когато една група индивиди работи съвместно продължително време, вероятността те да познават силните и слабите си страни и да се съобразяват с това в процеса на вземане на решения е много голяма. В повечето случаи те имат изработени стереотипни модели за конкретни рутинни ситуации. В резултат на това се вземат бързи решения, съобразени с предпочитанията на другите. Това се отразява положително на работните процеси и по-конкретно на усилията, влагани при изпълнението на дейностите, използваните процедури, знания и умения. Влиянието върху междуличностните процеси намира конкретен израз в увеличената персонална съпричастност, ефективната комуникация, координация и високи нива на взаимно доверие.

От друга страна, стабилността може да се отрази негативно на много измерения на виртуалния екип, ако тя води до стагнация и групово мислене. В тези случаи положителните ефекти от разработването на норми и умствени модели може да се неутрализира от липсата на иновация и алтернативи при вземането на решения.

3.4.4. Фактори, влияещи върху състава и резултатите на екипа

Факторите, които въздействат върху състава на екипа са външната среда, индивидуалните характеристики и философията на ръководството.

Така например, образователната система непосредствено влияе върху знанията, които потенциалните служители придобиват. Това от своя страна се отразява върху компетентността на индивидите, които се назначават и включват във виртуалните екипи. Освен това, икономическите условия детерминират тенденциите (търсенето и предлагането) на пазара на труда, което въздейства върху стабилността (устойчивостта) на екипа.

Философията на ръководството е друг основен фактор. Някои мениджъри умишлено сформират хомогенни виртуални екипи, докато други предпочитат хетерогенен състав. Естествено, това е въпрос на избор и управленски модел, който обаче се отразява на характеристиките на членовете на екипа.

От друга страна, служителите, които работят в органи-

зацията, на практика са потенциалните членове на виртуални екипи. В този смисъл техните персонални характеристики влияят върху състава на екипа. Традиционно организациите предпочитат (въпрос на политика) да сформират виртуални екипи на базата на собствения човешки потенциал.

Изводът, който може да се направи от анализа, е, че съществува директна връзка между екипния състав и непосредствените резултати. Екипите с членове, които притежават хомогенни характеристики имат проблеми с креативността и намирането на адекватни алтернативни решения на комплексни проблеми. Това се отразява на изпълнението и целите. Хетерогенността от своя страна е източник на конфликти и естествена бариера на развитието. Ефективните екипи ценят индивидуалните различия и ги балансират, с цел да получат стратегически дивиденди от енергията, която се създава.

Различните ефекти на характеристиките, свързани с ролите и с личността, са сложни и комплексни. Те взаимно усилват или неутрализират своето въздействие върху работните и междуличностните процеси във виртуална екипна среда, а съответно и върху непосредствените резултати.

3.4.5. Големина на виртуалния екип

В социалната практика големината на виртуалния екип се отразява на резултатите чрез въздействието върху работния процес, средата и структурните характеристики на екипа. Числеността зависи от мисията, специфичните цели, използвания подход, уменията и потенциала.

Върху големината на екипа и неговите резултати голямо влияние оказва средата и по-конкретно мисията на виртуалния екип. Определянето на оптималния брой участници е на базата на компетенциите (знания и умения) и ресурсите, необходими за реализирането на глобалната екипна цел.

Следователно, няма точно определена големина на виртуалния екип, въпреки че относително по-малкият състав има по-голям потенциал за развитие. Теоретично и по-големи групи от индивиди могат да се трансформират във виртуални екипи, но обикновено те се разпадат на подекипи. Големите виртуални екипи са изправени пред чести конфронтации и неразрешими противоречия, които блокират междуличностните

процеси. Като резултат от това, големите групи имат склонност да се основават на по-неясни цели, обикновено формулирани от йерархичните лидери, които разглеждат екипните ценности като средство за реализиране на техните индивидуални планове. Многобройните виртуални екипи могат да функционират като разширени групи, изпълнението (резултатите), на които се стимулират от очакванията на висшия мениджмънт. При тези ситуации виртуалните екипи се приплъзват към традиционната формална йерархия, структура, политика и процедури.

Най-силно въздействие големината на екипа оказва върху междуличностните и работните процеси. Според някои автори оптималният брой индивиди за ефективни взаимодействия е между 4 и 7 члена, тъй като се създават условия за по-голяма сплотеност и мотивация, а следователно и усилия в процеса на изпълнението. Този брой е достатъчно малък (оптимален), за да могат членовете на екипа да работят един с друг, да участват във вземането на решения и да се чувстват отговорни за резултатите. Въпреки това обаче, той трябва да е съобразен с възможностите на виртуалния екип успешно да реализира специфичните цели. В противен случай независимо от високите нива на сътрудничество, виртуалните структури няма как да компенсират недостига на човешки капитал, за да реализират своята мисия.

С увеличаване на големината на екипа нараства вероятността някои негови членове да доминират при вземането на решения и да няма достатъчно време за всички индивиди да изкажат своето мнение по конкретни проблеми. Това от своя страна отслабва чувството за отговорност и съпричастност на членовете на екипа към решенията, а следователно намалява и усилията, влагани в работния процес.

Изследванията на Johnson и Johnson категорично установяват, че увеличаването на големината на екипа създава предпоставки за социална пропаст, тъй като индивидите не виждат личния принос върху непосредствените резултати [Johnson, D. W., Johnson, F. P., 1994]. Освен това отслабва персоналната отговорност на членовете на виртуалния екип. Всички тези фактори се свързват с големи екипи и водят до намаляване на индивидуалните усилия на участниците.

Числеността на екипа има пряко отношение към използваните ресурси и процедури. Прекалено малкият брой изисква

специфична организация на човешките, финансовите, материалните и информационните ресурси, за да се изпълни обхватът от дейности. Най-оптималните процедури за извършване на работата се определят в зависимост от ангажираните индивиди. Както твърде малкият, така и раздутият брой участници се отразява негативно върху непосредствените резултати, респективно и върху ефективността на виртуалния екип. В теорията и социалната практика особено внимание се отделя на ефектите на големината на екипа върху междуличностните процеси. Факт е, че при повече на брой индивиди се затруднява директното и лично общуване между членовете на виртуалния екип. За да се преодолеят бариерите, всеки участник в група, състояща се от „n“ на брой члена, трябва да наблюдава „n-1“ комуникационни канала и да транслира съобщения по тях. Обслужването на повече от няколко информационни канала е непосилно бреме, освен ако не се предават крайно прости съобщения, познати на всички реципиенти. Липсата на ефективни комуникации резултира в намаляване на сплотеността и съпричастността, което води до създаване на фракции в рамките на големия екип. На практика това са малки групи, които функционират в границите на виртуалния екип. Вероятността от възникване на дисфункционални конфликти между тези фракции е напълно реална, което се отразява негативно на междуличностните и социално-емоционалните процеси.

От друга страна, по-малките екипи създават предпоставки за интензивен обмен на идеи и възможност да се оптимизират работните процедури, без да се губи ценно време. Изводът, който се налага, е, че в процеса на проектиране на виртуални екипи трябва да се вземат предвид изследваните в параграфа фактори. Оптималният брой ще зависи от конкретната ситуация и най-вече от възможността да се реализира екипната мисия и цели. Не трябва да се подценява и фактът, че в по-големите виртуални структури се размиват екипните норми, нарушават се междуличностните процеси, както и механизмите за вземане на ефективни решения. Това директно въздейства върху непосредствените резултати. По аналогичен начин координирането на дейностите и разпределянето на роли и отговорности в по-големите екипи изискват повече време и специфични административни умения.

3.5. Управление на изпълнението

Е-Лидерството във виртуален контекст е основен инструмент, чрез който организацията управлява изпълнението на екипа, като синхронизира и балансира работните процеси и оперативни дейности в съответствие с корпоративните цели и функционални стратегии. Фокусът е върху изграждането на интегрирана система за мониторинг и контрол на представянето на екипа. Във виртуална среда обаче тя има малки възможности да компенсира и въздейства на екипните процеси с ниско качество поради дистанцията. Това налага е-лидерите да идентифицират бариерите пред ефективността, както и да балансират управленските умения, специфичните практики, междуличностните комуникации и културните фактори [DeRosa, D., 2009; p. 9-11]. Управлението от дистанция изисква адекватно поведение и нагласи към трансформационни промени, които намират конкретен израз в нов тип сътрудничество чрез информационни и комуникационни технологии за реализиране на екипните цели.

Високите нива на изпълнение са непосредствен резултат от съпричастността на членовете на екипа към общите цели, както и от възприемането на ролите, отговорностите и подхода. Когато са налице тези условия, членовете на виртуалния екип адаптират своето поведение и процеси, идентифицират и използват ефективно предназначените ресурси, като развиват сътрудничество, доверие и вътрешна удовлетвореност. Ключов елемент в управлението на изпълнението е осигуряването на обратна връзка и информация чрез системата за измерване на резултатите. Друг инструмент за екипна ефективност, който прилагат е-лидерите в реалната практика, са анкетите за оценяване на представянето (appreciative inquiry) [Conkright, T. A., 2011; p. 31- 37]. Принципът при тази техника е във формулирането на позитивни отворени въпроси, които стимулират участниците към открити дискусии и споделяне на опита в рамките на екипа. По този начин се генерират нови идеи и решения за развитието на екипа, като се изследват и индивидуалните нагласи по отношение на фундаменталните организационни ценности. Изключително важно условие в този процес е адекватният баланс в разпространението на информацията, профила, големината и културата на екипа. Анкетите за оценяване на

представянето създават положителен подход за трансформационна промяна във виртуален контекст.

Ефективните е-лидери синхронизират екипните процеси, като разпределят ресурсите (човешки, финансови, материални и информационни) в съответствие с организационната стратегия. Технологичните иновации генерират добавена стойност към резултатите от дейността, тъй като екипното ноу-хау се трансферира чрез онлайн платформите и системи. По този начин се управлява знанието във виртуална среда, като в обхвата се включват всички екипни процеси чрез синергетичната комбинация от данни и информационни възможности на модерните компютърни технологии. Основната цел е формирането на креативен и иновативен потенциал за промени.

В синтезиран вид ключовите характеристики на ефективните е-лидери при управление на изпълнението на виртуалните екипи са както следва:

- Изграждане на култура на непрекъснато усъвършенстване;
- Системно оптимизиране и мониторинг на екипните процеси;
- Развиване на допълнителни компетенции, синхронизирани със стратегията и целите;
- Проектиране на ефективни системи за обратна връзка, както и създаване на реални условия за оценка на индивидуалния и екипен принос;
- Систематично привличане на таланти и управление на кариерните очаквания на членовете на екипа;
- Разработване и внедряване на адекватна система от балансирани показатели.

Изводът, който се налага, е, че в основата на екипното съвършенство е ефективното е-лидерство, което стимулира и балансира работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси, фокусира усилията на участниците върху резултата, а не върху перфектността на изпълняваните дейности. Следствие на това членовете на виртуални екипи развиват високи нива на ангажираност и съпричастност към целите, методите и подхода, изграждат взаимно доверие, вътрешна удовлетвореност и адекватни комуникационни и културни нагласи, които директно рефлектират върху непосредственото изпълнение и ефективността.

3.6. Динамика на виртуалния екип

При анализа на управленските процеси във виртуален контекст специфично внимание изискват **съдържателните конфликти**. Те са свързани с основни различия по отношение на екипните цели, разпределението на ресурсите и задачите. Това създава условия за динамични взаимодействия в групата, които рефлектират върху ефективността и индивидуалните очаквания.

Обикновено конфликтите се свързват с негативни асоциации, но на практика те са много полезни и градивни. Вероятността виртуалният екип да постигне високо ниво на представяне без конфликти реално не съществува. Въпреки това обаче, те не винаги са позитивни и конструктивни. Изследванията по категоричен начин установяват, че виртуалните екипи основно са изправени пред конфликт на задачите и в много малка степен те са афективните, т.е. в резултат на междуличностни и социално-емоционални взаимоотношения. Причините за това са свързани с дисперсията и дистанцията, характерни за виртуалните структури. Управлението на конфликтите и минимизирането на дисфункционалните последици изисква е-лидерите да идентифицират индивидуалните очаквания на участниците в ранните фази на изграждането на екипа. Това води до по-висока удовлетвореност, продуктивност и нови нива на ефективност [Bosch-Sijtsema, P., 2007; p. 358-388].

Несъответствията в очакванията въздействат негативно върху кохезията, изграждането на доверие и мотивацията в екипа. В тези ситуации виртуалните структури се плъзват надолу по кривата на екипните резултати, като реализират ниски нива на представяне, което генерира нови конфликти. Това има отрицателно въздействие върху ефективността.

Във виртуален контекст един от инструментите за минимизиране на съдържателните конфликти е въвеждането на управление чрез цели (MBO – Management by objectives), като успешен метод за **комуникиране** на специфичните цели, задачи и оперативни стъпки в екипните работни процеси. Имплементирането на адекватни технологии и платформи игнорират ефектите на дистанцията и дисперсията, като стимулират екипната кохезия, вътрешната интеграция, координацията, споделянето на информация и знания, което въздейства положително на общото представяне на резултатите от дейността.

Друг фактор, който влияе върху ефективността на виртуалните екипи, са емоционалните конфликти, които са на база отношения и норми на поведение. Е-лидерите управляват тези процеси чрез комуникация и медиация, като изграждат толерантност към различните идеи и ценности в екипа.

В организационната практика екипната ефективност се оценява на базата на предварително дефинирани цели и показатели, свързани с изпълнението на задачите и дейностите на виртуалните структури. Основни индикатори в тази посока са изискванията по отношение на качеството, количеството, разходите, времето и удовлетвореността на потребителите. Измерването на ефективността обаче е по-сложно, отколкото при традиционните екипи, особено в частта на афективното представяне. Непосредствените резултати са следствие от начина на функциониране на всички организационни нива. Изводът, който се налага, е, че качеството на необходимите ресурси и инфраструктурата за осигуряване на работните процеси, включително виртуалната култура и иновативните технологии, са ключови фактори за ефективността на виртуалните екипи. Отговорността на организацията е в стимулиране на устойчиво изпълнение чрез управление и оценка на възможните рискове, както и в идентифицирането на решения за редуциране на последствията. Основното предизвикателство е в намирането на адекватни инструменти и индикатори за оценка на представянето на виртуалните екипи и в способността за анализиране, адаптиране, усъвършенстване и комуникиране на разнообразните действия, дейности и резултати.

Структурирането на виртуалните екипи, включително формирането на чувство за присъствие в работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси, състава и големината на групата като фактори за сложността, както и умението да се управляват конфликтите конструктивно са ключовите движещи сили на ефективността. Екипната и индивидуална удовлетвореност са следствие от тези фактори и по този начин непосредствено въздействат върху общото представяне.

Дисперсията и хетерогенността на виртуалните екипи, особено в рамките на многокултурен контекст, са основни източници на конфликти, които рефлектират върху вътрешната интеграция на корпоративната мрежа, синергията, ангажи-

раността и непосредствените резултати от дейността. Това изисква непрекъснат мониторинг и оптимизация на комуникационните технологии, с цел осигуряване ефективността на екипните процеси като условие за развитие на позитивна групова динамика и идентичност. При виртуалните екипи **социалната дистанция** причинява проблеми със създаването на култура на изпълнението. Индикатори в тази посока са липсата на доверие, споделянето на експертни знания и информация. Въпреки това обаче, е-лидерите трябва да идентифицират културни лостове, чрез които да стимулират вземането на екипни решения, като проектират високи нива на когнитивна взаимозависимост и отговорност. Фокусът е върху разработването на **трансактивна памет** във виртуална реалност като ефективен инструмент за реализиране на стратегическите цели в среда с висока степен на неопределеност. Интерактивното учене с непрекъсната обратна връзка, културата на обмен на информация и знания са новост за дистанционните екипи, но те моделират поведение на сътрудничество, развиват ефективни комуникационни умения, като увеличават чувството за принадлежност, ангажираност и вътрешно удовлетворение от дейността.

Интегрираната система за оценка на ефективността идентифицира несъответствията между формулираните цели и резултатите на виртуалните екипи (Planning Gap). Основно изискване в този процес е тя да се адаптира към специфичните особености на всички нива: управленско, организационно, екипно и индивидуално. Конкретните действия и ключови индикатори при проектирането и внедряването на комплексна система за мониторинг и оценка на екипната ефективност във виртуален и динамичен контекст са систематизирани и представени в табл. 1.

Табл. 1: Основни действия и ключови индикатори при проектирането и внедряването на комплексна система за мониторинг и оценка на екипната ефективност във виртуален контекст.

Основни действия	Ключови индикатори
На управленско ниво	
<p>Анализ на системата за измерване на резултатите и идентифициране на индикаторите за екипна ефективност.</p> <p>Идентифициране на несъответствията между формулираните цели и непосредствените резултати на виртуалните екипи.</p> <p>Формулираните индикатори се възприемат от всички членове на екипа.</p>	<p>Показатели, свързани с:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Екипните дейности; • Стойността и разходите на проекта; • Продължителността на проекта; • Качеството на управлението на конфликтите и промените; • Качеството на координацията и вземането на решения; • Времето за изпълнение; • Типа на задачите.
На организационно ниво	
<p>Анализ и оценка на качествените организационни характеристики и инфраструктура през призмата на екипните дейности и виртуалността – във фокуса на шестте основни елемента на организационния контекст: корпоративна стратегия и култура; технологична, комуникационна, социална и човешка структура, структура на работните процеси и управление на знанията, които създават реални условия за ефективно функциониране на виртуалните екипи, като редуцират сложността и синхронизират вътрешните и външните взаимоотношения.</p> <p>Организационната структура е фундаментална рамка както при изпълнението на екипните дейности – физически, технически, културни, социални и функционални, така и при осигуряването на адекватни ресурси – човешки, финансови, материални и информационни.</p>	<p>Идентифициране на възможните рискове за ефективното представяне на екипа. Високи нива на координация, екипна динамика, управление на конфликтите, екипна структура, състав и големина, адекватни екипни структури.</p> <p>Управление на знанието и подходи за обучение във виртуалните екипи като инструменти за реализиране на целите и високи нива на ефективност по отношение на резултатите.</p>

На екипно ниво	
<p>Идентифициране на екипните ценности, нагласи и норми на поведение през призмата на различните култури на участниците.</p> <p>Идентифициране на екипните способности (специфични знания и умения) и потенциал (нагласи към промяна).</p> <p>Анализ на управленските последици и идентифициране на възможните бариери пред екипната ефективност</p>	<p>Високи нива на координация, екипна динамика, управление на конфликтите, екипна структура, състав и големина, адекватни екипни структури.</p> <p>Управление на знанието и подходи за обучение във виртуалните екипи като инструменти за реализиране на целите и високи нива на ефективност по отношение на резултатите.</p>
На индивидуално ниво	
<p>Идентифициране на непосредствените ползи за участниците в екипа.</p> <p>Анализ и оценка на несъответствията между индивидуалните очаквания и удовлетвореност.</p> <p>Анализ и оценка на системата за възнаграждение.</p> <p>Анализ на управленските последици и идентифициране на възможните бариери пред индивидуалното представяне.</p>	<p>Финансови бонуси (на база екипни резултати или индивидуално представяне, персонализирано стимулиране и т.н.).</p> <p>Чувство за присъствие, стимули за участие, мотивация, комуникация, креативност и избягване на феноменна социална леност или т.нар. ефект на Рингелман³ – всеки индивид има свои темпове на работа, ресурси и особености на способностите за комуникация в група. Дисбалансът по тези параметри директно рефлектира негативно върху ефективността и екипните резултати</p> <p>Инструменти за възможно регулиране (например – поведение, организация, технологии, разпределение на времето, емпатия, обучение и т.н.).</p>

³ В социалната психология терминът „социална леност“ се свързва с груповата динамика и намира конкретен израз в минимизиране на индивидуалните усилия за реализиране на екипните цели. В основата на този процес е разбирането, че индивидите трансферират отговорността върху другите членове на групата. В теорията този феномен е известен като „Ефектът на Рингелман“.

Изводът, който се налага, е, че екипната ефективност е комплексно понятие, което отразява сложните взаимовръзки на различните организационни нива по отношение на цели, средства, информационни потоци, комуникации, адаптивност и жизнен цикъл. Тя се дефинира през призмата на потенциала за развитие на виртуалните структури, като основни индикатори в тази посока са гъвкавостта и нагласите за промени. Ефективността характеризира взаимодействията на екипа като система, както с външната среда, така и със специфичните особености на управлението в рамките на неговите вътрешни процеси и променливи. Тя отразява очакванията на различните групи за влияние върху екипа по линия на анализа на връзките интереси - специфични цели - резултати - критерии за ефективност. Основно изискване във виртуална среда е да се намери разумният баланс между различните култури на участниците. При анализа и оценката на екипната ефективност в теорията и реалната практика се използват различни инструменти (количествени и качествени критерии и показатели) за измерване на резултатите чрез системата от цели. Ключовите индикатори в известна степен са противоречиви: печалба, финансови съотношения, качество, производителност, гъвкавост, консенсус и съпричастност към целите, междуличностни комуникации, управление на знанията, конфликтите, рисковете, човешкия капитал и други. Освен това системата от цели е разнообразна по отношение на тяхната йерархичност, относителна важност, времева компонента. Това усложнява съществено оценката на ефективността поради необходимостта от интерпретация на разнородни показатели, както и специфични целеви приоритети за различните фази от жизнения цикъл на виртуалните екипи. Друг основен проблем е използването на **адекватни измерители на резултатите** от дейността, което създава трудности при идентифициране степента на реализиране на екипните цели, особено на тези, които нямат количествено изражение. По този начин се блокира процесът на определяне на отклоненията между цели и резултати, както и вземането на аргументирани решения за преодоляване на несъответствията. Във виртуален екипен контекст широко използвана е балансираната система от показатели (Balanced score card) на Каплан и

Нортън, което е адекватен инструмент за интегриране на разнообразните и понякога противоречиви задачи, свързани с оценката на ефективността [Kaplan, R., Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996; p. 267-295]. Във фокуса на методиката са **визията и стратегията**, а не само финансовите механизми и показатели за икономическа адекватност, които се допълват в модела с три други перспективи: удовлетворяване изискванията на потребителите; вътрешни екипни процеси; учене и развитие на човешкия капитал. Балансираната карта за измерване на резултатите позволява не само да се разработи интегрирана концепция за управление на организацията в краткосрочен план, но и да се стимулират стратегическите инициативи на всички нива с цел усъвършенстване на основните процеси и дейности чрез иновативни промени и увеличаване на ефективността в дългосрочна перспектива. Конкретизирането на системата от цели в рамките на виртуалните структури по отделните перспективи на модела, прилаганите интегративни инструменти за измерване на резултатите и адекватната обратна връзка имат добавена стойност върху мотивацията и ангажираността на членовете на екипа. Идентифицираните комплексни показатели позволяват да се направи обективен анализ и оценка на екипната ефективност на базата на реални индикатори, свързани с изпълнението на формулираните цели и очакванията на основните групи на влияние. Във виртуален контекст балансираната карта създава възможност за използването на единна скала за измерване на разнообразните количествени и качествени показатели и извеждането на интегрални коефициенти на ефективността.

ЛИТЕРАТУРА

1. Algesheimer, R., Dholakia, U. M. and Gurau, C. (2011). Virtual team performance in a highly competitive environment. *Group & Organization Management*, 36(2): 161-190
2. Andres, H. P. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management*, 8(1/2): 39-48
3. Atanasova, Y and Senn, C. (2011). Global customer team design: dimensions, determinants, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 40(2): 278-289

4. Baskerville, R. and Nandhakumar, J. (2007). Activating and perpetuating virtual teams: Now that we're mobile, where do we go? *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50(1): 17- 34
5. Bosch-Sijtsema, P. (2007). The impact of individual expectations and expectation conflicts on virtual teams. *Group & Organization Management*, 32(3): 358-388
6. Chang, H. H., Chuang, S.-S. and Chao, S. H. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. *Total Quality Management*, 22(3): 305-329
7. Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M. and Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4): 279-306
8. Conkright, T. A. (2011). Improving performance and organization value through a virtual appreciative inquiry summit. *Performance Improvement*, 50(6): 31- 37
9. Cramton, C. D. and Webber, S. S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. *Journal of Business Research*, 58(6): 758-765
10. Crespo, F. A., Pedomallu, C. S., Ozdamar, L. and Weber, G. W (2012). Contribution to the collaborative work in virtual organization - a case study. *Organizacija*, 45(5): 228-235
11. Cummings, J. N. and Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocated matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3): 316-341
12. De Leo, G., Goodman, K. S., Radici, E., Secrhist, S. R. and Mastaglio, T. W (2011). Level of presence in team-building activities: Gaming component in virtual environments. arxiv preprint arxiv: 1105.6020
13. DeRosa, D. (2009). Virtual success: The keys to effectiveness in leading from a distance. *Leadership in Action*, 28(6): 9-11
14. DeRosa, D. (2011). Industry perspective: Collaborating from a distance. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 7(3): 43-54
15. DiStefano, J. J. and Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1): 45-63
16. Duarte, D. and Snyder, N. (2001). *Mastering virtual teams*, 2nd edn. Wiley & Sons

17. Ferreira, P. G. S., de Lima, E. P. and da Costa, S. E. G. (2012a). Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(7): 710-729

18. Furumo, K. and Pearson, J. M. (2006). An empirical investigation of how trust, cohesion, and performance vary in virtual and face-to-face teams. In *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on*, Voll: 26c. IEEE

19. Gaan, N. (2012). Collaborative tools and virtual team effectiveness: an inductively derived approach in India's software sector. *Decision*, 39(1): 5-27

20. Gibson, C. B. and Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3): 451-495

21. Harvey, M., Novicevic, M. M. and Garrison, G. (2005). Global virtual teams: a human resource capital architecture. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1583-1599

22. Hertel, G., Konradt, U. and Voss, K. (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4): 477-504

23. Horwitz, F. M., Bravington, D. and Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6): 472-494

24. Jan, K., Leenders, R.A.J. and van Engelen, J. M. (2005). Keeping virtual R&D teams creative. *Research-Technology Management*, 48(2): 13-16

25. Jarman, R. (2005). When success isn't everything - case studies of two virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 14(4): 333-354

26. Jarman, R. (2005). When success isn't everything - case studies of two virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 14(4): 333-354

27. Jawadi, N. and Boukef Charki, N. (2011). Niveaux de virtualite et performance des equipes: Proposition d'une approche multidimensionnelle d'evaluation. *Systemes d'Information & Management*, 16(4): 37-72

28. Jawecki, G., Fuller, J. and Gebauer, J. (2011). A comparison of creative behaviours in online communities across cultures. *Creativity and Innovation Management*, 20(3): 144-156

29. Johnson, D. W., Johnson, F. P. (1994). *Joining together: Group theory and group skills* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

30. Kaplan, R., Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press

31. Karayaz, G. (2008). Utilizing knowledge management for effective virtual teams. *The Business Review*, Cambridge, 10(1): 294-300

32. Lepsinger, R. and DeRosa, D. (2009). *Virtual success: The keys to effectiveness in leading from a distance*. Leadership in Action, 28(6): 9-11, D. (2010). *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. John Wiley & Sons

33. Liu, X., Magjuka, R. J. and Lee, S.-H. (2008). An examination of the relationship among structure, trust, and conflict management styles in virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 21(1): 77-93

34. Lu, M., Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M. and Wynn, E. (2006). Virtuality and team performance: Understanding the impact of variety of practices. *Journal of Global Information Technology Management*, 9(1): 4-23

35. Martins, L. L. and Schilpzand, M. C. (2011). Global virtual teams: Key developments, research gaps, and future directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30: 1-72

36. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. and Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3): 342-365

37. Maznevski, M. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members, *Human relations* 47 (5), 531-552

38. Naik, N. and Kim, D. (2010). An extended adaptive structuration theory framework for determinants of virtual team success

39. Pless, N. M., Maak, T. and Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2): 237-260

40 Ramasubbu, N., Mithas, S., Krishnan, M. S. and Kemerer, C. F. (2008). Work dispersion, process-based learning, and offshore software development performance. *MIS Quarterly*, 437-458

41. Schweitzer, L. and Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3): 267-295

42. Thamhain, H. (2011) Critical Success Factors for Managing Technology- Intensive Teams in the Global Enterprise, *Engineering Management Journal*, 23:3, 30-36

43. Thomsen, J., Kunz, J. C. and Levitt, R. E. (2007). Designing quality into project organizations through computational organizational simulation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 17(1): 1-27

44. Trzcielinski, S. and Wypych-Zoltowska, M. (2008). Toward the measure of virtual teams effectiveness. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(5): 501-514

45. Turel, O. and Zhang, Y. J. (2011). Should I e-collaborate with this group? A multilevel model of usage intentions. *Information & Management*, 48(1): 62- 68

46. Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. and Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1): 68-79

47. Watson. W.E., Kumar. K., Michaelsen. L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of management journal* 36 (3), 590-602

48. Winkler, V. A. and Bouncken, R. B. (2011). How does cultural diversity in global innovation teams affect the innovation process? *EMJ - Engineering Management Journal*, 23(4): 24-35

49. Zigon, J. (1995). How to measure the results of work teams, *Zigon Performance Group*

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Д-р Кристиян Хаджиев е доцент по социален мениджмънт и ръководител на департамент „Администрация и управление“. Научните му интереси включват: управление на самоуправляващи се работни екипи, социално управление, управление на проекти – теория и практика, организационен дизайн, проблеми на целево-адаптивните организации, межкултурно управление, управление на културната промяна и проблеми на културната адаптация. Автор е на четири монографии и две книги в областта на теорията на управлението, организационното проектиране и екипната дейност, и на над 35 студия и статии. Член е на Асоциацията на учителите по икономика и мениджмънт (АИПИУ) и на редакционния съвет на Journal of Economic Thought – издание на Института за икономически изследвания към БАН.

ДИГИТАЛИЗАЦИЯ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ОБУЧЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ НА МЕТОДИТЕ ЗА ПРЕПОДАВАНЕ

гл. ас. д-р Мария А. Иванова

Нов български университет

Резюме: През последните две години се наблюдават динамични промени в процесите на преподаване свързани с функционалните възможности на дигиталната учебна среда. Това постави под въпрос приложимостта на популярните методи за учене в онлайн учебните платформи. В настоящата студия се обсъждат проблемите на технологичната обезпеченост на учебния процес, **поведението на участниците в него** и заинтересованите страни от ефективността му. Многообразието от методи на преподаване, дава възможност за създаване на уникално учебно занятия съобразено с потребностите на обучаваните. Изборът на комбинация от подходи и методи зависи от опита на преподавателя, неговата ангажираност към учебния процес и нагласата му за общуване със студентите. Предложени са методи, лесно приложими и не изискващи специални технологични функции на учебните онлайн платформи.

Ключови думи: процес на преподаване, дигитализация на образованието, онлайн учебна платформа, мотивация, заинтересовани страни, методи за учене.

DIGITALIZATION OF LEARNING PROCESSES AND ADAPTATION OF TEACHING METHODS

Assist. Prof. Mariya A. Ivanova, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *The last two years have seen dynamic changes in teaching processes related to the functional capabilities of the digital learning environment. This called into question the applicability of popular learning methods in online learning platforms. This study discusses the problems of technological support of the learning process, the behavior of its participants and stakeholders. The variety of teaching methods allows for the creation of unique learning activities tailored to the needs of students. The choice of a combination of approaches and methods depends on the experience of the teacher, his commitment to the learning process and his attitude to communicate with students. Methods that are easy to apply and do not require special technological functions of online learning platforms are proposed.*

Keywords: *teaching process, digitalization of education, online learning platform, motivation, stakeholders, learning methods.*

Бързото развитие на всички области на научното знание и високите технологични постижения съдействат за революционните промени в процесите на учене и преподаване. До като през 2019 г., в навечерието на Четвъртата индустриална революция, характерна с масова дигитализация, отчитаме, че „традиционната образователна система в България се променя пълзейки като охлюв носейки непосилния си товар от закостенели методи на учене и подходи на управление в черупката на затвореното си образователно пространство“ [2], то днес, в контекста на световна пандемия и наложена отдалеченост от физическата учебна среда, състоянието на образователните процеси бързо се промениха. „Дигиталните технологии имат изключителен принос в поддържането на образованието в условията на пандемия. Без виртуалната учебна среда, при затворени училища, учебният процес щеше да спре да функционира. Дигиталните образователни технологии ни дават нови възможности за учене и преподаване. Преходът към цифровизация заедно с пандемията Covid-19 доведоха до по-големи изисквания към университетите и научноизследователската и развойната дейност, от които се очакваше спешно да предоставят иновативни решения.“ [3]

Като продължение на направените констатации и изводи, в резултат на поредица от изследвания, проведени от автора (на тази студия) в периодите 2013–2016 г., септември 2018 г. – февруари 2019 г. и март 2019 г. – април 2020 г., представени съответно в научните доклади *Virtual Classroom and Coaching - Unexpectedly Good Combination (Innovative Practices in the Master's Programs in the Area of Management at New Bulgarian University, Bulgaria)* (докладван на 7th International Conference Edu World 2016, Румъния) [11], Приложимост на коучинг подход в условията на дигитално обучение (докладван на VI Международна научна конференция Идеи, идеали – възход и крушение, проведена през април 2019

г. в град Русе) [2] и Дигитално образование по време на пандемия - възможности и ограничения (докладван на Международна практическа онлайн конференция Съвременните реалности - проблеми и перспективи, проведена през ноември 2020 г., НБУ) [3], тук ще насочим дискусията към конкретни аспекти от проблематиката, излизайки от глобалния контекст и навлизайки в индивидуалното приложение на методите за преподаване в онлайн среда и споделяне на личен опит.

1. Процес на преподаване и онлайн учебна среда

Дигитализацията на образованието е динамичен процес.

Анализирайки състоянието на дигиталното обучение в европейските институции за висше образование през периода на пандемия (учебната 2019 - 2020 г.), бяха установени някои ключови проблеми [3]:

- свързани с участниците в учебния процес: дигитална неактивност на студентите, поради непривлекателност на стандартните лекции в онлайн учебна среда; необходимост от допълнителна информираност и подкрепа на преподаватели и студенти;
- свързани с учебните програми: необходимост от включване на дигитални умения като задължителни компетенции в учебните програми; необходимост от развитие на дигитална грамотност - обща или основна, грамотност за боравене с данни и безопасност при комуникация в интернет среда, етични норми на поведение в дигитална среда; нови дизайн на курсове, материали и форма на учебници;
- свързани с институционализиране на онлайн обучението в университетите: осигуряване на качество на дигиталното образование; необходимост от нови университетски стратегии за ефективна работа в дигитална среда; нова стратегия за оценяване; намалена мобилност на обучението поради затварянето на държавните граници и нереализирани планирани мобилности по програма Еразъм+.

За по малко от една година повечето от тези проблеми бяха разрешени и се създадоха успешни практики в дигиталното образование. Те са доказателство за това, колко гъвкава може да бъде организацията по отношение на отделни групови инициативи и колко строга трябва да бъде по отношение на традицията [10], как новите инициативи в образованието са в

съответствие със съществуващите.

Като резултат от практиките през последната учебна 2020 – 2021 г., можем да добавим нови констатации, изводи и препоръки, свързани с:

Технологичната обезпеченост на онлайн образователния процес.

Един от най – важните въпроси, свързани с онлайн обучението, е изборът на подходяща и ефективна дигитална платформа. Изборът е труден поради многообразието от приложения като

- Padlet (<https://bg.padlet.com/premium/backpack>),
- Edmodo (<https://new.edmodo.com/>),
- Google Classroom (<https://classroom.google.com/h>),
- GoogleMeet(<https://meet.google.com/?hs=197&pli=1&authuser=0>),
- Moodle (<https://moodle.com/>) [1],
- Big Blue Button (https://biggerbluebutton.com/?gclid=C-j0KCQjw-NaJBhDsARIsAAja6dNtp9BXEBXIDL1ifNrF4K2I1R7Q-jFNK4Rrh5thJ93N-ZNqYA4xAyCwaAuU8EALw_wcB),
- Zoom (<https://zoom.us/>),
- MS Teams (<https://www.microsoft.com/bg-bg/microsoft-teams/group-chat-software>) и др.

Правилният избор на платформа предполага задълбочено разбиране на функционалността ѝ, до колко допълва образователните цели, как поддържа приемливо ниво на непрекъснатост на обучителния процес и гарантира добавена стойност за обучаваните от онлайн обучението. Подходящата платформа осигурява богатство от функционални възможности за преподаване, ефективно взаимодействие между обучаващи и обучавани и лесен достъп. Повечето от наличните платформи изискват или инсталация на софтуер, или приставка за сървъри, което може да се окаже сериозно предизвикателство, когато не всички потребители разполагат с авангардни технически устройства и не всички имат адекватни технологични познания за изпълнение на тези информационно-комуникационни процедури. Онлайн платформата за обучение трябва да дава на потребителите гъвкавост на достъп до системата чрез връзка от всеки наличен браузер, независимо дали е на настолен компютър, лаптоп, мобилен телефон, таблет или дори смарт телевизор. Платформата

трябва да позволява на учащите да боравят с предоставената им информация лесно и безпроблемно по време на онлайн обучението. Ефективните платформи позволят на преподавателите не само да изграждат своите онлайн уроци, но и да получат представа за дейностите на обучаваните чрез информационни доклади, включително посещаемост и брой отпаднали от урока. Нещо повече, те трябва да гарантират пълен контрол върху учебното съдържание и защита от неоторизирано използване и изтегляне.

Основна и ключова функционалност на онлайн обучителния процес е виртуалната класна стая. Тя трябва да има приятелски интерфейс – да бъде персонализирана; преподаватели и обучавани да се чувстват комфортно, докато се провеждат уроците; лесно да се оперира с функциите и да се осъществява ниво на контрол в класа. Това означава, че при подготовката на дигитални уроци, преподавателите могат да включват различни мултимедийни файлове, видеоклипове, PDF файлове и други формати, които платформата поддържа и ги показва по стегнат, организиран и ясен начин, без да се налага изпращане на линкове и и-мейли. Полезната виртуална класна стая има следните характеристики: наличие на онлайн дъска, която позволява на преподавателя да коментира ключови части от урока, когато е необходимо; възможност за анкетиране, задаване на въпроси и дискутиране, които помагат за максимално взаимодействие и фокус на обучавания; чатът създава директна връзка между преподавател и студенти; опции като споделяне на уеб камери, вдигане на ръце, емотикони и виртуални трикове; автоматични известия за насрочен урок, поставени задачи или изпити; гарантиране на сигурност и автентичност на данните.

Друг съществен фактор (който често се пренебрегва) за осигуряване на качествено онлайн обучение са доставчиците на интернет услуги. Без сигурен и надежден интернет канал за бърз и качествен обмен на информация, не може да се очакват високи резултати от обучаваните. Необходима е непрекъснатата обратна връзка от учащите, защото те виждат проблемите и са пряко потърпевши от тях. Що се отнася до преподавателите – те трябва да намерят бързо, навременно и адекватно решение на възникналите проблеми, за които обучаваните сигнализират.

Tareq AlSamhouri от University of Jordan споделя: „Ние се опитахме да се уверим, че всички студенти знаят, как да използ-

ват Moodle платформата. Имахме уводна сесия, в която обяснихме стъпките на всеки урок. Накрая намалихме броя на дейностите и задачите и дадохме достатъчно време на студентите за да ги решат и публикуват в Мудъл. Предизвикателствата бяха предимно технически, тъй като достъпът до интернет не е един и същ в цялото кралство. Имахме някои проблеми, свързани с липсата на камери и микрофони на компютрите на студентите. При тези случаи се налагаше да използват мобилните си телефони. Времето на онлайн сесията е 40 минути и това дава шанс на всички да се включат в урока и да зададат въпроси по темата, която обсъждаме. Бяха дадени допълнителни сесии като вид подкрепа на студентите“ [6].

Ние (преподавателите от департамент „Администрация и управление“ на НБУ) имаме предимството на опита, натрупан с годините при работа с Мудъл в курсовете с дистанционна форма на обучение. Лесно и бързо адаптирахме процеса на обучение за студентите включили се в програмите с редовна форма на обучение. Въведохме нови форми на обучение като „обърната класна стая“, работа във виртуален екип чрез Wiki, групов коучинг, студентски онлайн дебати с участието на ментори и модератори, и др. Разширихме употребата на вече изпитани техники като асинхронни дискусии, електронни задания и обратна връзка, тестове и анкети, предоставяне на електронни мултимедийни ресурси, виртуална класна стая. Технологичните проблеми не бяха свързани с избор на платформа и интернет доставчик, поради отдавна направения и утвърден избор, а със капацитета на сървъра, който се затрудняваше да обезпечи достъпът на многократно нарасналите потребители в един и същи момент.

Всяка технологична промяна на учебния процес въздейства върху участниците в него. Анализът и оценката на това въздействие и адекватната реакция на участниците в он-лайн учебния процес, се оказаха по-голямото предизвикателство, отколкото възникналите технологични проблеми.

2. Поведението на участниците в учебния процес.

Технологичните трансформации на учебните процеси [4] имат дълбоко въздействие върху поведението на участниците в тях – преподаватели, обучавани и всички заинтересовани страни – родители, общество, бизнес, държава. Нека не забравяме,

че „поведението е продукт на човешките способности, чувства, потребности, мотиви, нагласи и взаимоотношения. Човешкият капитал е в ума, енергията, поведението и съпричастността на хората, работещи за една кауза и постигането на обща цел“ [2]. Студентите имат ресурси (знания, умения и потенциал), които трябва да бъдат отключени, мобилизирани и развивани в полза на един по-добър свят на добродетели, благоденствие и взаимно разбиране. Това налага диференциране на подходите за обучение и изместване на фокуса от съдържанието на преподаването към потребностите от знания и умения на студента. При избор на подходящи подходи за обучение трябва да се имат в предвид осъзнатите, наложителните и индивидуалните потребности. Осъзнатите потребности са планирани. Те третират такива знания и умения, които всички обучавани, преминали през курса на обучение трябва да притежават. Наложителните потребности са резултат от обстоятелства, като поява на нови технологии, ново законодателство, демографски срив, природни бедствия и пандемии, различни условия на труд и безопасност за живота, също така различно ниво на компетентност в дадена област, различен професионален и житейски опит, различно по вид и степен образование. Индивидуалните потребности от обучение са тези, които не се отнасят до всички обучавани. Те са свързани със знания и умения, които конкретен обучаван трябва да придобие, за да поеме нов кариерен път на развитие, да подобри собственото си изпълнение или да усвои специфично знание.

Индивидуалният подход към обучаваните и адаптацията на преподаването към потребностите им, носи добавена стойност от онлайн обучителния процес, особено ако е комбиниран и с екипна работа на студентите. Този подход е възможен и ефективен в малки групи, където обучаваните са между 16 до 20 човека в клас. Ако групата е прекалено малка (например по-малко от 6 човека), екипният подход е неприложим. Ако учебната група е прекалено голяма, то индивидуалният подход изисква време и усилия за предварително проучване на индивидуалните потребности и групирането им в профили на групата. В този случай някои от потребности ще останат извън обхвата на обучителния процес.

Тук предизвикателството е свързано с постигането на баланс между първоначално поставените цели на учебната про-

грама и удовлетворяване на потребностите на студентите. Всяко отклонение от учебните цели или неудовлетвореност на студентите, намалява полезността и стойността на онлайн обучението.

3. Обучаваните

До вчера, обучаваните се забавляваха във виртуална среда с гледане на филми и игри, а днес животът им е виртуален. Те живеят, работят и се учат във виртуалния свят. Те са виртуални студенти и ученици от 13 март 2020 г. до сега. Студентите лесно се справиха с онлайн обучителната среда, но само в някои специалности, които не изискват лаборатории и специализирани учебни зали и студиа.

Кои са ключовите умения на обучаваните, които им дадоха шанс да се справят успешно с онлайн обучението в новата непредсказуема среда? Това са: критично мислене (практика за решаване на проблеми), креативност (практика на мислене извън кутията), комуникация (практиката на предаване на идеи бързо и ясно) и сътрудничество (практика на съвместна работа за постигане на обща цел). Уменията за управление на времето поддържат по – ниски нива на стрес и по – ефективни практики за управление на учебните проекти и задачи. За да постигнат своите цели и задачите на обучение, студентите трябва да се научат как да останат мотивирани и да показват непрекъснат напредък в образователните си занимания. Самомотивацията предоставя необходимите инструменти за постигане на измерими цели и поддържане на високи нива на етична отговорност.

Но, независимо от успехите и бързата адаптация на студентите към виртуалната среда в условията на изолация и пандемия, трябва да мислим за опасностите, заплахите и последиците от онлайн обучението върху обучаваните, ако то продължи доста дълго време.

4. Семейството

Ролята на родителите и семейните партньори е съществена. Те трябва да осигурят физическо място за учене в дома, като го обезпечат с необходимата техника, софтуер и интернет връзка. Нещо повече тяхната морална подкрепа и съдействие действа мотивиращо и ангажира обучавания с учебния процес далеч от учебните зали.

5. Ролята на преподавателя

Споделяме мнението на Нанси Касебаум (сенатор от САЩ), че е възможно да осигурим компютри и нови технологии за всеки обучаван, но ако преподавателите не са в състояние да представят на учащите учебното съдържание чрез подходяща виртуална среда, то онлайн учебния процес се проваля.

Питали ли сте се като преподаватели, докато подготвяте и проектирате съдържанието на своя урок, какво им липсва на студентите и как можете да компенсирате тези липси. Как можете да превърнете виртуалното преживяване в истинско учене?

Нашият скромен опит показва, че

- преподавателите трябва да са обучени и да разполагат с основни знания и инструменти за онлайн преподаване;
- преподавателите трябва да използват новите технологии за нетрадиционни методи на преподаване;
- съдържанието на курса и урока, трябва да се създава след като преподавателя си отговори на въпросите – как обучава, как поддържа интереса на аудиторията и как оценява учащите по хода на тяхното развитие;
- преподавателите трябва да подготвят уникални, разбираеми и лесно достъпни инструкции, които да насочват учащите се къде да отидат във виртуалното пространство, как да намерят необходимите им ресурси, допълнителни материали и задачи;
- мобилните устройства са основни инструменти за учащите и m-learning (mobile learning) не е модна тенденция в обучителния процес, а удобно технологично средство за постигане на учебните цели. Преподавателите трябва да се съобразят с факта, че това е различна технология от предшестващите я.

През първата година на пандемия, отчетохме, че преподавателите имат нужда от съдействие и подкрепа в области като:

- подготовка за по-дълъг период на образователно „социално дистанциране“ и отговор на въпросите: от къде да се започне и как се управляват дигиталните образователни процеси;
- преподаване в съвременна учебна среда развивайки дигитална компетентност;
- знания за интегриране на ИКТ с традиционния начин на работа фокусиран върху сътрудничеството и социалните форми на учене;
- непрекъснато учене през всички етапи от кариерата на

преподавателя в режим на професионално обучение, който най-добре отговаря на неговия контекст и собствените му професионални нужди;

- иновативното използване на технологиите в подкрепа на развитието на уменията на 21-ви век, включително решаване на проблеми, сътрудничество и критично мислене.

Сътрудничеството е координирана, синхронна дейност, която е резултат от продължителен опит за изграждане и поддържане на споделена концепция за проблем ... Кооперативната работа се осъществява чрез разделението на труда между участниците като дейност, при която всеки човек е отговорен за част от решаването на проблема [16].

Сега можем да обобщим и дефинираме характеристиките на ефективния онлайн преподавател:

- Показва своята страст, ентузиазъм и вълнение към предмета, който преподава. Страстта му към темата е това, което държи студентите му мотивирани.

- Вижда стойност в онлайн обучението. Цени онлайн образованието, а не го отрича и противопоставя на традиционното. Убеждава обучаемите и ги кара да повярват, че то ще бъде полезно за тях толкова колкото и ученето в зала.

- Той е добър мениджър на времето. Независимо дали урокът е асинхронен или синхронен, той трябва да покаже присъствие и ангажираност към своите студенти, да взаимодейства с обучаемите, за да ги накара да се чувстват полезни в клас.

- Изслушва обратната връзка на студентите, за да направи урока по-ефективен и ефикасен за тях, като променя учебните помагала, методите и стратегии на преподаване.

- Мотивира студентите за непрекъснато учене.

Според Бил Гейтс „Технологията е само инструмент. Учителят е най-важният, по отношение на това, да накара децата да работят заедно и да ги мотивира“ [7].

Мотивация на студентите в процеса на преподаване в онлайн учебна среда

Мотивирането на учащите в онлайн учебна среда не е лесна задача.

Същността на онлайн обучението е в самоподготовката и активната подкрепа и съдействие на преподавателя. В онлайн

образователното пространство студентите успяват, ако са в състояние да поемат контрола над своя образователен процес. Задачата на преподавателя е да им помогне: като им даде възможност самостоятелно да дефинират образователните си цели още в началото на курса на обучение; като създаде календар на задачите, определи начина и графика на оценяване на представянето на студентите; като предостави задължителни и препоръчителни онлайн учебни материали, които се изучават в курса; като използва нови образователни сценарии и ситуации и по този начин ги стимулира да вземат самостоятелни решения. Приемаме съветите на Tareq AlSamhourî [7] за магическите думи, които мотивират студентите по време на онлайн уроците. Вместо да казваме „Очаквам от вас да ...“ препоръчваме „Следващото ви предизвикателство е ..“, вместо „Искам да направите ...“ активирайте студентите с „Каква е вашата цел...“, вместо „Ето три неща, които трябва да направите ...“ опитайте със „Споделете три неща, които ще ви помогнат да се справите с ...“, вместо „Аз създадох няколко възможности, от които вие можете да изберете ...“ предложете „Вие имате няколко възможности за избор, които можете да вземете предвид ...“. По този начин се „заглушава“ собственото мнение на преподавателя и се дава възможност за самостоятелно мислене и вземане на решение от студента. Като допълнение към съветите на Tareq AlSamhourî, смятаме за удачно приложението на подхода „задаване на отворени въпроси, вместо даване на готови съвети и решения“ – това е проверен и доказал своята ефективност инструмент от коучинг подхода. Добри примери са: вместо „Ако бях на твое място.“, „Това, което аз бих направил е ...“, „Помисли ли за ...“, „Защо не...“, „Просто направи...“, „Опита ли...“, „Предлагам да...“, „Можеш да...“, „Според мен...“, да използваме „Ако не искаш това ..., какво би искал в замяна?“, „Какво би искал да постигнеш?“, „Какво е важното за теб в постигането на този резултат?“, „Какво ще ти донесе постигането на това?“, „Опиши как ще изглежда моментът, в който имаш това...“, „Кой е най добрият вариант?“.

Няколко са ключовите фактори, които влияят върху мотивацията на студентите за онлайн учене: подкрепа от преподавателя, особено в толкова труден момент, в който всички ние живеем днес; похвала и признание за работата им в курса; ангажираността и страстта на преподавателя към процеса на преподаване.

Средствата, които могат да се използват за мотивиране на обучаваните в онлайн учебна среда са:

- Награди и похвали чрез функционалните възможности на системите за игровизация и Мудъл – диаграма за взаимно номиниране чрез системата „златна звезда“ (например дейността „работилница“ в Мудъл); MS Paint за създаване на значки за възнаграждаване на различни постижения на учащите; в базовата дистрибуция на Moodle се поддържа игрови елемент – значки (badges – Site badges, Course badges), който може да бъде вграден в учебното съдържание; значките в Moodle са съвместими с Mozilla Open Badges; възможна е игровизация и образователни игри в Мудъл чрез приставки (plugins) [8] – Level up! Gamification, Game, Quizventure, Mootivated, Ranking, Badge Ladder; интегриране на разширения, базирани на някой от стандартите SCORM (Sharable Content Object Reference Model), LTI (Learning Tools Interoperability), xAPI (Experience API). Препоръчително е да се избягва възнаграждаването на изключителните постижения на учащите, тъй като това не мотивира всички обучавани, а само най-добрите в учебната група.

- Смесена обратна връзка – съобщения с положителна обратна връзка, които използват забавни видеоклипове, GIF файлове и изображения; съставяне на внимателна и подробна обратна връзка в писмена форма; онлайн индивидуална комуникация чрез лични чатове и мейли.

- Създаване на общност в онлайн учебната среда, за да се преодолее наложената от обстоятелствата изолация, чрез непрекъснатата координация на онлайн груповите дейности – асинхронни дискусии, Wiki екипна работа, BBB виртуална класна стая, съвместно обсъждане на груповите и индивидуални постижения в курса; чатове извън тематиката на курса, като обсъждане на заетостта на студентите в дома и какво правят за да се запазят здрави. Онлайн учебната общност е група от хора, които съзнателно споделят чувството за принадлежност, обединени са от общи интереси, подкрепени от социалните взаимодействия, улеснени от информационните и комуникационните технологии. Споделянето на лична информация и опит чрез онлайн профилите и развиването на чувство за идентичност и съвместно присъствие може да насърчи изграждането на общността. Наблюдаването на поведението

на другите обучаеми в онлайн пространството и развиването на взаимност, съпричастност и доверие са междуличностни и вътрешноличностни умения с въздействие върху мотивацията за учене и участието в онлайн учебния процес. Squires [14] пледва за проектиране на гъвкав образователен софтуер, който да може да се адаптира към специфични нужди и стилове на обучаваните.

- Видео уроци чрез виртуални класни стаи с гост-лектори – специалисти от практиката, за да се подсили активността на обичайната класна стая.

- Лесен достъп до ресурси чрез технологичните възможности на платформата – за Мудъл това са *Lightbox Gallery* за преглед на изображения и поставяне на коментари, *URL* за хипервръзка към ресурс от друг сайт, Етикет за вмъкване на текст и мултимедия между хипервръзките към дейностите на страницата на курса, Книга за създаване на учебно пособие с много страници с глави и подглави, Папка за създаване на група от файлове, Страница за създаване на интернет страница с помощта на текстовия редактор, Файл за добавяне на файл като ресурс към курса. Внимателно трябва да се подхожда към предоставените ресурси, като се съблюдават условията на авторските права.

- Прилагане на разнообразни методи и техники на обучение в онлайн учебна среда, защото студентите не са „универсални учащи“ и имат различни когнитивни стилове. Едни възприемат знанието по лесно във визуална форма, други чрез слуха си, трети чрез комбинирано използване на сетивата си, четвърти чрез действие и правене на нещата. Ученето в зала дава богатство от възможности за преподаване, но при онлайн обучението някои компоненти липсват или трудно се прилагат. Така има опасност част от студентите да останат извън обхвата на ефективното обучение. Ангажимент на преподавателя е да осигури на всички обучавани равни възможности за учене. На практика всеки урок може да се обогати с текстова информация, видео илюстриращо ключови моменти, PowerPoint презентация, онлайн бяла дъска, видео-конференцна връзка със студентите, поставяне на индивидуални и групови задачи за изпълнение с ограничено време чрез разделяне на виртуалната класна стая на малки стаи и др.

Адаптация на методите за преподаване към онлайн учебна среда

За да намерим правилните решения за преподаване не е достатъчно само да използваме новите технологии, но е необходимо да променим гледната си точка като преподаватели и създадем нова перспектива за учене. Във връзка с това е необходимо да разберем, какво трябва да се направи по различен начин за онлайн учебния процес за да помогнем на студентите да учат и едва след това да намерим необходимите инструменти.

Предлагаме един работещ сценарий, в помощ на преподавателите, който включва следните стъпки:

1. Дефинирайте стратегия за онлайн обучение като определите: какъв е вашият предмет на преподаване, какви са целите на учене, какви са вашите приоритети; къде са наблюдаваните, в предишен период, критични области за подобрене на курса; какви проблеми трябва да се обсъдят и какъв набор от знания да се усвоят.

2. Дефинирайте вашите изисквания и ги ранжирайте по приоритети като се запознаете с индивидуалните цели на студентите си, техните потребности и професионален опит, каква дигитална обучителна технология са използвали и от каква подкрепа се нуждаят.

3. Проектирайте и създайте съдържанието на своя курс в онлайн платформата за обучение.

4. Обмислете използваните от вас методи и техники на преподаване и възможностите за адаптирането им към онлайн среда. Полезно е да се запознаете с актуални изследвания и опита на ваши колеги, като използвате онлайн конференции и вашите дигитални социални мрежи.

5. Осигурете си достатъчно време за планиране, рационализиране, консолидиране или извеждане от употреба на остарели и безполезни в онлайн среда методи и техники на преподаване.

Методите и техниките на обучение са основни структурни компоненти на всяка обучителна програма. Разграничаването на учебни методи от учебни техники се определя в зависимост от поставените учебни цели и времето, което е необходимо да се осъществи дадена учебна дейност. Методът е начин на действие или последователност от дейности за постигане на

определена учебна цел, които изискват повече време. Техниката отнема малка част от времето на учебното занятие. Тя е инструментът, чрез който се осъществява методът.

Разполагаме с голямо разнообразие от методи за преподаване, които подпомагат учебния процес и подготовката на студентите да се представят успешно на настоящото или бъдещо работно място. Видовете методи могат да бъдат класифицирани съобразно различни признаци (тук са изброени само онези методи, които авторът на тази студия успешно и резултативно е прилагал в своята преподавателска практика през последните две години в условията на принудителна изолация и онлайн обучение):

Според използваните технически средства:

- Видеозаписи – съчетават различни форми на нагледност, като се използва абстракцията на киното за пресъздаване на действителността в перспектива и динамика. Показваните явления и процеси могат да бъдат забавяни, спирани на определени кадри, връщани и многократно прожектирани и използвани в учебния процес.

- Визуални светлинни илюстрации – това са дидактически материали визуализирани на екран чрез съответната аудиторна техника за прожекция – прожектори на диапозитиви, шрайбпроектори, електронна дъска.

- Звукозаписи – говорни и музикални демонстрации, които имат съществен познавателен замисъл. Те са тип средство за комуникация със студентите.

- Мултимедийни презентационни техники – съчетават повече от една медия за представяне на информационни обекти чрез хипервръзки; добавя интерактивност към информационния продукт, като обединява текстове, графики, звук и анимация.

- Виртуална реалност – триизмерна и интерактивна реалност под формата на симулация. Това е начин за придобиване на практически опит без рисковете на действителното изпълнение.

- Онлайн софтуер за обучение (SkyPrep, ProProfs, Урок, Версал, Talentlms и др.) – лесен за използване, рентабилен поради възможността за многократно използване от неограничен брой потребители за неограничено време, гъвкав-обучаемите учат със собствено темпо и в удобно за тях време. Разнообразни функционални възможности – интерактивни, изискващи от обучаемите да отговарят на въпроси, да правят избор и да из-

питат последиците от тези избори; проследява какво е научил всеки обучаван; дава статистика за оценките на обучението.

- Уеб базирано обучение – компютърно базирани модули за обучение свързани в интернет мрежа, стандартизирани и лесни за актуализиране.

- Видеоконференции – участниците имат достъп до обучителния процес независимо къде се намират, стига да имат интернет, камера и микрофон. Те са свързани в мрежа.

- Уебинари – съдържат аудио и визуални компоненти. Участниците са поканени и получават достъп чрез парола. Те следват визуални материали, които се появяват на техните компютърни екрани и участват сесии с въпроси и отговори в реално време от учител.

Според използваните андрагогически средства:

- Смесеното обучение – използва повече от един метод на обучение в една дисциплина.

- Отворено обучение – онлайн обучителни програми и и курсове с отворен код и безплатен достъп.

- Тренинг – комбинация от методи за активно обучение за развитие на умения, придобиване на нови знания, поддържане на социални психологически нагласи.

- Казус – дискусия по конкретна проблемна ситуация и намиране на оптимално решение на формулирания проблем.

- Бизнес ролева игра – моделиране на специфични обстоятелства и търсене на възможности за развитие на събития, където са описани конкретни роли изпълнявани от студентите. Пресъздавайки ситуацията и ролевите модели, студентите-наблюдатели дават обратна връзка на актьорите, коментират ситуацията, използвайки като рамка теоретични концепции и дават предложения за промяна на ситуацията или решение на проблемите. Колаборацията между актьор и наблюдател дава възможност за задълбочена дискусия базирайки се на преживяното, отчитайки полезни реакции и емоци, както и личния професионален опит.

- Геймификация на стандартни обучения – софтуер, който игровизира обучения и процеси с различна учебна цел и тематика (<https://gamifinno.com>, <https://melonlearning.com/>, <http://goodworky.com/en/funktsionalnosti/#gemification>). Обучаваният попада в света на играта. Той е главният герой в сценария и се

води по определени стъпки и нива на сложност в зависимост от собствения избор от варианти и решения. При допуснати грешки се връща стъпки назад и преосмисля стратегията си докато намери вярната посока.

- Групова дискусия по конкретно поставена тема както от преподавателя, така и от студентите във връзка с учебната дисциплина и приложимостта на наученото в практиката с цел обсъждане на различни възможности за намиране на правилното решение.

- Публичен студентски дебат – образователна игра, в която опонентите излагат своите тези за решение на зададен проблем и ги защитават. Дебатите помагат за изграждането на важни умения като говоренето пред публика, съставяне на аргументи и работа в екип. Студентите-дебатьори са се запознали с проблема, намерили са самостоятелно необходимите материали по поставената тема, пречупили са ги през собственото си съзнание и критичен поглед. По време на дебата са активни и защитават собственото си мнение. Те имат визия за проблематиката, знаят какво искат да постигнат и имат идея за начина, по който това да се случи. Преподавателят освен модератор на дебата, може да играе ролята на опонент. Включването в дебата на специалисти от практиката от съответната професионална област, разширява ползата за студентите, тъй като те получават професионално тълкуване на ситуацията и допълнителна информация чрез практически примери, доводи и факти.

- Мозъчна атака – метод за стимулиране на креативността и творческата активност.

- Разказване на истории и причти – позволява обсъждане на въпроси като „Какво свързва разказаната история или причта с обучението? Какви изводи и поуки могат да бъдат изведени? Какво би могло да се направи по различен начин?“. Тази техника прави комуникацията в учебната група по-лесна, тъй като увлекателно разказаните истории предразполагат слушателите към спокоен и откровен коментар без страх от споделяне на неправилен отговор.

Според целите на обучение

- Методи за събиране, обработване, синтез и анализ на информация (например за анализ на определен производствен процес).

- Методи за самодиагностика и диагностика (например за диагностика на динамиката на екип).

- Методи за „разчупване на ледовете“, за “събуждане” на групата, за поддържане на интереса към проблематиката.

- Методи за бърза проверка на знанията или отношението на студентите към даден проблем.

- Методи за генериране на нови идеи и творчество (например мозъчна атака, пъзели, съчинения, мисловни карти – „интелектуални карти“, „карти на знанието“, схеми, рисуване на идея).

- Методи за вземане на индивидуални и екипни решения и оценка на тяхната ефективности (например мозъчна атака, латерално мислене, провокиране на асоциации по дадена тема за кратко време)

- Методи за поощрение и стимулиране на обучаваните (вербално или невербално одобрение и похвала).

- Методи за разработване на учебни проекти – позволява на студентите да реализират цялостна самостоятелна учебна дейност чрез обособяване на участниците в групи, избор на цел (проблем), планиране на задачите за постигане на целта, избор на средствата за изпълнение на задачите, изпълнение на планираните задачи, анализ на получените резултати, оформяне на проекта в необходимата форма, представяне на проекта.

Всъщност, с толкова много възможности за избор е безсъществено да се препоръчат кога и как да се използват определени методи, нито е възможно да се каже, кои са най-ефективни. Използването на комбинация от няколко метода за всяка сесия на обучение, обаче, може да се окаже най – ефективният начин да се помогне на студентите да научат и запазят дълготрайно своите знания и полезна информация. Изборът на комбинация от методи зависи от опита на преподавателя, неговата ангажираност към учебния процес и нагласата му за общуване със студентите.

Един от популярните модели, които правят опит да обяснят кои са най-добрите методи за учене е Пирамидата на ученето, познат ни още като Конус на опита на Едгар Дейл [9]. Според него методите за пасивно учене са на върха на пирамидата: лекция (5% от информацията се научава и запомня), четене (10% от информацията се научава и запомня), аудио-визуални техники

(20% от информацията се научава и запомня), демонстрация (30% от информацията се научава и запомня). А методите за активно учене са в основата на пирамидата: обсъждане (50% от информацията се научава и запомня), презентация (75% от информацията се научава и запомня), правене/симулация (90% от информацията се научава и запомня).

Някои от методите са лесно приложими в онлайн пространството и не изискват специални технологични функции на учебната платформа. При други се налага адаптиране към онлайн учебното пространство и преоценка на времето за изпълнение на конкретните задачи.

Методите за пасивно учене, описани от Едгар Дейл, познати ни още като традиционни, не изискват специална адаптация към онлайн пространството на учебния курс. Но и тук те си запазват негативната слава на методи с ниска ефективност, с липса на пряка обратна връзка с участниците в учебния процес. Ефектът им се променя в положителна посока, ако не се използват самостоятелно, а в комбинация с активните (нетрадиционни) методи. Последните обаче, изискват повече време и знания за тяхната адаптация към онлайн обучителното пространство.

В процеса на обучение могат да се прилагат няколко методи едновременно. Правилният им подбор и ефективно използване влияят на качеството на обучение в два аспекта:

- правят съдържанието достъпно, интересно и полезно за обучавания;
- правят обучаемите активни участници в процеса на учене.

Взаимодействието между хората винаги ще остане ключов компонент на обучението и за това обучението в зала трудно се замества изцяло от технологични решения, но със сигурност може да бъде подобро от тях. Дори с многото технологични постижения, обучението в зала остава жизнеспособно и ефективно.

Изводи и препоръки

Ученето никога не спира, дори по време на криза. За това, успешният преподавател вижда всяко предизвикателство на контекста като нова възможност за усъвършенстване на процеса на обучение. Кризата с Covid-19 изисква нов тип преподавател съчетаващ характеристиките на учител, инструктор,

ментор, коуч и фасилитатор, който напълно се различава от традиционния преподавател в учебна зала застанал лице в лице с обучаваните. Той трябва да притежава онлайн умения за преподаване и предаване на знания на учащите. Това ни кара да се запитаме: „Могат ли всички преподаватели да преподават онлайн? Лесно ли се адаптират в новата обучителна среда? Колко трудно или лесно е да се променят методите, техниките, подходите и стратегиите на преподаване? Какво е необходимо да се подобри в онлайн процесът на учене за да добавя стойност за разнообразните групи студенти?“ Независимо от направените изследвания, проведените дискусии и споделен опит на световни (European Distance and E-Learning Network - <https://www.eden-online.org/> and EDEN Digital Learning Europe - <https://eden-europe.eu/>), европейски (European Society for Research on the Education of Adults - <https://esrea.org/>) и национални (Министерството на образованието и науката и Фондация „Световен образователен форум България“ - <https://www.teacherwef.bg/>, <https://edfor.varna.bg/>) научни форуми, тези въпроси остават отворени и актуални за бъдещи наблюдения и изследвания, поради непрекъснатите промени в условията, при които живеем, работим и учим. В процеса на изследване е необходимо да се включат активно не само академичните преподаватели, но и всички заинтересовани страни от образователния процес – студенти, работодатели, семейство, административен университетски персонал, IT специалисти и фирми доставчици на дигитални услуги, техника и технологии и др.

Нашата препоръка е свързана със създаването и поддържането на активна академична общност за електронно обучение основана на съпричастност, чувство за принадлежност, доверие, сътрудничество, които са от съществено значение за подобряване на участието в онлайн процеса на обучение, за интернализацията (процес на приемане на серия от норми, установени от хора или групи, които са влиятелни за индивида; започва с ученето на това какви са нормите, а после индивидът преминава през процеса на разбирането защо те са ценност или защо имат смисъл, докато накрая не ги приеме като собствена гледна точка) и екстернализацията (преобразуване на скритото знание в явно знание, изразява се чрез език или символи, под форма, в която може да бъде достъпно, разбра-

но, споделено, адаптирано и отново използвано) на знанията и гарантират качеството на електронното обучение. Тези фактори се влияят от начина на управление на общността, дейностите по електронно обучение и използваната онлайн технология. Те могат да бъдат измервани за да се вземат подходящите решения за подпомагане еволюирането на общността. Например, плътността на взаимодействието е пряко свързана с богатството на текста, а то е мярка за интерактивния процес на обучение [15]. Степента на принадлежност може да се определи от интензивността, характеризираща се с нивата на участие в онлайн обучението и постоянството при публикуване; качеството на електронното обучение – измерено чрез качеството в диалоговите последователности, разсъжденията на участниците за собственото обучение, анализ базиран на глобално сближаване, оценено в плътност, реципрочност, клики и структурна еквивалентност, глобална централност в реално време – метрики поддържани от компютърните системи. Следва количествен и качествен анализ на данните за оценка състоянието на онлайн общността. Опитът за измерване чрез Индекс на общността (SeLCI) за компютърно поддържано съвместно електронно обучение (CSCeL), който споделя Niki Lambropoulos от London South Bank University, UK [13] е изключително полезен и показателен за трудностите, но и за ползите от създаването на общност за електронно обучение. Предложеният индекс SeLCI включва концепции и задълбочена информация за CSCeL и пътна карта за гарантиране на качеството на електронното обучение.

Заклучение

Настъпил е моментът да се обсъди дългосрочна реформа на традиционните университетски практики. Споделяме мнението на Дона Дж. Абърнати [5], че „онлайн обучението не е следващото голямо нещо, то е настоящото голямото нещо“. Но смятаме, че онлайн учебната среда е разширение на традиционната практика, а не нейната замяна. За това се нуждаем от инструменти, предназначени да улеснят ученето, а не само да го управляват. При онлайн обучението основно значение има взаимодействието между обучаващия и учащите, както и между самите учащи, което ги поставя в активна позиция. Де-

легирането на взаимодействия и децентрализацията увеличава възможностите за съвместно творчество и иновации в онлайн обучението. Реализирането на различни дейности в процеса на груповата работа води до превръщане на учащия в партньор на преподавателя и повишава неговата мотивация за учене.

Ако всички студенти имат достъп до електронно устройство и интернет и преподавателите са добре обучени и са натрупали опит за това, как да осигурят висококачествено онлайн обучение, то тогава ограниченията на традиционното обучение в класната стая могат да бъдат оспорени. Онлайн обучението предлага допълнителни възможности за сътрудничество на преподаватели и студенти, така че младите хора да могат да постигнат своите академични цели. Информационният поток в онлайн обучението има ключово значение за подобряване на производителността на учебния процес, повишаване на иновациите и полезните идеи [17].

Епидемията не попречи на студентите да бъдат успешни, тъй като имаха воля и решимост да продължат обучението си. Те работиха усилено, за да завършат и представят задачите си. Преподавателите използваха онлайн ресурсите на учебните платформи, за да обсъждат тематиката на курсовете, а студентите имаха възможност активно да се включат в дискусиите и да представят своите учебни проекти, след което получаваха обратна връзка за своите постижения и резултати от изпити.

Споделяме мнението на Andrew Knips: „Оттук нататък дистанционното обучение няма да бъде свързано с CODID-19. Това е новият начин на преподаване и учене“ [12].

Независимо от стратегията за промяна на процеса на обучение, най-важният принцип трябва да бъде справедливостта за да се гарантира, че всички учащи имат равен шанс за успех. Когато обучаваните посещават едно и също онлайн учебно пространство се гарантира, че те имат достъп до една и съща учебна програма и съдържание. Имаме възможност да създадем учебна програма, която не само предоставя пространство за избор и диференциация, но и разширява достъпа до знанията. Преподавателите трябва да възприемат различни стилове на обучение и взаимодействие, основани на идиосинкратичния характер на обучаемите, целящи всички учащи да постигнат целите си. Следователно технологиите трябва да могат да се адап-

тират към променящите се нужди и ситуации на индивидите. Но, развитието на чувството за общност в учащите е от решаващо значение за ефективността на онлайн учебния процес.

ЛИТЕРАТУРА

1. Джамбазов, В., Чукурлиев, Х. (2014). Характеристики на електронното обучение през призмата на водещата система с отворен код (MOODLE), в Сборник с доклади от Пета национална конференция по електронно обучение във ВУ, Русенски университет "Ангел Кънчев", стр.170, ISBN 978-954-712-611-4

2. Иванова, М. (2019). Приложимост на коучинг подход в условията на дигитално обучение, в Сборник „Идеи, идеали – възход и крушение“, Русе: издателство на Регионална библиотека „Любен Каравелов“, стр. 335 – 348, ISBN 978-619-7404-09-8

3. Иванова, М. (2021). Дигитално образование по време на пандемия – възможности и ограничения, в Сборник с научни доклади от международната научно-практическа конференция „Съвременните реалности – проблеми и перспективи“, НБУ, София, Аскони издат, ISBN 978-954-383-137-1.

4. Чукурлиев, Х. (2016). Предизвикателства и заплахи пред дистанционното и електронно обучение, в Сборник научни доклади на шеста национална конференция "Електронното обучение във ВУ", стр. 147, Университетско издателство "Св.Климент Охридски", София, ISBN 978-954-07-4114-7

5. Abernathy, D.J. (1998). The WWW of distance learning: who does what and where?. *Training & Development*, 52(9), 28+, available: <https://link.gale.com/apps/doc/A21189197/AONE?u=anon~281e96e6&sid=googleScholar&xid=8541aef6> [accessed 22 Oct 2021].

6. AlSamhoury, T. (2020). Education Fights the Pandemic, LAMBERT Academic Publishing, ISBN-13: 978-620-3-02742-6, ISBN-10: 6203027421

7. Bill Gates Quotes. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved October 21, 2021, from BrainyQuote.com Web site, Available at https://www.brainyquote.com/quotes/bill_gates_390682 [accessed 22 Oct 2021].

8. Tuparova, D., Tuparov, G., Orozova, D. (2020). Educational computer games and Gamification at the higher education – students' points of view, *43rd International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MI-PRO)*, Opatija, Croatia, 2020, pp. 1579-1584, doi: 10.23919/MI-PRO48935.2020.9245251. IEEE Xplore Digital Library, Scopus
9. Dale, E. (1972). *Building a learning environment*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Foundation. 5
10. Dzhambazov, V., Peneva, J., Keremedchiev, D. (2019). Modern Practices in E-learning – the Experience of New Bulgarian University, *Proceedings of the 15th annual international conference on Computer Science and Education in Computer Science 2019*, Fulda, Germany, 2019, p.34-37, ISSN 2603-4794 6
11. Ivanova, M., Dimitrova, A., (2017) „Virtual Classroom and Coaching – Unexpectedly Good Combination (Innovative Practices in the Master’s Programs in the Area of Management at New Bulgarian University, Bulgaria)“, No: 160, Pages 1306-1313 from “The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS”, e-ISSN: 2357-1330, ©2017 Published by the Future Academy, Edited by: Emanuel Soare & Claudiu Langa, <http://www.futureacademy.org.uk/publication/EpSBS/EduWorld2016PilestiRomania> , <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.05.02.160>
12. Knips, A. (2020). 9 Big Questions Education Leaders Should Ask to Address COVID-19. *Edutopia*, George Lucas Educational Foundation, Available at <https://www.edutopia.org/article/9-big-questions-education-leaders-should-ask-address-covid-19> [accessed 22 Oct 2021].
13. Lambropoulos, N. (2010). The Sense of E-Learning Community Index (SeLCI) for Computer Supported Collaborative eLearning (CSCeL), Available at https://www.researchgate.net/publication/287027127_The_sense_of_e-learning_community_index_SeLCI_for_computer_supported_collaborative_e-learning_CSCeL [accessed 22 Oct 2021].
14. Squires, D. (1999). Educational software and learning: Subversive use and volatile design. Available at <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/199/0001/01/00011079.pdf> Last access 15/08/07 [accessed 22 Oct 2021].
15. Stahl G. (2002). Contributions to a theoretical framework for CSCL. In G. Stahl (Ed.) (2002) *Computer support for collabora-*

tive learning: foundations for a CSCL community, (CscI 2002 Proceedings), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

16. Teasley, S.D., Roschelle, J. (1993). Constructing a joint problem space: The computer as a tool for sharing knowledge. In Salmons, J., Wilson, L. (2008). *Handbook of Research on Electronic Collaboration and Organizational Synergy*, Publisher: Information Science Reference, UK.

17. Wu, F., Huberman, B.A., Adamic, L.A. & Tyler J.R. (2004). Information Flow in Social Groups. *Physica A*, 337, 327-335. Available at <http://www.hpl.hp.com/research/idl/papers/flow/flow.pdf> Last access 15/03/2008 [accessed 22 Oct 2021].

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Мария Александрова Иванова е доктор по икономика на Българската академия на науките, с професионална диплома по мениджмънт на Open University - BS, UK. Специализирала е коучинг и менторство съответно в The Coaching Academy, London, UK и Business Mentoring Academy, Oxford, UK. Придобила е педагогическа квалификация в Технически университет, София и Willsden college - London, UK. Понастоящем е главен асистент и част от екипа на департамент „Администрация и управление“ на Нов български университет. Изследователски интереси в областта на: организационно развитие, управление на процеси, промяна и проекти; управление на човешки капитал; висшето образование и европейското образователно пространство; иновативно и гъвкаво онлайн обучение.

ПРОГНОЗИРАНЕ НА СТОЙНОСТ В РИСК НА БАЗАТА НА GARCH МОДЕЛИ И МОНТЕ КАРЛО СИМУЛАЦИЯ

гл. ас. д-р Екатерина Цветанова

Нов български университет

Резюме: В настоящата разработка са изследвани различни обобщени авторегресионни условно хетероскедастични модели с един и с два режима за прогнозиране на дисперсията на валутно-курсовата двойка лев/долар. Целта е да се провери дали широко използвани модели на развитите глобални финансови пазари биха показали добри прогностични възможности и на значително по-малки пазари. Приложен е методът Монте Карло за прогнозиране на дисперсията, необходима за изчисление на стойностите в риск. С получените стойности са изчислени стойностите в риск с ниво на значимост 1 и 5% при 1, 5, и 10 дневна прогноза. Направени са изводи на база на получените резултати.

Ключови думи: GARCH модел, прогноза, Монте Карло, стойност в риск, валутен курс, авторегресивен модел

FORECASTING VALUE AT RISK BASED ON GARCH MODELS AND MONTE CARLO SIMULATION

Assist. Prof. Ekatherina Tzvetanova, PhD

New Bulgarian University

Abstract: This study compares GARCH models and Markov switching GARCH models in their ability to estimate and forecasting the volatility of BGN/ USD exchange rate. The aim is to check if the widely accepted forecasting models on the global markets work for the developing financial markets. In addition, Monte Carlo simulation was applied to forecast the variation used to calculate Value at Risk (VaR). The accepted level of significance of the VaR forecast is at 1 and 5% for 1-, 5-, and 10-days data. The conclusions are derived based on the results.

Keywords: GARCH model, forecast, Monte Carlo, Value at Risk, exchange rate, autoregressive model

Прогнозирането на волатилността на валутния курс е изключително важна при вземането на финансови решения – например ценообразуването на опции, използвани за управление на риска. Такива прогнози често се базират на факта, че волатилността се изменя във времето при данни с къс период и периодите на висока изменчивост често образуват клъстери. За прогнозирането ѝ се прилагат авторегресионни условно хетероскедастични модели (ARCH). Първо те са представени от Engle [1] и често се използват за оценка на риска. По-късно Bollerslev [2] ги разширява до обобщени авторегресионни условно хетероскедастични модели (generalized autoregressive conditional heteroskedasticity models – GARCH).

От първоначалното прилагане на ARCH и GARCH моделите са разработени над 100 разновидности [3]. Няма ясен отговор, кои модели най-точно прогнозират изменчивостта на всички финансови данни. Разработки като тези на Alzadeh, Brandt and Diebold [4], Chou [5], Brandt and Diebold [6], Brandt and Christopher [7] доказват ефективността при прилагането на тези методи при прогнозирането на финансови данни.

В настоящата разработка е анализирано поведението на три различни обобщени авторегресионни условно хетероскедастични модели с един и с два режима за прогнозиране на дисперсията, приложени върху данни на валутно-курсовата двойка лев-долар. При два от методите е приложено и нормално разпределение, и t-разпределение на Стюдънт. Тестването на модели с различно разпределение позволява максималното приближение на модела към данните на популацията. Целта е да се направи проверка дали широко използвани модели на

развитите глобални финансови пазари биха показали добри прогностични възможности и на значително по-малки пазари.

Методология

За постигането на поставената цел в настоящата разработка са взети три основни обобщени авторегресионни условно хетероскедастични модели с един и с два режима за прогнозиране на дисперсията. Приложените методи са GARCH, експоненциален обобщен авторегресионен условно хетероскедастичен модел (exponential general autoregressive conditional heteroskedastic - EGARCH), и GARCH модела с Марковски режим на превключване (Markov-switching GARCH model - MRS-GARCH). Методите GARCH и EGARCH са приложени при допускане за нормално разпределение и при допускане за t -разпределение на Стюдънт.

В настоящата разработка е разгледана валутно-курсната двойки лев/долар с възвръщаемостта r_t , изчислена в проценти по следната формула:

$$r_t = 100 * \ln\left(\frac{P_t}{P_{t-1}}\right), \quad (1)$$

където PP е валутния курс, съответно в момент t и $t - 1$. Възвръщаемостта може да се представи по следния начин [8]:

$$r_t = E(r_t | I_{t-1}) + \varepsilon_t, \quad (2)$$

където I е достъпната информация в момент $t-1$, която поражда очакваната възвръщаемост в период t . ε_t е остатъкът или частта от възвръщаемостта, която не можем да прогнозираме. Допуска се, че цената включва цялата достъпна информация до този момент:

$$E(r_t | I_{t-1}) \equiv c_0 + \sum_{i=1}^k c_i r_{t-1} \quad (3)$$

Непрогнозируемата част може да се изрази като:

$$\varepsilon_t = z_t \sigma_t, \quad z_t \sim N(0,1) \quad (4)$$

където $\sigma_t \sigma_t$ е времево-варираща волатилност, а $z_t z_t$ е независимо и идентично разпределена величина (iid). Анализът на използваните данни показва, че валутно-курсната двойка има, т. нар. leptokurtic безусловно разпределение, т.е. разпределението е по-издължено и с по-дебели опашки. Поради това в настоящата разработка ще бъде направено сравнение между моделите с нормално разпределение и с t-разпределение на Стюдънт.

GARCH модели

Различни авторегресивни условно хетероскедастични модели улавят флукуациите на дисперсията в анализирания времеви редове, която се наблюдава в повечето финансови инструменти. Освен това по време на сътресение на пазара дисперсията нараства, което прави тези методи предпочитани при прогнозиране на финансови данни.

GARCH (p,q) модел ($p > 0$ и $q \geq 0$ са цели числа) по дефиниция е:

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^q \alpha_i \varepsilon_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^p \beta_j \sigma_{t-j}^2, \quad (5)$$

където $\omega > 0, \alpha_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, q, \beta_j \geq 0, j = 1, 2, \dots, p$. Процесът е стационарен ако $\alpha + \beta < 1$ и тогава условната дисперсия ще се приближава към безусловната $\frac{\omega}{1 - (\alpha_1 + \beta_1)}$. Параметърът α_i показва колко бързо моделът реагира на новини от пазара, докато β_j показва колко е устойчива условната хетероскедастичност във времето. Ако стойностите на β_j са високи, ефектът от икономически новини на пазара ще бъде по-продължителен.

Най-често използваната спецификация на модела е GARCH (1,1), която се използва и за бенчмарк. Прогнозирането на една стъпка напред според модела се изчислява по формулата:

$$\sigma_t^2 = \omega + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \beta_1 \sigma_{t-1}^2, \quad (6)$$

EGARCH модели

EGARCH (p,q) [9] обхваща асиметричния ефект върху дисперсията от позитивни и негативни новини. Вследствие на негативните новини дисперсията нараства в по-висока степен в сравнение с позитивни шокове. Добавянето на трети параметър в модела позволява EGARCH да реагира различно в зависимост от типа новина. Той е дефиниран от:

$$\ln(\sigma_t^2) = \omega + \sum_{i=1}^q \alpha_i (|z_{t-i}| - E(|z|)) + \sum_{i=1}^q \gamma_i z_{t-i} + \sum_{j=1}^p \beta_j \ln(\sigma_{t-j}^2), \quad (7)$$

където $z_{t-1} = \varepsilon_{t-1}/\sigma_{t-1}$ и $E(|z|)$ зависи от логичното разпределение - за нормално разпределение $E(|z|) = \sqrt{2/\pi}$. При $(|z_{t-i}| - E(|z|)) > 0$ означава, че шокът е отрицателен. Оценката на $\gamma_i = 0$ предполага, че моделът е симетричен, докато при $\gamma_i < 0$ негативната новина е по-вероятно да предизвика по-висока бъдеща волатилност от положителната новина и следователно моделът е асиметричен.

За разлика от предходния модел, EGARCH оценява логаритмичната условна дисперсия, което осигурява положителни стойности и отпада необходимостта параметрите да са с положителни стойности. За α_1 и β_1 се очаква да са положителни, защото отрицателните им стойности биха били обезпокоителни при извеждане на изводи и правенето на прогнози. Очакват се γ_i да има и отрицателни стойности, защото негативен шок на пазара ще увеличи бъдещата волатилност. EGARCH е стационарен, ако $\beta_j < 1$. Прогнозирането на една стъпка напред според EGARCH (1,1) се изчислява по формулата:

$$\ln(\sigma_{t+1}^2) = \omega + \alpha_1 (|z_{t-1}| - E(|z|)) + \beta_1 \ln(\sigma_t^2) + \gamma_1 z_t, \quad (8)$$

MRS-GARCH модел

Основното предимство на GARCH модела с Марковски режим на превключване (MRS-GARCH) е възможността един или няколко параметри на модела да превключват между раз-

лични режими (състояния), дефинирани като Марковски процес, който е управляван от променливата на режим, която е безлязана с s_t . При наличието на смесица от разпределения с различни характеристики, този тип модели позволява да се прогнозира настоящата стойност на дадена променлива според най-вероятното състояние. Режимът или състоянието се допуска, че се развива според Марковска верига от първи ред с транзакционна вероятност:

$$Pr(s_t = j | s_{t-1} = i) = p_{ij}, \quad (9)$$

което показва възможността за превключване от режим i във време $t-1$ в режим j в t . Вероятностите се групират в транзакционна матрица в случая за два режима:

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{21} \\ p_{12} & p_{22} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} p & (1-q) \\ (1-p) & q \end{bmatrix} \quad (10)$$

Безусловната вероятност в режим S1 е:

$$\pi_1 = (1-p)/(2-p-q) \quad (11)$$

Възвръщаемостта на анализираната променлива може да се изрази като:

$$r_t \sim \begin{cases} f(\theta_t^1) \\ f(\theta_t^2) \end{cases} \text{ при вероятност } \begin{matrix} p_{1,t} \\ 1 - p_{1,t} \end{matrix} \quad (12)$$

където $f(\cdot)$ е едно от допуснатите условни разпределения, (θ_t^i) обозначава вектор от параметри в режим i , които характеризират разпределението, $p_{1,t} = Pr(s_t = 1 | I_{t-1})$ е първоначалната вероятност, а I_{t-1} е информацията в период $t-1$. Векторът θ_t^i включва три компонента:

$$\theta_t^i = (\mu_t^i, h_t^i, v_t^i), \quad (13)$$

където $\mu_t^i \equiv E(r_t | I_{t-1})$ е условната средна, $h_t^i \equiv Var(r_t | I_{t-1})$ е условната дисперсия, а v_t^i е условното разпределение. MRS-GARCH има четири компонента: условна средна, условна дисперсия, режимен процес и условно разпределение. Уравнението, което е използвано при изчислението на условната средна, е:

$$r_t = \mu_t^i + \varepsilon_t = \delta^i + \varepsilon_t, \quad (14)$$

където $\varepsilon_t = z_r \sqrt{h_t}$. Условната дисперсия, дадена от целия път на режим \tilde{s}_t , е $h_t^i = V(\varepsilon_t | \tilde{s}_t, I_{t-1})$. В настоящата разработка за изчисление на условната дисперсия за MRS-GARCH са използвани формулите, предложени от Klaassen [10]:

$$h_t^{(i)} = \omega + \alpha_1^{(i)} \varepsilon_{t-1}^2 + \beta_1^{(i)} E_{t-1} \{ h_{t-1}^{(i)} | s_t \}, \quad (15)$$

където очакваната дисперсия се изчислява:

$$E_{t-1} \{ h_{t-1}^{(i)} | s_t \} = \tilde{p}_{i,t-1} [(\mu_{t-1}^{(i)})^2 + h_{t-1}^{(i)}] + \tilde{p}_{j,i,t-1} [(\mu_{t-1}^{(j)})^2 + h_{t-1}^{(j)}] - [\tilde{p}_{i,t-1} \mu_{t-1}^{(i)} - \tilde{p}_{j,i,t-1} \mu_{t-1}^{(j)}] \quad (16)$$

и вероятностите се изчисляват като:

$$\tilde{p}_{j,i,t-1} = Pr(s_t = j | s_{t-1} = i, I_{t-1}) = \frac{p_{ij} Pr(s_t = j | I_{t-1})}{Pr(s_{t+1} = i | I_{t-1})} = \frac{p_{ij} p_{j,t}}{p_{i,t+1}} \quad c \quad i, j = 1, 2 \quad (17)$$

Моделът на Klaassen има две предимства: (i) позволява по-висока гъвкавост в улавянето на продължителността на действие на даден шок върху дисперсия; (ii) позволява ясно представяне на прогнозата на дисперсия за няколко стъпки напред, която може да бъде изчислена рекурсивно като при стандартните GARCH модели.

Прогнозата на дисперсията на стъпка h във време $T-1$ може да се изчисли по формулата:

$$\hat{h}_{T,T+1} = \sum_{\tau=1}^h \hat{h}_{T,T+\tau} = \sum_{\tau=0}^h \sum_{i=1}^2 Pr(s_{\tau} = i | I_{t-1}) \hat{h}_{T,T+\tau}, \quad (18)$$

където с $\hat{h}_{T,T+\tau}$ бележи прогнозираната агрегирана волатилност в T , която може да се изчисли рекурсивно:

$$\hat{h}_{T,T+1}^{(i)} = \omega + (\alpha_1^{(i)} + \beta_1^{(i)}) E_T \{ h_{T,T+\tau-1}^{(i)} | s_{T+\tau} \} \quad (19)$$

Прогнозната волатилност за няколко стъпки напред се изчислява като средно претеглено на прогнозната волатилност за няколко стъпки напред във всеки режим, като теглата са прогнозните вероятности. За да се реализира прогноза за волатилността е необходима ограничената вероятност след период τ $Pr(s_{t+\tau} = i | I_{t-1}) = P^{\tau}$ и следователно p_{it} . Използва се методът на Максимална вероятностна оценка, като първо се изчислява вероятността да бъде променливата в първия режим във период t , взимайки предвид информацията от период $t-1$:

$$p_{it} = Pr(s_t = i | I_{t-1}) = (1 - q) \left[\frac{f(r_{t-1} | s_{t-1} = 2)(1 - p_{1,t-1})}{f(r_{t-1} | s_{t-1} = 1)p_{1,t-1} + f(r_{t-1} | s_{t-1} = 2)(1 - p_{1,t-1})} \right] + p \left[\frac{f(r_{t-1} | s_{t-1} = 1)p_{1,t-1}}{f(r_{t-1} | s_{t-1} = 1)p_{1,t-1} + f(r_{t-1} | s_{t-1} = 2)(1 - p_{1,t-1})} \right], \quad (20)$$

където p и q са транзакционните вероятности от (10), а $f(\cdot)$ е възможността от (12).

Следователно логаритмичната вероятностна функция е:

$$l = \sum_{t=-R+w+1}^{T+w} \log[p_{1,t} f(r_t | s_t = 1) + (1 - p_{1,t}) f(r_t | s_t = 2)], \quad (21)$$

където $w = 1, 2, \dots, i$ и $f(\cdot | s_t = i)$ е условното разпределение, при условие, че режим i е в момент t .

Стойност под риск (Value-at-risk - VaR)

Типично приложение на прогнозирането на дисперсията е прилагането му при управление на финансовия риск и по-специално в изчислението на т. нар. Стойност под риск. VaR е измерител на пазарния риск на дадено портфолио, който остойността в парично изражение вероятните загуби, които могат да настъпят в резултат на пазарни флуктуации.

VaR в момент t на модел i при ниво на значимост $\alpha\%$ се изчислява по следния формула [11]:

$$VaR_t^i[n, \alpha] = \Phi^{-1}(1 - \alpha) \sqrt{h_{t+n}^i - \mu_{t+n}^i}, \quad (22)$$

където $\Phi()$ е функцията на разпределение, n е хоризонта на инвестицията ($n = 1, 5, 10$), α е 1% или 5%, μ_{t+n}^i е условната средна в $t + n$ и h_{t+n}^i е прогнозната дисперсия в $t + n$ на модел i .

При моделите със t -разпределение VaR се изчислява по следната формула като стойностите за t_v^{-1} са взети от статистическа таблица [12]:

$$VaR_t^i[n, \alpha] = \sqrt{v^{-1}(v-2)ht_v^{-1}}(1 - \alpha)h_{t+n}^i - \mu_{t+n}^i, \quad (23)$$

Емпирични резултати

Анализ на данните

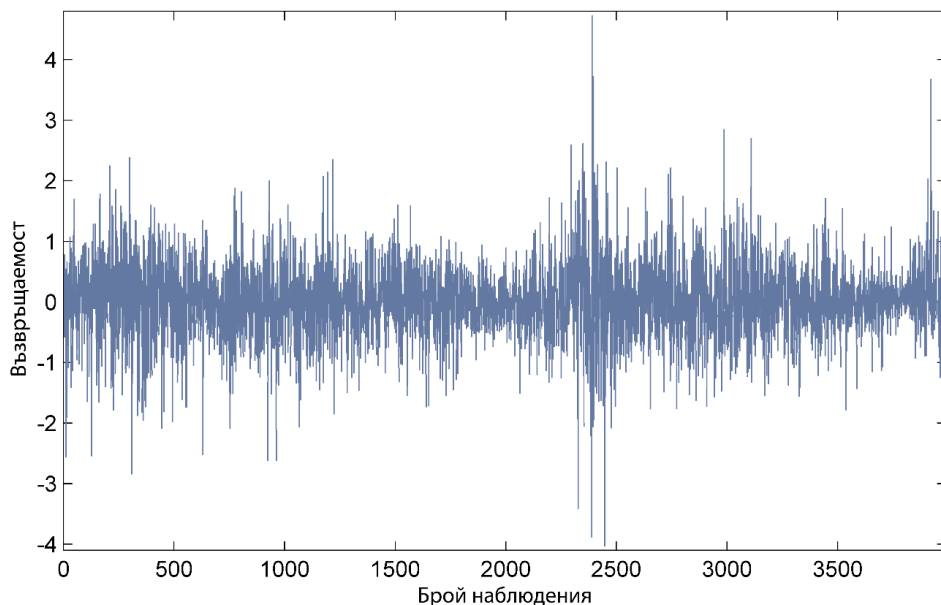
Представените по-горе GARCH модели са приложени върху валутно-курсовата двойка лев/долар (BGN/USD), от чието флуктуация възниква най-често валутно-курсовия риск на фирмите в България. Използван е официалния дневен курс от Българска народна банка (БНБ) [13]. Изчисленията са реализи-

рани на Matlab и с помощта на допълнително инсталиран пакет, разработен от Marcucci [14], както и на Perlín [15]. Нанесени са редица корекции в пакета на Marcucci в съответствие с необходимата информация за настоящата разработка. При курса BGN/ USD данните са от началото на юли 1999 до края на април 2015 (3989 дни). Те са разделени на два сета. Първите 3929 дни са използвани за оценка на моделите, а последните 300 са използвани за прогнозираните VaR на база на оценените модели.

Таблица 1. Дескриптивна статистика на BGN/ USD
Източник: Изчисления на автора

Показател	BGN/USD
Брой наблюдения (дни)	3 989.0000
Средна стойност	-0.0023
Стандартно отклонение	0.6528
Минимум	-4.0379
Максимум	4.7354
Коефициент на ексцес	5.9848
Коефициент на асиметрия	0.0732

Средната стойност клони към нула и както се вижда от табл. 1, има данни за хетероскедастичност. Отчита се контраст между максималните и минималните стойности, както и стандартното отклонение подсказва наличието на екстремни стойности. Наблюдава се положителен коефициент на ексцес, което индикира т. нар. leptokurtic разпределение, при което малките изменения са по-редки, а големите флукутации се наблюдават по-често в разпределение с тежки опашки. Следователно рискът произлиза от външни събития и вероятността за наблюдение на екстремални стойности е по-голяма. При изчисление на VaR с допускане за нормално разпределение ще се надценят ниските и високите нива на значимост. Възвръщаемостта на разглежданата валутно-курсната двойка отчита положителен коефициент на асиметрията, който клони към нула.



Фиг. 1. Логаритмична възвръщаемост на BGN/ USD
Източник: Изчисления на автора

С цел тестването за автокорелация е приложен `sample autocorrelation` в Matlab. При BGN/ USD автокорелацията намалява с нарастване на броя на точките. Тестът Jarque Bera с ниво на значимост 5% сочи, че се отхвърля нулевата хипотеза за нормално разпределение. Тестът на Енгъл с пет точки (lags) на остатъците отхвърля нулевата хипотеза, което означава, че разглежданата променлива проявява условна хетероскедастичност.

На базата на направените тестове може да се заключи, че GARCH моделите биха могли да обхванат структурата на разглежданите времеви серии.

Оценка на параметрите на GARCH моделите

Получените параметри на разглежданите модели с един режим са представени в табл. 2. При всички условната средна е статистически незначима на ниво от 5% и дори от 10%. При GARCH (GARCH_N) с допускане за нормално разпределение параметрите на модела са статистически значими на ниво от 5% (както и на 1%).

Таблица 2. Параметри на изчислените модели
Източник: Изчисления на автора

Параметри		GARCH		EGARCH	
Разпределение		нормално	t	нормално	t
δ		-0.0082	-0.0094	-0.0050	-0.0073
	стандартна грешка	(0.0092)	(inf)	(0.0091)	(0.0088)
	t-статистика	-0.8880	0	-0.5497	-0.8327
ω		0.0109	0.0100	-0.0759	-0.0771
	стандартна грешка	(0.0011)	(inf)	(0.0075)	(0.0119)
	t-статистика	9.5938	0	-10.1081	-6.5058
α		0.0636	0.0615	0.0873	0.0891
	стандартна грешка	(0.0049)	(inf)	(0.0084)	(0.0135)
	t-статистика	13.0492	0	10.3669	6.5993
β		0.9084	0.9121	0.0095	0.0046
	стандартна грешка	(0.0048)	(inf)	(0.0037)	(0.0067)
	t-статистика	187.6923	0	2.5401	0.6942
γ		-	-	0.7605	0.1269
	стандартна грешка			(0.0019)	(0.0029)
	t-статистика			511.0819	343.1180
ν		-	2.4227		7.7367
	стандартна грешка		(inf)		(0.8832)
	t-статистика		0		8.7603
Log (L)		-3696.3040	-3597.0080	-3627.5851	-3561.5873

Стойността на параметрите показва, че пазарът реагира бавно на новини и ефектът от тях се запазва по-дълго. При GARCH (GARCH_T) модела с t -разпределение на Стюдънт t -статистиката е 0, защото стандартната грешка клони към безкрайност. *Предвид получените резултати може да се заключи, че GARCH_N е по-подходящ за прогнозиране на дисперсията на BGN/ USD. При EGARCH модела не се наблюдава същата тенденция като и с двете разпределения (EGARCH_N и EGARCH_t, съответно за нормално и t -разпределение) моделите са статистически значими на 5%, което позволява да бъдат включени в последващия анализ на разработката.* Техните параметри сочат, че пазарът бързо реагира на новини и ефектът от тях е краткосрочен.

MRS_GARCH е оценен само с допускането за нормално разпределение (табл. 3) и резултатите са незадоволителни.

d^j е очакваната продължителност на режим j , докато p_{11} е вероятността променливата да остане в състояние 1.

Данните показват, че параметрите на 2-рия режим са статистически незначими дори и при 10%, останалите също не са значими при 5%. Може да се заключи, че използваните данни не са подходящи за прилагането на модел с два режима. Вероятно това се дължи на факта, че е приложен именно върху данни, чиято изменчивост не е идентична с тази на относително ниско рискови инструменти като S&P 500. От друга страна, развити пазари, като американските и английските, са много по-чувствителни на различна информация, което ги прави и относително с по-висока степен на дисперсия. В различни изследвания такива модели са прилагани предимно на широки пазарни индекси като S&P 500 и FTSE 100, където моделите с два режима показват много по-добри резултати спрямо тези с един режим. Въпреки това при прилагането на същия модел на иранския широк пазарен индекс TEPIX [16] вторият режим показва по-ниска статистическа значимост, отколкото първия. *Поради статистическата незначимост на параметрите, приложеният модел с Марковски режим на превключване е неприложим при прогнозирането на валутно-курсната двойка BGN/ USD.*

Таблица 3. Параметри на MRS_GARCH модела
Източник: Изчисления на автора

		MRS- GARCH		MRS- GARCH	
Разпределение		нормално		нормално	
δ^1		-0.0156	δ^2		0.0618
	стандартна грешка	(0.0102)		стандартна грешка	(0.0359)
	t-статистика	-1.5305		t-статистика	1.7231
ω^1		0.0011	ω^2		0.5308
	стандартна грешка	(0.0006)		стандартна грешка	(0.9440)
	t-статистика	1.8530		t-статистика	0.5624
α^1		0.0323	α^2		1.20E-09
	стандартна грешка	(0.0046)		стандартна грешка	(0.0317)
	t-статистика	7.0233		t-статистика	0.0000
β^1		0.9636	β^2		5.72E-09
	стандартна грешка	(0.0053)		стандартна грешка	(1.7784)
	t-статистика	181.7715		t-статистика	0.0000
p		0.9968	q		0.9874
	стандартна грешка	(0.0014)		стандартна грешка	(0.0077)
	t-статистика	707.4854		t-статистика	129.0462
Log (L)		-3618.3609			
Брой параметри		10			
d^1		128.86			
d^2		69.16			
p_{11}		0.99			
p_{22}		0.99			

От петте оценени модела на последваща оценка ще бъдат подложени статистически значимите модели – GARCH_N, EGARCH_N и EGARCH_t.

Тестване на качеството на съвпадение на анализирани модели

Важна стъпка при прогнозирането е проверката за прогностичните свойства на двата модела. В настоящата разработка са използвани три функции на загубата (statistical loss functions) като критерии за отчитане на качеството на съвпадение между фактическите и теоретично изчислените данни (goodness-of-fit statistics): (i) средна квадратична грешка (MSE); (ii) функция на загуба, съответстваща на загуба заложената от Гаусовата вероятност (QLIKE), предложена от Bollerslev, Engle и Nelson [17]; (iii) и Хетероскедастично изгладена MSE (HMSE) предложена от Bollerslev и Ghysels [18]. В допълнение е посочен и резултатът от изчислението на логаритмичната вероятностна функция (табл. 4).

Таблица 4. Функции на загубата за трите анализирани модела
Източник: Изчисления на автора

Модел	MSE	място	QLIKE	място	HMSE	място	Log(L)	място
GARCH_N	0.2868	3	0.0642	3	3.6616	3	-3696.3040	3
EGARCH_N	0.2081	1	0.0182	2	3.4969	2	-3627.5851	2
EGARCH_t	0.2081	1	0.0180	1	3.4802	1	-3561.5873	1

Данните показват, че EGARCH_t е най-точен, въпреки близките резултати с EGARCH_N. GARCH_N се представя най-незадоволително по всички анализирани параметри.

В резултат на направените тестове върху данните, включени в оценката на моделите, може да се заключи, че от трите модела най-добра прогноза за BGN/ USD осигуряват EGARCH моделите, като най-точен е този, с допускането за t-разпределение.

Прогнозиране на дисперсията чрез метода на Монте Карло и оценка резултатите

За да се оцени качеството на съвпадение между фактическите и теоретично изчислените данни извън сета, който участва в оценката на моделите, са използвани последните 300 дни от наличните данни. Дисперсията е прогнозирана като е приложен метода на Монте Карло. Симулирани са 1000 възможности за 300 наблюдения за всеки модел и е изчислена средната стойност на дисперсията. Резултатите са описани в табл. 5.

Таблица 5. Функции на загубата за анализирания три модела
Източник: Изчисления на автора

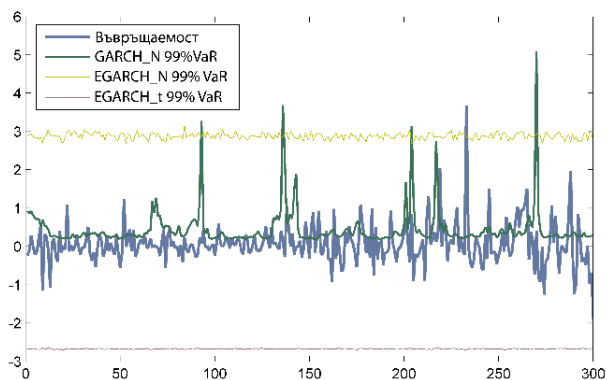
Модел	MSE	място	QLIKE	място	HMSE	място
GARCH_N	0.1845	1	0.2106	1	65.6569	3
EGARCH_N	0.7367	3	0.4358	3	1.1352	1
EGARCH_t	0.5306	2	0.2206	2	1.4128	2

Тестовите върху данните, които не е включени в оценката на моделите, не потвърждават получените резултати от тестовете на данните, включени в оценката на моделите. GARCH_N дава най-добри резултати при MSE и QLIKE тестовете, същевременно при HMSE регистрира най-лош резултат. EGARCH_t е вторият по точност, а EGARCH_N отчита най-висока неточност.

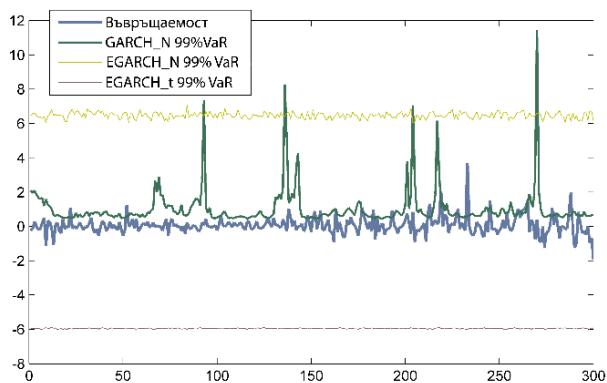
На база на получените резултати може да се изведе заключението, че EGARCH_t е моделът, който би дал най-задоволителни резултати при прогнозирането на дисперсията на BGN/ USD.

VaR модел

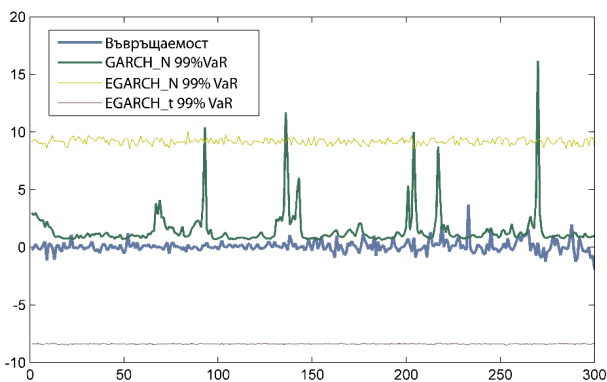
Както беше споменато и по-горе, едно от най-честите приложения на прогнозирането на дисперсията е в управлението на финансовия риск. Изчислена е стойността в риск за възвръщаемостта на BGN/ USD при ниво на значимост α 1% и 5% за 1, 5 и 10 дни, като използваните данни са от сета за последните 300 дни. Целта е да се съпоставят получените резултати с отчетената възвръщаемост. Резултатите са представени графично на фигури 2 и 3.



1 дневна прогноза

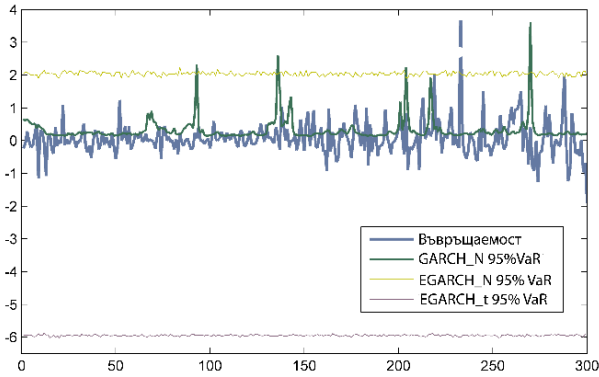


5 дневна прогноза

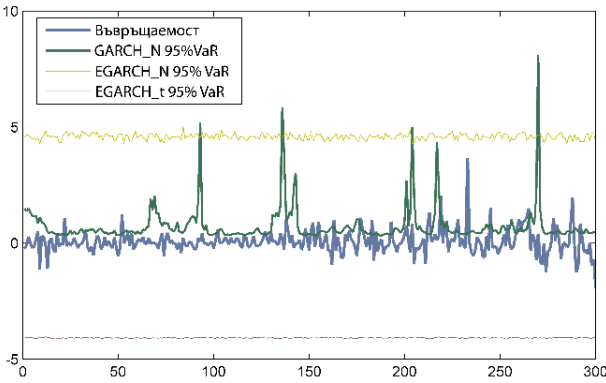


10 дневна прогноза

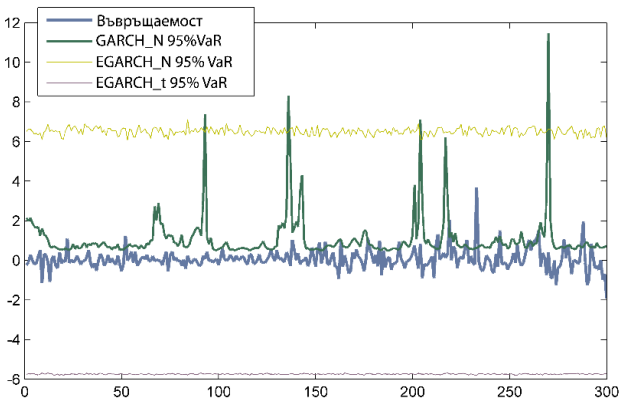
Фиг. 2. Прогноза на VaR при ниво на значимост 1% (VaR 99%) при 1, 5, 10 дневна прогноза
Източник: Изчисления на автора



1 дневна прогноза



5 дневна прогноза



10 дневна прогноза

Фиг. 3. Прогноза на VaR при ниво на значимост 5% (VaR 95%) при 1, 5, 10 дневна прогноза

Източник: Изчисления на автора

VaR в %, прогнозираните чрез EGARCH моделите са изгледени и при тях се наблюдава липса на всякакви пикове, което е в съответствие с направените изводи на база на параметрите на моделите. При нормалното разпределение стойността в риск е много над възвръщаемостта и не следва динамиката ѝ.

При допускането за t -разпределение, VaR е винаги отрицателна величина. При GARCH модела се наблюдава съвсем друга тенденция. Стойността в риск е много близко до реалната възвръщаемост. В известна степен следва динамиката, но се наблюдават ясно изразени положителни пикове, които при възвръщаемостта не се наблюдават или са отчетени със закъснение и с по-голяма сила.

Заклучение

В настоящата разработка са анализирани 5 различни обобщени авторегресивни условно хетероскедастични модели с един и с два режима за прогнозиране на дисперсията на валутно-курсовата двойка лев/долар. След направените оценки поради статистическа незначимост бяха отхвърлени два модела – MRS-GARCH и GARCH_t. В резултат на направените тестове върху данните, включени в оценката на моделите, може да се заключи, че най-добра прогноза за BGN/ USD осигуряват EGARCH моделите. Най-точен от тях, е този с допускането за t -разпределение. При последващите тестове върху данни, които не са включени в оценка на моделите, тезата не се потвърди, като по-задоволително представяне реализира GARCH_N. Прогнозирането на Стойността в риск на базата на изследваните модели, потвърди, че GARCH_N има по-добри прогностични свойства спрямо останалите що се отнася до прогнозиране на дисперсията на BGN/ USD. Следователно може да се заключи, че GARCH_N моделът е най-подходящ за прогнозирането на анализирания валутно-курсова двойка. Останалите доразвити модели осигуряват в някои случаи значително по-добри резултати, но на по-развити пазари.

ЛИТЕРАТУРА

1. Engle, R., (Jul. 1982). Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation, *Econometrica*, 50 (4), pp. 987-1007
2. Bollerslev, T., (1986). Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity, *Journal of Econometrics* 31, pp. 307-327,
3. Bollerslev, T., (2010). Glossary to ARCH (GARCH), Available online on: http://public.econ.duke.edu/~boller/Papers/glossary_arch.pdf [посетен на 10/07/2020 г.]
4. Alizadeh, S., Brandt, M., and Diebold, F., (2002). Range-Based Estimation of Stochastic Volatility Models, *Journal of Finance*, 57, pp. 1047-1091.
5. Chou, R., (2005). Forecasting Financial Volatilities With Extreme Values: The Conditional Autoregressive Range (CARR) Model. *Journal of Money, Credit and Banking*, 37, pp. 561-682.
6. Brandt, M., and Diebold, F., (2006). A No-Arbitrage Approach to Range-Based Estimation of Return Covariances and Correlations, *Journal of Business*, 79, pp. 61-73.
7. Brandt, M., and Christopher, S., (2006). Volatility forecasting with range - based EGARCH models, *Journal of Business & Economic Statistics*, 24 (4), pp. 471-486.
8. Johansson, A., and Sowa, V., (2013). A comparison of GARCH models for VaR estimation in three different markets, Uppsala University, Department of Statistics, available on-line on: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:630568/FULLTEXT01.pdf>
9. Nelson, D. (1991). Conditional heteroskedasticity in assets return: a new approach, *Econometrica*, 59 (2), pp. 347-370
10. Klaassen, F. J. G. M. (2002). Improving GARCH Volatility Forecasts with Regime-Switching GARCH. In J. D. Hamilton, & B. Raj (Eds.), *Advances in Markov-Switching Models* (pp. 223-254). Springer-Verlag.
11. Alexander, C., (2008). Value-At-Risk Models, *Market risk analysis IV*, John Wiley & Sons, West Sussex, pp. 58 - 100, ISBN 978-0-470-99788-8;
12. Wooldridge, J. (2012). "Introductory Econometrics", 5th edition, table G.2. "Critical values of the t-distribution p.833
13. БНБ, Курсове на българския лев към отделни чуждестранни валути и цена на златото, достъпна на <http://www.bnb.bg/Statistics/StExternalSector/StExchangeRates/StERForeignCur>

rencies/index.htm?search=true, [посетен на 02. 05. 2021 г.]

14. Marcucci, J., (2011), Forecasting Stock Market Volatility with Regime-Switching GARCH Model, code, available on: <https://sites.google.com/site/jurimarcucci/publications/hints-for-mrs-garch-program> [посетен на 26.05.2021 г.]

15. Perlin, M., A Package for Markov Regime Switching Models in Matlab, available on-line on: https://sites.google.com/site/marceloperlin/matlab-code/ms_regress---a-package-for-markov-regime-switching-models-in-matlab

16. Naeini, M., and Fatahi, S., (2012). Comparing regime switching GARCH models and GARCH models in developing countries (“Case study of Iran”), DOI: 10.2139/ssrn.1987428

17. Bollerslev, T., Engle, R., Nelson, D., (1994). ARCH models, Handbook of Econometrics, IV,

18. Bollerslev, T., Ghysels, E., (1996). Periodic autoregressive conditional heteroskedasticity, Journal of Business & Economic Statistics, 14 (2), pp. 139-151, available on-line on: http://public.econ.duke.edu/~boller/Published_Papers/jbes_96.pdf

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 свързан с конструиране на модел за прогнозиране на риска от изпадане в несъстоятелност на непублични български дружества. Научните ѝ интереси са насочени към 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. Има интереси в сферата на аграрната икономика.

ЕВОЛЮЦИЯ НА ДОВЕРИЕТО В ПАРИТЕ ПРЕЗ ВЕКОВЕТЕ

гл. ас. д-р Ваня Хаджиева
Нов български университет

Резюме: В исторически план парите възникват, като универсален посредник, който да остойности ценността на разменяните блага. През хилядолетната си история, парите могат да се възприемат, като проводник на доверието/ недоверието на пазарните субекти към емитентите на пари през различните епохи и в различни икономически и социални ситуации. Хилядолетната история на парите позволява да се проследят промените които настъпват в процеса на развитие на парите.

Ключови думи: еволюция, пари, размяна, доверие

EVOLUTION OF TRUST IN MONEY OVER THE CENTURIES

Assist. Prof. Vania Hadjieva, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *Historically, money has emerged as a universal intermediary to value the value of goods exchanged. Throughout its thousand-year history, money can be perceived as a conduit of trust / distrust of market participants to issuers of money in different eras and in different economic and social situations. The millennial history of money allows us to trace the changes that occur in the process of money development.*

Keywords: *evolution, money, exchange, trust*

В рамките на последното десетилетие сме свидетели на множество предизвикателства, които провокираха технологични и социални иновации, които променят основни характеристики на социалния феномен пазар, където се реализират разменните процеси. В процеса на размяната винаги задължително участват две страни търсене и предлагане, а универсалния посредник в тези отношения са парите. Еволюционното развитие на парите и техните характеристики се променя през вековете, като отражение на случващото се в обкръжаващата среда, а доверието на пазарните участници се пренасочва в различни направления, така че да гарантира сигурност на въвличените в стопанския живот.

1. Същностни характеристики на парите. Специфичните характеристики на парите са обект на анализи от страна на различни изследователи, което провокира и многообразието от интерпретации, които се срещат в специализирана литература. Независимо от това, болшинството изследователи се обединяват около идеята, че парите са нещо, което всички еднакво почитат и му се кланят. Заедно с това парите са стока, която съвсем спонтанно се е отделила от другите стоки и е започнала да изпълнява специфични функции, единодушно приети от научната общност:

- **разменно средство (посредник при размяната)** – в тази функция парите посредничат при размяната на богатата. За разлика от бартера, като разменно средство парите съкращават информационните и транзакционните разходи в обръщението, като по този начин стимулират икономическата активност на субектите;

- **средство за плащане** – когато чрез парите се издължават възникнали задължения. Основната разлика между, тази функция и функцията – посредник при размяната е, че във функцията

ята на платежно средство парите не опосредстват размяната, а я завършват;

- **разчетна (сметна) единица**, средство за изразяване на стойността, единица на стойността, измерителна функция – чрез нея богатата стават лесно съизмерими и съпоставими, като се използва системата на парите за скала в процеса на остойностяване на ценността на богатата. Цената именно е паричния израз на ценността (стойността) на богатата.

- **средство за натрупване (спестяване) и съхраняване на стойност** – чрез тази функция става възможно да се запази покупателната сила на парите от получаването на дохода до момента на неговото изразходване. Парите са най-ликвидния актив, който непосредствено може да послужи за конкретни покупки без допълнителни транзакционни разходи. Формите на парично натрупване са разнообразни и различно предпочитани – натрупване на благородни метали и ценности, натрупване на чуждестранна валута, депозити и влогове в банки, частно неорганизирано натрупване и др.

- **функции на парите извън националното стопанство (световни пари)**. Тази функция на парите все още не е единодушна приета в научната общност. В областта на международните отношения парите изпълняват всички функции присъщи на парите в рамките на националната икономика, но когато обменът следва да се реализира извън националното стопанство, тогава трябва да се отчете факта, че не всички национални валути подлежат на свободна обмяна, следователно функцията на световни пари следва да се възприема като самостоятелна характеристика на съвременните пари. В рамките на международните отношения парите се проявяват, като средство за изразяване на цените на международните пазари, международно покупателно и платежно средство и средството за пренасяне на богатството от една страна в друга. Към момента тази функция оптимално се изпълнява от долара и еврото.

2. Доверието и парите. В рамките на търговските отношения едно от базовите условия е доверието между въввлечените в размяната страни, доверие следва да има и към паричната единица, която посредничи в размяната. Има една Притча за доверието и лъжата:

„Някога отдавна Доверието и Лъжата били неразделни приятели. Лъжата обаче все по-често искала да прави пакости, а Доверието все повтаряло, че така не бива. Постепенно Лъжата започнала да намира Доверието за скучно. Решила да го измами и да чупи всеки ден по едно парче от него. Със събраните парчета щяла да си направи нов приятел.

Доверието естествено вярвало на приятелката си и позволявало на Лъжата да чупи от него. Тя му обещавала, че ще му върне счупените парчета, но това не се случвало. Веднъж Доверието я попитало:

- Кога ще ми върнеш парчетата? С всеки изминал ден ставам все по-малко.

- Утре - лъжела тя.

Накрая от Доверието не останало нищо.

Дожаляло на Лъжата за изгубения приятел и решила да го залепи. Много усилия положила да го върне обратно. Нарездала и пренарездала парчетата, докато го направи същото. Залепила последното парче и облекчено прегърнала Доверието.

- Радвам се, че те виждам отново - зарадвала се Лъжата.

- Не ти вярвам вече - казало натъжено Доверието.

- Но аз толкова се старах, толкова труд положих, за да те върна! Ето, виж, че си същото.

- Напротив - казало Доверието. - Парчетата може да са на мястото си, но виждаш ли белезите от счупеното? Тези белези винаги ще ми напомнят за предателството ти. Никога вече няма да бъдем приятели.

Заминало си Доверието. Лъжата постоянно се опитвала да го догони, но винаги щом усетело, че тя е наблизо, Доверието поглеждало счупените си парчета и бягало надалеч." [3]

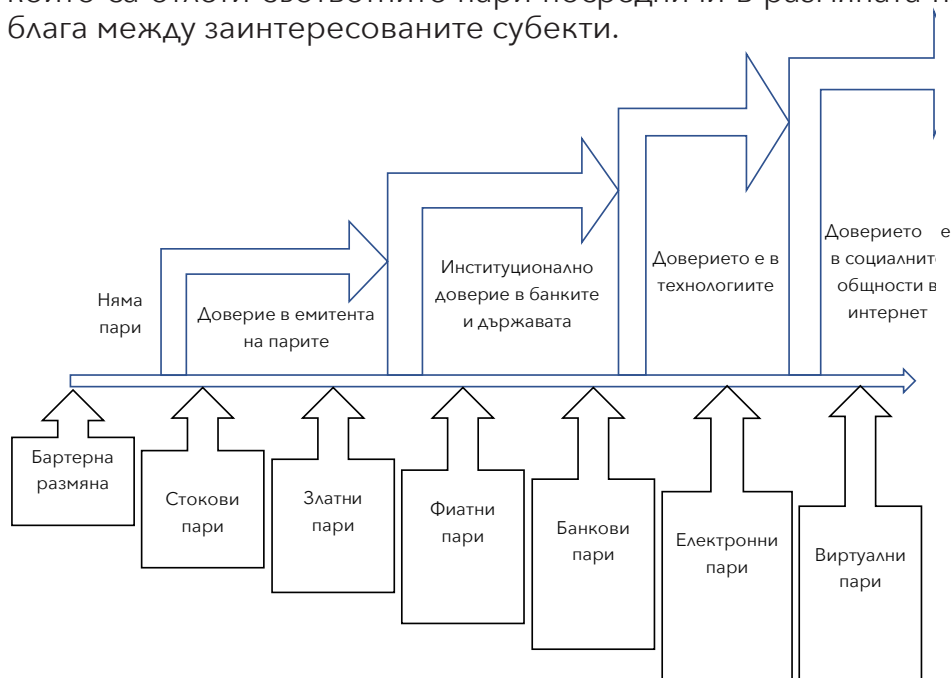
На пръв поглед тази притча, няма много общо с парите и тяхното еволюционно развитие, но това е само повърхностния възглед върху парите. По своята същност парите са универсалния посредник във всяка размяна, а тяхната легитимност се базира на държавен декрет, защото държавната институция в качеството си на проводник на волята на суверена административно определя легитимната валута за разплащания в рамките на територията си. Административното утвърждаване на конкретна парична единица не е достатъчно, за да може съответната паричната единица пълноценно да изпълнява всички функции присъщи на

парите, необходимо е да има и доверие към емитента (обичайно държавата), което доверие да гарантира приемането и използването на съответната парична единица от пазарните субекти.

Проследявайки в исторически план развитието на парите и съответното доверие с което се ползват през различните исторически периоди могат да се направят няколко по-важни извода, виж Фиг.1:

Както се вижда от фигурата в древността през **ерата на бартерната размяна** доверието между отделните индивиди по отношение на техните разменни интереси е пряко отношение между въвличените в размяната страни, като те не използват посредници в разменните процеси. В този етап парите липсват, като универсален посредник в търговските отношения, а доверието е само между въвличените в непосредствената размяна.

За първи път в разменните отношения се появява посредник в ерата на **златните пари**, когато ценността на метала от които са отлети съответните пари посредници в размяната на блага между заинтересованите субекти.



Фиг. 1. Еволюция на доверието в платежните инструменти през вековете

Появата на **фиатните пари** може да се приеме като утвърждаване на посредническата роля на трети субект в процесите на размяна. Именно в този исторически етап Държавата стъпва като партньор и универсален посредник, който опосредства и подпомага разменните процеси. Посредническата роля на държавата се легитимира посредством емитирането на пари, които нямат реално стоково покритие, а ценността им е вменена административно посредством правителствен декрет. В този именно етап може да се говори за инициализиране на посредническата функция в разменните процеси, когато държавата се официализира, като универсалния посредник който участва във всяка търговска сделка посредством емитирането на декретни пари, които да се използват, като легитимно и единствено платежно средство в рамките на съответната държава.

В рамките на следващият етап, когато по естествен път се появяват **банковите пари**, които пълноценно изпълняват функциите на класическите пари, но за разлика от тях нямат физически/материален характер, защото съществуват само в счетоводните книги на съответната банка. Тук ролята на универсален посредник се реализира от банковите институции, които встъпват в разменните отношения като пълноправен посредник.

В условията на екстремна дигитализация се утвърждава ролята на **електронните пари**, които нямат физическа проекция, а са електронни записи. При електронните пари, ролята на универсален посредник се поделя между три ключови субекта – държавата, банковите институции и технологичните иновации, които позволяват реализирането на електронни разплащания при условията на силно оптимизирани транзакционни разходи и светкавична финализация на процесите по прехвърляне на стойност.

Появата на **крипто валутите** отговори на една сравнително нова потребност на съвременните потребители – недоверието към официалните институции, отслабването на базовите функции на държавата в контекста на всеобхватна глобализация, при която все повече отслабват отделните държави, за сметка на наднационалните съюзи и обединения. Именно в тази глобална икономика все повече се утвърждават крипто валутите, които се създават и използват от отделни физически лица и общности, които не делегират доверието си на вече ут-

върдените и класически пари емитирани от държавата в лицето на централните и търговските банки. Съвременните потребители делегират своето доверие на дигитални общности в рамките на които държавните администрации нямат влияние, а глобалните институции са само пасивни наблюдатели. Потребителите вярват само на себе си и инвестират доверието си именно в нерегулирани платежни системи, които се създават от отделни потребители, а последващият контрол се прехвърля върху всеки отделен член на съответната общност.

Връщайки се на притча за доверието и лъжата, може да се заключи че в процеса на еволюционно развитие пазарните отношения участници търсят т.нар. **универсален посредник**, който да удостовери и финализира разменните процеси, а през хилядолетната човешка история тази роля се изпълнявала от различни стоки, от ценните и цветни метали, в следствие доверието на пазарните участници става институционално и се фокусира върху държавата(владетеля-суверена), на следващ етап доверието се прехвърля към търговските банки с надзорната супервизия на държавата, а в последните години в условията на глобална пандемия и военни действия то се концентрира върху отделния потребител посредством виртуалната среда на Интернет, където технологиите дават възможност за контрол и проследяемост на отделните транзакции за всеки въввлечен участник в децентрализираната размяна. Дигиталната икономика отвоюва все по-голям дял от класическото пазарно договаряне, за сметка на отслабването на фиатните пари и разрастването на крипто икономиката, базирана на децентрализираните разменни отношения.

Заключение

Изминалите две години на Ковид пандемия, когато цели държави се затваряха, въведе се социалната дистанция, електронното образование и дигиталната медицина, много от глобалните граждани се почувстваха несигурни и потърсиха алтернатива, която да им подsigури доза спокойствие-такава именно алтернатива се оказаха дигиталните валути, като Биткойн (bitcoin), Етериум (Ethereum), Биткойн Кеш (Bitcoin Cash), Тетер (Tether), Лайткойн (Litecoin), Бинанс Койн (Binance Coin), Монеро (Monero) и др.

В своята почти двайсетгодишна история Биткойнът се превърта от мания на анархисти в инвестиционен актив с пазарна капитализация от 1 трлн. долара, за който много мениджъри на фондове настояват, че следва да принадлежи към всеки балансиран инвестиционен портфейл. Милионите дигитални индивидуални инвеститори се превърнаха в движеща сила на Уолстрийт.[2]

През 2021 г. биткойнът хипнотизира много инвеститори. Няма значение, че цената му се удвои след утрояване през 2020 г., нито че фигури като Илон Мъск го подкрепиха – наскоро той написа в Twitter, че колите на Tesla ще се продават и в биткойни. Още по-забележителното е, че някои утвърдени играчи като Citigroup сега смятат, че биткойнът *„може би е оптимално позициониран да се превърне в предпочитаната глобална валута за търговия“* в бъдеще – роля, която в момента заема доларът. Но докато горното грабва вниманието, има друга крипто история в развитие, която повечето хора не забелязват толкова: експериментите на централните банки. Банката за международни разплащания (БМР) проведе *„иновационна“* конференция, на която председателят на Федералния резерв Джей Пауъл обясни, че Фед работи с Масачусетския технологичен институт (MIT), за да проучат възможността за дигитална валута на централната банка (CBDC), базирана на долара.[3]

ЛИТЕРАТУРА

1. Банките експериментират с дигитални валути, Джилиън Тет, Financial Times, виж по-подробно: <https://trud.bg/банките-експериментират-с-дигитални-валути/>, достъп на 29.3.2022
2. Дигиталните валути, които имат значение, виж по-подробно по този въпрос: https://www.capital.bg/biznes/pazari/2021/05/14/4207736_digitalnite_valuti_koito_imat_znachenie/, достъп на 14.10.2021
3. Силвия Жекова – 04/06/2018 Време за притчи: Притча за Доверието и Лъжата, Lifebites.bg <https://www.lifebites.bg/pritcha-doverieto-lajata/>, достъп на 26.3.2022

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Ваня Хаджиева е доктор по икономика и главен асистент 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. 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 „Глобалния пазар през фокуса на електронната търговия“, „Дигитални пазари – новото предизвикателство“, „Хотелско или алтернативно настаняване по време на пандемия“ и др.

ТУРИЗЪМ

ИКОНОМИКАТА НА ИЗЖИВЯВАНИЯТА В ТУРИСТИЧЕСКИ КОНТЕКСТ

доц. д-р Ирена Емилова
Нов български университет

Резюме: Изживяванията по време на пътуване са сигурен индикатор за развитие на цялата индустрия и непрекъснато нарастване броя на туристическите посещения. Те са добавената стойност на всяко туристическо пътуване и същевременно мотив за последващо потребление. Потребителите в туризма търсят да изживеят запомнящи се моменти от своето посещение, които да превърнат в дълготрайни спомени.

Изживяванията се създават едновременно от туристът, обслужващият персонал и посетената дестинация. Те оказват пряко въздействие върху цялостната удовлетвореност от пътуването. В настоящата студия ще бъдат изследвани въпросите свързани с теоретичните концепции на различните автори, ще бъдат дадени примери от луксозния туризъм и ще бъдат очертани новите измерения на икономиката на изживяванията в туристическото производство. Вместо заключение ще бъде направен опит да се прогнозира тенденциите на развитие на разглежданата индустрия през призмата на тяхното управление.

Ключови думи: туристическа индустрия, икономика на изживяванията, круизен туризъм, винен туризъм, тенденции на развитие, управление

ECONOMY EXPERIENCE IN A TOURISM CONTEXT

Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *Travel experiences are a sure indicator of the development of the whole industry and the continuous increase in the number of tourist visits. They are the added value of every tourist trip and at the same time a motive for subsequent consumption. Consumers in tourism are looking to experience memorable moments of their visit, which will turn into lasting memories.*

The experiences are created simultaneously by the tourist, the service staff and the visited destination. They have a direct impact on overall travel satisfaction. The present study will examine issues related to the theoretical concepts of various authors, will give examples from luxury tourism and will outline the new dimensions of the economics of experiences in tourism production. Instead of a conclusion, an attempt will be made to predict the development trends of the industry in question through the prism of their management.

Keywords: *tourism industry, experience economics, cruise tourism, wine tourism, development trends, management*

Общи теоретични постановки

Преди повече от две десетилетия Пайн и Гилмор излагат визията си за новата икономическа ера – тази на икономиката на изживяванията [Faizan A., K. Hussein, N. Ari, 2014], която се характеризира с бързо развитие, тъй като потребителите търсят запомнящи се спомени, усещания и символика, комбинирайки ги по определен начин и създавайки цялостни, дълготрайни, лични изживявания [Hosany, S., Z. Dia and O. Khaled, 2016]. Понастоящем традиционните маркетингови подходи, които се фокусират върху функционалните продукти, както и тяхното качество са неприложими вече (Schmitt, 2003; Gentile, Spiller, Noci, 2007). Вместо това потребителите търсят изживявания, които заслепват сетивата им. Примери за това са изживяванията, при които туристите биват лично ангажирани, и които докосват сърцата и стимулират умовете им [Schmitt, 1999], докато те се отдават на фантазии, чувства и забавления [Holbrook and Hirschman, 1982], като по този начин получават рекреация.

Фестивалът на горящия човек в Невада (Kozinets, 2002), плуването с делфини в Карибско море (Curtin, 2006) или рафтинг по бялата вода на река Замбези [Arnould and Price, 1993], са примери за търсене на уникални, запомнящи се, необикновени изживявания от страна на туристите. В резултат на това, успешните туристическите предприятия осигуряват на своите клиенти добавена стойност от туристическите пътувания именно чрез незабравими изживявания. Това е и способността за създаване на лично изживяване, чрез което се стимулира лоялността на клиентите и това от своя страна създава на организациите устойчиво конкурентно предимство [Prahalad, Ramaswamy, 2004; Shaw and Ivens, 2005].

Икономиката на изживяванията се използва като всеобхватна концепция от страна на доставчиците на услуги в туристическата индустрия, чиято основна цел е предоставянето на висококачествени туристически услуги.

Пайн и Гилмор дефинират изживяването като „събитие, което ангажира индивидите по личен начин“; докато други автори го определят като „приятни, ангажиращи, запомнящи се срещи за потребителите на тези събития“ [Oh et al., 2007].

Според основоположниците на тази концепция съществуват четири направления на потребителското изживяване, диференцирани на две нива – според степента на участие на туристите – пасивно или активно; и според желанието, с което клиентът се свързва или се ангажира със съответното събитие – поглъщане или потапяне. Съответно четирите вида изживявания, които възникват тук са: образователни (активни/ поглъщащи); бягство от действителността „ескапистки“ (активни/ потапящи); развлекателни (пасивни/ поглъщащи); и естетични (пасивни/ потапящи).

Според същите автори образователните изживявания активно ангажират ума на потребителите, заинтригувайте ги и подканяйки желанието им да научат нещо ново. Изживяванията тип „бягство от действителността“ (ескапистки) са завладяващи и показват степента, до която индивидът е напълно погълнат от дейността. Примери за това са: посещенията на тематични паркове, приключенските земи, симулациите на дестинации, тематичните атракции. Развлеченията вероятно са един от най-старите форми на изживявания и обикновено включват пасивното участие на индивида. Някои често срещани примери за забавление включват вариететните концерти и концертите на живо. И накрая, естетическите изживявания се отнасят до интерпретацията на потребителите за заобикалящата ги среда.

Практикуването на туризъм е абсолютен пример за икономиката на изживяванията. Това може да се проследи в специализираните публикации още през 70-те години на миналия век [Cohen, 1979]. Туристическите изживявания се разглеждат като уникални, емоционално зареждащи, с висока стойност на лични изживявания [McIntosh and Siggs, 2005]. Въпреки това липсват академични изследвания и концептуализиране, както и измерване на туристическото изживяване [Gretzel, Fesenmaier, Formica и O’Leary, 2006].

Осъзнавайки това ограничение [Oh et al., 2007] емпирично тестват концептуалния модел на Пайн и Гилмор, като използват престоя на клиентите с нощувки със закуски (B&B). Въз основа на строг и методологично обоснован към развитието на мащаба подход (напр. Churchill, 1979; Gerbing and Anderson, 1988), Oh et al., (2007) разработват мярка за отчитане (улавяне) на туристическите изживявания. Многомерната скала е валидна и надеждна, състояща се от четири измерения. Според Oh et al., (2007: 129) мащабът на изживяванията е вероятно да бъде стабилен при повечето обекти и може да се надстройва. Авторите призовават за допълнителни изследвания към: а) възпроизвеждат техния модел в други туристически условия; и б) за установяване на връзките между измеренията на клиентските изживявания и оценките след потребление. Съответно основната цел на това изследване е да изведе модел за измерване на изживяванията по време на круизно пътуване. Изследването допълнително се разширява с различни концепции и изследва връзката между изживяванията, удовлетворението и намерението да се препоръча пътуването. Изучаването на изживяванията на гостите в круизната индустрия всъщност осигурява желаната среда за проучване.

Трябва да подчертаем, че най-честите мотиви за приемане на круизно пътуване са лукса и забавлението. Като резултат, тези очаквания преди пътуване придават основно значение и цялостна стойност на изживяванията по време на круизната ваканция. Освен това този вид пътувания са наситени с разнообразни изживявания и предлагат възможности на туристите да се включват в уникални и запомнящи се активности със социален характер (Kwortnik, 2006). Въпреки това, с малки изключения, академичните изследвания за круизния туризъм са изключително. Ще отбележим също така, че круизната индустрия има слабо разбиране от страна на своите научни почитатели. В резултат на това е необходимо да се направят допълнителни изследвания с цел анализ на изживяванията по време на круизно пътуване, както и анализ на потребителските оценки след неговото провеждане.

На следващо място ще разгледаме връзката между изживяванията на туристите, тяхното удовлетворение и намерението им за препоръка на пътуването. В този смисъл ще подчер-

таем, че туристите разчитат в голяма степен на некомерсиалните източници на информация, като препоръки от приятели или близки при избор на дестинация за пътуване [Klenosky and Gitelson, 1998]. Предвид неговото значение, е възможно да се моделира намерението за препоръка на дестинацията, което е важна област на изследване [Hui, Wan and Ho, 2007]. Освен това, нивото на удовлетвореност на туристите е пряко свързана с намерението и по-специално, вероятността от препоръка. Освен това, ще допълним, че круизните туристи с по-висока удовлетвореност се влияят благоприятно при препоръките от уста на уста. Въпреки това, връзката между круизните изживявания, удовлетворението на туристите и намерението да препоръчат остава неустановена. Съществуват изследвания в туризма, които доказват, че приятното изживяване по време на пътуване има положително въздействие върху оценките на цялостното удовлетворение на туристите и това от своя страна оказва влияние върху намерението им да изразят препоръките си [Hosany, S., Z. Dia, O. Khaled, 2009].

Тъй като изживяванията са основният двигател в туристическата индустрия с директно въздействие върху удовлетвореността на туристите и намерението им за последващи посещения, те представляват критичен проблем за всички организации за управление на дестинациите, които е необходимо да проучват основните мотиви за предприемане на пътувания с цел подобряване на предлагането на положителни туристически изживявания (Bouhalis D., A. Amaranggana). В туризма, стойността на изживяването не се създава само от доставчиците на услугите, нито само от техните клиенти (туристите), а е вградена в по-широк социален и пространствен контекст [Hoarau, Kline 2014]. Изживяванията могат да се формират и като част от процеса на обслужване, която обаче не може да се контролира от организацията [Juttner et al. 2013], развивайки се по всяко време и във всеки контакт на интерактивния процес (Mascarenhas et al. 2006). Освен това, пътуването може да се разглежда като процес на създаване, в който туристите могат да подобрят своите изживявания чрез изследване на местната култура [Jeginngs & Weiler 2004]. Посещаваните места и изживяваните култури са свързани с туристите чрез всички заинтересовани страни – доставчици на услуги, правителства,

както и местни общности. Като такива, те посредничат в процеса на генериране на изживявания на туристите при посещение на дестинацията именно чрез участието си в управлението на туризма (Wang et al. 2012). Следователно търговците в дестинациите трябва да се съсредоточат върху цялостното изживяване (Zouni 2008). Фактът, че туристическите изживявания са многоизмерни по своята същност и различни преди, по време и след пътуването, това също може да повлияе на цялостното впечатление от пътуването [Stickdorn and Zehrer 2009]. Пайн и Гилмор твърдят, че изживяванията съществуват само в ума на индивида, който е успял да се ангажира на различните нива – емоционално, физическо, интелектуално и духовно, което ги прави личен опит по тяхната същност.

Освен това, според други автори е по-вероятно посетителите да реализират запомнящи се изживявания по време на пътуването, потопявайки се в активности в самата дестинация [Kim& Ritchie 2013].

Примери от луксозния туризъм

На следващо място ще анализираме изживяванията по време на практикуването на винен туризъм. По-конкретно това са изживяванията, възникващи вследствие на хедонистичното потребление [Quadri, 2012], което служи като отправна точка за комплицирания анализ на туристическото изживяване [Hall & Sharples, 2008; Knutson, Beck, Kim, & Cha, 2006; McIntosh & Siggs, 2005; Williams, 2006]. Хедонистичното потребление само по себе си осигурява удовлетворение, произвеждащо удоволствие чрез присъщата му стойност, стимулирайки чувствата, фантазията или само чрез забавление [Holbrook & Hirschman, 1982; Williams, 2006]. Съществува и цялостен (холистичен) подход при анализа на туристическото потребление, фокусиращ се върху неговите сензорни и емоционални аспекти [Hirschman & Holbrook, 1982]. Специализираната литература за изживяванията чрез хедонистичното потребление определя значимостта на неговата теоретична рамка като незабравимо, завладяващо изживяване, което търсят туристите [Hirschman & Holbrook, 1982; Holbrook & Hirschman, 1982; Pine&Gilmore, 1999] във все по-конкурентна среда (Christensen, 2009). Съществуват и някои изследвания

на изживяванията във винения туризъм и опити те да се концептуализират (Charters et al., 2009; Galloway et al., 2008; Getz & Carlsen, 2008; Pikkemaat, Peters, Boksberger, & Secco, 2009). Тъй като там не е единна теорията, която определя значението и степента на туристическите изживявания по време на винените турове, редица автори се опитват да изведат обобщени модели (Chhetri, Arrowsmith & Jackson, 2004, стр. 34, цитирано в Volo, 2009). В специализираната литература, изучаваща потребителските изживявания показва взаимовръзки и зависимости на винения туризъм с акцент върху сетивата, емоциите и удоволствието от пасторалните елементи [Bruwer & Alant, 2009; Carmichael, 2005; Mitchell et al., 2000; Peters, 1997; Williams, 2006]. Винените туристи търсят изживявания, които се получават следствие сложното взаимодействие между природните дадености, виното, храната, културните и историческите ценности и най-вече хората, ангажирани в обслужването [Charters, 2006, стр. 214].

Образователното изживяване като мотив за предприемане на винени турове е доказателство, че моделът на икономиката на изживяванията е подходящ за приложение в контекста и на винения туризъм (Ali-Knight & Харти, 2001; Charters & Ali-Knight, 2000; Williams & Kelli, 2001). Неговите характеристики са усвояване (поглъщане) и активно участие, обучение като потребителска мотивация, независимо от демографските характеристики за пол, поколение (бейби бумърс, поколение X или Y), както и етап от жизнения цикъл (Barber et al., 2008; Fountain & Charters, 2010; Getz & Carlsen, 2008). Като има предвид, че многократните посетители на южноафриканските винарни оценяват обучението като по-маловажен мотив за първоначално посещение, то остава в първите пет мотивационни фактора (Bruwer & Alant, 2009). Личното развитие и обогатяването са един от трите ключови фактора за практикуване на винения туризъм и генериране на изживявания [Sparks, 2007]. Според Galloway et al. [2008] образованието се оценява с най-високата оценка за предприемане на винено пътуване. Веригата на стойността на винения туризъм включва настаняване, кулинария, участие във фестивали, културни и развлекателни дейности, и всичко това може да предложи образователен компонент, както и забавление [Carlsen, 2004; Mitchell & Zala, 2006; Park et al., 2008].

Както посочват Пайн и Гилмор (1999), забавлението представлява пасивно участие или усвояване според модела от икономиката на изживяванията. Докато селскостопанските и лозарските дейности, извършващи се във винарната, фермата и лозето, могат да се разглеждат и усвояват, културните атракции и събитията, провеждани заедно във винарските дестинации [Carmichael, 2005; Frochot, 2000; Williams & Kelly, 2001], допринасят за увеличаване на развлекателното изживяване на туристите. Ръстът на фестивалите за вино и храна [Carlsen, 2004; Hede, 2008] се забелязва в редица тематични „вино и . . .“ фестивали.

Винените фестивали и шоу програмите, които се намират във фокуса на практикуването на винения туризъм, съдържат елементи на грандиозност, за да забавляват присъстващите. Връзката между изкуството, музиката и културата като начин за забавление във винарските дестинации са добре формулирани [Charters, 2006 г.; Williams & Kelli, 2001]. Други автори предлагат модел на винения туристически продукт, който е функция на услугите, предлагани в дадената дестинация, свързани с лозовите масиви и винарните, съдържащи цялостната култура на мястото – едновременното „гледане и правене“, заедно със забавлението от уникалните места за настаняване и традиционно винено селище, както и множеството специализирани магазини [Getz & Brown, 2006].

От друга страна ще уточним, че красотата на винения туризъм може да бъде помрачена от интересите за бъдещото развитие. Следователно, устойчивият растеж е основен в посока избягване ерозията на естетиката на продукта [Colman, 2008; Poitras & Getz, 2006; Urry, 1995; Williams, 2001]. Всъщност терминът, естетиката на провинцията, въведен от Harrison 1991 г. (както е цитирано в Sharpley & Roberts, 2004) играе особена роля за опазването на природата, което заема голяма дискусия в специализираната литература по селски и винен туризъм (Quadri, 2012).

Темите за устойчивото развитие обхващат значителна част от изследванията за винения туризъм, подчертавайки опазването на естетиката на селските райони като жизненоважен компонент на изживяванията при практикуването на разглеждания вид туризъм (Carlsen, 2004; Gammack, 2006; Griffin & Loersch, 2007; Martin & Williams, 2003). Според други учени

консумацията на вино, която се осъществява в дегустационната зала на винарната, с цел оценяване на качествата му, създава толкова изживявания, колкото музиката и изкуството [Charters & Pettigrew, 2005]. Въпреки че консумацията на вино като естетическо изживяване е спорно, то дегустацията, наслаждаването и закупуването на вино се определят като засилващи мотивацията за посещение на даден регион [Brown & Getz, 2005; Charters et al., 2009; Johnson & Bruwer, 2007].

Също така трябва да бъде ясно, че изследванията на мотивацията на винените (селски) туристи подкрепят както естетическите, така и ескапистките (бягство от действителността) компоненти в модела на Пайн и Гилмор [Alant & Bruwer, 2004; Alonso et al., 2007; Barber et al., 2008; Getz & Brown, 2006b]. Докато винените туристи могат да съзерцават лозето във винарския регион, те също могат и да се потопят във провинциалната обстановка и отдиш, изобилен и естествен, селски район, определен за практикуване на специализирания вид туризъм. Именно различията, които предлага средата в сравнение с тази в града, (Bruwer, 2003) привлича туристите да изживяват селския туризъм, което се свързва с ескапистката сфера. Различни селски дестинации за вино осигуряват достатъчно дейности, в които туристът може да бъде погълнат от дейности, вариращи от пътуване с горещ въздушен балон или с хеликоптер с цел осъществяване на доброволческа дейност по събиране на гроздовата реколта. Дейности като изброените постоянно се оценяват високо като мотиви за предприемане на винени турове [Dodd & Bigotte, 1997; Fountain & Charters, 2010; Sparks, 2007]. Тази ескапистка конструкция е обоснована в специализираната литература за винен туризъм с твърдения, които потвърждават тезата, че туристите желаят нещо повече от посещение на винарни и дегустиране на вина (Beames, 2003; Charters & Ali-Knight, 2002; Cohen & Ben-Nun, 2009). В едно проучване на се посочва, че само 23% от посетителите на избата в Нова Зеландия са се идентифицирали чрез дегустацията и купуването на вино като основна цел за посещение на дестинацията (Mitchell & Hall, 2006). Колкото по-голям е броят на дейностите, предлагани в рамките на винената дестинация, толкова по-голям е потенциала на клиентите да осъзнаят напълно ескаписткото измерение и активното участие със завла-

дяващ елемент от модела на икономиката на изживяванията. В този контекст виненият турист може не само да наблюдава с наслада винения пейзаж, но и да бъде развеселен и напълно погълнат от туристическото изживяване.

Новите измерения на икономиката на изживяванията

В ерата на икономиката на изживяванията туристическите потребители са изключително информирани при вземането на решения за покупка на пътувания. Това създава огромен натиск върху посредниците в туризма, на които се налага все повече да анализират потребителските очаквания, за да посрещнат непрекъснато нарастващите изисквания. Лоялността на клиентите е все по-непостоянна и самите те са по-склонни от всякога да дават негативна обратна връзка, когато имат неочаквани изживявания по време на организирани пътувания.

Наличието на добър продукт или услуга отдавна вече не е достатъчен или диференцираща характеристика спрямо този на конкурентите. Пазарът е изключително пренаситен с разнообразни предложения и потребителите като цяло очакват и изискват добро индивидуално обслужване и различни изживявания в дадената дестинация – те искат да се почувстват специални, обгрижени и забавлявани. Това налага промяна в подхода и добавянето на стойност от страна на туристическите организации, които вече не могат да разчитат само на уникалността на предлаганите услуги.

Понастоящем изживяванията имат голямо значение за туристическата индустрия. Според теоретичните концепции за икономиката на изживяванията (Pine and Gilmore) се установява как решенията на потребителите за покупка се определят именно от техните изживявания.

Можем категорично да заключим, че в днешната икономика, определящ критерий за формиране на решение за покупка на пътуване, е качеството на изживяването, което потребителите получават едновременно от марката и от продукта.

Трябва да уточним, че икономиката на изживяванията касае преди всичко дигиталното поколение – млади и активни хора, които предпочитат да изразходват доходите си за изживявания, които могат да споделят в социални медии, а не за някаква търговска стока. Това неминуемо води до нови предиз-

викателства пред туристическите организации. Ако преди във фокуса им бе диференцирането и придаването на уникалност на техните продукти или услуги, впоследствие – предоставянето на услуги с добавена стойност към вече наложени продукти, то днес посредниците в туризма насочват усилията си върху създаването на незабравими изживявания на потребителите по време на цялото пътуване и престой в туристическата дестинация.

Изживяванията на клиентите са реалност, не абстракция и са измерими на различни нива – продукт, търговска марка, по-доброто управление на служителите, техните очакванията. Неразбирането на потребителските изживявания води до размиване между очакванията на клиентите и това, което туристическите организации предлагат на пазара.

Интерес представлява фактът, че вече съществуват фирми – технологични лидери, които използвайки големите масиви от данни, както и притежавайки познанието и индустриалния опит ги събират, агрегират, анализират в реално време, за да предоставят адекватна обобщена информация и перспективи на развитие (SAP).

Съдържанието на т.нар. X-data (Experience Data) и неговия коректен анализ, с правилно подбрани корелации и пълна аналитичност, дава на организацията стратегическо предимство пред техните конкуренти в борбата за привличане на клиенти. Тези програми дават възможност за добро позициониране на пазара. Налага се все по-голяма отдаденост от страна на туристическите фирми в посока клиентски изживявания, което ангажира с развитието на тези компетенции.

Освен това ще изтъкнем, че за да бъде завършен иновационният цикъл на една организация, нейната фирмена философия трябва да бъде иновативна и ефективна, т.е. говорим за т.нар. интелигентно предприятие. Умението да се управлява туристическият бизнес с интелект и мисъл за развитие в бъдещето е предизвикателство, което доставя огромен брой O-data (оперативни данни), които корелирани с X-data (Experience Data), дават представа за цялостния жизнен цикъл на фирмата на туристическия пазар. По този начин се постига пълна проследимост на процесите, осигурен контрол, автоматизация, където е възможно, точни и измерими резултати, отразяващи цялостното състояние на организацията. Интелигентното предприятие

не предполага само автоматизирането на бизнес процесите, а също и използване на натрупаните информационни масиви, за да създава нови бизнес възможности, модели и процеси. Освен анализът на оперативните данни (O-data), натрупани от производството и продажбите, за което бяха насочвани голяма част от инвестициите преди време, понастоящем голямо значение придобива и анализът на данните, натрупани от изживяванията на клиентите (X-data). Интелигентните предприятия използват оперативните данни и данните за изживяванията, за да предвидят новите инвестиции и развитието на бизнеса.

На следващо място трябва да изтъкнем и връзката, която съществува между емоциите на потребителските изживявания и продажбата на туристическите пакети. Според официални данни 78% от текущите клиенти на дадена фирма (ScaleFocus) могат още при първия негативен контакт с неин служител да променят завинаги отношението си, което неминуемо ще се отрази и на бизнеса. Причина за това е също емоционалния и психологическия факт, че клиентите са много по-склонни да помнят отрицателните, отколкото положителните емоции (механизъм за предпазване от опасности в бъдеще).

Според друго проучване една негативна емоция психологически се измерва чрез пет положителни емоции (Baumeister, R.), което показва колко усилия са нужни на дадена организация да промени дори само едно потребителско мнение за своите продукти. Ето защо икономиката на изживяванията създава нов бизнес модел – B2H (Business to Human) – бизнес, ориентиран към човека. Хората са емоционални същества и в 90% от случаите емоциите влияят на решенията им за покупка, в този смисъл е важно предложенията да бъдат освен добре бизнес обосновани и да съдържат емоционално таргетиране на клиентите.

Чрез икономиката на изживяванията, клиентът се намира в центъра и се наблюдава ясен стремеж към задоволяване на неговите основни изисквания от комфорт, бързо обслужване, добри условия на пътуване, любезно отношение, надежден и сигурен продукт. По този начин се изгражда лоялност и удовлетвореност в клиентите, които генерират добри препоръки, които от своя страна увеличават потребителите и съответно продажбите.

Бизнесът в ерата на икономиката на изживяванията изисква от туристическите организации да се осмелят да поемат

риска с приложението на нови методи, технологии и процеси, за да задоволяват във висока степен очакванията на потребителите в дигиталния свят.

Изживяванията в дигиталния свят

Ключовите понятия, характеризиращи позиционирането на туристическите продукти по настоящем са: индивидуализация, цифровизация, сигурност, онлайн канали на реализация, нови технологии и препроектиране на услуги. Пандемията измести традиционните от цифровите медии, чрез които се осъществява комуникацията и се достига до потенциалните туристи, като този начин контактът стана е по-директен и без посредници.

От друга страна туроператорите и онлайн туристическите агенции се насочват към предлагането на виртуални обиколки и изживявания. Airbnb, CultureTrip, Feverup, GetYourGuide, Viator и WithLocals са само част от платформите, които предлагат виртуалните посредници. Също така, множеството предлагани услуги на място в дестинацията са също възможности за туристически изживявания макар редица активности и събития да се случват и в онлайн формати.

Трябва да подчертаем, че виртуалните обиколки дават възможност на туроператорите да ангажират вниманието на потенциалните клиенти по време на локдаун. През платформата Airbnb за първи път бяха въведени т.нар. виртуални изживявания като част от предлагането на настаняване – Online Experiences, които печелят повече от 1 милион долара печалба, което доказва, че това е най-бързо развиващият им се продукт с повече от 400 дейности.

На следващо място ще анализираме новите технологии и стартиращите фирми в туристическата индустрия през разглеждания период. В контекста на B2B агрегаторите, ще дадем пример с Holibob – B2B портал за обиколки и изживявания в света, който позволява на авиокомпаниите и партньорите за пътуване да получат достъп до уникални продукти и допълнителни приходи чрез голямо разнообразие от технологични решения.

Също така Trip Admit е организация, разработила цялостно решение за отделните доставчици на услуги, които продават онлайн чрез собствения си уебсайт, разпространявайки дейностите си чрез местни и международни партньори на дистри-

буция. Това решение позволява на по-голямата част от доставчиците на услуги в туризма (почти 80%) да продават чрез своите уебсайтове, както и да срещат партньори за дистрибуция, като хотели и авиокомпании, например.

Интерес представлява и платформата за местни преживявания Fever. Тя е за откриване на забавления, чиято мисия е да вдъхновява хората чрез изживявания. Организацията притежава повече от 10 000 налични възможности за изживявания и достига до повече от 12 милиона души всяка седмица. Платформата предлага и „изживявания от къщи“, чрез което е възможно резервирането на виртуални обиколки, уроци по готвене, предавания на живо и много други.

Много е важно да отбележим, че вече съществуват и нови начини за изследване на града – Secret City Trails предлагат игри за самоуправление и откривателство на редица градове, като целта е да накарат местните жители и туристите да се влюбят във всеки град. Пътешественикът тръгва по стъпките на местния създател, решавайки гатанки и отключвайки истории. Тези игри, за разлика от традиционните пешеходни обиколки, предлагат неограничени маршрути по градовете, незабавно резервиране в повече от 50 европейски града, извеждайки хората от утвърдените забележителности.

Не можем да не обърнем внимание и на новите тенденции в хотелиерския сектор. Най-добрите представители на бранша в света – Four Seasons, Hilton и Marriott, имат приложения, които създават безпроблемни изживявания по време на целия престой на гостите си. Чрез приложенияте туристите могат да резервират стая, да се настанят безконтактно, да поръчат рум-сервиз или да разговарят с персонала на хотела. Голяма част от тези приложения и функции са съществували преди пандемията, но едва когато социалното дистанциране бе наложено, те се превърнаха в стандарти на обслужване.

Също така в хотелите Aloft Santa Clara и Boston Seaport са открити първите в света хотелски стаи с гласово активиране. Говорейки в iPad и свързвайки се със Siri на Apple, пътниците могат да включват и изключват осветлението с просто „Добро утро“ или „Лека нощ“, да пускат музика и да настройват фино температура в стаята. В хотелите Aloft, както и членовете на Starwood Preferred Guest използват приложението SPG Keyless,

за да отворят вратите на стаите си само през мобилните си устройства. Обслужването по стаите чрез емотикони е вече факт – например изпращането на човече с капчици вода, таблетка и банан, означава поръчването на две бутилки минерална вода, хапче за глава и два банана. И всичко това означава интегриране на новите тенденции в изживяването Starwood, което намира място във всички във услуги, предлагани от веригата.

Вместо заключение

Можем категорично да заявим, че бъдещето на туризма е непредвидимо, тъй като представлява съвкупност от технологии, комуникации, скорост и емоции. И всичко се променя изключително бързо и извън очакваните прогнози. Технологиите са тези, които движат това развитие с висока скорост. Туристическите градове предлагат толкова възможности за изживявания по време на посещение, че съществуват множество варианти на развитие, които могат да се изследват.

На първо място ще уточним, че скоростта, с която ще се придвижват туристите също променя. Произвеждат се все по-бързи влакове, автобуси, самолети и в същото време имат претенции, че създават все по-голяма безопасност. Това дава възможност за реализиране на повече пътувания за по-кратко време. Времето за обслужване на туристите също се съкращава, т.е. бързината на предоставяне на услугите също се увеличава. Голяма част от формалностите, съпътстващи дадено пътуване вече се осъществяват предварително – попълването на общата информация, желанията на госта, времето на престоя, желаните удобства, както и заплащането се извършват много преди започване на пътуването. Това спестява време и усилия. Всеки туристически потребител има възможността от един клик да разбере цялата информация, която е необходима за едно пътуване. Достъпът до туристическите услуги е изключително лесен. Разписанията на всички транспортни средства в градовете са публикувани и могат да бъдат намерени онлайн, а билетите – да бъдат закупени предварително.

В съвсем близко бъдеще на рецепцията в хотелите ще се прави потребителския избор за обслужване от робот или човек. Това е толкова удобно и лесно, тъй като роботът взима всичките документи от туристите, обработва ги, дава ключа за

стоята и прави презентация на предлаганите услуги в хотела, както и възможностите за разнообразяване на престоя в града. Роботът не допуска грешки и не е възможно да се обърка резервацията или категорията на стаята, тъй като той разбира и говори всички езици.

В този ред на мисли, не можем да пренебрегнем приносът на градския туризъм за развитието и подпомагането на местните икономики. В тази връзка говорим за т.нар. интелигентен туризъм, който включва: интелигентно издаване на билети; интелигентни услуги за сигурност; подобрени транспортни услуги; виртуална реалност; езикови услуги, интелигентни градски роботи, които да насочват посетителите в града с цел избягване на пренаселването.

Управлението на хората по света се усъвършенства с интернет и новите технологии. Преди широкото навлизане на смартфоните, хората бяха управлявани с помощта на видеонаблюдение и разпознаване на човешкото лице. Тези методи изискват наемането на човешки ресурс от другата страна на екрана, за да бъде управляван туристическия поток или за да се спира свободното движение при настъпване на непредвидени обстоятелства или спешни случаи. Интелигентният градски туризъм се задвижва отчасти от големи събития – концерти, спортни събития, модни ревюта, фестивали. Интелигентното управление на туристите е чудесен начин интелигентният градски туризъм да се възползва от интернет за рационализиране на предоставяните услуги. Управлението на туристическите потоци и техните изживявания с разширена реалност са само два от многобройните начини, по които интелигентният градски туризъм ще продължи да се развива в бъдеще. Пътуването ще стане по-лесно и по-приятно чрез инвестицията в интернет и нови технологии и съответно постигането на интелигентен градски туризъм.

Друг съществен момент като тенденция на развитие е развитието на технологиите спрямо емоциите. Разработени са вече такива устройства, които слагайки се на главата, пренасят човекът на друго място, виждайки нови места и изпитвайки непознати емоции без да се напуска местоположението. Това разкрива възможности за пътуване до далечни територии, опознаване на нови култури и обучение по интереси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Addis, M. and Holbrook, M. B. (2001) "On the Conceptual Link between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour* 1(1): 50-66
2. Alant, K., & Bruwer, J. (2004). Wine tourism behaviour in the context of a motivational framework for wine regions and cellar doors. *Journal of Wine Research*, 15(1), 27-37. doi:10.1080/0957126042000300308
3. Ali-Knight, J., & Carlsen, J. (2003). An exploration of the use of 'extraordinary' experiences in wine tourism. In L. Lockshin & C. Rungie (Eds.), *Proceedings of the International Colloquium in Wine Marketing*, Wine Marketing Group, University of South Australia, Adelaide.
4. Ali-Knight, J., & Charters, S. (2001). Winery as educator: Do wineries provide what the wine tourist needs? *Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, 16, 79-86.
5. Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988) "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423
6. Andersson, T. D. (2007) "The Tourist in the Experience Economy", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1): 46-58
7. Arnould, E. J. and Price, L. L. (1993) "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45
8. Arnould, E., & Price, L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.
9. Barber, N. A., Donovan, J. R., & Dodd, T. H. (2008). Differences in tourism marketing strategies between wineries based on size or location. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(1), 43-57.
10. Baumeister R., Research, <https://roybaumeister.com/research/>
11. Bouhalis D., Aditya Amaranggana. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalization of Services. Research Gate
12. Boyne, S., Hall, D., & Williams, F. (2003). Policy, support and promotion for food-related tourism initiatives: A marketing approach to regional development. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(3), 131-154.

13. Brown, G. P., Havitz, M. E., & Getz, D. (2006). Relationship between wine involvement and wine-related travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(1), 31-46.

14. Carlsen, J. (2004). A review of global wine tourism research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5-13. doi:10.1080/0957126042000300281

15. Carmichael, B. (2005). Understanding the wine tourism experience for winery visitors in the Niagara region, Ontario, Canada. *Tourism Geographies*, 7(2), 185-204.

16. Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007) "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Consumer", *European Management Journal*, 25 (5): 395-410

17. Gibson, P. (2008) "Cruising in the 21st Century: Who Works While Other Play?", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 42-52

18. Churchill, G. A. (1979) "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16(1), 538-562

19. Cohen, E. (1979) "A Phenomenology of Tourist Experiences", *Sociology*, 13, 179-201

20. Curtin, S. (2006) "Swimming with Dolphins: A Phenomenological Exploration of Tourist Recollections", *International Journal of Tourism Research*, 8, 301-315

21. Cohen, E., & Ben-Nun, L. (2009). The important dimensions of wine tourism experience from potential visitors' perception. *Tourism & Hospitality Research*, 9(1), 20-31. doi:10.1057/thr.2008.42

22. Dodd, T. H., & Bigotte, V. (1997). Perceptual differences among visitor groups to wineries. *Journal of Travel Research*, 35, 46-51.

23. Faizan Ali, K. Hussain, N. Ari Ragavan (2014), Memorable customer experience: Examining the effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels, Elsevier.

24. Fountain, J., & Charters, S. (2010). Generation Y as wine tourists: Their expectations and experiences at the winery-cellar door. In. P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and generation y* (pp. 47-57). Wallingford, UK: CABI.

25. Fraser, R., & Alonso, A. (2006). Do tourism and wine always

fit together? A consideration of business motivations. In J. Carlsen & S. Charters (Eds.), *Global wine tourism: Research, management and marketing* (pp. 80-92). Wallingford, UK: CABI.

26. Frochot, I. (2000). Wine tourism in France: A paradox? In C. M. Hall, A. M. Longo, R. Mitchell, & G. Johnson (Eds.), *Wine tourism around the world: Development, management and markets* (pp. 136-149). Oxford, UK: Elsevier.

27. Galloway, G., Mitchell, R., Getz, D., Crouch, G., & Ong, B. (2008). Sensation seeking and the prediction of attitudes and behaviours of wine tourists. *Tourism Management*, 29(5), 950-966. doi:10.1016/j.tourman.2007.11.006

28. Gammack, J. (2006). Wine tourism and sustainable development in Australia. In J. Carlsen & S. Charters (Eds.), *Global wine tourism: Research, management and marketing* (pp. 59-66). Wallingford, UK: CAB International.

29. Getz, D., & Brown, G. (2006a). Benchmarking wine tourism development. *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), 78.

30. Getz, D., & Brown, G. (2006b). Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146-158. doi:10.1016/j.tourman.2004.08.002

31. Getz, D., & Carlsen, J. (2008). Wine tourism among Generations X and Y. *Tourism*, 56(3), 257-270.

32. Getz, D., Carlsen, J., Brown, G. P., & Havitz, M. (2008). Wine tourism and consumers. In A. Woodside & D. Martin (Eds.), *Tourism management: Analysis, behavior and strategy* (pp. 245-268). UK: CABI.

33. Gilmore, J. H., & Pine, B. J., II. (2002). Differentiating hospitality operations via experiences: Why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 87-96.

34. Griffin, T., & Loersch, A. (2007). The determinants of quality experiences in an emerging wine region. In J. Carlsen & S. Charters (Eds.), *Global wine tourism: Research, management and marketing* (pp. 80-92). Wallingford, UK: CAB International.

35. Gross, M. J., & Brown, G. P. (2006). Tourism experiences in a lifestyle destination setting: The roles of involvement and place attachment. *Journal of Business Research*, 59(6), 696-700.

36. Hall, C. M., & Sharples, L. (2008). The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the

tourism of taste. In C. M. Hall & L. Sharples (Eds.), *Food and wine festivals and events around the world* (pp. 1-24). Oxford, UK: Elsevier.

37. Hayes, D., & MacLeod, N. (2007). Packaging places: Designing heritage trails using an experience economy perspective to maximize visitor engagement. *Journal of Vacation Marketing*, 13(1), 47-58. doi:10.1177/1356766706071205

38. Hede, A. (2008). Food and wine festivals: Stakeholders, long-term outcomes and strategies for success. In C. M Hall & L. Sharples (Eds.), *Food and wine festivals and events around the world: Development, management and markets* (pp. 85-100). Burlington, MA: Elsevier.

39. Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.

40. Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44-61.

41. Holbrook, M. B. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178.

42. Holbrook, M. B. and Hirschman, E. (1982) "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

43. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

44. Hosany, S., Z. Dia and O. Khaled, *Measuring Experience Economy Concepts in Tourism: A Replication and Extension* (2016). Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally.

45. Hosany, S., & Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 49(3), 351-364. doi:10.1177/0047287509346859

46. Hsieh, S., O'Leary, J. T., & Morrison, A. M. (1992). Segmenting the international travel market by activity. *Tourism Management*, 13(2), 209-223.

47. Hui, T. K., Wan, D. and Ho, A. (2007) "Tourists' Satisfaction, Recommendation and Revisiting Singapore", *Tourism Management*, 28 (4): 965-975.

48. Jennings, G., & Weiler, B. (2004). *Mediating meaning: Perspectives on brokering quality tourist experience*. Melbourne:

Monash University.

49. Juttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5), 738-768.

50. Johnson, R., & Bruwer, J. (2007). Regional brand image and perceived wine quality: The consumer perspective. *International Journal of Wine Business Research*, 19(4), 276-297.

51. Kim, J.-H., & Ritchie, J. R. B. (2013). Cross-cultural validation of a memorable tourism experience scale (MTES). *Journal of Travel Research*, 53, 323-335.

52. Klenosky, D. and Gitelson, R. (1998) "Travel Agents' Destination Recommendations", *Annals of Tourism Research*, 25 (3): 661-674.

53. Knutson, B. J., Beck, J. A., Kim, S. H., & Cha, J. (2006). Identifying the dimensions of the experience construct. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(3), 31-47.

54. Kozinets, R. V. (2002) "Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man", *Journal of Consumer Research*, 29(1): 20-38

55. Kwortnik, R. J. (2006) "Carnival Cruise Lines: Burnishing the Brand", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 47, 286-300.

56. Martin, E., & Williams, P. (2003). Directions in British Columbia wine tourism policy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 317-323. doi:10.1108/09596110310488159

57. Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: A total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.

58. McIntosh, A. J., & Siggs, A. (2005). An exploration of the experiential nature of boutique accommodations. *Journal of Travel Research*, 44, 74-81.

59. Mitchell, R., & Hall, C. M. (2006). Wine tourism research: The state of play. *Tourism Review International*, 9(4), 307-332.

60. Morgan, M., Elbe, J., & Curiel, J. (2009). Has the experience economy arrived? The views of destination managers in three visitor-dependent areas. *The International Journal of Tourism Research*, 11(2), 201-218.

61. Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-132. doi:10.1177/0047287507304039

62. Oh, H., Fiore, A. and Jeoung, M. (2007) "Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications", *Journal of Travel Research*, 46 (2): 119-132

63. Park, K., Reisinger, Y., & Kang, H. (2008). Visitors' motivation for attending the South Beach wine and food festival, Miami Beach, Florida. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2), 161-81.

64. Peters, G. (1997). *American winescapes: The cultural landscapes of America's wine country*. Boulder, CO: Westview Press.

65. Petrick, J. F. (2004) "The Roles of Quality, Value, and Satisfaction in Predicting Cruise Passengers' Behavioral Intentions", *Journal of Travel Research*, 42 (4): 397-407

66. Pikkemaat, B., Peters, M., Boksberger, P., & Secco, M. (2009). The staging of experiences in wine tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2), 237-253. doi:10.1080/19368620802594110

67. Pine, B. J. II. and Gilmore, J. H. (1998) "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, 76 (4): 96-105

68. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business is a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press

69. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

70. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

71. Poulsson, S. H. G. and Kale, S. H. (2004) "The Experience Economy and Commercial Experiences", *The Marketing Review*, 4, 267-277.

72. Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004) "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14

73. Poitras, L., & Getz, D. (2006). Sustainable wine tourism: The host community perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(5), 425-448.

74. Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2003). Welcome to your experience: Where you can check out anytime you'd like, but you

can never leave. *Journal of Business Management*, 9(3), 215-232.

75. Quadri, Donna Leigh, „An experience economy analysis of tourism development along the Chautauqua-Lake Erie Wine Trail“ (2012), Graduate Theses and Dissertations. 12443

76. Schmitt, B. (1999) *Experiential Marketing*, New York: The Free Press

77. Schmitt, B. (2003) *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*. New Jersey: Wiley and Sons

78. Shaw, C. and Ivens, J. (2005) *Building Great Customer Experiences*. New York: MacMillan

79. Sparks, B. (2007). Planning a wine tourism vacation? Factors that help to predict tourist behavioural intentions. *Tourism Management*, 28(5), 1180-1192. doi:10.1016/j.tourman.2006.11.003

80. Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35.

81. Stickdorn, M., & Zehrer, A. (2009). Service design in tourism: Customer experience driven destination management. In S. Clatworthy (ed.). *First Nordic conference on service design and service innovation. DeThinkingService-ReThinking-Design*. Oslo: Norway.

82. Teye, V. and Leclerc, D. (2002) “The White Caucasian and Ethnic Minority Cruise Markets: Some Motivational Perspectives”, *Tourism Management*, 19 (2): 153-160

83. Urry, J. (1995). *Consuming places*. London & New York: Routledge.

84. Wang, D., Park, S., & Fesenmaier, D. R. (2012). The role of smartphones in mediating the touristic experience. *Journal of Travel Research*, 51(4), 371-387.

85. Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: Fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 482-495.

86. Williams, P. W. (2001). Positioning wine tourism destinations: An image analysis. *International Journal of Wine Marketing*, 13(3), 42.

87. Williams, P. W., & Kelly, J. (2001). Cultural wine tourists: Product development considerations for British Columbia’s resident wine tourism market. *International Journal of Wine Marketing*, 13(3), 59.

88. Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., & van Es, J. C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel Research*, 40(2), 132.

89. Zouni, G., & Kouremenos, A. (2008). Do tourism providers know their visitors? An investigation of tourism experience at a destination. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 282-297.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Ирена Емилова е преподавател в департамент „Администрация и управление“ на НБУ, ръководи секция „Туризм“. Научните ѝ интереси са в областта на изживяванията в туризма, градския туризм, развлекателната индустрия, конкурентоспособността на туристическите агенции и развитието на туристическите пазари. Автор е на седем монографичните труда, между които: „Влиянието на фирмената политика върху конкурентоспособността на туристическите агенции“ (2007), „Технология и организация на туристическата дейност“ (2010), „Управление и ресурсна осигуреност на развлекателната индустрия“ (2012), „Мениджмънт на развлекателната индустрия“ (2017), „Туроператорска и турагентска дейност“ (2018). Зам.-председател е на Българска камара за образование, наука и култура. Експерт е в Междуведомствения съвет за кадрите в туризма към Министерството на туризма.

ПОСТКОВИД ВРЕМЕТО НА КУЛТУРНИЯ ТУРИЗЪМ - ТРИ ВЪПРОСА ЗА АДАПТАЦИЯТА, КОМУНИКАЦИИТЕ И ИНОВАЦИИТЕ

доц. д-р Соня Алексиева
Нов български университет

Резюме: След спирането на световния и в частност - на културния туризъм във времето на пандемията от COVID-19, потребителите „откриха“ нетрадиционни начини за културни и туристически преживявания от домовете си. Чрез виртуалния достъп до дестинациите, обектите на наследството и музеите, чрез максималното използване на онлайн събитията, туризмът се обвърза още силно с дигиталната трансформация. Анализирани в текста проблеми от годините на изолацията, допълват темата за адаптацията, комуникациите и иновациите в едно различно и сложно за културния туризъм постковид време. В публикацията се поставят важни въпроси за новите възможности и провокации между онлайн и офлайн културните преживявания на потребителите, които генерират неизбежни промени в комуникациите и посланията в туризма.

Ключови думи: *културен туризъм, комуникации, дигитални технологии, музеи, специални събития, иновации, потребители.*

CULTURAL TOURISM IN THE POST-COVID ERA: THE THREE ISSUES OF ADAPTATION, COMMUNICATION AND INNOVATION

Assoc. Prof. Sonya Alexieva, PhD
New Bulgarian University

Abstract: *After the COVID-19 pandemic brought the world, and cultural tourism in particular, to a stop, consumers „discovered“ non-traditional ways to live cultural and tourist experiences from their homes. As a result of virtual access to destinations, heritage sites, and museums, and the maximum use of online events, tourism became more strongly tied than ever to digital transformation. The issues having emerged during the years of isolation and being analysed in this paper come to enlarge the theme of adaptation, communication, and innovation in the different and complex post-covid era of cultural tourism. The publication raises important questions about new opportunities and challenges between online and offline cultural user experiences which generate inevitable changes in communications and messages in tourism.*

Keywords: *cultural tourism, communications, digital technologies, museums, special events, innovations, users.*

В над двегодишния период на „затваряне“ на световната туристическа индустрия сред трудното решаване на проблемите от пандемията, засегнали най-силно именно културата и туризма и в частност – културния туризъм, бяха начините за неговата адаптация и възстановяване на възможностите му. Предизвикателствата и поуките в дългия процес на възобновяване на туристическите дейности в една безпрецедентна ситуация на изолация във времето на „новото нормално“, потребителите промениха начина си на живот, работа и преживявания. Те замениха традиционните пътувания, събития и споделяния с виртуалния достъп до дестинациите, културното наследство, събитията и музеите. Извънредното положение наложи на различните публики нетрадиционни начини чрез безопасен достъп до културни/туристически преживявания от домовете с по-ограничени възможности и емоции.

Виртуалният достъп до дестинациите за културен туризъм и до събитийния сектор изискваха прагматични реакции на културния сектор и туристическия бизнес, които не бяха подготвени, както за новите възможности, така и за конфликтите между онлайн и офлайн преживяванията на потребителите. Трудностите в адаптацията и комуникацията в обществото като цяло, генерираха нестандартни изисквания/отношения към промяната в туризма.

Целите на настоящата публикация включват представянето на някои ключови дейности и реакции на различни културни/туристически институции във времето на пандемията от COVID-19 и по-точно на адаптацията на културния туризъм в постковид времето на промените, вкл. и в профила на неговите публики. Как информационните и комуникационните технологии (ИКТ),

онлайн комуникациите и виртуалните платформи, адаптираха очакванията на потребителите към новите тенденции във времето на извънредното положение? Как виртуалните и хибридните събития повлияха на комуникациите и споделянето, запазвайки интереса към дестинациите за културен туризъм, обектите на наследството, фестивалите, музеите и галериите?

Някои от изведените изводи и препоръки, надграждат оценките за развитието на комуникациите и отношението към информацията в постковид времето на културния туризъм при трудното нормализиране и оптимизиране на неговото бъдеще. В изложението са използвани някои примери от културната/туристическата практика, които представят културно-историческите, музейните, фестивалните и образователните формати през призмата на иновациите, наложени в една безпрецедентна кризисна ситуация в световен мащаб. Тя обединява песимизма на застиналото за живот и пътувания, време, в което обществото преживя комуникация без разбиране, адаптация без координация и реакции без послания.

Посочените идеи/инициативи на някои емблематични европейски културни институции, противопоставиха на кризисната ситуация в туризма и събитийния сектор, различни нови решения, които бяха реализирани в онлайн или хибриден вариант. Сред тях са много креативни идеи на музеи, тематични паркове, експозиции, атракции в някои от известните европейски дестинации за културен туризъм като Франция, Италия, Испания, Гърция, Холандия, Германия, Великобритания, Португалия, Австрия и др. Като своеобразен начин за реакция и временно решение за среща с потребителите и различните публики, те динамизираха чрез различни комуникационни канали трудни инициативи в подкрепа на образованието, културата и туризма. Тези усилия бяха в основата на надграждането и постепенното нормализиране на постковид времето в културния туризъм, който промени нагласите си към комуникациите и споделянето с ключовите за оцеляването си, публики и партньори.

Адаптация или криза в туризма в условията на пандемия

Първите реакции, грешки и примери за неефективни комуникации във времето на първоначалното разпространение на COVID-19 в Европа и света, ще бъдат сред най-важните ана-

лизи в бъдещите монографии и учебници по туризъм. От икономическите последствия до недостовярната информация, от затварянето на границите до срива на пазарите и бизнес пътувания, подценяването и ограничаването и на комуникациите, е сред ключовите проблеми на ситуацията, накарала света да класифицира първите „жертви на пандемията“[1]. Туризмът е сред тях и до днес в постковид времето на последиците от нея, както в икономически и финансов, така и в имиджов план.

Във време на ограничена и некоректна информация за настъпването на пандемията, разнопосочните послания и съвети на европейските институции показват некоординирана комуникация за страните-членки на съюза, факт е липсата на адекватни онлайн комуникации за възможни икономически мерки на ЕС за подпомагане туризма и др. В обявените от Световната здравна организация (СЗО) четири фази на развитие на кризата през 2020 г.: „Активиране“ (2 януари); „Извънредно положение“ (30 януари); „Пандемия COVID-19“ (11 март); „Постепенна отмяна на мерките“ - 15 април), комуникациите имат ключова роля.

В този първоначален период на информиране и адаптация към ситуацията, организацията организира/провежда над 70 медийни и образователно-информационни кампании, над 60 международни срещи и над 30 инициативи, свързани с доставки, логистика, насоки за поведение и др. В рамките на над 100 разработени и разпространени документи на СЗО[2], са факт най-важните: на комуникация на риска и повишаване ангажираността на общността, на поддръжне на партньорска мрежа с организации от транспортния, туристическия, банковия, здравния и образователния сектор и др. Пет месеца по-късно, закъснелите реакции и ненавременната комуникация на ЕС за сектор „Туризм“, представят информация в „Съобщение на комисията до европейския парламент, съвета, европейския икономически и социален комитет и комитета на регионите“ с фокус върху „Туризм и транспорт през 2020 г. и след това“[3].

Реакцията на много от организациите, които обединяват представителите на културния туризъм, професионалистите в туризма, събитийния сектор и др., е видима на официалните сайтове на организациите. Сред някои от примерите са водещи дестинации за културен туризъм като Франция, Италия, Испания, Гърция, Холандия, Германия, Великобритания, Порту-

галия, Хърватия и др. На първата видеоконферентна среща на министрите на културата на над 100 страни от ЮНЕСКО (април 2020), се анализират не само последиците от кризата върху световната култура - една от най-засегнатите области от COVID-19. Ограничен е достъпът до 80 % от обектите на световното културно наследство. Затворени са публики са стотици културни институции (театри, музеи, галерии, оперни сцени, концертни зали, библиотеки, тематични паркове и др.).

Информация и реакции са търсени от стотици членове в сайта на ICOM (International Council of Museums), където са обединени над 37 000 музея и музейни специалисти. Според проучване на ЮНЕСКО и Международния съвет на музеите, над 90 на сто от музеите в света - около 85 000 институции, са затворили временно заради пандемията“[4]. Замразена е дейността на десетки организации като International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA), обединяваща в културния и събитийния туризъм над 6000 члена, в която преди COVID-19 активно участват 100 страни от цял свят.

В този период от време с особено внимание в културната сфера се позиционира известната платформа на Google за култура и изкуство - Google Arts & Culture. Услугата предлага виртуална разходка в над 100 музея от търсачката на Google“[5]. Тя не само подпомага културния туризъм, но и увеличава партньорите си от стотици музеи и галерии в света като привлича посетителите си с акцент върху културата и образованието. Именно във времето на затворения туризъм и ограниченият достъп до света на изкуството, потребителите успяват да разглеждат скулптури, картини, графики и други произведения на изкуството, изложени във всеки от избраните центрове/музеи, да стигнат до експонатите в тях с 360-градусови StreetView панорами и текстово описание от интернет.

Анализирайки предизвикателствата пред устойчивия културен туризъм и мястото на културата - едновременно двигател и предпоставка за устойчивото развитие, европейските признават, че с „COVID-19, който спира световния туризъм, милиони хора в карантина търсят културни и туристически преживявания от домовете си. През този период културата се оказва незаменима и търсенето на виртуален достъп до музеи, обекти на наследството, театри и представления достигна безпрецедентни нива“ [6].

Прогнозите за „европейската култура у дома“ са немислими без значението на цифровата култура – „докато вирусът не бъде овладян, не можем да се върнем към начина си на живот преди пандемията. Благодарение на инвестициите на ЕС в цифрова култура обаче всеки – от любители на пътуванията до учители – може да получи достъп до най-добрите ресурси в областта на европейската история, изкуство и култура и да ги използва“[7]. В кризисната ситуация на безпрецедентно затваряне на професионалния и личния живот на хората, ЕС обединява в името на наследството, културата и културния туризъм, силата на разнообразни креативни инициативи, осигурява тяхната финансова подкрепа и реализира многобройни проекти. Те подкрепят и подпомагат, макар и една малка част от засегнатите от кризата над осем милиона души (по предварителни данни на Евростат), наети в културни и творчески индустрии в ЕС.

Именно във времето на т. нар. „затворен туризъм“ цифровите платформи обогатиха възможностите на хората по света – и като мащаб, и като аудитории, да продължат виртуалното си пътуване в света на наследството и културата. От образованието до туризма, тези богати информационни ресурси, както и улесненият достъп до уникални колекции/фондове, промениха и фокусираха по нов начин вниманието на потребителите към важната роля на световната и европейската история, изкуство, култура и туризъм за развитието и оцеляването на човечеството в най-кризисните две години на пандемията от COVID-19.

Сред най-известните примери за тези ресурси са: web приложението „Културни съкровища“ (Cultural gems), което предлага богата информация за културни забележителности в повече от 200 града в 30 европейски страни. Новата му функция по време на пандемията – „Културата на ЕС от дома“ (EU Culture from Home), надгражда възможностите да най-известните европейски музеи и художествени галерии, да се „посетят“ концертните и театралните зали от дома. Сред възможните начини за ангажиране на творци/ публика при новите социални и икономически обстоятелства е и примерът с разработване на платформата CreativesUnite за споделяне на добри практики и креативни идеи при справянето с кризата от различни страни.

Огромната онлайн аудитория от потребители на цифровата платформа на ЕС (Europeana), свързваща институциите

в областта на културното наследство, има достъп над 58 млн. цифровизирани културни ценности от над 3600 галерии, библиотеки, музеи и архиви в Европа"[8]. В най-трудните години на пандемията и в бавното отваряне на постковид времето за културния туризъм, Europeana създава и популяризира „Да открием Европа“ (Discovering Europe) – привлекателна поредица от блогове и фотогалерии, които показват скрити и неизвестни културни съкровища на Стария континент.

След шокът от първоначалния период на стрес и адаптация, едно различно и все по-активно общуване с публиките, генерира алтернативни методи за комуникация с тях, когато след февруари 2020 г. най-известните световни музеи и галерии, „отварят“ чрез безплатен онлайн достъп своите експозиции и фондове. Не само културният туризъм признава една твърде закъсняла необходимост от приоритизиране на дигиталната трансформация. Във време на все по-многобройни открити виртуални дискусии и межкултурни инициативи за социални и културни взаимодействия с потребителите в новата ситуация, културната и събитийната индустрия признават закъсняла си кооперативност с дигиталната трансформация.

Още при избора ѝ за тема на Световния ден на туризма (WTD) „Туризмът и дигиталната трансформация“ (2020 г.), посланието на една от водещите световни индустрии, насочва фокусът към необратимата промяна на общуването в туризма, подчертавайки, че „дигитализацията трансформира начина, по който се информираме, комуникираме и това преобразява нашето поведение, като по този начин се насърчават иновациите и устойчивите стратегии за растеж“ [9]. В същото време обаче, последствията от кризисната ситуация с пандемията доказва, че като временен изход от нея, самата дигитализация не предлага ефективно и дългосрочно решение за решаване на проблемите (творчески, финансови, преразглеждане на съществуващи практики, търсене на алтернативни решения и т.н.) пред културната и събитийната индустрия, както и пред културния туризъм.

Възстановяването на индустрията и в частност – на културния туризъм, предефинира целите на иновациите и предприемаческите проекти, вкл. в рекламните и комуникационните им кампании. Експертите предсказват, че „Колкото по-дълго продължава да се развива пандемията, толкова по-голям е

шансът на виртуалната реалност да се превърне в реална алтернатива на обикновения туризъм, тъй като потребителите започват все повече да свикват с тази технология“[10].

Комуникациите между споделянето и общуването с публиките

Традиционните инструменти в маркетинговите комуникации се адаптират на фона на тези реалности, трансформирайки се в нови форми, които да създават по-близка и персонализирана връзка с потенциалните туристи. От една страна е признанието, че пандемията и постковид времето обединява всички възможности на комуникация – в задължителни онлайн или изцяло онлайн формати, което засяга особено силно туризма. От друга е реалността, в която „медийните платформи, където продукт е самият потребител, създават възможност за милиарди хора, свързват ги и усилват емпатията помежду им“ [11]. Като конкурентен фактор в иновациите и дигиталната комуникация, туризмът все повече разчита на ефективните резултати от използване на социалните мрежи и на интерактивните начини за промотиране на възможностите на дестинациите за културен туризъм и техните събития/атракции.

В света на ИКТ днес, според някои изследователи „социалните мрежи се превръщат в наш глобален мозък“, те не са „просто корпоративен инструмент за маркетинг или мрежа за споделяне на шеги между милениали“. Те са нещо много повече от това – тази „хоризонтална и органична система за комуникация предлага напълно нов начин на съобщаване, разпространение и споделяне на информацията“[12]. Именно това налага интегрирането на маркетинговите цели за „по-видимо“ онлайн присъствие, за по-атрактивно представяне на видовете културен туризъм чрез по-разпознаваеми послания в глобалната мрежа.

Комуникациите в постковид времето на културния туризъм не само продължават усилията за анализ и адаптация към периодите на ограничения за пътуване или посещение на туристически обекти/атракции. Те надграждат споделянето и общуването между различните публики, които използват масиви от информация във време на необятен избор на комуникационни канали. Сред основните направления за насочване на тези усилия са „...създаване на интерес в дигитална среда

за последващи посещения чрез подходящо качествено представяне на културното наследство; организиране на виртуални турове за посещение на обекти или по маршрут в реално време; разработване на геймифицирани приложения за запознаване с интересни и значими културно-туристически атракции, които могат да се използват в местоживеенето, но да подтикнат към вземане на решение за физическо посещение при подходящи условия“[13].

Изводите и препоръките на изследователите в постковид времето на културния туризъм, акцентират не само върху промените в културата и туризмът като най-засегнатите (и най-губещите) сектори от пандемията. Адаптацията в културния туризъм и промяната в неговите ключови публики, налага „включването на културата и културното наследство като източници на уникални ресурси и смислени (запомнящи се) преживявания в надпреварата за вниманието и свободното време на потребителите“. Това от една страна, „...превърща културния туризъм в ключов сегмент на туристическата индустрия, при който многообразието от форми на културно (артистично) изразяване е предпоставка за получаването на допълнителни доходи, когато местната общност е постигнала разпознаваемост чрез използването на нейните отличителни характеристики като конкурентни предимства при предлагането на туристически продукти“. Но от друга страна – изисква активното им бъдещо надграждане, защото и „тяхната автентичност ги прави уникален ресурс за културния туризъм, който в много по-голяма степен спрямо останалите форми се „вписва“ в предписаното от противоепидемичните мерки поведение“[14].

В една безпрецедентна ситуация на затваряне на туризма и в частност на културния туризъм, потребителите увеличават онлайн активността си чрез социалните медии като едни от най-използваните канали за комуникация. И в психологически, и в комуникационен план, чрез все по-доминиращото разпространение на мобилните устройства, чрез тоталната дигитализация на съдържанието и др., промяната рефлектира в достъпността и потребителското влияние при оценяването и съпреживяването на събитията. В променената комуникационната среда на силни вербални и визуални идеи, силата на думите, натоварени с много конотации, се допълва от стотици ориги-

нални визуални (графични, анимационни и др. символи), въздействащи върху потребителите в туризма.

По време на пандемията и след нейното затихване, кризисните комуникации се фокусират върху доказателствата за променящата се среда от „двете страни“ на общуването с традиционните и новите медии. Фактите доказват все по-агресивното участие на социалните мрежи, все по-голямото разнообразие на видео посланията, все по-голямата необходимост от реторическото общуване като част от диагностицирането на най-ефективните аргументи в един информационен свят без граници[15]. Туристическият бизнес доказва защо акцентира върху прагматичността, както в избора на вида общуване, така и в използваните многобройни канали, които търсят кумулативния ефект от традиционната към дигиталната свързаност в комуникациите.

В едно от новите изследвания, посветено на кризата в културата и туризма след пандемията, се обобщава, че „културата и туризмът изпитаха в най-голяма степен разрушителна сила, както на вируса SARS-CoV-2, така и на предприятиите „медицински“ мерки за неговото ограничаване поради това, че коментираните области разчитат преди всичко на (1) свободно движение, (2) публичност (заедност), както и на (3) сигурност и предвидимост, за да реализират своята дейност[16]. Синергията между комуникациите, които обединяват традиционната и дигиталната свързаност във времето на ограниченото общуване/споделяне, адаптира най-разнообразни цифрови технологии и данни, социални мрежи, видео и блогове, мобилни приложения, изкуствен интелект и др. Комуникационната лавина на вербалните и визуалните послания в културния туризъм предлага не само консумация на информация под формата на идеи/предложения/решения, но и споделяне на познания и преживявания в мрежа от общности. Защото днес, „когато милиарди хора са свързани помежду си в система, позволяваща им по лесен и евтин начин да се превърнат в медии, информацията може да бъде използвана по все по-ефективни начини“[17].

Виртуалният живот на културния туризъм

След времето на извънредното положение и намаляващите ограничения на постковид забраните за пътуване и ваканции, културният туризъм обобщава, както финансовите, така и ими-

джовите си кризи. Сред тях са спрени или отложени във времето нереализирани/недовършени проекти, загуба на милиони посетители, спонсори и приходи. Новите активности, които налага пандемията (виртуални разходки, интерактивни инсталации, подготвяне на нови изложби, представяне на непознати експонати от фондовете и др.) предлагат на музейните публики нов вид общуване, където споделянето/включването става част от тяхната лична история, интерпретация и очаквания. Предизвикателството пред екипите на музеите и експертите активизират комуникационната им политика и променят взаимодействията между музейните публики, спонсорите и доброволците.

Времето на пандемията „поставя“ в извънредна ситуация традиционните прояви в социалните медии, виртуалните изложби за възрастни, образователните програми за деца. Печелят музеите и галериите, които преформатират стратегията си за цифрова комуникация и залагат на дигиталните инициативи. Пример за това са професионално планираните действия и комуникационни кампании на едни от най-известните световни музеи като Британският музей (Лондон), Лувъра (Париж), музеят на Пикасо (Барселона), „Гугенхайм“ (Ню Йорк), „Пергамон“ (Берлин), „Райксмузеум“ (Амстердам), галерия „Уфици“ (Флоренция), „Ермитажът“ (Санкт Петербург), „Смитсо尼ън“ (Вашингтон) и др.

От една страна, за музеите и галериите това е време за активни комуникации с посетителите, а от друга – това е време за надграждане на стари и нови партньорства с различни институции/организации от сектора на историята, културата, туризма и развлекателните индустрии. „Новото“ споделяне с публиките изисква презентиране по по-атраактивен начин на културното наследство, неизвестните колекции и образователните идеи през уеб сайтовете на музеите и платформите на социални медии. Целта на дигитализацията на произведения на изкуството, артефакти и експонати, е да привлича все повече ангажирани виртуални посетители.

Чрез социалните мрежи дистанционните дейности/активности на музеите и галериите гарантират публичност на програмите за възрастни и деца, но и насърчава/предизвикват личното участие на публиките. Сред хитовете в интернет месеци наред са домашни занимания за цялото семейство, които използват предложените от музеите известни картини

и артефакти за колажи, рисуване, колажи, модифициране на образите и др. Достъпните онлайн архиви/филми/записи променят гледната точка към възприемането на нови познания и неизвестна информация.

Още едно реално приложение на съвременните технологии фокусира вниманието на публиките към познати и непознати обекти на културния туризъм. Забавеното време в реалния живот във време на пандемия активизира онлайн пътуванията на карантинираните хора във виртуалния живот чрез безплатни разходки в света на изкуството и 24/7 споделяне от вкъщи. Изборът на виртуални разходки чрез известните на милиони хора, затворени у дома, „пароли“ с хаштаг „#Оставам вкъщи“, „#Изкуството лекува“, „#Посети известни музеи, докато си вкъщи“ и др., са маркери за самоусъвършенстване, за откриване на нови интереси, за хоби занимания и колекционерство на емоции.

Чрез платформата на Google и много други, чрез сайтовете на музеите, чрез виртуалните събития, става възможно виртуалното пътуване към тях и „отварянето“ на уникални колекции и спектакли в цял свят, които създават позитивни емоции и интерес към нови познания. Заедно с виртуалния тур на „Лувъра“ и на галерията „Уфици“ във Флоренция, достъпни онлайн са колекциите на нидерландските музеи – на Националния музей „Рейкмузеум“ и музеят „Ван Гог“ в Амстердам. От дома могат да се видят съкровищата на музея „Тисен-Борнемиса“ или „Прадо“ в Мадрид, на „Ермитажа“ в Санкт Петербург, на „Тейт Бритън“ в Лондон, на Националния археологически музей в Атина, на музея „Гугенхайм“ в Ню Йорк и прочутите му филиали във Венеция и Билбао и др.

Много световни културни институции като Министерството на туризма и антиките на Египет предлагат достъпни онлайн посещения на музеи и културни обекти (от официалния му web сайт, както и чрез социалните медии – Facebook, Instagram, Twitter). Серията от виртуални и екскурзоводски видео обиколки на музеи и археологически обекти не само от Кайро и Гиза, а в цялата страна привличат виртуалните туристи с мотото: „Изживейте Египет от дома. Останете вкъщи. Бъдете в безопасност“. По време на пандемията многобройни са посетителите и на прочутите музеи на Ватикана, на галерия „Брера“ в Милано, на галерията „Тейт Бритън“ в Лондон и др.

В практиката на реалната музейна работа обаче, екипите посочват и минусите на „провокациите на реалността“, които ги засегнаха като културни институции във всекидневието. „... Хората (публиките) скоро се отегчиха от преобладаващо виртуалното си съществуване и започнаха да го negliжират. Така, не след дълго и музеите станахме жертва на умората в мрежата, защото разнообразието на отделните изкуства и културни инициативи се сведе до унифицирано възприемане единствено и само през посредничеството на технологиите и екраните.

Емоционалното въздействие се минимализира, за сметка на многото „преразказана“ [18] информация. Това доведе до пренасищане. Съответно, не след дълго, присъствието на музеите в дигиталното пространство отново стана допълващо, а не заместващо реалната музейната дейност“. Особено важно за музейните общности е фокусирането на проблемите в постпандемичната музейна комуникация като „третия основен елемент на епидемичната криза в музеите: комуникационния – най-опасно за музеите е загубата на комуникация с публиката“.

Един български пример за професионален виртуален поглед към наследството и нестандартна комуникация с интелигентната и претенциозната публика на културния туризъм, е идеята за уникална 360-градусова виртуална разходка на Варна [19]. Интересният проект на Асоциацията за реклама и комуникации в туризма (АРКТ) и известният фотограф-художник Росен Донеv включва 11 културни и исторически забележителности на Варна. Идеята е реализирана по повод 100-годишния юбилей от обявяването на Варна за курортен град.

В рамките на един по-ограничен преглед към националните виртуални турове, предлагани по време на извънредното положение, той разкрива интересен, макар и непълен списък на български музеи и галерии. През м. март 2020 г. на официалния сайт на Министерство на културата е публикувана информация за възможността и у нас да се използват „все повече безплатни дистанционни форми за посещение на изложби и присъствие на представления, както и възможност за виртуални разходки в музеи, галерии и археологически забележителности“ [20]. Информацията е допълнена със списък от повече от 50 онлайн услуги, които „да помогне на почитателите на всички изкуства да направят своята виртуална културна програма. От събраните

ресурси могат да се възползват и българите, които се намират навсякъде по света”[21]. В каченият в сайта списък градовете Варна, Казанлък, Ямбол, София, Стара Загора, Пловдив и др. предоставят културната си програма със събития по дати.

Над 30 музеи и галерии подробно представят предложенията си за виртуални разходки, виртуални изложби, събития, инициативи за деца и др. Десетки библиотеки и читалища се включват във виртуалните срещи с публиките си чрез представяне на нови книги, различни спектакли и „посещения“ на фондове и архиви. Списъкът от над 30 страници е допълнен с представянето на официалните сайтове на много чуждестранни културни институции.

Към актуализирането на информацията на официалния сайт на Министерството на културата, в публичното пространство чрез медиите, социалните мрежи и web страниците на много културни институции, се надграждат възможностите за виртуални пътувания из страната. Археологическите забележителности в България, които могат да се разгледат виртуално, допълват палитрата на културния туризъм. Два месеца по-късно – през м. май, списък надхвърля 100 онлайн услуги, които улесняват избора на българите да направят своята индивидуална виртуална културна програма в света на културата и изкуството.

В този контекст, изборът на предпочитания вид туризъм, както и задържането на лоялните клиенти в туризма, е важна функция от изграждане на имиджа. „Имиджът се явява като кръстопът на асоциациите ни, новосформираната единица на вътрешния лексикон на нашето съзнание и конкретния адрес на абстрактните и перцептивните кодове на човешкото разбиране“. От една страна, „имиджът предхожда създаването на репутация, като ни дава една първична представа за дадения субект, въз основа на която се разгръща конкретиката, рационалността на репутацията“, но от друга – „получава се оценъчността, силно зависеща от конкретното общество“[22].

Именно имиджът като „кръстопът на асоциациите ни“ определя привлекателността на една дестинация, вид туризъм или специално събитие. Имиджът като „първична представа“, като средство за въздействие върху потребителите надгражда очакванията им за един музей, фестивал или атракция. Между ударът, получен по време на пандемията и надеждата си за възстановя-

ване, културният туризъм у нас запази имиджът си на утвърден и предпочитан вид туризъм. Той получи лоялна и постоянна подкрепа от медиите в опитите си да оцелее, макар и във виртуалното пространство, навярно и защото не демонстрира кресливи заплахи и агресивност, с които други представители на туризма маркираха територията на запазеното си първо място.

В постковид времето на културния туризъм особено активна е ролята на медиите, специализираните сайтове за култура, туризъм и пътешествия, блоговете и др., които информират за инициативите и виртуалните събития на музеите и галериите, на културните центрове и библиотеките в цялата страна. Излъчването на позитивни и обнадеждаващи новини, насочването към интересни дейности и положителни емоции, са част от противодействието на стреса и страховете на публиките в кризисни ситуации. В този смисъл, новините и информацията, свързани с любопитни и непознати факти, с обогатяване на познанията и общата култура, с пътешествия и свободно време, освобождават съзнанието и психиката от напрежението и информационната лавина на всекидневието.

В крехкото равновесие между истината и лъжата, между дезинформацията и манипулацията, между фалшивите новини и преекспонирането на слуховете, медиите имат ключово място във възприемането на достоверните новини и факти. В многопластовите и сложни анализи за значението (и влиянието) на медиите върху човешката психика в извънредното положение, наложено от пандемията, изследователите подчертават, че „В ситуацията на криза журналистите, в това число и онлайн журналистите, както и гражданите непрекъснато повишават своята дигитална компетентност в посока установяване правдоподобността на фактите“ [23]. Именно синергията на оптимизма, преживяванията и позитивизма, характерна за видовете на културния туризъм, привлича към неговия магнетичен профил и потребителите, и журналистите.

Синхронизирането на превантивните мерки срещу разпространението на коронавируса, ще бъде следващото предизвикателство и изискване пред туристическите пътувания и потребностите на клиентите. Прагматичната реакция на туристическия бизнес във време на адаптация и възстановяване, ще изисква ефективна и прозрачна комуникация и по-активна диги-

тализация на туристическия бизнес. Светът на постковид пътуването ще се гради на най-трудното очакване на потребителите, за да се превърнат в лоялни клиенти: доверие в обмена на данни, в общуването и споделянето на преживявания – от официалните източници на информация до емоциите в социалните мрежи.

Заключение

Поради сложната и обемна тема на настоящата публикация, не е възможно да се обхванат всички аспекти на адаптацията, комуникациите и иновациите, променили завинаги постковид времето на културния туризъм. Представените, макар накратко, проблеми и изводи за влиянието на преживяването/споделянето на виртуалните събития, на използването на ИКТ и др., са пример за някои успешни практики и нови тенденции след времето на „новото нормално“ – малка част от въпросите за устойчивото развитие на културния туризъм.

Сред тенденциите, които ще преформатират, както характерните особености на културния туризъм, така и нагласите и очакванията на потребителите, са приоритизирането на мястото на иновациите и технологиите, които ще гарантират сигурността и безопасността на туристите. Те ще ги използват за различния формат на планирането и организиране на бъдещите си пътувания. Ще ги прилагат при по-сложната адаптация към по-персонализираните, по-сигурните и по-гъвкавите пътувания, ваканции и почивки.

Трансформациите в туризма и в частност в културния туризъм след пандемията, завинаги промениха значението на музеите и галериите в спасяването на културата и развлекателните индустрии. Наложените от опита по време на пандемията, изисквания към обслужването, културните/туристическите обекти и комуникацията, ще адаптира, както персонала, така и потребителите към следващи протоколи и сертификати. Предизвикателството в развитието на културния туризъм ще фокусира вниманието на индустрията като цяло върху персонализацията на услугите, индивидуалното отношение към потребителите и нарастващото значение на иновациите и новите технологии.

Затварянето на обектите на културния туризъм, промени възможността на потребителите да пътуват към реалните си

преживявания, познания и открития, които виждаха като красиви имитации във виртуална среда. Пандемията не само позиционира туризма сред най-пострадалите сектори като затвори стотици световни културни и туристически обекти. В условия на извънредно положение, в една от най-засегнатите световни индустрии, бяха засегнати и събитията като част от най-атрактивните преживявания на живо в света на пътешествията.

Сред отменените или преместени във времето най-известни културни, образователни и спортни събития през последните години, бяха прочути фестивали, олимпиади, изложения, церемонии, конкурси. Всички подвидове на културния туризъм бяха тотално засегнати от пандемията и дълго ще се възстановят от загубите, които понесоха. Водещи туристически дестинации, създатели/организатори на имиджови събития с вековна история, както и съвременни платформи за иновационни събития и др., оцениха отминалото време на директното общуване с публиката, споделянето на преживяванията от сцената и срещите на живо на туристическите изложения.

Проучванията и статистическите данни доказаха, че за разлика от хотелиерството и ресторантьорството, от туроператорския бизнес и др., културните/музейните институции, тематичните паркове и атракционите, останаха забравени в сянката на половинчатите мерки за тяхното оцеляване. В една безпрецедентната и за културния туризъм, кризисна ситуация, той демонстрира как се оцелява във виртуална среда с професионализъм, надежда и точни послания към потребителите, които запази чрез креативност и позитивизъм. В постковид времето на надеждите адаптацията, а не рутината, комуникациите, а не дезинформацията и - иновациите, а не рекламата, ще решат бъдещето на устойчивия културен туризъм.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексиева, С. Комуникации в туризма по време на пандемия – от традиционна към дигитална свързаност (2020) – В: сборник „Туризм и свързаност“ на Юбилейна научна конференция с международно участие на Икономически университет-Варна. Варна: изд. „Наука и икономика“, с. 655.

2. Пак там, цит. изт., с. 656.

3. Вж. по-подробно на: Туризм и транспорт: Насоки на Комисията за безопасно подновяване на пътуванията и съживяване на туристическия сектор в Европа през 2020 г. и след това – https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/ip_20_854 (посетена 12.01.2022)

4. Алексиева, С. Културен туризм по време на COVID кризата – позитивизмът на музеите (2020). В: сборник „Туристическата индустрия – позитивизъм по време на Ковид кризата“. Варна: изд. Славена, с. 53 (с. 52-61).

5. Виж повече на: <https://www.digital.bg/uslugata-google-arts-&culture-predlaga-virtualna-razhodka-v-nad-100-muzeq-ot-taraschkata-na-google-article1050131.html> (посетена 20.01.2022).

6. Виж повече на: Културен туризм & Covid 19 – <https://www.unwto.org/cultural-tourism-covid-19> (посетена 15.02.2022).

7. Европейската култура от дома – https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe/recovery-coronavirus-success-stories/digital/european-culture-home_bg (посетена 15.02.2022).

8. Пак там, цит. изт.

9. World Tourism Day (WTD) – Световен ден на туризма, 27 септември 2020 г.: „Туризмът и дигиталната трансформация“ – официален сайт на www.wtd.unwto.org (посетена 10.12.2021).

10. Виртуален туризм: Ще успее ли да се превърне в новото нормално? – <https://www.economic.bg/bg/a/view/virtualen-turizym-shte-uspee-li-da-se-prevyrne-v-novoto-normalno> (посетена 15.02.2022).

11. Галоуей, С. The Four: скритата ДНК на „Епъл“, „Амазон“, „Фейсбук“ и „Гугъл“ (превод М. Кондакова). София: Изток-Запад, 2018, с.134.

12. Лъкет, О., Кейси, М. Социалният организъм (2017). София: изд. Кръгозор, с. 252-253.

13. Кабаков, И. Маринов, В., Асенова, М. и кол. (2021). „COVID-кризата в културата и туризма, основан на културно наследство: идеи за изход от ситуацията“. София: УИ „Св. Климент Охридски“, с. 212-213.

14. Пак там, цит. изт., с. 219-220.

15. Алексиева, С. (2020). Вербални и визуални аргументи при изграждане на имиджа в туризма (Пъблик рилейшънс през призмата на думите и образите) – В: сп. Реторика и комуникации, бр. 44, юли 2020 – <http://rhetoric.bg/> (посетена 20.01.2022).

16. Кабаков, И. Маринов, В., Асенова, М. и кол. (2021). „COVID-кризата в културата и туризма, основан на културно наследство: идеи за изход от ситуацията“. София: УИ „Св. Климент Охридски“, с. 18.

17. Лъкет, О., М. Кейси (2017). Социалният организъм. София: Кръгзор, с. 45.

18. Цекова, Е. „Кризата „Ковид 19“ и постпандемичната музейна комуникация“ – официален сайт на НПТМ: <http://polytechnic-museum.com/muzeyna-statiya/2020-12/krizata-kovid-19-i-postpandemichnata-muzeyna-komunikaciya> (посетена 10.12.2021).

19. Виртуална 360-градусова разходка из забележителностите на Варна <https://visit.varna.bg/bg/explore-varna.html> (посетена 20.02.2022).

20. Министерството на културата събра списък на повече от 50 онлайн услуги, който може да помогне на почитателите на всички изкуства да направят своята виртуална културна програма – http://mc.government.bg/newsn.php?n=7153&i=1&fbclid=IwAR3b7-7ORsbC0vtVQo7Q8rd9FgPH5GG-wlmgSfTHgd5a_c4K-Ai2DDggukrA (посетена 20.02.2022).

21. Пак там, цит. изт.

22. Павлова, А. Имидж, репутация, бранд (2015). В: сп. „Проблеми на постмодерността“, том V, брой 1, София, с. 28-29.

23. Мавродиева, И. Фалшиви новини: теоретични дилеми, методически аспекти и проявления в кризисна комуникация (2020) – В: сп. „Медии и комуникации на 21 век“, изд. ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, бр. 4/2020, с. 53 (47-55).

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Д-р Соня Алексиева е доцент в Нов български университет – департамент „Администрация и управление“. Научните ѝ интереси са свързани с комуникации, връзки с обществеността, реклама, специални събития в туризма. Има дългогодишен опит като PR експерт, с тясна специализация – PR в туризма. Участвала е в редица чуждестранни и български комуникационни проекти, както и в много PR кампании, в изграждането на стратегии, бранд и визия на туризма в България. Автор е на над десет монографии и учебници, както и на стотици публикации в областта на туризма, културния туризъм, пб̀блик рилейшънс и бизнес комуникациите. Съставител и редактор е на много монографии и книги за културен туризъм, туристически дестинации, културно наследство, комуникации и др. Член е на Международната асоциация по пб̀блик рилейшънс (IPRA); Международната организация на журналистите и писателите по туризма (FIJET); Българското дружество за връзки с обществеността (БДВО); Българската асоциация по маркетинг (БАМ). Член е на редакционния съвет на Годишника на департамент „Администрация и управление“ на НБУ.

ПЕРСПЕКТИВНИ ПАЗАРИ И ДЕСТИНАЦИИ НА КУЛИНАРНИЯ ТУРИЗЪМ

доц. д-р Теодора Ризова
Нов български университет

Резюме: Кулинарният туризъм е специализиран вид туризъм, който е свързан с традиционната кухня на даден народ, или на определен регион при който местните кулинарни традиции притежават специфични, ясно разграничими характеристики.

В статията е представен туристическият продукт в кулинарния туризъм, който е обвързан с националната и регионалната кухня преди всичко с особеностите на културата в региона. Изследвани са перспективите туристически пазари за кулинарен туризъм и особено внимание е отделено на иновативните пазари и новите технологии в гастрономията.

Ключови думи: *кулинарен туризъм, туристически пазари, иновативни технологии в гастрономията*

PROSPECTIVE MARKETS AND DESTINATIONS OF CULINARY TOURISM

Assoc. Prof. Teodora Rizova, PhD
New Bulgarian University

Abstract: Culinary tourism is a specialized type of tourism that is associated with the traditional cuisine of a nation or a particular region in which local culinary traditions have specific, clearly distinguishable characteristics.

The article presents the tourist product in culinary tourism, which is associated with national and regional cuisine and above all with the peculiarities of culture in the region. The perspectives of tourist markets for culinary tourism are studied and special attention is paid to the innovative markets and new technologies in gastronomy.

Keywords: *culinary tourism, tourist markets, innovative technologies in gastronomy*

1. Общи представи за туристическите пазари и дестинации в кулинарния туризъм

Кулинарният туризъм като едно от новите направления в туристическата дейност претърпява постоянни промени и „завзема“ все по-нови територии. Този естествен процес засяга както традиционни туристически дестинации каквито са туристическите дестинации в Европа и САЩ, така и представлява важен фактор за развитието на нови туристически дестинации привличащи все по-голям брой туристи.

Все по-широко се развиват и специфичните видове на кулинарния туризъм, които започват да взаимодействат с другите видове туристически дейности, както и с различни икономически и социални структури, които преди това не са били включвани в дейността на туристическите предприятия.

Преди обаче да се спрем на темата за перспективните пазари на кулинарния туризъм трябва да се спомене какво всъщност представлява този относително нов вид, туристически продукт.

Кулинарният туризъм на първо място е свързан с традиционната кухня на даден народ или на определен регион при който местните кулинарни традиции притежават специфични, ясно разграничими характеристики.

Също така една от характеристиките на кулинарния туристически продукт е специфичния начин на добиване на продуктите от които се приготвят различните ястия или напитки в съответния регион.

Към туристическият продукт в кулинарния туризъм се отнася и високата степен на обвързаност на националната и регионална кухня с особеностите на културата в региона.

Всъщност, значима част от туристическия продукт в този случай е именно анализа на културата на региона „пречупена“ през фокуса на националната или регионалната кухня.

На свой ред културата на даден регион е непосредствено и тясно свързана с особеностите на историческото развитие.

Не следва да се забравя, че всеки туристически продукт съществува единствено при наличието на определени условия.

Към категорията на условията за развитието се отнасят:

- наличието на необходими материални ресурси за предоставяне на съответните услуги в кулинарния туризъм;
- наличието на организационни форми позволяващи функционирането на съответните туристически дестинации;
- и готовност на стопанските субекти да реализират дейности насочени към обслужването на туристите.

Именно тези условия формират развитието и конкурентоспособността на съответната туристическа дестинация в кулинарния туризъм.

Следва също така да се отбележи, че развитието на дестинациите в кулинарния туризъм изисква висока степен на системност за функциониране на отделните елементи в условията за неговото развитие. Този елемент може да бъде осигурен единствено при взаимодействието на различните органи на управление както в публичните структури, така и в мениджмънта в отделните стопански предприятия.

Туристическите пазари представляват инструмент чрез който получават съгласуване интересите на купувачите и продавачите на туристическите продукти.

Една от особеностите на туристическите пазари е това, че стойността на туристическия продукт много рядко, (а на практиката никога) не отразява количеството на труд и материални ресурси, които са вложени в неговото производство. Стойността на туристическия продукт зависи единствено от това в каква степен потребителите оценяват даден продукт като ценен (стойностен) за тях.

Това означава, че туристическия пазар представлява система в която се организират и си взаимодействат четири основни елемента:

- туристическото търсене;
- туристическото предлагане;

– цените на туристическите продукти и конкуренцията, която съществува в определено време на съответния туристически пазар.

Изхождайки от тези „азбучни“ истини, развитието на нови туристически пазари в това число и нови пазари в гастрономичния туризъм изисква настъпване на чувствителни промени в четирите елемента от които се състои съответния пазар. Съответно:

– за развитието на нови пазари следва да присъстват значими групи от потребители, (ако групата потребители е малка, ефективното развитие на пазара не може да бъде реализирано), които да се заинтересуват от придобиването на определени туристически продукти при това по цена, която би им позволила използването на съответния продукт;

– създаването на нови туристически продукти, които да породят траен интерес в определени групи от туристите, който подлежи на по-нататъшно маркетингово и рекламно развитие и в крайна сметка ще задоволи определени съществуващи или перспективни интереси на съответната група потребители;

– цени на новите туристически продукти, които да осигуряват рентабилност на туристическата дейност, която да даде възможност да се използват привлечени и собствени ресурси на стопанските субекти, заинтересовани от развитието на определен туристически пазар;

– сравнително ниска степен на конкуренция при която новият туристически продукт да има възможността да се наложи на новия пазар. При това под конкуренция тук се разглеждат не конкурентните възможности на отделните предприятия, а конкуренцията на заместващите туристически пазари [3].

2. Перспективни пазари на гастрономическия туризъм

Развитието на нови пазари в гастрономичния туризъм се определя от няколко основни условия, които възникват пред последните години (като се вземе под внимание въздействието на КОВИД-19, което все пак може да се разглежда като едно форсмажорно обстоятелство, чието въздействие върху туризма ще бъде ограничено):

– наличие на ускорен обмен между различни нации и култури, което предполага засилен интерес към всички аспекти на културната самобитност. Част от тази самобитност е национал-

ната и регионална кухня в съответните страни.

Особено засилен е този интерес във възрастовата група на потребителите до 35 години, които в значително по-голяма степен са свободни от съществуващите стереотипи по отношение към определени култури;

- развитие на транспортните и търговски мрежи, което предполага достъп до най-различни продукти независимо от страната на техния произход; Наличието на транснационални търговски вериги дава възможност за доставката на най-разнообразни продукти на цени, които са напълно достъпни за широк кръг потребители практически във всяка страна в която тези вериги функционират.

- нарастване на интереса към здравословно хранене предполагащо наличието на две паралелно развиващи се тенденции;

От една страна обръщане към традициите в приготвянето на храна характерна за различните народи, а от друга страна използването на новите технологии за приготвянето на храна от различни продукти в домашни условия.

При това следва да се отбележи, че интереса към здравословното хранене обхваща все по-големи възрастови „зони“ като интерес към подобен вид хранене проявяват вече не само хората от средната или по-висока възраст, но и от младите хора, които в повечето случаи проявяват и съществен интерес към различните култури.

- наличие на значително по-висока степен на гъвкавост при много от структурите в публичното управление насочено към търсене на нови варианти в развитието на регионалния туризъм;

Това предполага включването на значителен брой структури нямащи непосредствено отношение към туристическия бизнес в развитието на нови туристически пазарни сегменти. Особено значение в това отношение има възможността за развитие на публично-частните партньорства при създаването на съответна туристическа инфраструктура. По този начин възниква възможността за създаването на нови туристически продукти, които имат осигурено и достатъчно добре обезпечено финансиране.

- повишаване на разнообразието на туристическите продукти, които са свързани с гастрономическия туризъм;

Значителна част от предприятията, които създават туристически продукти, в това число и тези, които работят в областта на гастрономичния туризъм полагат усилия, за да персонализират услугите за определени клиенти. Съвременните информационни технологии дават възможност предварително уточняване на туристическия маршрут, предлаганите услуги, както и останалите условия на туристическото пътуване [6].

При проява на определена гъвкавост в планирането и използването на ресурси от страна на туристическите компании, подобна висока степен на персонализация може да се отрази благоприятно върху икономическите резултати в съответната компания.

Изхождайки от посочените условия могат да се очертаят две области на перспективни пазари на гастрономическия туризъм:

а) към първата област могат да бъдат отнесени нови туристически продукти, които да отговарят на персонализираните изисквания на определена група туристи.

Тук се разглеждат различни комбинации от типа „храна-култура-история“ или „храна-приготвяне-история“, както и различни комбинации на тези варианти за перспективни пазари. В тази група се включва крайно широк диапазон от хора, които принадлежат към различни възрастови групи, професионални области, както и страни на живеене. Те са заинтересовани на първо място да получат свой туристически продукт, който в най-пълна степен отговаря именно на техните изисквания, а не се „вписва“ в предварително зададена програма. При хората от по-високите възрастови групи интереса се поражда както от историко-културните особености на гастрономичния елемент, така и от чисто практическо желание да се излезе извън стандартните форми на кулинарията.

Като правило сегмента на туристите, които се интересуват от персонифицирани продукти притежава достатъчно средства, за да си позволи цена превишаваща стандартната с 10-15%, но даваща възможност за придобиването на допълнителни ползи от туристическото пътуване.

Общото при тези категории потребители е това, че те търсят персонифицирани продукти, които да задоволят именно техните очаквания от съответната туристическа дестинация.

Възможността да се предложи подобен продукт произли-

за от интегрирания модел на управление на туристическите ресурси. Това по-специално предполага, че повечето стопански субекти ангажирани с гастрономическия елемент на туристическите пътувания имат и други ангажименти, в частност работят в качеството на заведения за хранене. Гастрономическият елемент може да се разглежда в качеството на допълнителна дейност, която освен преките приходи гарантира и съответните рекламни възможности на определени заведения.

Трябва да се отбележи, че интегрираният подход дава възможност за висока степен на индивидуалност при което персонала зает в съответните заведения може да изпълнява и допълнителни дейности свързани с гастрономическия туризъм.

При интегрирания подход заведенията за хранене имат възможността сами да определят услугите, техния обем, както и броя клиенти, които те ще могат да обслужват.

Заедно с това те ще бъдат заинтересовани от подобна дейност, която не само им осигурява допълнителни постъпления, но и дава възможността да формират собствен бранд в сферата на гастрономическия туризъм.

Съществено значение в новите туристически продукти свързани с развитието на гастрономическия туризъм има и тяхната цена. Тя е достатъчно гъвкава, което дава възможност за сериозно нарастване на броя и диапазона на потенциалните туристи.

Основната причина за тази гъвкавост на цената е свързана с това, че основната част от разходите, които я формират могат да бъдат определени като вариативни, тъй като условно-постоянните разходи, повечето от участващите в предлагането на съответните продукти предприятия, извършват във връзка с основната си дейност. Вариативните разходи могат да бъдат регулирани в зависимост както от особеностите на клиентите, така и в зависимост от това каква точно услуга се очаква от съответното заведение.

В този смисъл цените на отделните туристически продукти могат да бъдат достатъчно различни като от една страна стимулират търсенето на гастрономически туристически продукти в много от ценовите диапазони, а от друга страна дават възможност стопанските субекти да развият собствената си дейност в широки граници.

Възможностите за конкуренция при този вариант на развитие на пазара на гастрономичния туризъм са практически неограничени. Това се дължи както на широките възможности на гастрономията, така и на широтата на организационните форми, които могат да бъдат използвани от стопанските субекти. Затова конкуренцията в тази област е силна, но неин основен критерий е развитието на иновативните подходи към обслужването на клиентите.

Към категорията на иновативните пазари в областта на гастрономическия туризъм могат да бъдат отнесени и пазарите на новите технологии в гастрономията. Така националното и регионалното гастрономическо изкуство стават не само носители на традициите, но и отразяват най-новите тенденции в развитието на науката и технологиите. Иновационните технологии в гастрономията са обусловени от следните фактори:

- потребността на все повече хора от здравословна храна и използването на екологични чисти продукти;

- интерес към нетрадиционни вкусове, които се постигат чрез съчетаването на най-различни нови компоненти;

- използването на продукти с принципно нови свойства.

Сред основните технологии, които намират приложение в новите технологии в гастрономията трябва да се отбележат основните:

- технология на приготвяне на храната sous-vide (су-вид);

При този метод храната се приготвя в собствен сос без да се използва допълнителна мазнина. Предимствата на този метод са в запазването на вкусовите качества на храната, увеличаване на периода на съхранение на храната, общо подобряване на вкусовите качества, както и предотвратяване на нежелателното натрупване на мазнини в организма на човека.

- метода cook&Chill (кук енд чил);

Технологията позволява запазването на първоначалната свежест на продуктите като предпазва от размножаване на вредоносни бактерии, които могат да увредят вкусовите и хранителните свойства. Така, освен че запазва вкусовите си качества, храната може да се съхранява без съществени негативни промени значително по-продължително време.

- технология РосоJet (пакоджетинг) в основата на която е поставен процеса на хомогенизацията на замразена храна с

различен произход (риба, месо, зеленчуци и др.);

При прилагането и продуктите се надробяват като в резултат се създава хомогенно пюре, което може да има най-различни свойства и от което в последствие могат да бъдат приготвени най-различни продукти.

- приложение на азотни технологии даващи възможност (нитро технологии) даващи възможност за по-продължително съхранение на продуктите като при използването на подобни технологии могат да се транспортират екзотични продукти на големи разстояния;

- технологии на „шоково“ охлаждане на продуктите;

При тези технологии температурата на продуктите рязко се понижава като по този начин се намалява загубата на влажност на продуктите и загубата на свойствата на отделните хранителни продукти.

- фюжън кулинария предполагаща хармоничното свързване на вкусовете от различни кухни принадлежащи на народите на Европа и на Изтока. При това се постигат нови вкусови качества основаващи се на моделиране на възприятието на вкусовете рецептори характерно за различните кухни;

- използване на 3D технологии в гастрономията;

Използването на тези технологии дава възможност както да се постигнат различни форми на блюдата, така и да се интегрират различни вкусове като се използват технологиите FDM представляващ наслагване на отделни слоеве от продуктите и секторната им обработка, в това число и при поддържането на различни режими.

- използване на нови по своите качества продукти като някои видове дълбоководни водорасли, използване на растителни видове от регионите в които има вечно замръзвали почви и други;

Като правило този тип нови продукти имат крайно полезно въздействие върху човешкия организъм, а използването на модерните кулинарни технологии дава възможност за постигане и на крайно високи вкусови качества.

Пазара на нови гастрономически технологии непрекъснато се разраства с развитието на техническите средства и включването на нови технологии в маркетинговите системи на отделните заведения за хранене.

Следва да се отбележи, че този тип нови пазари може да се обвърже както със съществуващи дестинации, така и с редица нови такива [1].

б)към втората област на перспективните пазари на гастрономическия туризъм могат да се отнесат тези негови форми, които възникват и се развиват паралелно с други форми на туристическа дейност;

Така гастрономични елементи присъстват както в различните форми на рекреационния туризъм, така и в културния, конгресния, спортния и други видове основна туристическа дейност.

Въпреки, че гастрономичния туризъм в този случай изпълнява „допълваща“ функция по отношение на основните форми, обема на подобни услуги нараства практически постоянно. Това е свързано както с развитието на нови дестинации, така и с предлагането на допълнителни услуги в традиционните такива. Най-честата и ефективна интеграция между гастрономическият туризъм и другите видове туристическа дейност, се реализира в следните области:

- със селския (зеленият) туризъм, при което се създава уникален продукт на гастрономическия туризъм, при който потребителя има възможността не само да консумира определено ястие, или да участва в процеса на неговото приготвяне, но и да контролира отглеждането и развитието на ingredientите на съответните ястия. Този туристически продукт има самостоятелен пазар, който с течение на времето преживява постоянно развитие;

- взаимодействие с градския (деловият) туризъм. Резултат от това взаимодействие е възникването на „брандовите“ продукти на гастрономическия туризъм, при които продукта се основава върху известността на определено заведение или серия от такива. При възникването на новите продукти на гастрономическия туризъм, често се използва създаването на гастрономия с използването на нови технологии или материали. Именно при взаимодействието с градския туризъм става възможно и ефективно прилагането на тези технологии в гастрономията;

- фестивален (събитийен) туризъм. Взаимодействието на гастрономичния туризъм дава като свой резултат различни продукти, свързани с приготвянето на храна и напитки, консумаци-

ята, и редица други елементи. Развитието на този пазар е тясно обвързано с развитието на определени нови дестинации в гастрономичния туризъм, при което те придобиват значението на брандирани мероприятия, свързани с гастрономията и всички елементи, които под една или друга форма са свързани с нея;

- обвързаност на културно-познавателният туризъм с гастрономическият. Между тези две форми на туристическа активност съществува най-тясна връзка, която е и най-ранна, в историята на гастрономическият туризъм. Това е свързано с представянето на храната като един от важните аспекти на националната и/или регионалната култура, чието познаване позволява по-доброто и пълноценното и опознаване.

Новите пазари в сферата на взаимодействието между другите видове туризъм и гастрономическият, зависи от степента на гъвкавост в управлението на съответните туристически сектори, както и от общите пазарни условия, в които може да се реализира взаимодействието между тези туристически дейности [4].

3. Перспективни дестинации на гастрономическият туризъм

Изброените по-горе възможности за нови пазари на този вид туристическа дейност правят изброяването на перспективните дестинации задача крайно „неблагодарна“, най-вече поради това, че съществува висока степен на риск, да бъдат изпуснати някои от тези дестинации в рамките на близките години, ще придобият значението на перспективни. Отчитайки тази трудност, автора, все пак ще си позволи да направи определена прогноза на някои от тези перспективни дестинации, без претенции за изчерпателност.

Ще се спра на някои от тях.

а) Африка. Развитието на гастрономическият туризъм на континента може да бъде очертан в две основни насоки: от една страна развитието на севера на континента, като в този случай като перспективна дестинация може да бъде посочено Мароко, Тунис, а в значителна степен и Египет. Вторият аспект е свързан с развитието на гастрономическият туризъм в съвършено нови дестинации на континента, които се отварят не само за този, но и за другите видове туристически дейности. Към тази категория могат да се отнесат Конго, Мадагаскар, Танзания и др.

Ако за първите е характерно традиционното за Близкия Изток разнообразие от блюда, то вторите не се отличават с такова, като основен акцент при тях е поставен върху екологичните характеристики на продуктите, простотата на приготвянето и здравословния характер на храната.

Мароканската кухня се характеризира с богато разнообразие на ястията от месо. Благодарение на изобилието от подправки, съществува и огромно разнообразие от съчетания на подобни ястия. Дори „яйцата на очи“ имат своя особен вкус и специфични подправки. Прави впечатление наличието на значителен брой зеленчуци, явяващи се естествена добавка към местните ястия. Мароканската кухня не може да бъде представена без тажин – ястие от месо и зеленчуци. Както и в повечето страни на Северна Африка, сред мароканските ястия присъства кускуса. В Мароко се наброяват повече от сто варианта. В традиционната кухня на Мароко присъстват рибата и морските продукти. Сред основните дестинации на морските дарове е Агадир – града на рибата. Различните варианти на приготвянето и са съпровождат с представяне на културните особености на местното население, наследило много от навиците както на арабските пътешественици, така и на някои от европейските пирати.

Един от най-популярните от гледна точка на гастрономията град на Мароко е Фес. Града се слави със своите ресторанти, на практика всеки от които предлага свой собствен специалитет. В много от тях, срещу относително скромно заплащане, на туристите се предлага и споделяне на някои от тайните на кулинарията [2].

Сред представителите на другия модел на африканската кухня може да се разгледа кухнята на Конго. Тя е достатъчно разнообразна, като в нея намират своето отражение френски, арабски и азиатски влияния. Националната кухня се основава върху различни културни влияния, което е обусловено от географското разположение на страната.

Основните ястия от националната кухня са свързани с използването на различни продукти от растителен произход. Сред тях са: ориза, картофите, доматиите, бамята, боба, орехите и гъбите. Все пак, основно място в този ред заема маниоката. При този зеленчук могат да се използват както листата, така

и корените на растението. От маниока се изготвя и местният хляб кванга, който се приготвя в бананови листа.

Въпреки че в националната кухня на Конго присъства и месото, но все пак в значително по-големи количества в националната кухня намират приложение пилешкото и рибата. Сред основните национални ястия на Конго са:

- фуфу - представляващо каша, която се приготвя от царевично брашно или маниока;

- макобе - начин на приготвяне на речна риба, в процеса на приготвянето на която намират приложение различни видове местни зеленчуци, от които се приготвя лют пипер;

- макобе - националното ястие на Конго, което се приготвя от пиле или риба (в зависимост от региона) в диви бананови листа.

Конгоанската национална кухня, както и кухните на Танзания и Мадагаскар имат по-различни вкусови качества, които първоначално по-трудно се възприемат от европейците. Заедно с това, високата степен на хранителни качества, както и търсенето на нови вкусове, карат все повече туристи да проявяват интерес към този тип кухни.

б) Латинска Америка. Въпреки че в латиноамериканската кухня не е съвсем непозната на европейските туристи, в този регион от света, все още предстоят значими кулинарни открития. Все по-голяма популярност започват да придобиват такива дестинации като Чили, Аржентина и Перу. Като пример за подобна кухня може да се посочи националната Перуанска кухня. Националната кухня на Перу представлява смесица от инкски, японски, китайски и европейски кулинарни традиции. Основните продукти, използвани в нея са: морски дарове (чието богатство в Перу е значително, благодарение на т.нар. Перуанско течение), мляко и млечна продукция, картофи и царевица, както и значителен брой плодове и зеленчуци.

Сред основните рибени ястия следва да се отбележи севиче, приготвяно от бяла морска риба и ескабеча - пикантно предястие от риба.

Традиционно зеленчуково блюдо е уанкайо, носещо името на съответен град в Перу, в който това блюдо се приготвя по различни начини и в най-значими количества. При приготвянето се използва националният кашкавал „кесо фреско“.

В качеството на традиционно блюдо от пилешко, следва да се разглежда арос кон польо, приготвяно от пилешко, ориз, шунка, домати, грах и подправки.

Както в повечето латиноамерикански кухни, повечето ястия на перуанската кухня имат не само хранително значение. Често използването на определени ястия, се съпровожда с различни магически ритуали, които имат за цел да „подсилат“ въздействието на храната и да дадат допълнителни „сили“ на хората, които я използват [5].

в) Северни зони на планетата. Въпреки че гастрономическите дестинации до скоро следваха дестинациите в другите видове туризъм, все по-голям интерес в това отношение започват да представляват страните от северната част на Европа. В качеството на пример може да бъде посочена дестинацията Норвегия, като в тази страна, развитието на гастрономичния туризъм, започва да придобива все по-широки размери. Националните традиции на Норвегия в приготвянето на храната, се преплитат в страната с използването на най-модерни технологии в тази област.

Основен елемент на гастрономията представляват рибата и морските дарове. Приготвянето им се характеризира с широка гама начини на приготвяне, сервиране и запазване на продуктите.

Активно в националните блюда се използва овнешкото месо, както и месото на различни видове дивеч: лос, елени и яребици.

Важно значение за националната кухня има и огромното разнообразие от сирена. В страната се приготвят над 150 вида сирене, притежаващи различни вкусове и високо качество на приготвянето.

В последните години, широко разпространение в Норвегия, както и в другите северноевропейски страни започват да имат различни кулинарни фестивали. Сред основните норвежки фестивали са: гастрономическите фестивали в Тренделаг и Савангер, както и фестивала на храната в Осло. Те започват да има важно значение както за развитието на местният бизнес в страната, така и като привлекателни туристически дестинации.

г) Кавказ. След разпада на Съветският съюз, много от бившите кавказки републики започнаха активно да възраждат

елементите на своите национални култури. Това неминуемо включваше и активното развитие на националните кухни на такива страни като Грузия, Армения, Азербайджан и др. Като пример може да се посочи грузинската национална кухня, повечето ястия в която имат своя произход от древногрузинските области Колхида и Диаоха. Грузинската кухня може да се определи като „кухнята на контрастите“, при която се съчетават лютото и сладкото.

Широко използване в националната кухня имат блюдата от месо и такива от зеленчуци, като те сравнително рядко се съчетават. Практически за всяко от тези блюда се използва собствен вид хляб или хлебни изделия.

Широко разпространение имат различните видове сирена и кашкавали, като практически във всеки район на страната, съществуват собствени традиции в тяхното приготвяне.

В Грузия националната кухня е много тясно „преплетена“ с другите форми на националните традиции. Съществува своеобразна култура на традиционната трапеза „супра“, при която консумацията на храна е съпроводено с песни, танци и следването на националните обичаи.

Изброените перспективни дестинации са само малка част от възможните зони за развитие на гастрономическите дестинации. Следва да се надяваме, че и в рамките на нашата страна ще може да се разкрият подобни дестинации, като богатата българска национална кухня получи достойно признание в международен план.

ЛИТЕРАТУРА

1. Food and Wine Events in Europe. A Stakeholder Approach Alessio Cavicchi, Cristina Santini. Routledge. 2014.
2. Gastronomic tourism: where to go for the best seafood <https://tengritravel.kz/travel-notes/>
3. Hall C.M. Wine, Food, and Tourism Marketing. Routledge, 2004.
4. Sajna, S. Shenoy Food tourism and the culinary tourist. A thesis presented to the Graduate School of Clemson University. Advisor Dr. William C. Norman, 2005.
5. Timothy D.J. (ed.) Heritage Cuisines: Traditions, identities and tourism. London: Routledge, 2015.
6. World Food Travel Association URL: <http://www.worldfood-travel.org/>. [URL:<http://rrbusiness.ru/journal/article/814/>].

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р Теодора Ризова е щатен преподавател на департамент „Администрация и управление“, направление Туризъм на НБУ. Носител на „Златен приз“ за 2013 г. за висок професионализъм при обучаване 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.

