

Годишник на департамент

„АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“

2025

Том 10



НОВ
БЪЛГАРСКИ
УНИВЕРСИТЕТ

Годишник на департамент
„Администрация и управление“, т. 10 (2025)



YEARBOOK OF DEPARTMENT “ADMINISTRATION AND MANAGEMENT”



2025

VOLUME 10

ГОДИШНИК НА ДЕПАРТАМЕНТ „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ“

2025
ТОМ 10

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 Кристиан Хаджиев
проф. д-р Слободан Нешкович
доц. д-р Георги Пеев
доц. д-р Теодора Ризова
доц. д-р Кирил Радев

ГОДИШНИК НА ДЕПАРТАМЕНТ „АДМИНИСТРАЦИЯ И
УПРАВЛЕНИЕ“, том 10 (2025)

© Издателство на Нов български университет, 2026
ул. „Монтевидео“ 21, 1618 София
www.nbu.bg
www.bookshop.nbu.bg

© Николай Киров – автор на корицата и графичен дизайн, 2026

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

- 7 Кристиян Хагжиев
Реинженеринг на бизнес процесите – стратегически инструмент за дигитална трансформация на организациите
- 25 Кирил Рагев
Трансформационно лидерство в условията на преход към Индустрия 4.0
- 41 Борислав Георгиев
Четири дни работа, три дни свободно време: поколенческата революция на работното място
- 76 Надежда Димова
Устойчивият маркетинг като двигател на модерната икономика
- 90 Теодора Ризова
Дигитализацията – основа за създаване на туристическия продукт на бъдещето
- 106 Ирена Емилова
Луксозното хотелиерство – иновации за устойчиво бъдеще
- 136 Милена Караулиева
Влиянието на човешкия и интелектуалния капитал върху конкурентните предимства в туризма

- 155 Slobodan Nešković
**Agricultural Policy Reforms of the Countries of the
Region of South-East Europe in the Process of European
Integration**
- 186 Mileta Brajković
**Foreign Trade Cooperation of the Western Balkan
Countries with a Focus on the CEFTA Agreement**
- 220 Birsena Numanović Duljević
**Language and Culture as Essential Postulates of State
Administration in the International Contextualization**

РЕИНЖЕНЕРИНГ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ – СТРАТЕГИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

проф. д-р Кристиан Хаджиев

Нов български университет

Резюме: В статията обект на анализ са теоретико-методологическите характеристики на реинженеринг стратегията в контекста на организационната промяна. В съвременните условия на дигитализация организациите са изправени пред необходимостта да реструктурират своите бизнес процеси, за да постигнат гъвкавост, ефективност и устойчиво конкурентно предимство. Основната цел е да се изследва ролята на реинженеринга на бизнес процесите (Business Process Reengineering – BPR) като стратегически инструмент за реализиране на дигиталната трансформация. Идентифицират се специфичните особености при имплементирането на реинженеринг стратегията в организационната практика през призмата на ефективността. Стратегическият фокус е върху осигуряването на оптимален баланс в системата „стратегия – структура – технологичните иновации – модел за интегриране на дигитални решения“. Анализират се предпоставките за организационна промяна в условия на „криза на модела“. Идентифицират се предизвикателствата и задачите, с които трябва да се справят бизнес-организациите в новата VUCA1 епоха. Изследват се процесите на адаптиране на човешкия капитал към промяната, като се идентифицират конкретни лостове и инструменти. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на всички организационни нива. Това налага интервенции както в техническите, така и в социалните измерения на системата. Основната теза на автора е, че от гледна точка на конкретните изследвания и приложения на подходите за управление на промяната, настъпват процеси на еволюция на концепциите и се налага преоценка на общоприети истини и на натрупаното знание.

1 VUCA е акроним от: Volatility (динамичност на промените); Uncertainty (несигурност); Complexity (комплексност); Ambiguity (неопределеност).

Ключови думи: реинженеринга на бизнес процесите, дигитална трансформация, криза на модела, човешки капитал, организационна трансформация, показатели за ефективност, целево-адаптивна (съвършена) организация.

BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A STRATEGIC TOOL FOR ORGANIZATIONAL DIGITAL TRANSFORMATION

Prof. Dr. Kristian Hadzhiev
New Bulgarian University

Abstract: The article analyzes the theoretical and methodological dimensions of the reengineering strategy within the broader context of organizational change. In today's digitalized environment, organizations face an imperative to restructure their business processes in order to achieve greater flexibility, efficiency, and sustainable competitive advantage. The main objective is to explore the role of Business Process Reengineering (BPR) as a strategic instrument for realizing digital transformation. The study identifies the distinctive features of implementing reengineering strategies in organizational practice, viewed through the prism of efficiency and performance optimization. The strategic focus is placed on achieving an optimal balance within the system "strategy – structure – technological innovation – model for integrating digital solutions". The article analyzes the preconditions for organizational change in the context of a "model crisis.". It identifies the challenges and strategic tasks that business organizations must address in the emerging VUCA environment.

Keywords: Business Process Reengineering – BPR, digital transformation, model crisis, human capital, organizational transformation, Key Performance Indicators – KPI, goal-adaptive (HPO) organization.

Реализирането на системата от цели в условията на дигитална трансформация изисква адекватна организационна структура, фундаментално препроектиране на бизнес процесите и системите (елементите на организационния дизайн), което директно рефлектира върху модела на функциониране и създаване на стойност. В резултат на това стратегическият фокус е върху осигуряването на оптимален баланс в системата „стратегия – структура – технологичните иновации – модел за интегриране на дигитални решения“.

В съвременните условия засилването на процеса на глобална конкуренция и, като следствие, необходимостта да се подобри използването на ключови фактори за успех (разходи, качество на продукта, време за изпълнение) възможно най-скоро изискват от организациите да увеличат гъвкавостта и адаптивността. Чрез организационните промени се търси решение на основния проблем – оцеляването на пазара [10].

Съвременните организации се развиват в процес на непрекъсната промяна, тъй като в противен случай се лимитира потенциала им да се адаптират в турболентна среда. Като цяло организационните промени имат две измерения:

- ◆ чрез прилагане на целенасочени промени, базирани на систематично разработени програми от специално планирани дейности;
- ◆ чрез оперативно реструктуриране в резултат на промени във външната среда, чрез модифициране на поведението.

Преходът от един качествен етап на развитие на организацията към друг изисква значително реструктуриране в начина на функциониране, включително създаване на нови структурни звена, интегриране на дигитални технологии, развитие на човешкия потенциал, преразпределение на роли и отговорности, което коренно променя процедурите за вземане на решения. С растежа (количествен и качествен) на

организацията протича процес на децентрализация на решенията, като проблемите с координацията и развитието на уникални културни нагласи и съпричастност към организационните цели е изключително предизвикателство [2].

В рамките на определени качествени преходи в развитието на организацията се иницират промени в процеса на разработване на стратегия, която трябва най-ефективно да допринесе за реализирането на поставените цели. Тези промени могат да бъдат разделени на два основни типа:

- ◆ радикални организационни промени;
- ◆ частични промени в организационната структура.

Съществени организационни промени обикновено включват радикална трансформация на организационната структура – преход от една схема на управление към друга (например от функционална към проектна) или преход към принципно нов тип организационна йерархия. Тези промени имат стратегически характер и трябва да осигурят конкурентно предимство на организацията.

Планирането на значителни организационни промени обхваща аналитични и прогнозни дейности, разработване на възможна система от мерки и избор на подходяща стратегия за организационна трансформация.

В процеса на извършване на този вид организационна промяна е необходимо да се вземат предвид множество организационни параметри, които включват [10]:

- 1) структурата на организацията;
- 2) естеството на използваните технологии като катализатор на трансформацията;
- 3) организационна култура;
- 4) човешки капитал.

Радикалното реструктуриране на организационната структура със значителни трансфери на човешки капитал често причинява сериозно усложнение на микроклимата в организацията и значително влияе върху ефективността в началото. Освен това основните промени в процедурите за вземане на решения отнемат време на служителите да се адаптират към иновациите. Поради тази причина значителни организационни промени не могат да се случват много често.

Разработването на стратегия обаче изисква постоянни структурни промени и то не винаги значителни. В този случай се прилагат структурните настройки (частични промени в организацията). Те предвиждат въвеждане на индивидуални корекции в съществуващата организационна структура, ценностна система и организационните процеси.

Всяка организационна промяна се базира на сериозен анализ за съответствие на съществуващата организационна структура с разработената стратегия за развитие. Анализът включва, от една страна, оценка на вътрешните и външните условия на организацията за бъдещето, а от друга, позиционната диагностика (верификация), при която ситуацията се анализира за всички въпроси на жизнената дейност и във всяка връзка на управлението.

Основната цел на статията е теоретико-приложен анализ на реинженеринга на бизнес процесите (Business Process Reengineering - BPR) като стратегически инструмент за реализиране на дигиталната трансформация в контекста на организационната промяна в бизнеса. Фокусът се поставя върху:

5. Анализ на реинжинеринг процеса;
6. Приложение на стратегията за организационна промяна;
7. Ефекти от приложената стратегия

Проектът за реинженеринг е доста рисковано начинание. Той може да бъде внедрен в организация само „отгоре надолу“ (от ръководството до изпълнителите) от специално създадени екипи. Експертните оценки показват, че около 50% от проектите за реинженеринг приключват с неуспех, което налага да се идентифицират причините.

1. РЕИНЖЕНЕРИНГ-СТРАТЕГИЯТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА В БИЗНЕСА

Както показва практиката в индустриално развитите страни, стратегията за организационни промени изисква да се разработи специфична програма, която включва управление на културните промени, както и адекватен механизъм (алгоритъм) за ефективно прилагане на концепцията в бизнеса.

Стратегията за организационни промени съдържа следните основни елементи [10]:

1. Прогнозиране на възможни варианти за организационни промени и включване на всички заинтересовани групи в този процес, включително висше ръководство, неформални лидери, експерти, кредитори и др. Обосновка и определяне на общата перспектива на организационните промени, което служи като насока за формулиране на конкретни цели, разработване на стратегия, избор на система от мерки и формиране на мотивационен механизъм.

2. Установяване на области на индивидуална отговорност за процеса на организационна промяна, което включва изясняване и осигуряване за всеки член на работната сила неговата роля и задачи в този процес.

3. Предоставяне на необходимата информация на служителите за предстоящите промени в организацията, която трябва да осигури незабавно запознаване на всеки член на работната сила с новите им отговорности и модели на поведение.

4. Провеждане на текущ мониторинг на ключови параметри на организацията, за да се осигури последователност в стратегията, разпределението на ресурсите, структурата, оперативните дейности и др.

5. Включване на целия човешкия капитал в процеса на организационни промени.

6. Гарантирано стимулиране на положително участие в процеса на организационна трансформация на всеки член на работната сила.

Оценката на неговата ефективност трябва да бъде от голямо значение при обосноваването и разработването на стратегия за организационни промени. В същото време оценката е доста сложен проблем, който е спорен. Има редица причини за това.

Първо, поради обичайната сложност на ситуацията с промяна в цялата организация.

На второ място, поради липсата на възможности за количествена оценка на действителните и планираните параметри, които характеризират качествено състояние

на организацията (например в областта на организационната култура).

Трето, поради недостатъчно проучване на същността на причинно-следствените връзки между развитието на организацията и текущите организационни промени.

В същото време, въпреки липсата на разработени методически подходи за оценка на ефективността на организационните промени, е напълно ясно, че компаниите, които не разработват адекватни стратегии за промени, минимизират потенциала си да се адаптира в пазарните условия на функциониране.

От друга страна, самото желание за организационни промени не е гаранция за оцеляване или получаване на конкурентно предимство.

В съвременните условия за повечето организации в индустриализираните страни стратегията за промяна е свързана с прехода към мрежови организационни структури, които отразяват връзките между елементите на външната и вътрешната среда.

Прилагането на така наречената „сетизация“ води на практика до формирането на два вида организационни структури.

Първият е формирането на мрежова структура на голяма компания, която събира около себе си по-малки организации, като им възлага специални задачи. Те от своя страна могат да имат свои подразделения, необходими за производствени дейности, изискващи висока специализация. В този случай формираната мрежа е йерархична и голямата компания заема доминираща позиция в бизнес отношенията, действайки като основен клиент. Това позволява да се получат ползи не чрез участие в капитал, а чрез пазарен механизъм. Голямата компания („корпоративна мрежа“), която избира партньори, е достатъчно гъвкава и се характеризира със значителен творчески потенциал.

В същото време малките организации бързо стават зависими от голямата компания, което е нежелателно.

Второто е формирането на съвкупност (мрежа) от организации, които са близки по размер, повечето от които

са юридически независими, но поддържат взаимната стабилност в производствено отношение.

Този вид общност на организациите, която обикновено работи в същия регион или в рамките на един вид производствена дейност, повишава конкурентоспособността на произвежданите стоки и услуги.

По принцип формирането на мрежовата структура на голяма компания има за цел да осигури благоприятни условия за ефективно функциониране и развитие, т.е. да стимулира съвместния растеж на производството на стоки и услуги.

Стратегията за мрежова работа обаче е сравнима с методите за стесняване на собствените производствени дейности, когато организацията престава да се занимава с производствени дейности и делегира тяхното изпълнение на външни изпълнители.

Подобна стратегия изглежда приемлива за диверсифицирани държавни предприятия или организации, които могат да се концентрират върху приоритетните си области на специализация и да аутсорснат други дейности на външни изпълнители, които се справят много по-успешно от вътрешните подразделения на организацията.

Мрежовите организационни структури могат да се формират като част от стратегия, която включва компания, която търси перспективи за създаване на нови технологични процеси, използване на партньорства с други организации или формиране на съвместни клонове.

По този начин функционирането в мрежов режим създава нови конкурентни предимства, а стратегическото управление на мрежите позволява на организациите да намалят разходите и да увеличат приходите си, както и да реагират адекватно на промените в икономическата среда.

През последните години в повечето индустриализирани страни се прилагат методи като реинженеринг и реструктуриране в процеса на обособяване и разработване на стратегия за организационни промени. Те обаче не дават осезаема възвръщаемост, ако се използват независимо един от друг. Това обстоятелство трябва да се вземе предвид при разработването на стратегия за организационни промени.

В тази връзка изглежда целесъобразно взаимосвързаното решение на три основни задачи:

- 8) преосмисляне на концепцията за развитие на организацията със съответна корекция на стратегическите приоритети;
- 9) реинженеринг на механизма за функциониране на организацията;
- 10) прилагане на структурна корекция, насочена към повишаване на конкурентоспособността и жизнеспособността на организацията.

Реинженерингът е едно от най-новите, модерни насоки в областта на организационното управление. Фактически, терминът не се използва преди 1990 година и в общи линии не се дискутира в научната литература преди 1993 година. Инициаторите на модерното течение – Хамър и Чампи, определят реинженеринга като „**фундаментално** преосмисляне и **радикално** препроектиране на **бизнес процесите** за постигането на **граматични** подобрения в критичните съвременни измерения на съвършенството като разходи, качество, услуги и бързина на обслужване“ [8]. Фокусът в концепцията е върху три ключови термина: **фундаментално** – мениджмънта трябва да преразгледа основите; **радикално** – да трансформира бизнес процесите и културните нагласи като проектира нови; **граматично** – изключително високи икономически резултати и ефективност. Основните принципи на реинженеринга са концентрирани, както следва:

- ◆ Фокус върху процесите, а не върху функциите;
- ◆ Радикална, а не постепенна промяна;
- ◆ Използване на технологии като катализатор на трансформацията;
- ◆ Ориентация към клиента и създаваната стойност.

Реинженеринг стратегията променя фундаментално бизнес процесите, като тази промяна е обвързана с конкретна цел. Повечето организации предприемат реинженерингови проекти по простата причина, че стратегическите цели (конкурентно предимство) в съвременната динамична среда и непрекъснат натиск за промяна, не могат

да се постигнат чрез рутинни действия и статични процеси. Една от основните характеристики на тази стратегия е използването на информационни технологии, с чиято помощ може да се достигне до конкурентно предимство. Идеята е да се реструктурират бизнес процесите като автоматизацията е един от инструментите, но не приключва само с нея. Реинженерингът се фокусира върху потока или логическата взаимовръзка между задачите, а не върху проектирането на самите задачи [3].

Той включва радикално реструктуриране както на организационната структура, така и на набор от дейности, които осигуряват производството на продукт (услуга) за конкретен клиент или пазарен сегмент. Единствената характеристика, различаваща реинженеринга от другите видове усилия за организационна промяна, е **модификация на организационната посока**, т.е. промяна в направлението на целите.

В някои случаи реинженерингът се тълкува по-широко и е свързан с радикално преразглеждане на работните процедури, за да се подобрят драстично такива параметри на дейностите като производствени разходи, качество на произвежданите продукти, ефективност на работните процедури, производителност на труда и т.н.

Процедурите по реинженеринг изискват съответно адаптиране на организационната структура. Факт е обаче, че няма универсална организационна форма, която да отговаря напълно на спецификата на реинженеринга.

В тази връзка в специализираната литература се появяват нови термини „квазифирма“, „симбиотично предприятие“ или „виртуална организация“. Много чуждестранни изследователи вярват, че организационната структура, която най-точно отговаря на съдържанието на реинженеринга, е **мрежовата форма**.

През последните години голям брой чуждестранни компании се опитват да използват реинженеринга на практика, за да подобрят параметрите на своята дейност. Резултатите обаче са противоречиви. Това до голяма степен се дължи на механичен подход към реинженеринга, който не отчита човешкия капитал. Изводът, който се налага е, че

реинженеринга е по-скоро инструмент от тактическия арсенал на управлението, но мащабът на необходимите промени изисква стратегически подход. Дигиталната трансформация предполага дълбоко интегриране на технологиите във всички аспекти на организационната дейност. Тя не може да бъде постигната само чрез внедряване на софтуерни решения — необходим е редизайн на процесите, структурите и моделите на управление.

2. МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСОБЕНОСТИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТИРАНЕТО НА РЕИНЖЕНЕРИНГ-СТРАТЕГИЯТА

Чрез реинженеринга наборът от организационни приоритети съществено се променя. Този факт обяснява защо успехът му в организациите не може да бъде предсказан с висока степен на точност. Повечето организации притежават огромна инерция – поради причини, произтичащи от очакванията на външната среда, нарушаване на статуквото, липса на идеи за нови алтернативи и недоверие сред членовете на организацията. Цялостната промяна на ориентацията на организацията среща силни съпротивителни сили на всички организационни нива. Ето защо броят на абсолютно успешните реинженерингови проекти все още не е толкова голям.

Успешната реализация на реинженеринг изисква комбинация от организационни, технологични и човешки фактори: Основните факторите, които детерминират ефективността на реинженеринг проекта, обикновено включват комбинация от организационни, технологични и човешки измерения [10]:

- ◆ Стратегическа роля на висшето ръководство

Адекватното внедряването на реинженеринг стратегията е функция от ангажираността и нагласите на висшия мениджмънт. В основата е проактивното поведение, което предполага ръководителят на проекта да има голям авторитет в организацията и да носи отговорност за това. Вероятността за успех драматично нараства в тези организации, които са реалисти относно целите на реинженеринга и очакваните резултати, имат реална представа за времето, необходимо за неговото изпълнение, усилията

и финансите. Преди да се инициира проекта, висшият мениджмънт трябва да осъзнае трудностите, неизбежни при изграждането на нови бизнес процеси, и да положи всички усилия за популяризиране на проекта и постигане на целите му [1].

- ♦ Ясна визия за цифровото бъдеще на организацията

Наличието на ясна и стратегически формулирана визия за цифровото бъдеще е един от ключовите фактори за успех при прилагане на реинженеринг на бизнес процесите. Визията представлява не просто формално заявление за посоката на развитие, а споделена концепция за това как дигиталните технологии ще трансформират начина, по който организацията създава, остава и поддържа стойност за своите заинтересовани страни. Цифровата визия интегрира: **стратегическите цели** на организацията в контекста на дигиталната трансформация; **очакваните ефекти върху основните бизнес процеси** – автоматизация, интеграция, персонализация, оптимизация на ресурсите; **ролята на технологиите** като средство, а не самоцел – например внедряване на изкуствен интелект, аналитика на данни, облачни решения или Интернет на нещата (IoT); **фокуса върху клиента** – как дигитализацията подобрява клиентското изживяване и удовлетвореността;

Според изследванията на Davenport (2018) [6] и Westerman et al. (2014) [11], организациите, които притежават ясно дефинирана цифрова визия, демонстрират по-високи нива на иновационна активност, по-бърза адаптация към технологични промени и по-добри финансови резултати.

- ♦ Адекватна организационна култура, която развива ангажираност и съпричастност към промените

Един от най-критичните фактори за успеха на реинженеринга на бизнес процесите е наличието на организационна култура, която подкрепя промяната, иновациите и ученето. Без адекватна културна среда, дори най-добре проектираните процеси и технологии не могат да доведат до трайна трансформация (Hammer&Stanton, 1995) [9]. Организационната култура представлява система от споделени ценности, вярвания и поведенчески модели, които определят начина,

по който служителите възприемат и реагират на промяната. В контекста на реинженеринга, културата е не само фон, но и активен фактор, който може да ускори или блокира процеса на трансформация. Успехът на реинженеринга зависи от степенята, до която служителите и ръководството разбират стратегическите цели на проекта и споделят начините за тяхното постигане.

◆ Инвестиции в технологии и обучения.

Един от най-съществените елементи за успешното прилагане на реинженеринг на бизнес процесите в дигитален контекст е целенасочената и балансирана инвестиция както в технологии, така и в човешки капитал. Тези два ресурса са взаимозависими и определят капацитета на организацията да реализира ефективна и устойчива трансформация. Според Davenport & Short (1990) реинженерингът се опира на две оси – технологични възможности и организационни умения [7]. Инвестицията само в едната от тях без развитие на другата води до частични или неуспешни резултати.

Фундаментална грешка е, че реинженеринг проекта е възможно да се реализира при конвенционална (безпроектна) схема за финансиране. Работата по реинженеринг трябва да се фокусира върху най-приоритетните цели и ресурсите трябва да бъдат насочени точно към тези цели. Ролите и отговорностите на участниците в проекта трябва да бъдат ясно определени.

◆ Измерими цели и показатели за ефективност (KPI) – непосредствените резултатите от проекта трябва да бъдат конкретни.

Измеримите цели и показателите за ефективност (Key Performance Indicators – KPI) представляват ключов елемент от успешното внедряване на реинженеринг. Без ясно дефинирани и проследими резултати, процесът на трансформация рискува да остане на ниво декларация, без реално въздействие върху производителността и стойността за клиента. Според Хамър и Чампи (Hammer&Champy, 1993) [8], реинженерингът изисква радикална преоценка на ефективността чрез конкретни количествени измерители, които да

показват постигнатите подобрения. В контекста на цифровата трансформация, измеримите цели служат като мост между стратегическата визия и оперативното изпълнение. Те позволяват на организацията да проследява степента, в която новите технологии, автоматизацията и процесните промени водят до реални резултати. За извършване на работа по организационна промяна се изисква подкрепа под формата на методологии и инструменти (софтуер).

Основните причини, свързани с неуспехите на проектите за реинженеринг на бизнес процеси включват следното [4]:

- ◆ Организационните усилия се фокусират върху подобряването на съществуващите процеси, а не върху препроектирането им. За повечето компании основната причина за провала на реинженеринга е преследването на малки подобрения вместо радикални промени;
- ◆ Организацията игнорира бизнес процесите, но инициира структурни промени като редуцира броя на служителите;
- ◆ Компаниите се фокусират само върху препроектиране на бизнес процесите, като игнорират другите елементи на организационния дизайн – структурата и системите. Трябва да се има предвид, че реинженерингът включва преструктуриране на цялата компания, а не оптимизиране на отделни показатели или решаване на конкретни проблеми;
- ◆ Подценяване ролята на културните промени, които намират конкретен израз в ценностите и нагласите на изпълнителите;
- ◆ Преждевременно приключване на реинженеринг проекта. Първоначалният провал често е претекст за запазване на статуквото;
- ◆ Съществуващата корпоративна култура и принципите на управление, възприети в компанията са естествена бариера за реинженеринга;
- ◆ Реинженерингът не е отгоре надолу, а отдолу нагоре.
- ◆ Ръководителят на проекта няма достатъчно власт и права за вземане на решения и не представлява адекватното ниво на управление;

- ◆ Висшето ръководство не предоставя необходимата активна поддръжка;
- ◆ Недостатъчно разпределение на ресурси за реинженеринг;
- ◆ Проектът се изпълнява на фона на много други инициативи;
- ◆ Организацията се фокусира изключително върху намеренията. В допълнение към създаването на идеи е необходимо се осигури и изпълнението на необходимите дейности;
- ◆ Имплементиране на проекта за реинженеринг, като се правят компромиси, за да не се нарушават лични интереси;
- ◆ Организацията детерминира проекта при съпротива от служители, които са недоволни от последствията от реинженеринга;
- ◆ Разширен реинженеринг;
- ◆ Прекомерен фокус върху технологични проблеми.

Последиците от реинженеринга на бизнес процеси обобщено са следните [2]:

- ◆ Трансформира се организационния модел от функционална към мрежова структура на управление. Това налага проектирането на процесни екипи. Такава хоризонтална структура позволява да се реши проблема с непоследователността на дейностите и целите на различните функционални единици;
- ◆ Нови роли и отговорности в работата на служителите (изпълнителите), което е силен мотивационен фактор;
- ◆ Вместо контролирано изпълнение на задачите, служителите вземат независими решения и самостоятелно избират възможни варианти за постигане на целите. Изпълнителите действат по собствена инициатива в рамките на значително разширените си правомощия;
- ◆ Реална оценка на ефективността в работния процес и промени в компенсаторната система. След реинженеринг, екипът на процеса отговаря за

непосредствените резултатите и организацията може да измери екипното представяне. Това респективно рефлектира върху компенсаторните механизми;

- ◆ Реинженерингът изисква служителите да променят своите ценностни нагласи и убеждения в посока към удовлетворяване на изискванията на потребителите;
- ◆ Функциите на мениджърите се променят от **контролни** към **коучинг**. Нарастващата сложност на работата, извършена от изпълнителите, води до факта, че контролните функции на мениджърите в хода на процеса се трансформират. Екипът носи пълна отговорност за непосредствените резултати, а управленското въздействие върху изпълнителите от страна на мениджърите е сведено до минимум. Основните функции на мениджмънта е да стимулира членовете на екипа да решават проблемите, които възникват по време на процеса;
- ◆ Организационната структура на новата компания става по-хоризонтална и по-плоска. Фокусът е върху процесите, а не върху функциите, което елиминира голям брой нива на управление;
- ◆ Една от последиците от реинженеринга е промяна в ролята на висшия мениджмънт. Намаляването на нивата на управление делегира права на преките изпълнители и ги приближава до потребителите. Фундаментално се променят и лидерските роли, които са насочени към изграждането на екипни ценности и култура, адекватни в новия контекст.

Реинженерингът на бизнес процесите представлява ядрото на дигиталната трансформация, тъй като осигурява стратегическа и методологична рамка за промяна. Чрез интеграция на иновации, технологии и организационна визия, компаниите могат да постигнат устойчива ефективност, гъвкавост и конкурентоспособност.

Реинженеринг стратегията за организационна промяна се прилага в реалната практика на високо резултатните

компании. Съществуват безспорни доказателства за положителното въздействие върху ефективността и начина на функциониране на системата, но ако не се прилагат правилно, те са безполезни и дори вредни. Изследваните в статията теоретико-методологични измерения на реинженеринг-стратегията в контекста на организационната промяна са необходимо условие за постигане на организационно съвършенство и ефективност – една област, обект на важни научни проучвания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Питерс Т. Дж. (2008), Уотерман-мл. Р.Г. В поущах совершенства: уроки самых успешных компаний США: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс».
2. Салимова Т.А. (2008), Организационное совершенство и модели его достижения // Современные проблемы менеджмента качества в условиях глобальной экономики, Са-ранск: Изд-во Мордов. ун-та
3. Хаджиев, Кр. (2013), Модели за организационно съвършенство, изд. НБУ, София
4. Харрингтон Дж. (2005), Семь элементов совершенства // Европейское качество. Деловое совершенство. Дайджест. – № 2. – 2005. – С. 22-23.
5. Coulson-Thomas, C. (1997), The Future of the Organization: Achieving Excellence Through Business Transformation: Kogan Page.
6. Davenport, Thomas H. (2018), From analytics to artificial intelligence, Journal of Business Analytics, 1:2, 73-80, 2018 DOI: 10.1080/2573234X.2018.1543535
7. Davenport, Thomas, Short J., The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, 31, 11-27.
8. Hammer, M and Champy, J. (1993), Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York.

9. Hammer, M., Steven A. Stanton (1995), The Reengineering Revolution: The Handbook, HarperCollins
10. Oakland J.S. (2009), Total Organizational Excellence. Achieving word-class performance 3rd edition, Butterworth Heinemann, Oxford
11. Westerman, G, D. Bonnet, A. McAfee (2014) Leading digital: Turning technology into business transformation, Harvard Business Press



ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Проф. д-р **Кристиян Хагжиев** е професор по социално управление и ръководител на Департамент „Администрация и управление“ на НБУ. Научните му интереси включват: управление на виртуални екипи, самоуправляващи се работни групи, социално управление, управление на проекти – теория и методология, организационен дизайн, проблеми на целево-адаптивните организации, межкултурно управление, управление на културните промен и проблеми на културната адаптация. Автор е на четири монографии и шест учебника в областта на теорията на управлението, организационното проектиране и екипната дейност, и на над 42 студии и статии. Член е на Асоциацията на преподавателите по икономика и управление (АИПИУ) и на редакционните колегии на редица престижни списания.

ТРАНСФОРМАЦИОННО ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯТА НА ПРЕХОД КЪМ ИНДУСТРИЯ 4.0

доц. г-р инж. Кирил Радев

Резюме: Статията представя авторско изследване на процесите на преход на бизнеса към условията на масова дигитализация и целите на Индустрия 4.0. Специално внимание е отделено на трансформационното лидерство и цялостното управление на качеството. Извеждат се условията за успешна организационна трансформация в контекста на целите на кръговата икономика. Анализират се причините и възможностите за устойчиво управление на човешките ресурси в съвременните бизнес организации като инструмент за постигане на организационно съвършенство.

Ключови думи: Индустрия 4.0, трансформационно лидерство, тотално управление на качеството, бизнес разузнаване, организационно съвършенство

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE CONDITIONS OF TRANSITION TO INDUSTRY 4.0

Assoc. Prof. Dr. Kiril Radev

Abstract: The report presents an author's study of the processes of business transition to the conditions of mass digitalization and the goals of Industry 4.0. Special attention is given to transformational leadership and total quality management. The conditions for a successful organizational transformation in context with the objectives of the circular economy are derived. The reasons and possibilities for sustainable management of human resources in modern business organizations are analyzed as a tool for achieving organizational excellence.

Keywords: Industry 4.0, transformational leadership, total quality management, business intelligence, organizational excellence

В рамките само на първите две десетилетия на XXI век настъпиха редица непредвидими обстоятелства в бизнес средата (световна икономическа криза, пандемична криза – Ковид 19, войната между Русия и Украйна и др.), които предизвикаха промени в световния социален, политически и икономически рег. Прилагането на плановата функция стана почти невъзможно, вследствие на което управлението на гържавно и на бизнес равнище от планово се трансформира в ситуационно. Това доведе до нарастване на социалното напрежение, загуба на конкурентоспособност и фалити на голяма част от малките и средни предприятия.

Към описаната ситуация допълнително влияние оказаха и стартиралите в много от развитите страни стратегии за преход към целите на Индустрия 4.0. Предвид обстоятелствата реализацията им и дигиталният им инструментариум бяха приети с минимални съпротиви от обществото. Една от основните причини за това е принудата за работа от разстояние и в отговор на това, бързото осъзнаване на ролите и значението на дигиталните технологии. На фона на световната здравна криза се създадоха възможности за бързо развитие на организациите от сферата на ИТ технологиите, респ. на някои от фармацевтичната промишленост. В условията на криза, предвид благоприятните обществени нагласи се осъществи изключително бързо внедряване на инструментите на Индустрия 4.0 в почти всички сфери на икономическия живот, в т.ч. и в икономиките с висока степен на потенциална съпротива срещу масовата дигитализация.

В резултат на посочените обстоятелства бизнес средата в след пандемичния период изискваше от организациите да извършат тотална трансформация на управленските подходи, структурата и ресурсите, за да отговорят както на технологичните предизвикателства, така също и на изключително бързите промени в предпочитанията и

поведението на човешките ресурси в организациите. Адаптацията следваше да вземе предвид и усложнената международна обстановка, предвид разрастващия се конфликт не само между Русия и Украйна, но и в геостратегически аспект между международни военни и икономически структури, имащи глобално влияние върху бизнеса.

Предвид посоченото настоящата статия поставя **актуален акцент** върху процесите на преход на бизнеса към условията на масовата дигитализация и целите на Индустрия 4.0.

Обект на изследване са бизнес организациите от индустрията.

Предмет на изследването са организационната трансформация и трансформационното лидерство, тоталното управление на качеството, устойчивото управление на човешките ресурси и постигането на организационно съвършенство.

Основните задачи на научното изследване са:

- ◆ Представяне на същностните особености на Индустрия 4.0 и особеностите на внедряването ѝ във Франция, Финландия и САЩ;
- ◆ Извеждане на основните правила и подходи за успешна трансформация на бизнес процесите и организационното изграждане, в контекст с целите и инструментариума на Индустрия 4.0;
- ◆ Анализ на ролите на трансформационното лидерство, тоталното управление на качеството и организационната култура за постигане на устойчиво управление на човешките ресурси и организационно съвършенство.

Основната теза на изследването е: Преходът на бизнеса към инструментите на масовата дигитализация и Индустрия 4.0 е във функция от устойчивостта на световната политическа и икономическа среда, както и от лидерските качества на ръководителите на национално и бизнес равнище.

ИНДУСТРИЯ 4.0 – СЪЩНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЦЕЛИ

За първи път терминът „Индустрия 4.0“ се споменава на панаира в гр. Хановер през 2012 г., в рамките на представянето на проект на Германия в областта на развитието и приложението на високите технологии в промишлеността. Аббревиатурата “4.0” се използва в смисъл на “четвърта индустриална революция”, началото, на която се поставя през 2000 г. и се счита за “революция”, защото се основава на постигнатото през третата индустриална революция, като предвижда в производствените процеси да се включат допълнително съвременните достижения в областта на:

- ◆ информационните и комуникационни технологии;
- ◆ кибер-физическите системи;
- ◆ съхраняването и обработването на огромни масиви от данни, разположени в т.нар. облачни системи;
- ◆ системите за моделиране, симулиране и виртуално представяне на информацията;
- ◆ подобрените инструменти за взаимодействие между хората и изчислителните машини.

В организационен аспект разработването на “Индустрия 4.0” се извършва от германските асоциации Bitkom, VDMA and ZVEI. Те разработват стратегиите и програмите за “Индустрия 4.0”, в контекст с възможностите на машиностроителната, електротехническата и електронната промишленост и секторът на информационните и изчислителните технологии в Германия. Те работят в тясно сътрудничество с Международната електротехническа комисия. Архитектурният модел на “Индустрия 4.0” представлява комплекс от системно обвързани цели в следните направления:

1. Стандартизация – осигуряване на съвместимост за целите на мрежовото взаимодействие и интеграцията на мрежите;
2. Управление на сложни системи – използване на модели за автоматизацията на дейностите, чрез интегриране на дигиталния и реалния свят;

3. Изграждане на широколентова информационна система – за целите на обработката и съхраняването на база от данни;
4. Сигурност – гарантиране на защитата на информацията;
5. Организация на работа и дизайн на работното място – с акцент върху процесите на планиране и вземане на решения в условията на “Индустрия 4.0”, отчитайки и мерките за сигурност на информацията; Основно/първоначално и допълнително обучение – в съдържателен и организационен план;
6. Правно-нормативна рамка – правила за сключване на договори, поемане и изпълнение на отговорности и др.;
7. Ресурсна ефективност – с акцент върху оптимизиране на използването на ресурсите.

АСПЕКТИ НА ПРЕХОДА КЪМ ИНДУСТРИЯ 4.0 ВЪВ ФРАНЦИЯ, ФИНЛАНДИЯ И САЩ

Франция

През 2015 г. във Франция стартира инициатива – Industrie du futur (Индустрия на бъдещето), която има за предмет модернизация и трансформация на предприятията в прехода им към Индустрия 4.0. Инициативата обръща внимание на най-съществениите компоненти на прехода, респ. трансформацията на бизнес организациите, в контекст с целите на Индустрия 4.0, а именно: логистика, национални програми за подкрепа на бизнес структурите, обучение и преквалификация на персонала, инструменти за насърчаване развитието на индустрията чрез европейско и международно сътрудничество.

В периода 2016 – 2021 г. на правителствено равнище са приети редица нормативни документи, имащи за цел да насърчат „откритостта и циркулацията на данни и знания и да улеснят достъпа на гражданите до цифрови технологии“, както и да ускорят внедряването на Индустрия 4.0 в компаниите.

Основните бариери на прехода към Индустрия 4.0 в промишления сектор на Франция, са:

- ◆ регулаторни разпоредби, които пречат на компаниите да инвестират в информационни и комуникационни технологии;
- ◆ недостатъчно количество персонал, обучен за работа с цифровите технологии;
- ◆ отсъствие на адекватни образователни програми в учебните заведения за придобиване на знания и умения за работа в условията на Индустрия 4.0;
- ◆ несъответствие на образователната система с изискванията на пазара на труда;
- ◆ традиционно организациите се придържат към модели на организационно изграждане, несъвместими с целите и инструментите на Индустрия 4.0;
- ◆ отсъствие на навици за работа в екип в организациите;
- ◆ наличие на профсъюзна съпротива при внедряване на технологии, които заместват човешкото участие в процесите;
- ◆ не всички компании оценяват ползите от развойната дейност и вследствие на това ръководствата им не изграждат организационни структури за изследователска и развойна дейности.
- ◆ Предвид посоченото, за осигуряване на възможности за внедряване на дигитализацията във френската промишленост, респ. в МСП, на правителствено равнище са разработени редица проекти и нормативни инструменти, в т.ч.:
 - ◆ проекти: „Подкрепа за инвестиции в трансформацията на индустрията на бъдещето“ и „Подкрепа за цифрова грамотност и разпространение в рамките на „Artificial Intelligence Booster““;
 - ◆ предвидени са данъчни облекчения за научноизследователската и развойна дейности, дигиталните услуги, МСП и иновативни нови компании;
 - ◆ намалени са данъци и таксите за производствените организации;
 - ◆ намалени са данъчните ставки за МСП;

- ♦ осигурена е експертна помощ за МСП от ИТ консултантски компании, държавни и местни изследователски центрове;
- ♦ разработват се перманентно проекти за международно сътрудничество и гр.

Финландия

През 2015 г. правителството на Финландия приема стратегия за цифровизация на обществените услуги и Индустрия 4.0, а през 2017 г. е приета и пътна карта за интегриране на изкуствения интелект във финландското общество и бизнеса.

Основните предпоставки и двигатели на прехода към Индустрия 4.0 във Финландия са:

- ♦ политическата подкрепа за икономическо развитие в секторите на информацията и телекомуникациите, здравеопазването и инженерството;
- ♦ използването на съвременни цифрови технологии, като изкуствен интелект, интернет на нещата, киберфизични системи и големи данни;
- ♦ високо образована работна сила/човешки капитал с цифрови умения и специалисти по информационни и компютърни технологии;
- ♦ национална учебна програма за основно образование, която включва кодиране и програмиране от самото начало на училищното обучение.

Към основните бариери пред реализирането на прехода към Индустрия 4.0 се отнасят:

- ♦ трудности за установяване на МСП на международните пазари, поради отсъствие на култура и ресурси за инвестиции в рисков капитал;
- ♦ липса на стартиращи предприятия, ориентирани към иновации в производствената индустрия;
- ♦ полето на новите технологии е много широко и разпръснато, често без стандарти;
- ♦ липса на млади хора за бъдещото технологично развитие, създавайки празнина между уменията на традиционните производствени работници и новите

умения, необходими на работното място на Индустрия 4.0;

- ◆ компаниите, които се присъединяват към прилагането на Индустрия 4.0 нямат примери за най-добри практики от успешни организации.

САЩ

В контекст с успешното и срочно реализиране на прехода правителствата в САЩ систематично разработват и прилагат политики за мотивация на големите компании по пътя им към постигане на целите на Индустрия 4.0. В тази връзка са намалени ставките за корпоративен данък, увеличен е размерът на данъчните кредити и инвестициите за научно-изследователска и развойна дейност. При това особено внимание се обръща на: дигитализацията и виртуалната интеграция, внедряването на изкуствения интелект, събирането и анализа на големи масиви от данни, управление на знанията, развитието на таланти, интегрирането на организациите по веригата за доставки и др.

Като съществени предизвикателства и бариери пред гържавното и бизнес управление при прехода към условията на Индустрия 4.0, се отнасят:

- ◆ трудности и липса на изградени процедури относно процесите на внедряване на изкуствения интелект;
- ◆ все още недостатъчно ефективно и ефикасно съхранение и обработване на данните;
- ◆ отсъствие на гаранции, че интелигентните фабрики и индустриалните продукти няма да създават опасност за околната среда или персонала;
- ◆ отсъствие на приложими политики и техники за стандартизиране и интегриране на дигиталните инструменти;
- ◆ недостатъчни умения за работа със сложни производствени системи;
- ◆ страх от загуба на работни места;
- ◆ необходимост от големи инвестиции.

Индустрия 4.0 и прехода към постигане на устойчиво развитие през XXI век

Актуалните цели на устойчивото развитие в периода до 2030 г. са приети от Организацията на обединените нации (ООН) и са записани в „Програмата за устойчиво развитие до 2030 г.“, приета на 25 септември 2015 г. Тя се разглежда като глобална рамка относно постигането на устойчиво развитие в периода до 2030 г.

Взаимовръзките между целите на Индустрия 4.0 и Програмата за устойчиво развитие до 2030 г. се очаква да допринесат за постигане на по-висока конкурентоспособност на ЕС, чрез подобряване на националните конкурентни предимства на всяка една страна-членка. За оценка на степента на изпълнение на целите ще се използва глобалният индекс за конкурентоспособност, както и два от утвърдените от Световния икономически форум показателя за развитие на националните икономики:

- ◆ Брутен вътрешен продукт на човек от населението (по пазарни валутни курсове);
- ◆ Дял на износа на полезни изкопаеми от общия размер на износа, формиран от стоки и услуги.

За оптимално измерване на постиженията в устойчивото развитие през 2011 г. Световния икономически форум предложи показателят да бъде модифициран в „индекс на глобална устойчива конкурентоспособност“. Философията на предложението се основава на разбирането, че факторите на устойчивото развитие са хората и средата, в която те живеят. За целта оценката на развитието трябва задължително да има предвид степента на реализация на социалната и екологична устойчивост.

Взаимовръзките между целите на Индустрия 4.0 и Програмата за устойчиво развитие до 2030 г. се очаква да осигурят възможности за по-висока конкурентоспособност на страните от ЕС. За тази цел е необходимо националните програми за дигитализация и „Индустрия 4.0“ да се разглеждат в контекст с целите и стратегиите за устойчивост на националните икономики. В обхвата им следва да бъдат включени всички икономически сектори. За всеки от тях

трябва да се направи прогноза и анализ за ползите и заплахите (по сектори), респ. за икономическите резултати и стабилността на националните икономики. В съдържателен аспект посочените обстоятелства имат отношение към управлението на устойчивото развитие с инструментите на **трансформационното лидерство**.

С преминаването от една епоха на индустриално развитие в друга, управленските парадигми и методи се подлагат задължително на преосмисляне, адаптиране и развитие, за да гарантират успешното постигане на осъвременените цели на организациите, в контекст с новите характеристики на бизнес средата.

В тази връзка преходът към Индустрия 4.0 изисква преосмисляне и адаптиране на същностните особености на трансформационното лидерство и на съществуващите модели за неговата приложимост.

За разлика от предходните индустриални революции, целите на Индустрия 4.0 ще се постигат в условията на агресивна и динамична глобална среда, което налага разработването на нови методи за управление на груповата динамика, екипността, мотивацията и организационното развитие.

Необходимо е адаптиране и на методите за: стратегическо управление, бизнес анализ, финансово управление, управление на качеството, проектиране на организациите, изграждане и поддържане на организационна култура и поведение, управление на промените, дигитално предприемачество и др. Специално внимание следва да се обърне и на ролята на **емпатията** при управлението на човешките ресурси, в т.ч. на талантите и човешкия капитал. Това обстоятелство аргументира отказа от транзакционното лидерство в условията на преход към дигитална индустрия. Основните аргументи за целта са свързани с качествата и подхода на лидерите, с помощта на които следва да се осигури оптимална приемственост и минимална съпротива при реализирането на промените.

Организационно съвършенство

Както е посочено по-горе в текста, управлението на стопанските и публичните дейности през XXI век ще бъдат основани върху парадигми, методи и походи, които задължително следва да бъдат в колаборация с целите и инструментите на Индустрия 4.0. В допълнение, с тяхна помощ организациите ще се стремят да постигат устойчиво развитие, респ. оптимална конкурентоспособност.

Предвид особеностите на планиране и реализиране на посочените дейности, човешкият фактор е изведен като главен инструмент в процесите на трансформация и постигане на организационно съвършенство. Поради това той е обект и значим инструмент за постигане целите на Индустрия 5.0.

В контекст с тезата на настоящото изследване е формулирана и **хипотезата**: *За постигане на организационно съвършенство при прехода към Индустрия 4.0, е необходимо приоритетно да се постигне съвършенство при управлението на човешките ресурси.*

В контекст с доказването ѝ са изведени основните направления и инструменти за постигане на съвършенство при управлението на човешките ресурси, в условията на Индустрия 4.0. Към по-съществените от тях се отнасят:

- ◆ стратегическо управление;
- ◆ бизнес интелигентност;
- ◆ управление на знанията;
- ◆ управление на качеството;
- ◆ организационна култура и поведение.

Всички те следва да се разглеждат в системна взаимовръзка, в дългосрочен аспект и за управлението им следва да се прилага системния подход.

Като понятие **бизнес интелигентността** е въведена през 1989 г. от Howard Dresner. Той я разглежда като „съвкупност от понятия и подходи, с които в колаборация с информационните системи, ползващи реални данни се създават условия за подобряване на условията за вземане на решения“. Внедряването ѝ в повечето случаи изисква трансформация на производствените системи, стандартизацията, организационната структура и подходите за управление

на човешките ресурси – с основен акцент върху лидерските подходи, мотивацията, разрешаването на конфликти, подбор, обучението и задържането на кадрите, адекватното изграждане и прилагане на политиката по управление на знанията. Правилното проектиране на организационните структури и длъжностите е от значение и за осигуряване на възможности за развитие на талантите и трансформирането на човешките ресурси в човешки капитал.

В контекст с условията на преход към Индустрия 4.0 организациите следва да разработят субстратегия за **управление на знанията**, с помощта на която да осигурят възможности за устойчивост на знанията и уменията на персонала относно методите и процесите за:

- ◆ извършване на организационна самооценка;
- ◆ оценка на средата, ресурсите и инструментите за постигане на конкурентни предимства;
- ◆ защита на данните и информацията.

За постигане на съвършенство в управлението на човешките ресурси при преход към Индустрия 4.0 съществена роля има и **системата за управление на качеството** (СУК). Поради това е препоръчително да бъде изградена върху основните принципи на ISO 9001:2015 и съвременните концепции на тоталното управление на качеството.

В рамките на представеното изследване бяха анкетирани ръководители на големи и средни организации от индустриалния сектор, в т.ч. и мултинационални компании. На основата на получената информация е изведена парадигмата: *при прехода към Индустрия 4.0 най-подходящ за приложение е японският стил на изграждане на системи за тотално управление на качеството, предвид оптималната колаборация между неговите принципи и текущите и прогнозни характеристики на глобалната бизнес среда.*

Според Keneth E. Ebel постигането на съвършенство в организацията е неразривно свързано с управлението на качеството и постигането му следва да се извърши в следната последователност:

1. Оценка на текущата ситуация и извеждане на отклоненията.

2. Разработване на програма за трансформация, с цел постигане на колаборация между целите, възможностите за постигането им и условията на средата (доставчици, стандарти, потребители, сили и компетенции на организацията).
3. Изпълнение на програмата за трансформация, с изграждане на адекватна система за контрол.

От съществено значение за постигането на положителни резултати в изпълнението на посочените дейности е правилното управление на човешките ресурси.

Организационната култура е инструмент с най-голяма значимост за постигането на съвършенство в управлението на човешките ресурси. Тя е единствения инструмент с помощта, на който е възможно да се създадат условия за изпълнение на всяко едно от посочените изисквания и адаптиране на организациите към новите реалности. Поради това вниманието на мениджмънта следва да бъде насочено и към трансформация на съзнанието на хората, с промяна на техните навици, в определени случаи и ценности. В условията на глобалност от съществено значение е нейното правилно изграждане, в контекст с културалните особености и кроскултурните феномени в организациите.

ИЗВОДИ

На основа резултатите от проведеното научно изследване могат да се направят следните изводи:

1. Четвъртата индустриална революция е визия, подход и инструмент за преход към глобална трансформация на производствените процеси чрез прилагането на дигитални технологии и инфраструктура.
2. Индустрия 4.0 е е предпоставка за революция в управленските парадигми и модели в областта на устойчивото развитие, бизнеса и публичното управление.
3. Преходът към Индустрия 4.0 е свързан с трансформация на професиите, пазарите, таргет групите, предпочитанията на потребителите, методите за осигуряване на качеството, нормативните актове

В областта на стопанските дейности и международните отношения, обществените ценности и социалните политики.

4. Успешният преход на бизнес организациите към Индустрия 4.0 изисква професионално трансформационното лидерство, внедряване на тоталното управление на качеството, прилагане на гъвкави мотивационни инструменти.
5. Постигането на организационно съвършенство в условията на Индустрия 4.0 е във функция от съвършеното управление на човешките ресурси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Радев, К., (2014). Организационно развитие и оптимизиране на човешкия фактор: техники и стратегии за влияние. В: Управление на човешките ресурси. София: Нов български университет.
2. (Radev, K. (2014) *Organizatsionno razvitie i optimizirane na choveshkiya faktor: tekhniki i strategii za vazdeistvie*. V: Upravlenie na choveshkite resursi. Sofiya: Nov balgarski universitet).
3. Радев, К. (2017) *Бизнесът на 21 – ви век – възможности, регулации и бариери*. Годишник на департамент „Администрация и управление“, Том II [диск]. София: Нов български университет, 118-125.
4. (Radev, K. (2017) *Biznesat na 21 – vi vek – vazmozhnosti, regulatsii i barieri*. Godishnik na departament „Administratsiya i upravlenie“, Tom II [disk]. Sofiya: Nov balgarski universitet, 118-125).
5. Bag, S. (2020) *Procurement 4.0 and its implications on business process performance in a circular economy*. Resources, Conservation and Recycling, vol. 152 (104502) [Online], Available at: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104502> (Accessed: 14 April 2024)

6. Benitez, G. (2021) „Industry 4.0 technology provision: The moderating role of supply chain partners to support technology providers”. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 27 (1), 89-112 [Online]. Available at: <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2020-0304> (Accessed: 20 April 2024)
7. Hahn, G. J. (2020) “Industry 4.0: A supply chain innovation perspective”, *International Journal of Production Research*, vol. 58(5), 1425-1441 [Online]. Available at: <https://www.tandfonline.com/toc/tprs20/current> (Accessed: 20 April 2024)
8. Horváth, D. (2019) “Driving forces and barriers of industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?” *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier (146), 119-132.
9. Kagermann, H. (2013) *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0 – Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. Communication Promoters Group of the Industry-Science Research. Germany: National Academy of Science and Engineering [Online]. Available at: <https://www.din.de/resource/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf> (Accessed: 18 April 2024)
10. Moeuf, A. (2020) “Identification of critical success factors, risks and opportunities of industry 4.0 in SMEs”. *International Journal of Production Research*, vol. 58(5), 1384-1400.
11. Report on the results of Industrie 4.0 Platform/ Implementation-Strategy-Industrie-40-ENG.pdf, [Online]. Available at:
12. https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse (Accessed: 18 April 2024)
13. World Economic Forum, 2021. [Online], Available at: <https://www.weforum.org/events/the-davos-agenda-2021> (Accessed 19 April 2024)

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. д-р инж. **Кирил Радев** е щатен преподавател към департамент „Администрация и управление“ при НБУ. Завършил е ВМЕИ – машинен инженер, МГУ „Св. Иван Рилски“ – електроинженер и УНСС – икономика и управление. През 2004 г. от ВАК му е присъдена научна степен „Доктор по икономика и управление“. През 2009 с решение на ВАК придобива званието „Доцент по икономика и управление“. Автор е на повече от 100 научни публикации в областта на стопанското управление, предприемачеството, държавното управление, управление на качеството, реструктурирането и управлението на сектори от икономиката, иновации, устойчиво развитие, управление в условията на Индустрия 4.0 и др. Участвал е като ръководител и експерт в разработването и внедряването на национални стратегии в областта на енергетиката и транспорта. Специализирал е в областта на управлението на инфраструктурни проекти по правилата FIDIC, управление на качеството – сертифициран вътрешен одитор, работата с информацията и документите на ЕС и др. Заемал е множество експертни и висши ръководни позиции в стопански организации и в публичната администрация на Република България. Ръководител на секция „Бизнес администрация“. Съосновател и директор на първото в историята на висшето образование в Република България УПИЗ „Учебно-тренировъчна фирма“ към Нов български университет, сертифицирано по системата за управление на качеството към Световната мрежа на учено-тренировъчните предприятия, Член е на Съвета по иновации към БТПП.

ЧЕТИРИ ДНИ РАБОТА, ТРИ ДНИ СВОБОДНО ВРЕМЕ: ПОКОЛЕНЧЕСКАТА РЕВОЛЮЦИЯ НА РАБОТНОТО МЯСТО

Борислав Георгиев

Нов български университет

Резюме: Четиридневната работна седмица бележи прехода на трудовата култура на представителите на поколение Z от традиционен кариеризъм към баланс и смисъл. Лично проведено проучване от 2025 г. потвърждава, че 90% от младите предпочитат този модел, променящо управлението на човешките ресурси и ценностите на организациите в глобален мащаб. Студията анализира трансформацията от „отчитане на време“ към резултатно-ориентирана и технологично подпомогната работа, фокусирана върху удовлетвореност, ефективност и благоденствие. Чрез синтез на международни практики са изведени рискове и препоръки за привличане на таланти и повишаване на организационната ефективност в съвременната среда.

Ключови думи: Четиридневна работна седмица, ефективност, баланс между личен и професионален живот, удовлетвореност, благосъстояние, поколение Z, психично здраве, трансформация на труда, мотивация



FOUR DAYS OF WORK, THREE DAYS OF FREE TIME: THE GENERATIONAL REVOLUTION AT THE WORKPLACE

Borislav Georgiev
New Bulgarian University

Abstract: The four-day work week marks the transition of Generation Z's work culture from traditional careerism to balance and meaning. A personal survey conducted in 2025 confirms that 90% of young people prefer this model, changing human resource management and organizational values on a global scale. The study analyzes the transformation from 'time tracking' to results-oriented and technology-assisted work focused on satisfaction, efficiency, and well-being. Through a synthesis of international practices, risks and recommendations for attracting talent and increasing organizational effectiveness in the modern environment are identified.

Keywords: Four-day work week, efficiency, work-life balance, satisfaction, well-being, Generation Z, mental health, labor transformation, motivation



Съвременното разбиране за „работно място“ преминава през безпрецедентна трансформация, която е резултат от ускорена дигитализация, навлизането на нови технологии, и промени в културните норми след и по време на миналите и настоящите глобални кризи и изменения. Традиционният модел на работа с фиксирано време и локация все по-често отстъпва място на гъвкави и отговарящи на динамичната житейска среда хибридни модели, при които технологиите (като облачни платформи и изкуствен интелект) позволяват намаляване на работното време, променливи трудови графици и алокация на работното място, или т.нар. „work-from-anywhere“ и още по-известното „дигитално номадство“. Тези промени не просто реструктурират процесите, но и дълбоко рedefинират договора между работодателя и служителя за по-голяма свобода при избор на работна намотвареност и баланс между работа и личен живот.

В центъра на тази промяна стои навлизането на поколение Z (Gen Z) – родените приблизително между 1997 г. и 2012 г., които вече представляват значителна част от работната сила. За разлика от предишните генерации, Gen Z внася радикално нови ценности и нагласи спрямо работата, като се фокусира върху търсенето на смисъл и по-висша цел. Представителите на това поколение вече не виждат работата само като източник на доходи, а като място за лична реализация и принос към по-голяма кауза. За тях са особено важни гъвкавостта и значителният контрол върху свободата да избират кога и как да работят, като отхвърлят културата на вечното „присъствие“ на работното място и неефективното „висене“. Тези млади хора насочват вниманието на всички възрастови групи към приоритизирането на благополучието, състоящо се от психичното здраве на служителите и баланс между личен и професионален живот (work-life balance), които ги превръщат в негискуссионен

приоритет, а не просто допълнително предимство, предоставено от работодателя. Феномени като „тихото напускане“ (движение, добило особена популярност по време на COVID – пандемията, представляващо прогресираща неангажираност, реактивност заради неудовлетвореност от висока натовареност, условия на труд, ниска мотивация, ниско заплащане, прекомерна натовареност и др., водещи до инертност и изпълняване само на основни задължения и до напускане) са пряк израз на това поколенческо преосмисляне и доказват нуждата от съвременни техники за мотивиране и вслушване в интересите и потребностите на младите в работна среда.

В отговор на тези поколенчески и културни промени, концепцията за четиридневната работна седмица бързо набира популярност в световен мащаб, като решение и облекчение на множество актуални проблеми и „критични точки“ в модерния трудов свят. Моделът обикновено включва намаляване на работните дни до четири, без намаляване на възнаграждението, често при запазване на 40-часовата седмица (модел от 4 работни дни/40 часа) или по-често, с намаляване на общия брой часове (например модела 4/32 – четири дни с по тридесет и два часа работа). Така четиридневният работен формат се позиционира не само като мярка за повишаване на удовлетвореността, но и като стратегически инструмент за повишаване на продуктивността, чрез фокус върху резултатите (output), а не върху времето (input). Също така цели и намаляване на текучеството чрез предоставянето на всички уникални ползи на модела, атрактивни за младите кадри, както и така желаното подобряване на благополучието заради допълнителния ден за възстановяване и прекарване на свободното време в активна почивка и практикуване на любими дейности и хобита. Всичко това е част от все по-наложителния процес на изменение на работната среда, тъй като поколение Z вече формира настоящето и бъдещето на работната сила, а разбирането на тяхната нагласа към този радикално гъвкав модел е от критично значение за конкурентоспособността на организациите.

Въпреки че глобалните пилотни проекти и чуждестранната литература демонстрират значителни предимства от четиридневната работна седмица, тези данни са базирани на различни пазари, организационни култури и законодателства. Към момента, в българската научна и HR литература липсват достатъчно емпирични данни, които да установят няколко критични елементи и тяхното развитие във времето. Първият елемент е количествената връзка между ключовите ценности на поколение Z в България, като например фокус върху благосъстоянието, гъвкавостта на работното място и целеполагането за кариерна реализация, водещи до удовлетворение, както и общото предпочитание към четиридневния работен формат. Второто „липсващо звено“ в представата за ефективна съвременна трудова среда е потенциалното дългосрочно влияние на четиридневната работна седмица върху продуктивността и задържането на млади кадри в специфичния български контекст. В много държави по света има проведени проучвания, продължаващи и до днес и акумулиращи множество резултати относно положителното влияние на този работен режим върху всички споменати показатели – мотивация, удовлетвореност, ефективност, конкурентоспособност и др. Анализът на събраните данни води до готови модели на имплементация на новия трудов модел, които трябва да се реконструират, спрямо сферата на дейност на ниво организация, и адаптират, спрямо социокултурните различия в локалната реалност. Това прави опитът на другите държави ценен за всяка организация, без значение от мястото ѝ на функциониране, защото може да бъде лесно адаптиран и приложен наготово, като се следят периодично нивата на приемственост и се използват същите или подобни критерии на оценка за успешността. Следователно е важно да се изследва третият елемент, за който е нужно това първоначално събиране на емпирични данни – нагласите на работещите и готовността на организациите да приемат и подкрепят такъв модел, отчитайки културните и икономическите специфики на пазара на труда.

Настоящата студия си поставя за цел да запълни тази празнина, предоставяйки оригинален анализ на поколенческата промяна в изискванията към работното място през призмата на поколение Z и четиридневната работна седмица.

АКТУАЛНОСТ НА ЧЕТИРИДНЕВНАТА РАБОТНА СЕДМИЦА

През последните години идеята за четиридневна работна седмица се превръща от утопична концепция в реална управленска стратегия, която променя философията на труда. В глобален мащаб експериментите – от Исландия (в периода 2015–2019 г.) до Португалия (между 2022–2024 г.) и предложените планове за поетапно съкращаване на трудовата седмица на министър-председателите на Финландия и Нова Зеландия (2020–2025 г.) – показват, че редуцирането на работното време не намалява, а често увеличава производителността, като едновременно подобрява благосъстоянието и ангажираността на служителите. Но най-голямото предизвикателство пред работодателите вече не е технологично, а поколенческо – как да отговорят на ценностите и очакванията на новото поколение на пазара на труда. Младите професионалисти усърдно променят философията на труда – от концепция, концентрирана върху часовника, отчитащ осемте часа работен ден, към фокус върху смисъла на работата, рефлектираща и подпомагаща личния им живот: от изтощение към ефективност. Данните сочат, че поколение Z не търси по-малко работа, т.е. младите не „мързелуват“, както би го оприличила „старата школа“, а преосмислят връзката между време, труд и качество на живот, постигнати чрез по-интелигентен и ефективен начин на работа.

Темата за четиридневната работна седмица става актуална заради акумулиране на ефектите на три фактора на съвременната трудова сцена. Първият са глобалните пилотни програми, набиращи все по-голяма популярност и прилагани във все повече държави, например тези в Обединеното кралство и Нова Зеландия, наблюдаващи положителните ефекти в повишаването на производителността и удовлетвореността на служителите. От друга страна,

тенденциите в настоящите изменения в демографски и ценностен план, изискват нови условия, в които младите представители на поколение Z, а и на следващите поколения, излизат на пазара на труда, да се чувстват комфортно и мотивирани на работните си места. Това до голяма степен е нормален процес, воден от нововъведенията в глобален мащаб, който обаче, за жалост, в някои страни изкуствено се забавя, заради технологично изоставане, невежество и страх от промяната, особено сред мениджмънта. Третият фактор, акумулиращ ефектите от предходните, е израз на локалните реалности, които възпрепятстват имплементирането на намалената работна седмица в някои сфери, като заетостта остава висока и изисква адаптация, особено ако например компаниите са международни или имат връзки с чуждестранни партньори. Това е фактор, характерен за Балканите, където работното време е най-дългото за Европа, промяната на статуквото е често дълъг и труден процес, а потенциалните високи разходи за пробни програми, обучения и др. – прекалено голям риск на организационно ниво.

НОВАТА ТРУДОВА ЕТИКА: ПОКОЛЕНИЕ Z И ВЪЗХОДЪТ НА ЧЕТИРИДНЕВНАТА СЕДМИЦА

Поколението Z, което постепенно се превръща в доминираща група в организациите, възприема труда по съвсем нов начин. За тях работата не е място, а процес, и успехът не се измерва с броя отработени часове, а с личната реализация и възможността за баланс между професионално и лично време. Проучването, проведено през април 2025 г. от студентската медия на Нов български университет NewBlog 4U и платформата kazva.bg, ясно показва тази тенденция – 60% от анкетираните студенти в България заявяват, че предпочитат четиридневен модел на работа или обучение, включително хибридни и гъвкави графици.

Тази промяна в нагласите е отражение на нова трудова култура, която не се бори с труда, а с неговата интензификация и премахване на излишното в работното време. В съвременния свят младите търсят на работните си места

не просто заетост, а идентичност, значимост и чувство на принадлежност. Те оценяват работодателите не по йерархия и контрол, а по доверието, гъвкавостта и ценностите, които организацията демонстрира и възможността, която им дава, да привнесат нещо от себе си. Да, те, кандидатите за работа и току-що наетите служители са тези, които вече оценяват работодателя от самото начало, а не само доскорошното възприятие на едностранен презглед от страна на работодателя само към профила и характеристиките на служителя.

Наблюдава се и парадокс: колкото повече технологиите автоматизират работата, толкова повече се търси човешкото измерение – психичното здраве, времето за семейството, възможността за почивка и презареждане. Младите не искат да „работят по-малко“, те искат да работят по-смислено и да имат време за нещата, които са важни за тях в личен план. Отдавна максимата „Трудът краси човека“ или нагласата на отделни общества да „живеят, за да работят“, са преминали в „работя смислено и резултатно, за да живея свободно и пълноценно“. Изследванията в Обединеното кралство и Япония показват, че именно младите служители най-добре адаптират работните си процеси към четиридневен модел, използвайки технологични решения, интегрирани платформи за междупроцесни решения и ясно дефинирани цели. Тази способност за гъвкавост и самоуправление поставя поколението Z в центъра на трансформацията на труда.

Естествено, тук изникват някои въпроси, с които следва да се занимават организациите в бъдеще. Първият, който е фундаментален за потенциалните девиации на трудовата сцена в световен мащаб, е този, засягащ мотивацията от промяната. Дали всъщност тази промяна ще мотивира хората, излизайки на пазара на труда в новите четиридневни условия? Поколението, навлизащо в трудоспособна възраст и заемащо позиции на работни места, където процесът тече в намален формат всъщност няма да има опита в сегашното „нормално“ работно време (например поколение Алфа), или той ще бъде прекалено кратък, за да се сравни.

Това следва да повлияе на мотивацията, или липсата на такава, след като промяната не се възприема като „награда“ за по-високата производителност, която ще се очаква да имат, а като даденост, защото за тях това ще бъде „нормалното“ ниво на работна натовареност и очаквания за нива на ефективност. Вторият потенциален критичен момент е този, в който поколенческите различия в екипите на организациите ще доведат и до разминаване в темпа на възприемане на имплементирания нов работен режим. Така се появяват въпроси като: Еднакво ли ще бъде напрежението за всички служители? Трудна ли ще бъде промяната на общо фирмено ниво? Ще бъдат ли необходими обучения за всички членове на екипа? Как ще протичат работните връзки и комуникацията между служители от различни поколения? Това са все въпроси, с които компаниите вече се сблъскват. Колкото и информационно и технологично обезпечено да е съвременното общество, различията между поколенията, дори между хора с по една-две години разлика, са все по-големи. Това, разбира се, е както положително, така и отрицателно явление, що се отнася до способността за адаптация в работен екип.

Именно затова са необходими анализи на проучвания за нагласите към четиридневната работна седмица сред представители на различни поколения в определена организация или сфера на работа. Те биха послужили за изграждане на различни профили на персонала, чието развитие и промени трябва да бъдат периодично проследявани на индивидуално и на екипно ниво, за да се имплементират успешно непрекъснато навлизащите нововъведения и да се посрещат с положителна нагласа за бърза адаптация. А в днешния глобален и хомогенизиращ се свят идва наложителност и за отчитане на етнически, културни и социални различия, особено в мултинационални компании, което на пръв поглед изглежда трудно, но и създаващо ценни за бъдещето развитие на организациите механизми и похвати за управление и мотивация.

ОТ АНОНИМНИ ДАННИ ДО СТРАТЕГИЧЕСКА ПРОМЯНА: МЕТОДИКАТА ЗА ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА НА РАБОТНАТА СИЛА ЗА СЪКРАЩАВАНЕ НА РАБОТНАТА СЕДМИЦА

Настоящото проучване използва количествения подход в метода си на изследване за събиране и анализ на данни с цел емпирично установяване на връзката между поколенческите нагласи (фокусирани върху поколение Z) и предпочитанието към гъвкави модели на работа, в частност четиридневната работна седмица.

Данните са събирани чрез онлайн анкетно проучване, проведено в периода януари – март 2025 г. Анкетата беше разпространена чрез специализирани професионални платформи (LinkedIn), социални мрежи и чрез имейл кореспонденции. Разпространението беше стратегически насочено към таргетиране на служители от различни възрастови групи, за да се осигури валидна база за междупоколенческо сравнение.

Що се отнася до извадката и обхвата, в проучването участваха общо 200 респонденти от различни възрастови групи, работещи в различни сектори на икономиката на България. Извадката умишлено е стратифицирана по възраст, за да се осигури сравнение между Поколение Z (18 – 28 години – целевата група на студията) и групите поколения (Gen Y/Милениали на възраст между 29 и 44 години – контролна група 1 и Gen X на възраст между 45 и 60 години – контролна група 2).

Критериите за включване в резултатите на изследването са лицата да бъдат на възраст между 18 и 60 години, да са активно заети, работещи на пълен (или почти пълен) работен ден в компании. За проучването са важни обаче и нагласите и на безработни лица, студенти без трудов опит и лица, работещи на непълно работно време или в сектори, които не позволяват гъвкави модели на работа по обективни причини (напр. специфични производствени дейности), тъй като тяхната настройка и критично мнение (изразено в отворените въпроси) е от ключово значение за формирането на „деликатни зони“ за промяна в статуквото на познатия досега работен модел. Критерии за изключване в проучването са няколко. На първо място служители с нетипичен работен режим или структура, като например

работещи в организации, които вече имат въведена 4-дневна работна седмица или групи нетипични ротации, не биха дали отговори за предпочитание към новия работен модел и вече са повлияни от личен опит, което би отклонило анализа на нагласите и очакванията на тези, които все още работят по традиционен модел. Също така лица, работещи в организации с изцяло проектно-базирано заплащане, което не е обвързано с часове, също може да „изкриви“ данните, тъй като фокусът е върху предизвикателствата пред традиционното работно време, а тяхното възприятие за „работна седмица“ е твърде различно. Разбира се, налага се и филтрация и по критерий „лица с потенциално изкривени отговори“. Това са респонденти, които не отговарят на въпросите за проверка на вниманието (Attention Checks). В анкетата присъстват „скрити“ въпроси (напр. Моля, маркирайте „Напълно не съм съгласен“ за този въпрос), за да се филтрират респонденти, които отговарят механично или несериозно. Към тази група спадаат и респонденти, които дават едни и същи отговори на всички въпроси от дадена скала. Това показва липса на ангажираност и изисква изключване от анализа. За щастие, такива лица почти отсъстват в анкетиранията група.

Както стана ясно, основният инструмент за събиране на данни е стандартизиран онлайн въпросник, структуриран в три основни секции: демографски данни, отношение към четиридневната работна седмица и нагласи към работата и промените, които ще настъпят при намален работен график. В първата секция за събиране на демографски и професионални данни са въпросите за установяване на възраст, сектор на заетост, позиция и стаж. Във втората секция са позиционирани контроли за установяване на отношението към четиридневната работна седмица, присъстват въпроси за подкрепа за въвеждане, например въпроси с дихотомни („Да“ и „Не“) и избираеми отговори (напр. „Подкрепям въвеждането на четиридневната работна седмица с 32 часа/40 часа/ други хибридни и гъвкави работни графици разпределени в 4 дни“). Разбира се, присъстват и въпроси за очаквано влияние на новия модел под формата

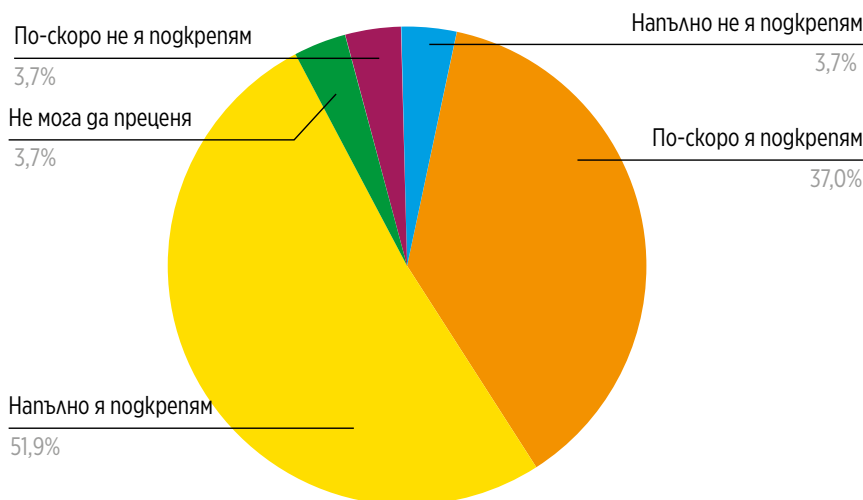
на 5-точкова Ликертова скала за оценка на очакванията по отношение на продуктивността, ангажираността и психическото здраве и др. В третата секция – тази за нагласите спрямо бъдещите промени от намаления работен график, са използвани скали за оценка за измерване на ключови променливи, като например за възприемане за Work-Life Balance (оценено отново по 5-точкова Ликертова скала (от 1 = „Напълно не подкрепям“ до 5 = „Напълно подкрепям“) по отношение на удовлетвореност от текущия баланс и приоритет на личното време. Включени са и въпроси за възнаграждението, както и за потенциалните фактори за напускане/задържане с множествен избор за идентифициране на водещите причини за смяна на работа (напр. по-добра заплата, гъвкавост, благосъстояние, удовлетвореност и др.).

За събраните емпирични данни бяха използвани няколко метода за анализ, които, според естеството на въпросите, са използвани самостоятелно или последователно за „изчистване“ и по-добро филтриране на резултатите. Дескриптивният метод спомогна за обобщаване на основните характеристики на извадката (проценти и средни стойности), както и за представяне на ключовите констатации, генерирани от анкетата, включително установеното масово одобрение на четиридневния модел сред представителите на поколението Z. Разбира се, използван е и сравнителен анализ, за да могат да се установят статистически значими разлики в нагласите към новия работен формат и отношението за баланс между работен режим и личен живот между различните възрастови групи (Gen Z срещу Gen Y и Gen X). Не по-малко важен е и регресионният анализ, приложен за моделиране и прогнозиране на готовността на служителите да преминат към четиридневен модел, като се контролира влиянието на възрастта и текущата удовлетвореност на работното място. Това позволява да се установи дали принадлежността към поколение Z е независим и значим предиктор за предпочитане към гъвкави модели.

ПОКОЛЕНИЕ Z - НОСИТЕЛИТЕ НА ТРАЙНАТА ПРОМЯНА В РАБОТНИТЕ ГРАФИЦИ (РЕЗУЛТАТИ ОТ АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ)

Анкетно проучване, проведено сред различни групи – по възраст, заемана длъжност и сфера на работа, показва интересни резултати по отношение на нагласите към четиридневната работна седмица. Както вече беше представено, респондентите са 200, а групата на тези, попадащи в категорията „поколение Z“ може да се изведе на преден план, за да се фокусира вниманието към бъдещето на работната сила в България. Резултатите от проучването сред респондентите под 25 години показват ясно изразена положителна нагласа към четиридневната работна седмица. Над половината от анкетиранияте в тази възрастова група изразяват напълно положително отношение към идеята за съкращаване на работното време при запазване на възнаграждението, като подчертават значението ѝ за подобряване на баланса между професионален и личен живот.

Как оценяват идеята за четиридневна работна седмица (със същото ниво на заплащане и по-висока ефективност)?



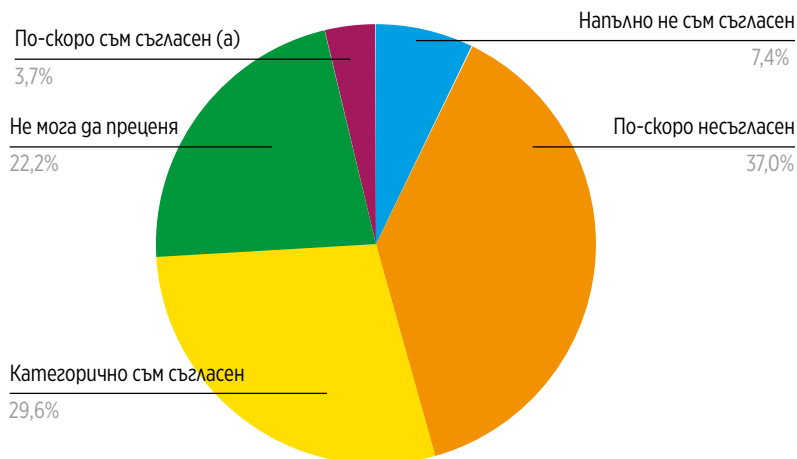
Фиг. 1: Оценка на идеята за четиридневна работна седмица на възрастова група до 25 години.

Особено показателно е, че 88.9% от младите респонденти подкрепят четиридневния модел и смятат, че допринася за по-висока удовлетвореност, по-малко стрес и повече време за личностно развитие. Този резултат съответства на съвременните тенденции, особено сред поколение Z, които отдават приоритет на гъвкавостта, автономията и менталното здраве пред традиционните форми на трудова ангажираност.

Като друг резултат трябва да се отбележи, че около 77.8% от участниците под и на 25 години заявяват, че биха подкрепили пилотно въвеждане на четиридневната работна седмица в техните организации или учебни институции. Това демонстрира готовност за експериментиране и откритост към иновации в трудовия процес.

Що се отнася до мотивацията, представителите на поколение Z показват интересни и донякъде неочаквани резултати. Те са на мнението, че въвеждането на четиридневната работна седмица няма да ги направи значително по-мотивирани на работа, показано във Фигура 2. За повечето от тях новият работен съкратен формат не е най-вдъхновяващият фактор, който да подобри ефективността им. Той по-скоро ще запази досегашните нива. Ето тук идва дисбаланс в очакванията, че „бъдещето“ на работната сила е прекалено въодушевено от новостите. Не, младите са напълно обективни и смятат други фактори за по-влиятелни върху мотивацията им, не самата работа, без значение в колко работни дни се вмести тя, като няма да бъде възприемана нито като даденост, нито като „награда“. В отговорите на анкетата се дооформя „картината“ на мотивиращите фактори за младите на работното място: чувството на принадлежност, удовлетворението, положителната оценка на труда им, предразполагащата работна среда и правото да избират подходящ за тях график.

**Смятате ли, че четиридневната работна седмица ще
ви направи по-мотивирани в работата?**



Фиг. 2: Оценка на мотивацията на работното място в четиридневен работен формат на възрастова група до 25 години.

Отворените коментари в анкетата (напр. „четиридневната седмица би направила хората по-продуктивни и щастливи“; „по-добър баланс – по-малко бърнаут“) потвърждават нагласата, че намаляването на работните дни не се възприема като заплаха за производителността, а като възможност за нейното качествено повишаване чрез по-добра концентрация и добро психично здраве. Както в резултатите на проучванията в други държави, така и в настоящото, респондентите посочват, че в предоставения почивен ден ще имат възможността да се занимават с хобита и да прекарват свободното си време с приятели и роднини. В свободните отговори се наблюдават отговори, насочени към положителните резултати от тази „активна почивка и „емоционално рестартиране“, които благоприятстват за отмората и по-бързата и ефективна мобилизация на менталния ресурс в режим на работа и по-лесно справяне с комплексни задачи на работното място.

В заключение, болшинството от младите респонденти проявяват висока степен на подкрепа и адаптивност към нови модели на трудова организация, което предполага, че именно

това поколение може да бъде движеща сила в трансформацията към четиридневна работна седмица в бъдеще. Всичко това обаче се възприема от поколение Z като нормален развой на събитията в съвременните условия на труд, а не като инструмент за мотивация, за който обаче трябва да се грижи мениджмънта чрез други стимули и методи на управление на работните екипи, в които креативността, свободата и възможностите за развитие да бъдат на преден план.

НЯКОЛКО ПОКОЛЕНИЯ – ЕДНА РАБОТНА СРЕДА. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА НАГЛАСИТЕ КЪМ ЧЕТИРИДНЕВНАТА РАБОТНА СЕДМИЦА ПО ВЪЗРАСТОВИ ГРУПИ

Анализът на резултатите от проведеното анкетно проучване показва някои различия във възприемането и готовността за прилагане на четиридневната работна седмица между различните възрастови групи. Както бе установено, над 85% от групата на респондентите на и под 25 годишна възраст изразяват ясно положително отношение към идеята. Те възприемат четиридневната седмица не като намаляване на натовареността, а като по-интелигентна и съвременна, обвързана с напредването на технологиите, организация на труда, която позволява повече време за личностно развитие, обучение и социален живот. Основните аргументи, подкрепящи въвеждането на новия работен модел, включват повишаване на нивата на концентрация в трудовите задължения, по-добър баланс между личен живот и работа (вече споменатия *work-life balance*), възможност за личностно развитие, отделяне на време за семейството, приятели и хобита, както и мотивация, най-вече като последствие от всички тези очаквани положителни резултати. Всичко това е посочено и от представителите на Gen Y и Gen X.

Възрастовата група на респондентите между 26 и 40 години, обхващаща именно най-активната работна сила към момента, демонстрира по-умерено, но все пак положително отношение към четиридневния формат на работна седмица. Около 65-70% от хората на тази възраст подкрепят имплементирането на новия вид ангажираност, но при условие, че не се компрометира производителността. Основните

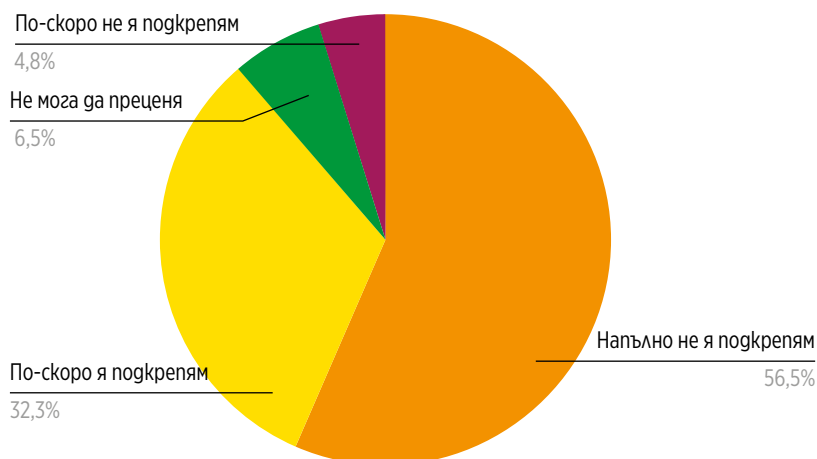
мотиви и аргументи за възприемането на четиридневната работна седмица са свързани с необходимостта от по-голяма гъвкавост при съчетаване на професионални и семейни задължения от досегашната, както и фокус върху намаляване на стреса и подобряване на психичното и физическото здраве. Тук обаче се наблюдават повече опасения, свързани с методите и политиките за реалното прилагане и потенциалното увеличение в натоварването в по-кратък времеви период. Тази възрастова група се отличава с по-прагматичен подход при подкрепата си – поставяйки акцент върху управленските механизми, нуждата от адаптация на организационните процеси и от времето за свикване към новия модел.

Почти същите са резултатите на респондентите над 40 години. Както за тях, така и за предходната възрастова група, се отнасят някои особености. Например обръщането на особено внимание върху потенциалните промени в организационен план. Това се дължи до някъде на факта, че повечето мениджъри и ръководители на отдели попадат в тези възрастови категории. Друга особеност, която е в посока на подкрепата на имплементиране на новия работен формат, е именно онзи мотивационен елемент, който, чрез понижаване на работната натовареност, ще доведе до по-осезаема промяна в количеството свободно време и положителните ефекти, които ще бъдат по-бързо забелязани от хората с по-дълъг трудов стаж.

Противно на очакванията, сред по-възрастните участници в анкетата (представителите на възрастовите групи в диапазоните от 45 до 55 и над 55 години), се наблюдава особено висока степен на приемственост на идеята за нововъведението по отношение на седмичната работна заетост. Между 88-90% от анкетираните респонденти над 40-годишна възраст заявяват положително отношение по темата (показано на Фигура 3), като процентът е идентичен с по-младите участници в анкетата. Като единствени съображения, които се посочват в отворените отговори, са традиционните нагласи към „осемчасовия работен ден и петдневната седмична заетост“ като символ на трудова етика, както и множество съмнения относно реалната ефективност и дисциплина

(„особено на по-младите“) при по-кратка работна седмица. Съществуват и някои притеснения за потенциално намаляване на ангажираността или загуба на контрол от страна на работодателя. Въпреки всичко това, частта от тази група, която има позитивна нагласа към четиридневната работна седмица, признава, че моделът би могъл да има положителен ефект при „висока степен на самодисциплина и технологична подкрепа“. Тази възрастова категория е с особено значение за културата на всяка организация. Не случайно в множество компании „стожерите“ на фирмените ценности, авторитетите, а не рядко и неформалните лидери, са именно служителите с повече опит. Затова е важно мениджмънтът да обърне специално внимание в процеса на адаптация на тези хора, без да дискредитира тяхното реноме сред по-младите, а да им предостави подкрепа, възможност за обучения, вкл. за повишаване на дигитални компетенции, и персонализиран подход в процеса на свикване към новите условия, което да мотивира тези кадри да останат и да продължат да са пример за приемственост на иновациите.

Как оценяват идеята за четиридневна работна седмица (със същото ниво на заплащане и по-висока ефективност)?



Фиг. 3: Оценка на идеята за четиридневна работна седмица на възрастови групи 46–55 и над 50 години.

Чрез проведената анкета се наблюдава, че най-младите – бъдещето на облика на работната среда, са особено оптимистично настроени към промените в условията на труд, като основните положителни страни на нововъвеждението, които те очакват, са балансът и гъвкавостта между личния и професионалния живот и повече време за личностно развитие. А потенциалните бариери, които възрастовата група очаква, са свързани с ниския практически опит на работните места, които заемат или които ще заемат в новия работен формат. Именно тези, очаквани, но все пак изненадващо приличащи си с другите възрастови групи, съображения, са интересни за наблюдаване и следене на динамиките в бъдеще в работното представяне на поколение Z. За разлика от притесненията на респондентите на възраст между 26 и 40 години, както и тези на хората над 40-годишна възраст – за нивото на ефективност и потенциален спад на общата продуктивност, то младите насочват вниманието си към фактор, напълно поправим от само себе си с времето – натрупване на опит. Разбира се, съществуват и съвсем нормални тенденции: в определена възраст – между 30 и 40-годишните започват да обръщат по-голямо внимание на намаляването на стреса, въздействащо на общото физическо и ментално здраве. В новите условия на труд поколение Z показва и една особено значима за развитието на мениджмънта черта – за разлика от по-възрастните, родените след 95-та година нямат толкова ясно изразени амбиции за контрол, характерни за по-старите поколения. Това, естествено, може да се разчете и като липса на желание за поемане на отговорност, но и като естествен процес на еволюция на организационните структури, които стават все по-плоски, хоризонтални, а връзките между колеги – с все по-незначителна субординация.

Данните от анкетата ясно показват, че възрастта е важен фактор при отчитането на някои особени елементи и значими фактори за всяко от поколенията, но в случая са изразение на неочаквано сходство в нагласите. Следователно се установява, че принадлежността към някое

от поколенията не може да бъде критерий, предвиждащ предпочитанието към намален или груг тип гъвкав работен формат. Единствено различията в предполагаемите „критични точки“ за всяка възрастова група, обясняват формирането на нагласите към четиридневната работна седмица и съвсем нормалните процеси на приемственост на иновациите и отвореност към промяна, много по-изразени в младите поколения, докато по-зрелите участници в проучването изразяват необходимост от доказателства за устойчивост и ефективност в новата работна среда. Въпреки това, общата тенденция е ясна: балансът между труд и личен живот вече е основен измерител на професионалния успех за всички. Така четиридневната работна седмица вече не е просто идея за реформа в графика – тя се превръща в символ на нова трудова философия. Поколение Z, подкрепено от милениалите и генерация X, вече пренася в работната среда различен тип етика: ориентирана към резултатите, менталното здраве и оползотворяване на личното време. Това поколение не приема труда като жертва, а като част от балансиран живот, в който креативността и свободата са основни ресурси.

НОВИТЕ РЕАЛНОСТИ В СВЕТА НА ЧЕТИРИДНЕВНАТА РАБОТНА СЕДМИЦА

За щастие, вече има доказателства за успешна имплементация на четиридневната работна седмица. Както вече бяха посочени, гържави като Обединеното кралство, Япония, Нова Зеландия, Португалия и др. вече „жънат“ позитивите от този трудов модел. България също е готова да започне пилотни програми, чрез които да се изпробва форматът. Темата вече набира скорост, особено сред частни фирми, университети, IT компании и организации в сферата на образованието и услугите, където възможността за дистанционна и хибридна работа улеснява въвеждането на гъвкави режими. Настоящото проучване и популяризирането му може да се превърне в своевременното „побутване“, от което някои организации се нуждаят. Чрез част от обявените резултати се подчертава нуждата от поетапен

подход при въвеждане на модела, като се имат предвид възрастовите различия в мотивацията, очакванията, професионалният опит, нуждите от разнообразие в подходите и времето за адаптация.

Именно тази нова реалност, наситена с множество елементи за съобразяване и подреждане, налага и промяна в ролята на лидерите и управленските структури – от контрол към доверие, от количествена оценка на труда към измерване на резултатите и стойността. Да не забравяме, че все повече представители на поколение Z вече заемат тези роли и предстои да станат представители на съвременния мениджмънт. Така новите условия не представляват просто „съкратена седмица“, а нов социален договор, който изисква изграждане на култура на автономия, екипност и дигитална компетентност, които всеки един от организацията, особено по-младите, трябва да приветстват и да подпомагат процеса на имплементиране чрез примера си. Организациите, които успешно адаптират този модел, демонстрират не само повишена ефективност, но и по-нисък процент на текучество и по-висока ангажираност на служителите, както и привличане и задържане на таланти. От друга страна, новите реалности поставят въпроса за равенството между секторите – не всички сфери позволяват съкращаване на работната седмица, което води до потенциално социално напрежение между „офис икономиката“, обслужващите и производствените отрасли.

В контекста на образователните институции и университетите обаче, четиридневната седмица може да промени не само графичите на преподаване, но и самата академична култура – да създаде повече пространство за научноизследователска работа, колаборации и иновации в обучението, като например се въведат четири активни лекционни дни и един за изследователска дейност или онлайн ангажираност. Не трябва да се забравя, че именно висшите училища са средището, в което младите се развиват и в които често намират посоката си, като стават представители на учебното заведение и специалисти в сферите

си. Именно затова университетите имат възможността да експериментират четиридневен формат, който да покаже силните си страни, а студентите да вземат пример, да забелязват „критичните точки“ и да усъвършенстват процеса в бъдеще на работните си и мениджърски позиции. Или пък изобщо да не го имплементират в бъдещата си работа, ако видят, че това не е подходящият формат за тях. В анкетното проучване голяма част от респондентите го и под 25-годишна възраст са студенти. Мнозинството от тях, както и повечето, участвали в анкетата на NewBlog4U, предпочитат редуцирани или хибридни графици в академичния процес. Това показва, че бъдещите специалисти ще влязат на пазара на труда вече настроени за промяна, носейки със себе си нова култура на баланс и устойчивост. Възможностите пред университетите са много, а фактът, че са инкубаторът за нововъведения и квалифицирани кадри, им дава огромно предимство. Едно от тях е вече увеличаващата мащаба си работа с изкуствен интелект (AI). Висшите учебни заведения могат, а и вече го правят, да работят с автоматизирани системи за оценка, електронни платформи за преподаване и виртуални помощници за студентите – актуални мерки, които намаляват административното натоварване и позволяват на преподавателите да работят по-гъвкаво.

Точно тук идват предимствата на технологиите и изкуствения интелект, които се превръщат в катализатор на четиридневния модел в правилните ръце и среда. Една от най-значимите предпоставки за реализацията на четиридневната седмица е технологичната революция. Автоматизацията, дигиталните платформи и изкуственият интелект (AI) позволяват на организациите да оптимизират процесите си, да елиминират рутинни задачи и да се концентрират върху дейности с по-висока добавена стойност. AI инструментите, като системите за анализ на ефективността, интелигентните асистенти и платформите за управление на проекти, вече се използват за прогнозиране на натовареността и динамично разпределение на задачите в множество организации. Постоянно навлизащите

технологии във всички сфери и работещите с тях (най-многобройни са представителите на поколения Z и Алфа) създават нов тип работна среда, стремяща се да докаже, че AI не заменя човека, а променя начина, по който той използва времето си. Така въвеждането на четиридневната седмица, подкрепено от технологична инфраструктура, се превръща в инструмент за изграждане на по-умна, устойчива и хуманна организация на труда.

Едно е сигурно – всеки работодател, всяка организация, която съумява да използва всички тези елементи на новите реалности в условията на труд: да въведе четиридневна работна седмица, да обучи или да наеме от „университетите на бъдещето“ квалифицирани мениджъри и служители, да създаде среда на доверие, иновации, актуализиране на методите, използване на предимствата на изкуствения интелект и да насърчава работата в екипи от хора с разнообразни профил и възраст, като следи техните нагласи, адаптивност и изменения, автоматично се превръща в лидер в сферата си. По този начин високите нива на конкурентност сред работодателите ще създадат един нов пазар на труда, отговарящ на глобалните темпове на развитие и на изискванията към гъвкавост на младото поколение. А самите представители на поколенията Z и Алфа могат и вече са тези новатори, които не само очакват и изискват промяна, но и работят по нейното въвеждане и използването на силните ѝ страни в посоки, които да ги правят щастливи и които да създадат работна среда, в която да са удовлетворени, мотивирани и здрави. Както стана ясно, младите не искат да „прегорят“ (или да преживяват т. нар. burnout) в стремежа си към успех, а искат да живеят добре, докато успяват на работното си място. Тази нагласа не е бягство от труда, а преосмисляне на неговото значение. Четиридневната работна седмица вече не е просто икономически експеримент – тя е символ на нова трудова философия, където продуктивността върви ръка за ръка с удовлетвореността и благоденствието.

ОТ ПРОУЧВАНЕ КЪМ ПРАКТИКА: УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА НА ПОКОЛЕНИЕ Z И ЧЕТИРИДНЕВНАТА РАБОТНА СЕДМИЦА

Настоящата студия емпирично потвърждава, че работното място, както глобално, така и локално е в процес на дълбока поколенческа промяна, движена от новите ценности и приоритети на поколение Z. Ключовите изводи от проучването категорично показват, че поколенческото изменение е факт, а благополучието е по-силен мотиватор и фактор за задържане, отколкото за предходните поколения, които все още придават по-голяма тежест на традиционните компенсации и йерархичното развитие, макар и да са в синхрон с нагласите и готовността за промяна на посоката на младите. Именно установената 90-процентова подкрепа за въвеждане на 4-дневна работна седмица сред българските представители на Gen Z е ясен индикатор, че този модел се възприема не като екзотичен експеримент, а като стандартно очакване от бъдещия работодател.

Базирайки се на установената висока корелация между поколенческите нагласи и предпочитанието към четиридневната работна седмица, могат да се изведат някои практически препоръки за бъдещето на управлението на човешките ресурси и мениджмънта на локално ниво. На първо място е нужно да се даде старт на пилотните проекти. Не е необходимо да бъде бързо и повсеместно, а може да се експериментира в различни отдели, не в цялата организация. Така стартиралите пилотни програми в отдели, които работят с цел конкретни резултати (output), а не часове (input), като IT, маркетинг или R&D, ще позволят събиране на вътрешни данни за продуктивността и благосъстоянието, адаптирани към българската организационна култура. На второ място, като подкрепяща подробност на предходното предложение, е нужно реструктуриране на схващането за продуктивност. При преход към четиридневна работна седмица, фокусът трябва да се премести от „40 часа“ към „достигнати цели“. Необходими са обучения на мениджърите за управление, базирано на резултати, и за въвеждане на стриктно управление на времето и ефективна

комуникация. Следващ елемент е интегрирането на различни форми на повишена гъвкавост, представяни от работодателите като ключово предимство в комуникацията за подбор на персонал, особено когато се таргетират Gen Z. Не трябва да се забравя и развиването на култура на доверие и автономност, защото успехът на четиридневния модел зависи от доверието, че служителите ще използват почивния ден за възстановяване и че ще постигнат същите резултати за по-малко време. HR-а трябва да работи за изграждане на психологическа безопасност и автономност на служителите.

Разбира се, не може да се пропусне и препоръката за бъдещи дългосрочни изследвания, както на работодателите, така и на независими страни. За масова приемственост на новия работен модел са необходими продължителни изследвания, които да проследяват продуктивността, ангажираността и текучеството в компании, които въвеждат пилотни програми за четиридневна работна седмица, събирайки данни преди, по време на и след въвеждането на модела. Нужни са и детайлни проучвания на предизвикателствата и приложимостта работния формат в различни сектори (например производство срещу услуги) в България и сравнение с резултатите и тактиките в чужбина. За „изчистване“ на резултатите и за улавяне на специфики е добре и да се провеждат качествени интервюта с ръководители. Провеждането на задълбочени целици срещи с HR директори и средно ниво мениджъри обезпечава информираността, тъй като така е най-лесно да се разбере тяхната готовност за инвестиции и управление на риска при преход към гъвкави работни модели.

ОТ РЕФОРМА КЪМ НОВА КУЛТУРА НА РАБОТА С МЯРКА: КАК МЛАДИТЕ ПРЕНАПИСВАТ ПРАВИЛАТА НА ТРУДОВИЯ ЖИВОТ

Глобалните и представените локални примери сочат, че организациите, които възприемат четиридневния модел, не само постигат по-висока производителност, но и изграждат по-силна култура на доверие и иновации. Тази култура се подхранва от технологичните възможности, социалната

зрялост и новото поколение служители, което не се страхува да настоява за различен ритъм на живот. „Жаждата“ за оптимизирана работна седмица в България показва, че обществото ни, без значение кое поколение разглеждаме (поне според проведеното анкетно проучване), е готово за тази промяна. Настоящият труд, който се опира на емпиричното изследване, цели в България този дебат тепърва да се развива, като вече се наблюдава висок обществен интерес и поколенческа готовност за промяна. Всичко това има силата да промени правилата на трудовия пазар така, че да постави мярката и фокусът към баланс между личния и професионалния живот като нови форми на амбиция. Разбира се, „работа с мярка“ не означава по-малко отдаденост, а повече смисъл. Така в свят, в който времето се превръща в най-ценната валута, четиридневната работна седмица е не просто управленска стратегия, а поколенческа революция – знак за това, че човечеството започва да измерва успеха не с изминали часове, а със създадено значение.

Четиридневната работна седмица вече не е утопия, а реална посока, в която се движи съвременният свят на труда. Примерите на грузи гържави и очакванията на младите – носителите на промяната, за все по-мащабното навлизане новия трудов модел в България показват как една новост в трудовата седмица променя начина, по който се възприема времето, както и трансформация в разбирането за ефективност – от часовете, които прекарваме в офиса, към стойността на постигнатото. Фокусът се измества все повече към гъвкавостта, автономията и устойчивия подход към труда. Така в основата на четиридневната седмица стои не само организационна реформа, а етична промяна. Тя поставя човека отново в центъра на икономическата система – не като ресурс, а като партньор. За младите, а „заразно“ и за по-възрастните, гъвкавостта вече не е привилегия, а нещо нормално в заобикалящия ни динамичен свят. Този нов поглед върху труда изисква адаптация не само на организациите, но и на институциите, които формират културата на работата – университети, администрации и публични структури.

Поколение Z се оказва носител на нов морал в света на труда. Те вече не възприемат работата като източник на средства и място, където да прекарват времето си, а като инструмент за лична реализация, като „времева криптовалута“, прогресивно увеличаваща стойността си. За тях успехът не е в „часовете, които влагаш“, а в смисъла, който създаваш за себе си и за околните, а трудът престава да бъде цел и се превръща в средство за по-пълноценен живот.

Следователно преходът към четиридневна работна седмица не бива да се разглежда като изолиран експеримент, а като естествен етап от еволюцията на труда – след индустриалното, дигиталното и автоматизираното общество идва времето на „смысления и удовлетворяващ труд“. Тук технологиите, изкуственият интелект и новите управленски модели трябва да действат като ускорители на новите трудови тенденции и ефективност на работното място – освобождавайки време, без да понижават качеството на работа.

Промяната вече е започнала. Тя идва не от офисите на мениджърите, а от гласовете на младите и иновативните, приветстващи идеите за нов трудов модел. И ако преди индустриалната революция учи хората как да работят повече, то „поколенческата революция“ и дигиталната ера на XXI век ни учи как да работим по-ефективно – с мярка, със смисъл и с цел благоденствие. Така четиридневната работна седмица вече не е просто икономическа формула, а се превръща в културен маркер за това как обществото разбира стойността на човешкия труд. Труд, в който ефективността е резултат от резонанса между иновации, резултатно-ориентирани управленски и работни процеси и социална справедливост, към които се стремят младите. В съвременната реалност, когато „времето“ е най-дефицитният ресурс, способността да го управляваме разумно става белег на модерността. Може би истинският успех на работата през XXI век няма да се измерва в броя изработени работни дни годишно, а в броя на дните, в които сме живели пълноценно и с чувство на удовлетвореност.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официален сайт на 4 Day Work Week: „Portugal’s 4 Day Week Group Trial“; Достъпен на: <https://www.4dayweek.com/portugal-2024-pilot-results>
2. Официален сайт на The Guardian: „Iceland’s shorter working week has been a huge success – and it’s changed my family’s life“; María Hjálmtýsdóttir; Публикуван на 21.11.2024 г.; Посетен на 16.10.2025 г. Достъпен на: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/nov/21/iceland-36-hour-working-week-stress-job>
3. Официален сайт на 4 Day Work Week: „4 Day Work Week in the UK“; Достъпен на: <https://4dayweek.io/country/uk>
4. Официален сайт на 4-Day Work Week: „4 Day Work Week in New Zealand“; Достъпен на: <https://4dayweek.io/country/new-zealand>
5. Официален сайт на 4 Day Work Week: „4 Day Work Week in Japan“; Достъпен на: <https://4dayweek.io/country/japan>
6. Официален сайт на БТА: „Четиридневна работна седмица – приложима ли е на Балканите?“ ; Публикуван на 28.08.2025 г.; Посетен на 12.04.2025 г.; Достъпен на: <https://www.mediapool.bg/chetiridnevna-rabotna-sedmitsa---prilozhima-li-e-na-balkanite-news374709.html>
7. Официален сайт на Eurostat: “Actual and usual hours of work“; Преглеждане на данните – май 2025 г.; Посетен на 20.08.2025 г. Достъпен на: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work
8. Официален сайт на NewBlog 4U: „Младите искат 4-дневна работна седмица и 6-часов работен ден“; от New Blog 4U в Новини4U; 03.06.2025 г. Достъпен на: <https://newblog4u.bg/mladite-iskat-4-dnevna-rabotna-sedmicza-i-6-chasov-raboten-den/>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Борислав Георгиев притежава образователна и квалификационна степен „бакалавър“ по специалност „Финанси и счетоводство на английски език“ и степен „магистър“ по специалност „Публични финанси“ от УНСС, както и магистър по специалности „Право“ и „Управление и развитие на човешките ресурси“ от Нов български университет (НБУ). Правоспособен юрист и регистриран медиатор към Министерство на правосъдието. Към настоящия момент е докторант в програма „Бизнес администрация“, научна специалност „Социално управление (Бизнес администрация)“ в Нов български университет. Председател е на Етичната комисия на Българска асоциация за управление на хора (БАУХ) и работи като директор „Човешки ресурси“ в НБУ. Основните му интереси са в сферата на организационното управление, трудово право и усъвършенстване на трудовите отношения, адаптация на бизнеса, финансов мениджмънт, управление на екипи и подходи към иновативен растеж.

УСТОЙЧИВИЯТ МАРКЕТИНГ КАТО ДВИГАТЕЛ НА МОДЕРНАТА ИКОНОМИКА

доц. д-р Надежда Димова

Нов български университет

Резюме: Студията разглежда същността, принципите и значението на устойчивия маркетинг в контекста на съвременната икономика и ритейл сектора. Подчертава се, че устойчивият маркетинг се основава на нарастващата екологична осъзнатост на потребителите, като същевременно се сблъсква с предизвикателства като грийнуошинга и липсата на ясни ключови показатели за ефективност (KPI). Представени са факторите, влияещи върху екологичното поведение на потребителите, както и ролята на устойчивите практики за изграждане на доверие, лоялност и дългосрочни взаимоотношения с клиентите. Анализирани са финансови, пазарни, екологични и социални KPI, чрез които може да се оцени въздействието на устойчивите маркетингови стратегии. Обсъждат се теоретичните основи на устойчивия маркетинг, включително институционалната теория, концепцията за кръговата икономика, зелен консюмеризъм и устойчив брандинг. Отделено е внимание на ролята на регулаторната рамка – Европейски зелен пакт, ESG стандарти, SDGs – които оформят стратегиите на компаниите и стимулират прилагането на устойчиви практики. Представен е теоретичен модел за устойчив маркетинг в ритейл сектора, основан на стратегически, оперативни, поведенчески и институционални измерения. В заключение устойчивият маркетинг се разглежда като ключов механизъм за подобряване на корпоративната устойчивост, пазарната конкурентоспособност и дългосрочната икономическа стойност.

Ключови думи: устойчив маркетинг; екологично поведение; KPI; ритейл сектор; зелен консюмеризъм; институционална теория; ESG; кръгова икономика; устойчив брандинг; потребителско поведение; Европейски зелен пакт; TBL; маркетингови стратегии; устойчиво потребление

SUSTAINABLE MARKETING AS THE DRIVER OF THE MODERN ECONOMY

Assoc. Prof. Dr. Nadezhda Dimova

New Bulgarian University

Abstract: The text examines the essence, principles, and significance of sustainable marketing within the contemporary economy and the retail sector. It highlights that sustainable marketing builds on growing consumer environmental awareness while facing challenges such as greenwashing and the lack of unified key performance indicators (KPIs). The analysis outlines internal and external factors shaping ecological consumer behavior, as well as how sustainable business practices enhance brand trust, loyalty, and long-term customer relationships. Various financial, market-related, environmental, and social KPIs are discussed as tools for assessing the impact of sustainable marketing strategies. The theoretical foundation is explored through institutional theory, circular economy concepts, green consumerism, and sustainable branding. The regulatory environment — including the European Green Deal, ESG standards, and the United Nations Sustainable Development Goals — is identified as a crucial driver guiding companies toward implementing sustainable practices. A theoretical model of sustainable marketing in the retail sector is presented, encompassing strategic, operational, behavioral, and institutional dimensions. Overall, sustainable marketing is positioned as an essential mechanism for enhancing corporate sustainability, market competitiveness, and long-term economic value.

Keywords: sustainable marketing; ecological behavior; KPIs; retail sector; green consumerism; institutional theory; ESG; circular economy; sustainable branding; consumer behavior; European Green Deal; TBL; marketing strategies; sustainable consumption

В своята същност устойчивият маркетинг се възползва от нарастващата екологична осведоменост на потребителите. Много маркетингови стратегии, често прикрити като гринуошинг, обаче дават приоритет на растежа през целите за достатъчност [Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D. & Hillier, D., 2007]. Устойчивият маркетинг е тясно свързан с екологичното поведение, което се формира от вътрешни фактори (като нагласи, намерения и ценности) и външни фактори (като ценообразуване и инфраструктура) [Islam, Q., & Ali Khan, S.M.F., 2024].

Ранните подходи са експериментирали с маркетингови практики, ориентирани към достатъчност, преосмисляйки бизнес моделите и насърчавайки трансформативни инициативи.

Приложението на устойчивостта все повече се разпознава като жизнеспособна маркетингова стратегия, която може да повлияе на поведението на потребителите. Чрез приемане на устойчиви практики, компаниите могат да се позиционират позитивно в съзнанието на потребителите, често като „герои“, допринасящи за опазването на околната среда. В този смисъл концепцията за устойчивост става силно пазарно ориентирана, водена до голяма степен от маркетингови усилия, които оформят или отговарят на потребителските възприятия и изисквания.

Този тип маркетинг признава основната роля на клиентите като вземащи решения в посока към устойчивост чрез средства като намаляване на въглеродните емисии, рециклиране на нарастващи количества отпадъци, подкрепа на инициативи за справедлива търговия и възприемане на по-здравословен начин на живот.

Атрактивната и отговаряща на изискванията за устойчивост опаковка резонира с възприятието за разбирането на компанията и марката. Ето защо устойчивостта

трябва да бъде комуникирана с потребителите, тъй като те очакват компаниите да бъдат чувствителни към екологичните проблеми и да поемат социална отговорност.

Все по-често потребителите купуват продукти от компании, които демонстрират силна устойчивост, независимо от цената. По-дългото задръжаното удовлетворение на клиента е от голямо значение, особено защото перспективата се променя от продажба на продукти към продажба на ползи. Именно непрекъснатото предоставяне на полза, като например мобилност или чистота поддържа важната комуникация с потребителите.

Действителното мнение на потребителите става важно и значимо във фазата след покупката. Оплакванията, предложенията за подобрене или изразеното удовлетворение създават отпращаващи точки за по-нататъшна оптимизация, профилиране и управление на взаимоотношенията.

Ако трябва да бъдем обективни, устойчивият маркетинг е все още сравнително нов и все още не се прилага навсякъде, все още няма ключови показатели за ефективност (KPI), които могат да се използват за измерване на устойчивостта в тази област. Важно е да се използват ключови показатели за ефективност (KPI), защото те могат да разкрият много възможности за компаниите.

Компаниите използват устойчив маркетинг и виждат в него по-висок процент на конверсия, което по своята същност отчита връзката между посетителите на уебсайт и извършените покупки или взаимодействия. По правилосе отчита период от 24 часа или максимум една седмица от първия контакт.

Като цяло става въпрос за фокусиране върху дългосрочната възвръщаемост на инвестициите (ROI – Return of Investments) на потребител, който обича марката и нейните продукти, а не върху краткосрочната възвръщаемост на инвестициите от бърза продажба. Самият показател ROI описва колко приходи са генерирани спрямо бюджета, използван за конкретно действие.

За компаниите най-голямото предизвикателство при изчисляването на ROI е правилното разпределение на

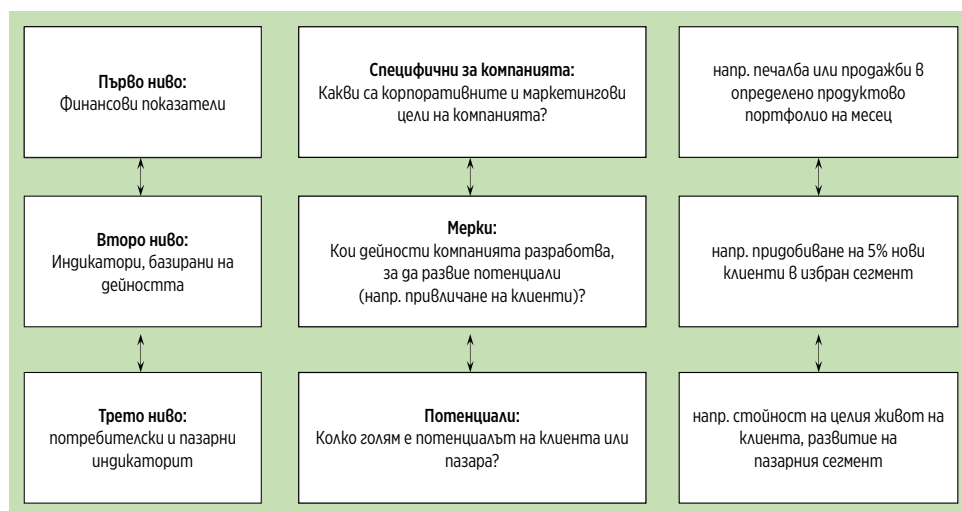
инвестиционните разходи и печалбите едни към други. Ако разпределението е неточно или неправилно, съществува риск от погрешни заключения относно рентабилността на дадена кампания или дигитален маркетингов канал.

Друг важен KPI е цената на придобиване (CPA). Това са всички разходи, направени във връзка с взаимодействието с клиентите и с популяризирането и осигуряването на текуща поддръжка за мобилното предложение, които са включени в разходите за придобиване. Те включват разходи като разходи за реклама в маркетингови кампании в магазини за приложения по други канали и поддръжка в социалните медии. Те могат да се изчислят отделно въз основа на процента на конверсия за всеки носител. Цената на потенциален клиент (CPL) е индикатор за успех на рекламата, предназначен да постави различни рекламни кампании на сравнима основа. Той оценява успеха на маркетинговите кампании не въз основа на постигнатите продажби, а въз основа на броя на заинтересованите страни, които получават по-подробна информация за даден продукт.

Стойността на жизнения цикъл на клиента (CLV) представлява средната стойност, която клиентът има за дадена компания през целия си „жизнен цикъл на клиента“ и се очаква да има и в бъдеще.

Ако задълбочим значението на устойчивия маркетинг през призмата на икономиката, показателите могат да бъдат оценени на три нива (вижте Фигура 1). На първо ниво това са формални икономически показатели, използвани за определяне на крайните финансови резултати на компанията. Те включват показатели за печалба, продажби или сигурност, като например коефициента на ликвидност. На второ ниво показателите, свързани с дейността, са релевантни и могат да се използват за оценка на специфични основни задачи, изпълнявани от компанията. Класическите основни задачи са привличане на клиенти, мерки за лоялност на клиентите или иновации в услугите и поддръжка. Начинът, по който се справят с тези основни задачи, отразява част от стратегията в устойчивия маркетинг. Ако задачите се изпълняват успешно, това оказва влияние върху

финансовите резултати (напр. нарастващи продажби чрез нови клиенти). Третото ниво обхваща показателите за клиенти и пазар за маркетинг за устойчивост. Тези показатели отчитат потенциала, който компанията има на пазара или с клиентите. Един пример е стойността на жизнения цикъл на клиента. Тази стойност отразява маржа на приноса, който клиентът ще реализира през целия си живот. Пазарните показатели се отнасят предимно до развитието или размера на пазарен сегмент.



Фиг. 1: Ключови показатели, ориентирани към устойчивия маркетинг

Първо ниво: Финансови показатели

Специфични за компанията: Какви са корпоративните и маркетингови цели на компанията?

Например: печалба или продажби в определено продуктово портфолио на месец

Второ ниво: Показатели, базирани на дейност

Мерки: Кои дейности разработва компанията, за да развие потенциали (напр. придобиване на клиенти)?

Например: придобиване на 5% нови клиенти в избран сегмент

Трето ниво: Показатели за клиенти и пазар

Потенциали: Колко големи са потенциалите на клиентите или пазара?

Например: стойност на жизнения цикъл на клиента, развитие на пазарния сегмент

Пример за екологичен KPI е процентът на рециклираните материали. Това се измерва чрез използваните рециклирани опаковки. Друг KPI е намаляването на отпадъците, което се измерва с процента на генерираните отпадъци на хиляда продуктови единици [Hristov, I. & Chirico, A., 2019].

KPI's, които се използват от социална гледна точка са нетен рейтинг на промоутърите (NPS), процент на взаимодействие и повтарящи се клиенти. NPS е ключов индикатор, който косвено определя количествено удовлетвореността на клиентите и директно определя количествено готовността за препоръчване на продукт или услуга на други. Конкурентното предимство на NPS е неговата простота, докато недостатък е фактът, че не предоставя никакви обосновани квалифицирани твърдения за това защо някой е недоволен или доволен от даден продукт, услуга или компания. NPS определено е полезен за бързо и лесно проучване на удовлетвореността.

Разликата между относителните пропорции на промоутърите и критиците дава нетния резултат на промоутърите, който се дава като процент. С помощта на тази стойност вече могат да се сравняват други продукти или услуги помежду си.

Друг ключов показател за ефективност (KPI), който е част от социалния аспект, е степента на взаимодействие. Той се използва за определяне на процента взаимодействия на импресия на рекламния блок. Това работи за реклами, с които може да се взаимодейства чрез харесвания, коментари или споделяния, например.

Повторните покупки са от съществено значение или т.нар. връщащи се потребители. Тази концепция е ключовият индикатор за връщащи се посетители. Социалните KPI включват също степента на интеграция, степента на удовлетвореност на заинтересованите страни, степента

на удовлетвореност на служителите и степента на удовлетвореност на клиентите. Всички, освен степента на удовлетвореност на клиентите, могат да бъдат измерени с помощта на въпросник. Степента на удовлетвореност на клиентите може да бъде измерена с анализ на разходите [Hristov, I. & Chirico, A., 2019].

Източникът на някои KPI (най-вече тези от уебсайтове) е Google Analytics, но CRM система и въпросници също могат да служат като добри източници [United Nations, 2021]. KPI имат плюсове и минуси и по отношение на устойчивостта е важно да се погледне в дългосрочен план и да се включат трите перспективи (социална, екологична и икономическа). Използването на качествени показатели, като цена на лийф или цена на придобиване, увеличава стойността на клиента през целия му живот. Това помага да се вслушваме в клиентите и да се фокусираме върху създаването на дългосрочни взаимоотношения. Този вид ключови показатели за ефективност (KPI) е по-добър от показатели като обхват или цена на хиляда показвания [Roberts, M., 2018].

При приложението на устойчивият маркетинг е важно да се използват повече KPI, ориентирани към клиента, и по-малко финансови показатели. Много компании вече са разпознали и са внедрили това. KPI, ориентирани към клиента, могат да се използват за измерване на това колко добре една компания преследва определените си цели, ориентирани към клиента. Примери за такива KPI са разпознаваемостта на марката, ангажираността на уебсайта и процентът на кликове (CTR).

CTR е броят на кликанията, генерирани на импресия на банерна реклама. Стратегическите KPI са особено подходящи за наблюдение и следене на дългосрочните цели, което е от голямо значение за устойчивостта. Като цяло може да се каже, че измерването и оценката на възможните мерки в областта на управлението на устойчивостта са задължителни. Постигнатият успех може да бъде оценен само чрез оценка на съответните мерки.

Като обобщение, както устойчивостта на отделните продукти, включително техните компоненти, така и

устойчивата ориентация на целия процес на създаване на добавена стойност са от значение за измерването и оценката на устойчивостта.

Когато внедрява устойчив маркетинг, компанията трябва да е наясно със своята визия и мисия по отношение на трите измерения (екологично, икономическо и социално).

Стратегическата ориентация обикновено се основава на стандартите за устойчивост на международните компании и произтичащите от тях цели и постижения.

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И ПАРАДИГМИ НА УСТОЙЧИВИЯТ МАРКЕТИНГ

Главната идея на маркетинга е реалното създаване на стойност чрез разбиране на нуждите на потребителите, в много от случаите концентрирано върху определена таргет група, за да се максимизират продажбите и печалбата. За постигането и реализирането на маркетинг стратегиите е възможно да възникнат и да се използват различни двигатели на устойчивост, в резултат на което да се повиши печалбата и да се реализират конкурентни предимства.

През последните години все по-често компаниите биват определяни като причина за социални, екологични и икономически проблеми, което води до кризи с мащаб, безпрецедентен в историята, като например световната финансова криза от 2008 г., настоящата продоволствена криза в Източна Африка и катастрофалните нефтени разливи от последното десетилетие.

Възникват редица последици, но не се пренебрегват и икономическите резултати, които в тесен смисъл са пречупени през призмата на финансовите резултати и воденето на бизнес за сметка на обществото, а не в полза на обществото. Освен това, честите неизпълнения на обещания, произтичащи от приетите по-рано принципи на корпоративната социална отговорност, разкластиха общественото доверие в бизнеса и неговите лидери [Porter M.E., Kramer M.R., 2011].

Сериозните предизвикателства относно крехкото състояние на природните ресурси на света, вредния

отпечатък на потребителите върху околната среда, както и небалансираното състояние на световните икономики, добавят натиск върху поддържането на крайния резултат, силно зависим от нарастващата парична печалба. Настоящото ясно показва, че компаниите и организациите, и особено техните лидери, трябва да възстановят взаимоотношенията и доверието между всички участници в икономическата сцена, като предложат нов модел за правене на бизнес. Поради това възникна необходимостта от предефиниране на печалбата с включването на екологични и социални приходи, а маркетинговият микс да включва новата концепция за „печалба“ като основа.

Основната философия и принципи за устойчив маркетинг, която Котлър нарича Маркетинг 3.0, изглежда е бизнес модел, който би могъл да отговори на нуждите на хората, да повиши ефективността на развитието на глобалното общество, да създаде нови работни места и да повиши нивото и качеството на живот днес и утре.

На първо място, маркетинговете са отговорни за насърчаването на устойчивото потребление, което е поставено като ключово предизвикателство пред световната общност на Срещата на върха за Земята в Рио де Жанейро през 1992 г. Въз основа на три стълба – икономически, социален и екологичен – отговорното потребление включва използването на стоките по по-ефективен и отговорен начин, предполагайки справедливо разпределение на ресурсите между богатите и бедните общества [Bartels G.C., Nelissen W., 2002].

Изследователите са изправени пред предизвикателството да променят настоящата парадигма, която показва маркетинга и отговорността (или, в по-широк смисъл, устойчивостта) като противоположности [Jones P., Clarke-Hill C., Comfort D., Hillier D., 2008].

Налице е в чисто теоретичен аспект сериозна дискусия относно същността на маркетинга и формулирането на стабилни парадигми, които са източник на погрешни оценки на процеса, което от своя страна се дължи на неуспешното отъждествяване на маркетинга с „агресивни продажби“, реклама или PR. Това тълкуване може да е резултат

от непоследователното използване на думата „маркетинг“ в книгата на Филип Котлър. В някои ситуации тя означава идеалния модел на пазарен обмен и сътрудничество, в други – дейности по продажби и промоция. Намерението на Котлър очевидно е било да използва този термин, за да дефинира този идеален модел, а не други случаи на прилагане на рекламни техники или социално влияние, лишени от необходимите в маркетинга характеристики: реципрочност, обмен и разбиране на нуждите. Това тълкуване е очевидно след внимателно прочитане на книгата му, както и на други публикации за маркетинг. Не без основание лекцията на Котлър за маркетинг започва с представянето и критиката на ориентацията към продажбите.

От своя страна институционалната теория е най-подходящата теория за интегриране на съображения за устойчивост в маркетинговите стратегии [Berthod, O., 2018].

Тя изследва как фирмите се адаптират към обществените очаквания, норми и регулации, за да постигнат легитимност, стабилност и оцеляване на пазара. Тази теория очертава как фирмите коригират своите рекламни модели, за да отразят новите екологични промени към устойчивост в отговор на натиск от институции като клиенти, закони и стандарти [Arena et al., 2019].

Включването на екологични, социални и икономически аспекти в корпоративните стратегии може да се счита за опит на компанията да се съобрази с различни институции, включително Целите за устойчиво развитие на Организацията на обединените нации (ЦУР на ООН). Организацията отговаря на радикалните изисквания на ЦУР 12 (отговорно потребление и производство), ЦУР 13 (действия по отношение на климата) и ЦУР 11 (устойчиви градове и общности), за да избегнат отчуждение в свят, в който устойчивостта е строго установена институционална ценност [Delabre et al., 2019].

Следователно, устойчивият маркетинг може да се разглежда като резултат от институционална работа, извършена чрез миметичен, нормативен и принудителен изоморфизъм, при който организациите въграждат устойчиви дейности и цели като резултат от поредица от стъпки,

като имитират други водещи успешни организации, следвайки професионални стандарти или отговаряйки на регулаторни и стандартизационни изисквания. Някои пионери, като Анима Родик от The Body Shop, създадоха нормативни профили за устойчив маркетинг, който се поддържаеше чрез етично снабдяване и натурални продукти, като ЦУР 12 беше директно в основата си [Lubowiecki-Vikuk et al., 2020].

Техният успех създаде ефект на имитиране сред други фирми, тъй като те също започнаха да се ангажират със същото поведение. Принудителен натиск, като например правни изисквания и социални норми, подтикна големи бизнеси като Walmart да възприемат практики, които гарантират нулеви отпадъци и възобновяема енергия до средата на 2000-те години, в съответствие с ЦУР 13 [Mi, Y., 2024].

Търсенето на екологично чисти продукти от страна на клиентите е значителна институционална сила, която излага много организации на съдебни дела за неспазване на стандартите за устойчивост. Научен преглед на литературата показва, че устойчивият бизнес подобрява удовлетвореността на клиентите и морала на персонала [Karim, R.A., Rabiul, M.K., 2022].

Те показват очакванията на обществото, че бизнес организациите насърчават маркетингови практики, съответстващи на екологичните и културните институционални рамки. Друг положителен аспект е подобренето във финансовите резултати в резултат на устойчивия маркетинг, който придобива легитимност в бизнеса чрез оспорване на институционалните норми. Последните академични изследвания показват, че организациите с високи показатели за устойчивост са склонни да имат по-висока възвръщаемост на акциите и подобрени маржове на печалба от своите конкуренти, които не се придържат към тези стандарти [Schoenmaker, Schramade, 2023; Dutta et al., 2021].

Принудителният изоморфизъм е очевиден в регулаторни среди като Европейския зелен пакт, който определя строги цели за устойчивост за организации и инициативи, както и инициативи като насърчаване на целите за устойчиво развитие на ООН, като например номер седем (Достъпна

и чиста енергия) и номер тринадесет (Действия за климата), без избор [Filipović et al., 2022].

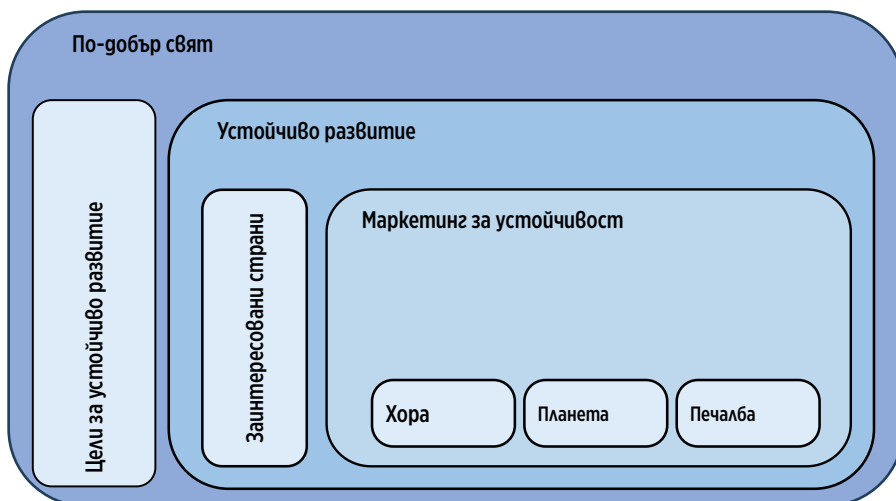
Тези разпоредби принуждават бизнеса да въгради устойчивостта в своите маркетингови стратегии, за да гарантират съответствие, иновации и продължаваща обществена легитимност. За да се осигури концептуална яснота от самото начало и да се предложи последователно разбиране на читателя, ключовите понятия, залегнали в основата на този преглед, са дефинирани в Таблица №1.

Таблица 1. Концепции и дефиниции

Концепция	Дефиниция
Устойчив брандинг	Фокусира се върху изграждането и поддържането на идентичност на марката, която резонира с ценностите на устойчивостта. Това включва включване на екологични практики в дейността и посланията на марката, за да се повиши доверието и лоялността на потребителите към марката [Ahmad et al., 2021; Alam and Islam, 2021].
Зелен консюмеризъм	Описва нарастващата тенденция на потребителите, които предпочитат екологично устойчиви продукти. Тази тема разглежда факторите, влияещи върху предпочитанията и поведението на потребителите към устойчиви продукти, и как компаниите могат да ги използват, за да стимулират устойчивото потребление [Calderon-Monge et al., 2020; Sharma, 2021].
Екологичен маркетинг	Включва стратегиите, които компаниите възприемат, за да предлагат продуктите си на пазара като екологични. Това включва предизвикателствата на „грийнуошинга“ и регулаторните влияния, които гарантират етични и съвместими маркетингови твърдения [Nehf, 2019; Elg and Welinder, 2021].
Кръгова икономика	Отнася се до икономически модел, който набляга на устойчивостта чрез проектиране на елиминиране на отпадъците и уؤلжаване на жизнения цикъл на ресурсите. Тази тема изследва как компаниите внедряват кръгови бизнес модели, за да минимизират въздействието върху околната среда, като същевременно максимизират ресурсната ефективност. [Nikolaou and Tsagarakis, 2021; Rashid and Malik, 2023].

Устойчивият маркетинг следователно трябва да се разглежда като маркетинг, който е част, но особено поддържащ елемент, от устойчивото икономическо развитие.

Самата рамка на устойчивият маркетинг е показана на Фигура 2.



Фиг. 2: Рамка на устойчивият маркетинг

Адаптирано по: Belz, F. M., & Peattie, K. 2009. Sustainability marketing. Chichester, UK: Wiley & Sons.

Рамката е йерархично структурирана. Главната цел на маркетинга за устойчивост е да създаде по-добър свят чрез използване на маркетингови методи и перспективи в подкрепа на устойчивото развитие [Belz & Peattie, 2009]. Рамката подчертава TBL (трите П-та на печалба, хора и планета), перспективата на заинтересованите страни и Целите за устойчиво развитие (SDGs) като уникални характеристики на маркетинга за устойчивост. Фигура 1 включва също така маркетингови ориентации на макро/социално ниво и на фирмено ниво.

ЗНАЧЕНИЕ НА УСТОЙЧИВИЯ МАРКЕТИНГ В РИТЕЙЛ СЕКТОРА

Дефинирането на теоритичният модел на устойчив маркетинг в ритейл сектора е от особено важно значение както за теоретичните, така и за практичните.

В теорията има различни гледни точки по отношение на този теоретичен модел, а именно – стратегически измерения, оперативни измерения, през погледа на потребителите, институционални и регулаторни фактори. Въз основа

на различните гледни точки може да се изведе и един обобщен модел.

Теоретичният модел на устойчив маркетинг в ритейл сектора, през призмата на стратегическите измерения, включва следните ключови компоненти:

- » **Корпоративна устойчивост** – Визия, мисия и цели, съобразени с ESG (Environmental, Social, Governance)
- » **Устойчиви маркетинг стратегии** – Дългосрочна ориентация към печалба, която включва – хора, планета, печалба.
- » **Устойчивост като конкурентно предимство** – Брандиране чрез зелени, етични и локални политики. [Kotler, P., & Keller, K. L., 2016, Belz, F. M., & Peattie, K., 2012].
- » Оперативните измерения включват следните съставни елементи на модела и техните примери от ритейл сектора:
- » **Устойчив продуктов микс** – Еко – продукти, локални стоки, етична търговия.
- » **Зелени вериги на доставка** – CO₂ неутрални логистични процеси, минимизиране на опаковките.
- » **Енергийна ефективност** – фотоволтаици в магазини, LEDосветление, минимизиране на опаковките.
- » **Ценова стратегия** – Баланс между достъпност и добавена устойчивост на стойност.
- » **Комуникация и информираност** – Прозрачност, етикети, дигитални кампании за образование. [Jones et al., 2011; Martin & Schouten, 2012]
- » Разгледан през призмата на поведението на потребителите факторите и съответните им характеристики са както следват:
- » **Екологична осъзнатост** – знания и нагласи към екологичните и социални последици.
- » **Етика на потреблението** – Готовност за плащане повече за отговорни продукти.
- » **Поведенчески бариери** – Цена, недоверие, ниска достъпност.

- » **Лоялност към устойчиви марки** – Възникване на дългосрочна връзка със „зелени“ търговци. [White et al., 2019; Gleim et al., 2013]
- » Ако теоретичният модел на устойчивия маркетинг в ритейл сектора се разглежда чрез институционални и регулаторни фактори, трябва да се включат следните компоненти и съответстващата им роля и въздействие.
- » **Европейски зелен пакт EGD** – Натиск за декарбонизация и отчетност.
- » **CSR и ESG стандарти** – Загложения за нефинансови доклади.
- » **Натиск от заинтересовани страни** – Инвеститори, НПО, медии, клиенти. [European Commission, 2020; The European Green Deal. United Nations., 2015; Global Reporting Initiative (GRI), 2023].

Като цяло, съгласно горепосочените гледни визии за теоретичният модел на устойчивия маркетинг в ритейл сектора, може да се обобщи, че **устойчивият маркетинг в ритейл сектора е резултат от синергията между стратегически ориентирано ръководство, устойчиви оперативни дейности, осъзнато потребителско поведение и регулаторна среда.**

Самият модел е динамичен и се влияе и се адаптира в зависимост от останалите.

Реализирането на устойчив маркетинг в ритейл сектора става чрез стратегическо интегриране на устойчиви бизнес практики в маркетинг микса, адаптирано към поведението на устойчивите потребители и в съответствие с националните и международните регулации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ahmad, Z., et al., 2021. Assessing the performance of sustainable entrepreneurship and environmental corporate social responsibility: revisited environmental nexus from

- business firms. *Environ. Sci. Pollut. Control Ser.* 29 (15), 21426–21439.
2. Alam, S.M.S., Islam, K.M.Z., 2021. Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and competitive advantage. *Int. J. Corp. Soc. Responsib.* 6 (1)
3. Arena, M., Azzone, G., Mapelli, F., 2019. Corporate Social Responsibility strategies in the utilities sector: A comparative study. *Sustain. Product. Consump.* 18, 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.12.006>
4. Bartels, G. C., & Nelissen, W. (2002). *Marketing for Sustainability: Towards Transactional Policy-Making*. Amsterdam: IOS Press.
5. Belz, F. M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. Chichester: Wiley & Sons.
6. Belz, F. M., & Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing*. Wiley.
7. Berthod, O., 2018. Institutional Theory of Organizations. In: Farazmand, A. (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_63
8. Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., Garcia, F.J.S., 2020. Analysis of sustainable consumer behavior as a business opportunity. *J. Bus. Res.* 120, 74–81
9. Delabre, I., Alexander, A., Rodrigues, C., 2019. Strategies for tropical forest protection and sustainable supply chains: challenges and opportunities for alignment with the UN sustainable development goals. *Sustain. Sci.* 15 (6), 1637–1651
10. Dutta, S., et al., 2021. Corporate social responsibility spending as a building block for sustainable corporate ethical identity: lessons from Indian business groups. *Manag. Decis. Econ.* 43 (3), 696–717
11. Elg, Ulf & Welinder, Axel. (2022). *Sustainability and retail marketing: Corporate, product and store perspectives*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 64
12. European Commission. (2020). *The European Green Deal*.

13. Filipovi´c, S., Lior, N., Radovanovi´c, M., 2022. The green deal – just transition and sustainable development goals Nexus. *Renew. Sustain. Energy Rev.*
14. Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin, J. J. (2013). *Against the Green: A Multi-method Examination of Barriers to Green Consumption.* *Journal of Retailing.*
15. Global Reporting Initiative (GRI). (2023). *GRI Standards.*
16. Hristov, I., & Chirico, A. (2019). *The Role of KPIs in Sustainability Measurement.*
17. Islam, Q., & Ali Khan, S. M. F. (2024). *Assessing Consumer Behavior in Sustainable Product Markets: A Structural Equation Modeling Approach with Partial Least Squares Analysis.* *Sustainability*, 16(8), Article 3400.
18. Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2007). *Marketing and Sustainability.* *Business Strategy and the Environment.*
19. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2011). „Sustainability in the global shop window.“ *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(4), 256–271.
20. Karim, R.A., Rabiul, M.K., 2022. The relationships of corporate sustainability, customer loyalty, and word of mouth: the mediating role of corporate image and customer satisfaction. *J. Qual. Assur. Hospit. Tourism* 1–21
21. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management.* Pearson.
22. Lubowiecki-Vikuk, A., Dąbrowska, A., Machnik, A., 2020. Responsible consumer and lifestyle: sustainability insights. *Sustain. Prod. Consum.* 25, 91–101
23. Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2012). *Sustainable Marketing.* Pearson.
24. Mi, Y., 2024. ESG performance and enterprise competitive advantage construction: a case study of Walmart. *J. Appl. Econ. Pol. Stud.* 11, 55–61
25. Nehf, J.P., 2019. *Regulating Green Marketing Claims in the United States.* Springer eBooks, pp. 189–206

26. Nikolaou, I.E., Tsagarakis, K.P., 2021. An introduction to circular economy and sustainability: some existing lessons and future directions. *Sustain. Prod. Consum.* 28, 600–609
27. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
28. Rashid, S., Malik, S.H., 2023. Transition from a Linear to a Circular Economy. Springer eBooks, pp. 1–20
29. Rashid, S., Malik, S.H., 2023. Transition from a Linear to a Circular Economy. Springer eBooks, pp. 1–20
30. Roberts, M. (2018). *Sustainable marketing ideas for small businesses*. Conscious Creatives.
31. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2023). *Corporate Sustainability and Financial Performance*.
32. Sharma, P.; Gaur, V.K.; Kim, S.-H.; Pandey, A. (2020) Microbial strategies for bio-transforming food waste into resources. *Bioresour. Technol.*, 299, 122580
33. United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
34. United Nations (2021). The Sustainable Development Goals Report 2021. Retrieved on 10/08/2021: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021>.
35. White, K., Habib, R., & Hardisty, D. (2019). *How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable*. Nature Climate Change.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. г-р **Надежда Димова** е преподавател в департамент „Икономика“ на Нов български университет от 2006 г. Основните ѝ научни интереси включват: невромаркетинг, управление на продажбите, дистрибуция, потребителско поведение и устойчив маркетинг. Темите в публикациите ѝ покриват емоционален маркетинг, устойчив маркетинг, поведение на потребителите. Доц.г-р Надежда Димова е създател, водещ, преподавател и модератор на събития,

като „Зимна школа по маркетинг“ на НБУ, семинари, лекции и студентски състезания с водещи международни компании. Участва в различни проекти, които са свързани с менторство, тюторство и доброволчество. Член е на Асоциацията на специалистите по устойчивост.

ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА – ОСНОВА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯТ ПРОДУКТ НА БЪДЕЩЕТО

доц. г-р Теодора Ризова

Нов български университет

Резюме: В статията са разгледани ключовите тенденции в цифровизацията на туристическата дейност, както и въздействието на цифровизацията върху самият туризъм и туристите. Препоставени са трудностите, които могат да възникнат през процеса на цифровизация, както и основните подходи за нейната реализация. Цифровите технологии са намерили своето място в създаването и максимално ефективното потребление на туристическия продукт. Управлението на големите бази от данни дава възможност изолираните масиви от данни да се превърнат в ценен ресурс за създаването на иновационни туристически продукти.

Ключови думи: цифровизация, цифрови технологии, дигитализация, блокчейн, иновативни туристически продукти

DIGITIZATION: THE BASIS FOR CREATING THE TOURIST PRODUCT OF THE FUTURE

Assoc. Prof. Dr. Teodora Rizova

New Bulgarian University

Abstract: The article examines the key trends in the digitalization of tourism activities, as well as the impact of digitalization on tourism itself and tourists.

The difficulties that may arise in the process of digitalization, as well as the main approaches for its implementation, are presented. Digital technologies have found their place in the creation and maximum efficient consumption of the tourism product. Managing large databases enables isolated data sets to become a valuable resource for the creation of innovative tourism products.

Keywords: digitalization, digital technologies, digitalization, blockchain, innovative tourism products

Туризмът е една от съществениите части на икономиката на всяка страна. При това отгавна е отхвърлено мнението, че туристическият продукт се развива само там, където няма достатъчно развити промишленост, индустрии и селско стопанство. Практиката от края на XX и началото на XXI век показва, че туризмът се развива най-пълноценно в индустриално развити страни като Франция, Италия, Германия, САЩ и Китай. Това не е случайно, тъй като за развитието на модерния туризм са необходими редица условия: наличие на развита транспортна, информационна и социална инфраструктура, осигуряване на модерна енергетика и редица други елементи, които са възможни единствено при сериозно развитие на промишлеността и високите технологии.

В тази връзка е напълно естествено туризмът да следва развитието на всички онези елементи, характерни и за другите отрасли на икономиката. През XXI век глобалната цифрова трансформация става не просто инструмент за повишаване ефективността на бизнеса, но и определящ фактор при създаването на туристически продукт.

Ако при традиционния (масов) туристически продукт се включват транспортните услуги, настаняването и определен спектър от развлечения, то в условията на цифровизацията на преден план излизат такива елементи като персонализираният онлайн сервиз, използването на изкуственият интелект, използването на виртуалната и допълнената реалност, както и управлението на големи бази от данни за нуждите на туризма.

Цифровизацията навлиза във всички етапи от жизнения цикъл на пътешествията: от избора на дестинацията, през запазването на определени хотели или други места за живеене, логистиката и транспорта, нивото на обслужване

В местата за настаняване, развлеченията по време на пребиваването, до посттуристическия опит на туристите.

В статията е направен опит да се разгледат ключовите тенденции в цифровизацията на туристическата дейност, както и въздействието на цифровизацията върху самият туризъм и туристите. Разгледани са и трудностите, които могат да възникнат през процеса на цифровизация¹.

1. ЦИФРОВАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ТУРИЗМА

Цифровата трансформация се реализира чрез няколко основни подхода:

- намиране на подходящата технология и нейното правилно и пълноценно прилагане в туристическата дейност;
- адаптирането на туристическия продукт по начин, който да дава възможност за пълноценното прилагане на технологията, като заедно с това, не се намаляват такива характеристики на продукта, като: удобството, лекотата на използване, нарастване на възможностите по време на почивката;
- оптимизиране на управлението на туристическия продукт, като неговото използване да става по-бързо и да намали количеството неправилни решения в процеса на управление на туристическия продукт;
- гарантиране на по-висока степен на сигурност, както на самите туристи, така и на използваните в процеса на прилагането на туристическия продукт природни и културни комплекси, разположени в съответната дестинация.

Основните подходи на цифровата трансформация в туризма се изразяват в следното: създаването и поддържането на електронни платформи и меркетплейс, мобилни приложения за управление на пътешествията, управление на големите данни и възможност за прогнозиране поведението на туристите и техните предпочитания, изкуственият интелект и неговото приложение и широкото приложение на блокчейн в няколко области от туристическата дейност.

¹ Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. Electronic Markets, 2015.

Използването на посочените технически средства води до появата на нова структура на туристическият продукт. Новите и особено бъдещите туристически продукти, излизат извън пределите на материалните елементи и обичайното предлагане на услуги. Новите характеристики на туристическият продукт са следните:

- изключително висока степен на индивидуализация на продукта. На основата на оперирането с големи бази от данни, се създават условия, при които не само съществуващите дестинации могат да бъдат адаптирани към потребностите на конкретния турист, но и да се моделират определени преживявания. Въпреки че всяко преживяване е крайно индивидуално и то като правило е също толкова персонализирано, колкото и отпечатъците от пръстите, на основата на операциите и алгоритмизирането на големи масиви от данни за конкретно пътуване и по-ранни пътувания на туриста, могат да бъдат създавани условия, при които той ще получи точно това преживяване, което очаква в конкретен момент от време;

- интерактивност. Перспективните туристически продукти започват да се потребяват от туристите още преди започване на самото пътуване. Използването на VR и AR технологиите дава възможност туриста да избира определена емоционална и когнитивна „тоналност“ в рамките на съответната дестинация. Така практическото посещение на туристическите обекти става една част от самата емоция на туристическото преживяване, а рекреацията, започва значително по-рано от реалното позициониране на туриста в съответната дестинация;

- „умни“ цифрови помощници, които дават възможност в режим на реално време да се преценяват логистичните процеси, най-изгодните ценови предложения за различните видове транспорт, да се решават въпросите на настаняването, както и възможностите за участие на туристите в културни, спортни и други видове мероприятия в съответната дестинация. Използването на цифрови помощници дава възможност както за икономия на време от страна на

туристите, така и предпазва от възможни грешки, неточности или неоптимални решения;

- хибридность на туристическия продукт. Хибридностьта на туристическия продукт предполагаща както онлайн, така и офлайн технологии при реализиране на туристическото пътуване, позволяват максимална полезност за туриста, като всяко пътуване може да се разглежда не просто като свободно време, но да бъде наситен с такива съществени елементи като освобождаване от зависимости, намаляване ефекта на „прегарянето“, дори помощ при определени неблагоприятни психологически състояния. Това става възможно поради обстоятелството, че цифровите технологии стават не просто едно полезно допълнение на класическия туристически продукт, те стават част от него;

- включване като съществен елемент от туристическия продукт на важни за обществото проблемни области, такива като опазването на околната среда, запазването на културното наследство на регионите, възможностите за възстановяване на природните комплекси. Доминирането на тези проблемни области в дневния ред на обществото дава основание за те да се включват в качеството на съществен елемент на туристическия продукт. При това, съответствието на изискванията за екологично ниво на туристическия продукт, става едно от основните, както при потреблението, така и при създаването на съответстваща информация на туристическите продукти².

Трябва да се посочи, че използването на цифровите технологии в туризма не може да се разглежда единствено от гледна точка на положителните ефекти, които те имат. Съществуват и редица предизвикателства, които трябва да се вземат под внимание при интеграцията на цифровите технологии в туристическия продукт. Сред тези предизвикателства са:

- киберсигурността. За използването на цифровите технологии е необходимо значително нарастване на

² Çelte Evrim. Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry. Business Science Reference, 2020.

обемите от данни, които се използват от туристическите компании. Напълно естествено това сериозно увеличава риска от „изтичане“ на определена информация, което може да бъде както случайно, така и да бъде предмет на пресъпнатни посегателства. Съществуващите средства за кибер защита, особено достатъчно ефективните сред тях, имат висока цена, както и необходимостта да се прилагат от високо квалифицирани специалисти. Това намалява възможностите на малките и средните фирми в туризма да прибягват към ефективните средства за защита, било като оперативна информация, било като сигурност на натрупваните от тях бази от данни.

Очевидно, че необходимостта от запазване на конкуренцията в сектора, трябва да се възстановява чрез използването на публични ресурси, чрез които кибер защитата да стане напълно достъпен продукт за повечето туристически компании, независимо от техния размер и финансово състояние;

– цифрово неравенство. Достъпа към съвременните технологии е крайно неравномерен в различни държави, а също така и в различни региони на определена държава. Нещо повече: често в регионите, които са най-привлекателни от гледна точка на създаването и предлагането на туристически продукти, се наблюдава относително слабо развитие на такива елементи като информационна инфраструктура. Изграждането на подобна инфраструктура е достатъчно скъп и продължителен процес, чиято реализация може да бъде затруднителна за по-малки компании. Така прилагането на новите туристически продукти, чиято неразделна част е информационният елемент, стават недостъпни за много от регионите, в които ефективността на туристическият продукт би била най-голяма.

Цифровото неравенство има и чисто субективен аспект. Не всички групи в обществото имат равен достъп до цифровите технологии, като много от тях не са в състояние да използват техните възможности, дори при наличието на изградена цифрова инфраструктура. При това, често тези групи са достатъчно ценни за представянето на

културно-историческото наследство на региона и това, че те са извън „цифровото пространство“, значително намалява конкурентните възможности на туристическия продукт.

- етични аспекти. Новите туристически продукти, при определени условия могат да бъдат прекалено персонализирани и алгоритмизирани. Съществен аспект на всяка почивка е чувството за свобода на избора, което има туриста. При прекалената персонализация и алгоритмизация на туристическото пътуване, тази свобода може да бъде „изгубена“. Туриста се чувства обвързан от налаганият му ред и последователност от действия, което го лишава от полезното въздействие на рекреацията;

- запазване на автентичността. Възможностите на цифровите елементи на туристическия продукт са достатъчно големи, но заедно с това, когато цифровият, виртуалният елемент на туризма започва да превалира над непосредственото възприятие, натрупването на личен опит (дори когато той не е чак толкова пълен, колкото е при използването на цифровите технологии), това лишава дестинацията от нейното неповторимо съдържание. Отделните дестинации започват да си „сливат“ в съзнанието на туристите, изчезва своеобразната прелест на съответната туристическа дестинация³.

2. ФУНКЦИИ НА ОТДЕЛНИТЕ ЦИФРОВИ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИЕТО НА НОВИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ

Разнообразието на цифровите технологии е много голямо, а тяхното използване при създаването на туристически продукти, трябва да бъде поставено в зависимост от реалните потребности на компанията, която ги създава. Напълно вероятно е появата и на такива туристически продукти, при които туристите ще имат за цел да се „откъснат“ от технологичното разнообразие, което ги съпровожда в обичайният им живот. Но дори и в този случай, новите туристически продукти, ще бъдат свързани с използването на цифрови технологии, които ще „управляват“ енергоснабдяването, осигуряването на екологично

3 Xiang Z., Fuchs M., Gretzel U., Höpken W. (eds.) Handbook of e-Tourism. Springer, 2022.

съответствие, сигурността на туристите, както и непосредственото гарантиране на неучастието на цифрови технологии по време на туристическото пътуване.

Затова, всяка група цифрови технологии трябва да намери своето място в създаването и максимално ефективното потребление на туристическия продукт. При това, всяка една от технологиите трябва да бъде максимално удобна за туристите, като мениджмънта трябва да се ориентира към възможностите за използване на най-слабо запознатата с дигиталните технологии група от туристи⁴. Ще анализирам отделните групи цифрови технологии и тяхното участие във формирането на туристическия продукт на бъдещето.

2.1. ЕЛЕКТРОННИ ПЛАТФОРМИ И МАРКЕТПЛЕЙС В ТУРИЗМА

Електронните платформи са този елемент, който изгражда цифровата инфраструктура, осигуряваща взаимодействието между туристите и доставчиците на туристически услуги. Техните ключови функции включват:

- агрегиране на значима за туристите информация и по-специално цени, условия на пребиваване, логистика, рейтинг на отделни дестинации и хотели, ниво на обслужване и друга необходима информация, на основата на която туриста може да вземе вярно решение за своето пътуване;
- осигуряване на трансакции и по-специално запазване на места за почивка, ефективни, бързи и безопасни начини на заплащане на туристическите услуги, възможни промени в предпочитанията в последния момент преди пътуването или по време на самото пътуване;
- формиране на доверие между туристите и мениджмънта на туристическата компания. Наличието на постоянна и максимално широка връзка между мениджмънта и туристите дава възможност да се изградят значително по-висока степен на доверие. Възможността по всяко време и за всеки въпрос да се обърнат към компанията, при това

4 Kanga Shruti et al (Editor). Geospatial Technology for Natural Resource Management. John Wiley & Sons, Inc., 2024.

независимо от това къде се намират е основата на стабилно чувство на взаимно доверие;

- персонализиране на предлагането. Именно електронните платформи са онзи елемент, чрез който туристите формират туристическия продукт в зависимост от своите особености и желания. По този начин не туриста „свиква“ с продукта, а продукта отговаря априори на особеностите на туриста, за които често той самият не си дава пълен отчет⁵.

За разлика от тясноспециализираните платформи, маркетплейс имат мултисървизен характер. Те дават възможност на ползвателя в единно цифрово пространство да получи достъп до пълният комплекс от туристически услуги. Характерните особености на маркетплейс са следните:

- екосистемност, която се постига чрез интеграция на допълнителни услуги към основното туристическо пътуване. Такива услуги могат да бъдат: допълнителни финансови услуги, допълнителна логистика или допълнително застраховане;

- гъвкавост на предложенията. Маркетплейс дава възможност да се формират значително по-разнообразни и наситени с преживявания туристически пакети;

- използване възможностите на мрежовата икономика. При маркетплейс се реализира взаимодействие между многобройни участници, при това от различни области на икономиката, което на свой ред определя, че стойността се създава за сметка на такова многостранно взаимодействие и съответно, много от участниците получават икономически изгоди от това;

- алгоритмично управление. В рамките на използването в маркетплейс на системите за изкуствен интелект, съществува възможността да се използват алгоритми, които от една страна да анализират големите бази от данни, а от друга да използват при конструирането на туристическите пътувания алгоритми, в това число алгоритми на потребителското поведение и алгоритми на културата,

⁵ Dorasamy Rennay. API Marketplace Engineering: Design, Build, and Run a Platform for External Developers. Apress Media LLC, 2022.

като по този начин се постига най-висока степен на задоволеност на туристите⁶.

В значителна степен електронните платформи трансформират потребителското поведение, като:

- туристите стават все по-автономни в процеса на планиране и реализация на тяхното пътуване. Очевидно, тази тенденция ще продължи да се развива и за в бъдеще, като ще отпадна много от административните разходи на туристическите компании, свързани с поддържането на офисен персонал;

- туристите стават все по-информирани. Това се отнася както до същността на самото пътуване, така и за културните и историческите забележителности, както и за анимацията, които те потребяват по време на своето пътуване. Задълбочаването на този процес, в крайна сметка ще доведе до момент, в който пътуването ще бъде само „продължение“ на виртуалното емоционално или когнитивно преживяване;

- възникване на културата на „цифровите“ отзиви, които формират репутацията на туристическите компании. Това, в значителна степен създава самостоятелен, независим критерий за оценка, който заедно с това може да бъде повлиян от необективни или преднамерено негативни оценки на компанията.

2.2. ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ГОЛЕМИТЕ БАЗИ ОТ ДАННИ В ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ

В резултат от цифровизацията на туристическите продукти се обработва огромно количество информация – от предпочитанията на отделните туристи до глобалните макро икономически показатели. Управлението на големите бази от данни дава възможност изолираните масиви от данни да се превърнат в ценен ресурс за създаването на иновационни туристически продукти. По-специално големите бази от данни дават възможност⁷:

6 Turban E., Whiteside J., King D., Outland J. Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce. 4th Ed. Springer, 2017.

7 Ishikawa H. Hypothesis Generation and Interpretation: Design Principles and Patterns for Big Data Applications. Springer, 2024.

- да се персонализират услугите, на основата на данните за минали пътувания и активността на туристите в Интернет;

- да се прогнозира търсенето. Анализ на големите бази от данни за запазените места за настаняване, транспортните билети, сезонните и културните насочености на туристите, позволяват туристическите компании гостатъчно ясно да прогнозират търсенето както за текущият така и за бъдещи туристически сезони;

- интеграция на данни от разнородни източници. На основата на алгоритми, от съвършено разнородни данни, могат да се създават подходящи за обработка информационни масиви, които да касаят логистиката, настаняването, анимацията и редица други въпроси, които са актуални по време на туристическото пътуване.

Управлението на големи масиви от данни се реализира чрез различни технологии, които намират своето приложение в различни етапи на управлението в туризма. Сред тези технологии са⁸:

- хранилища на данни (Data Warehouses) в които се осъществява структурирано запазване на данни, предназначение за решаването на аналитични задачи;

- NoSQL системи, в които се запазват неструктурирани данни, които в конкретния момент от време не могат да се използват за аналитични цели, но във всеки следващ етап, те могат да се окажат необходими на мениджмънта на компанията;

- инструменти за машинно обучение. Това са специализирани алгоритми, чрез които в разнородни данни могат да бъдат установявани скрити закономерности, засягащи както поведението на туристите, така и поведението на персонала, който работи с тях или местното население;

- „облачни“ изчисления, които дават възможност за мащабни решения, свързани с управлението на големите бази от данни за нуждите на туризма;

8 El Amine Abdelli M., Mansour N. et al. (eds.) Sustainability, Big Data, and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Tourism Industry. CRC Press, 2022.

– бизнес аналитични системи, които дават възможност за активно подпомагане с данни на управленски решения, които могат да се отнасят както за оперативната работа на управлението, така и за стратегически въпроси.

Големите бази от данни имат и напълно конкретно приложение в туристическия продукт. То се състои в следното:

– динамично ценообразуване. Използването на големите бази от данни дава възможност за формирането на гъвкава ценова политика, която се определя от търсенето, сезонността, определени събития и действията на конкуренцията;

– анализи в областта на маркетинга. Обработването на данните на туристите в социалните мрежи, анализа на отзивите и техния психологически и социално-психологически модел, дават възможност да се определят актуалните насоки за развитието на пазара и предпочитанията на туристите;

– разработване на туристически маршрути и различен тип комбинирани туристически продукти. На основата на анализа на данните от логистиката, настаняването, посещението на исторически и културни забележителности, могат да бъдат разработвани нови туристически маршрути, както и различен тип комбинирани туристически продукти, което, на свой ред, дава възможност за получаване на конкурентно предимство;

– осигуряване на висока степен на сигурност на туристите. Днешните условия предполагат широк диапазон от заплахи за туристите, започвайки от рискове за тяхното здраве, породени от природни явления или условия, и завършвайки с рискове, свързани с нестабилността на международните отношения и риска от организирано престъпност. При това, като правило, в по-популярните и новите дестинации, тези рискове са по-големи. Управлението на големите бази от данни, дава възможност да се направят прогнози за целият спектър на рисковете, като се определят и степените на опасност, в зависимост от които да се прилагат мерки за сигурност. Също така, големите бази

данни дават възможност да се запазят природните и историческите комплекси, като се създават достоверни прогнози за ефектите от посещението на определени групи туристи.

2.3. БЛОКЧЕЙН КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ПРОДУКТИ

Технологиите блокчейн представляват разпределен регистър, в който информацията се фиксира в блокове и се свързва в хронологична верига, като се използват криптографски алгоритми. Основните характеристики на блокчейна са⁹:

- децентрализация и липсата на единен център за контрол;
- прозрачност, т.е. открит достъп до информацията за участниците на мрежата;
- невъзможност за промяна на данните, като записаната веднъж информация не може в последствие да бъде коригирана;
- висока степен на сигурност на основата на използването на криптографски протоколи за защита на отделните транзакции.

Това прави блокчейна привлекателна технология за онези отрасли, където доверието и достоверността на информацията представляват критични категории. Една от тези области е сферата на туризма. Конкретните приложения на блокчейна в туристическата дейност са:

а) Финансови трансакции и плащания. Използването на криптовалuti и смарт договори осигуряват мигновени и напълно прозрачни плащания, реализиращи се между туристите, агенциите и доставчиците на услуги. Така се намаляват разходите за посредници и спомагателни институции, което позитивно се отразява върху цените на туристическите продукти, особено, когато става дума за международен туризъм;

9 Chernyshenko Vsevolod, Mkrttchian Vardan (eds.) Blockchain Applications: Transforming Industries, Enhancing Security, and Addressing Ethical Considerations. ITeXLi, 2023.

б) Децентрализирани платформи за запазване на помещения в местата за настаняване. Блокчейн създава алтернатива на традиционните онлайн агенции. Тези платформи минимизират монополното влияние на големите оператори, осигурявайки непосредствено взаимодействие между туристите и доставчиците на туристически услуги;

в) Цифрова идентификация на туристите. Чрез технологиите блокчейн може да бъде формиран единен цифров профил на туриста, който може да се използва за намаляване разходите на време при логистиката, особено при международните пътувания, регистрацията в местата за настаняване и наемането на личен транспорт;

г) Програми за лоялност и предоставяне на бонуси. Блокчейн осигурява прозрачно отчитане и преводи на бонусите, които потребителите има в различни сървъри. По този начин туристите имат възможност достатъчно гъвкаво да използват натрупаните от тях бонусни точки, а компаниите да намалят административните разходи, свързани с обслужването на програмите за лоялност;

д) Управление на веригите за доставка. Прозрачността на блокчейн позволява проследяването на качеството и надеждността на доставчиците, осигурява ефективен контрол върху стандартите за обслужване на туристите, а също така сериозно повишава нивото на сигурност на туристите по време на тяхното пътуване¹⁰.

ЛИТЕРАТУРА

1. Çelte Evrim. Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry. Business Science Reference, 2020.
2. Chernyshenko Vsevolod, Mkrttchian Vardan (eds.) Blockchain Applications: Transforming Industries, Enhancing Security, and Addressing Ethical Considerations. ITEXLi, 2023.

¹⁰ Vaishnavi V., Rajasekar R., Moganapriya C., Sathish Kumar P. (eds.) Blockchain Technology for the Engineering and Service Sectors. Wiley-Scrivener, 2025

3. Dorasamy Rennay. API Marketplace Engineering: Design, Build, and Run a Platform for External Developers. Apress Media LLC, 2022.
4. El Amine Abdelli M., Mansour N. et al. (eds.) Sustainability, Big Data, and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Tourism Industry. CRC Press, 2022.
5. Ishikawa H. Hypothesis Generation and Interpretation: Design Principles and Patterns for Big Data Applications. Springer, 2024.
6. Kanga Shruti et al (Editor). Geospatial Technology for Natural Resource Management. John Wiley & Sons, Inc., 2024.
7. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. Electronic Markets, 2015.
8. Turban E., Whiteside J., King D., Outland J. Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce. 4th Ed. Springer, 2017.
9. Vaishnavi V., Rajasekar R., Moganapriya C., Sathish Kumar P. (eds.) Blockchain Technology for the Engineering and Service Sectors. Wiley-Scrivener, 2025
10. Xiang Z., Fuchs M., Gretzel U., Höpken W. (eds.) Handbook of e-Tourism. Springer, 2022.

ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. г-р **Теогора Ризова** е щатен преподавател на департамент „Администрация и управление“ на НБУ, направление „Туризм“. Носител на „Златен приз“ за 2013 г. за висок професионализъм при обучаване на кадрите в туризма на България. Носител на почетен знак на Варненската туристическа камара за активно 17-годишно участие в Черноморски туристически форум и за развитие на кадрите в туризма на Варненски регион. Член на Международната организация по стандартизация – сектор „Туристически дейности“ (Представител на България в работна група 16

„Традиционните ресторанти“). Води аудиторни курсове по „СПА туризъм и балнеология“, „Функциониране и развитие на туристически комплекси“, „Индустрия на гостоприемството“ и др. Научните ѝ интереси са в областта на мениджмънта на хотелиерството, регулация и стандартизация на туристическите дейности и устойчиво управление на туристическите дестинации.

ЛУКСОЗНОТО ХОТЕЛИЕРСТВО – ИНОВАЦИИ ЗА УСТОЙЧИВО БЪДЕЩЕ

доц. д-р Ирена Емилова

Нов български университет

Резюме: Студията разглежда ролята на иновациите в сектора на луксозното хотелиерство като ключов инструмент за постигане на устойчиво развитие в контекста на нарастващи екологични, социални и технологични предизвикателства. Изследването се фокусира върху прилагането на устойчиви практики и технологични решения в петзвездни хотели, използвайки примери от реални марки и подкрепа от съвременни академични източници. Особено внимание е насочено към използването на изкуствен интелект, кръговата икономика и екодизайна като механизми за трансформиране на луксозното хотелиерство. Представен е интегриран подход, който съчетава устойчивост с висококачествено клиентско изживяване. Целта е да се извлекат добри практики и стратегически насоки за бъдещо развитие на сектора.

Ключови думи: луксозен туризъм, устойчивост, иновации, изкуствен интелект, обслужване, туристическо изживяване



LUXURY HOSPITALITY: INNOVATION FOR A SUSTAINABLE FUTURE

Assoc. Prof. Dr. Irena Emilova

New Bulgarian University

Abstract: This research examines the role of innovation in the luxury hospitality sector as a key tool for achieving sustainable development in the context of growing environmental, social and technological challenges. The study focuses on the implementation of sustainable practices and technological solutions in five-star hotels, using examples from real brands and support from contemporary academic sources. Particular attention is focused on the use of artificial intelligence, the circular economy and eco-design as mechanisms for transforming luxury hospitality. An integrated approach is presented that combines sustainability with a high-value customer experience. The aim is to derive good practices and strategic directions for future development of the sector.

Keywords: luxury tourism, sustainability, innovation, artificial intelligence, service, tourist experience

JEL codes: L83; Z3



В контекста на нарастващите глобални предизвикателства, свързани с климатичните промени, социалното неравенство и икономическата несигурност, *устойчивото развитие се превръща в централен елемент от стратегическите приоритети на туристическата индустрия*. Луксозното хотелиерство, като специфичен сегмент в туризма, е изправено пред необходимостта да преосмисли своята роля и отговорност спрямо околната среда, обществото и икономиката. В този контекст иновациите – технологични, социални, архитектурни и бизнес – се явяват ключов инструмент за постигане на баланс между висококачествено обслужване и устойчиви практики.

Обект на настоящото изследване е луксозното хотелиерство от най-висока категория – петзвездни хотели, които се стремят да съчетават лукс, иновации и устойчивост. *Предметът* на изследване включва видовете иновации, тяхното приложение и ефект върху устойчивото развитие в рамките на луксозния хотелски продукт.

Целта на доклада е да изследва ролята на иновациите в петзвездното луксозно хотелиерство като средство за постигане на устойчиво развитие. За постигане на тази цел се поставят следните *задачи*: да се направи преглед на съвременните научни подходи към понятието „устойчиво развитие“ в туризма и хотелиерството; да се систематизират основните видове иновации, приложими в луксозните хотели; да се представят примери за добри практики от международната индустрия; да се оцени ефектът на иновациите върху устойчивите цели на организациите и техните заинтересовани страни.

Настоящото изследване използва качествен подход, комбиниращ анализ на вторични данни (литературен преглед на рецензирани научни източници след 2020 г.) с казуси на утвърдени петзвездни хотели, прилагащи иновации в

посока устойчиво развитие. *Методите* включват: систематичен преглед на научната литература, с акцент върху източници в индексирани бази данни, свързани с иновации в луксозното хотелиерство; съдържателен анализ на публично достъпна информация за добри практики от реални пет-звездни хотели (уебсайтове, корпоративни отчети, бели книги, публикации от професионални форуми); сравнителен анализ на видовете иновации (технологични, социални, архитектурни и бизнес), които допринасят едновременно за повишаване на конкурентоспособността и за постигане на устойчиви цели. Изследването не включва емпирични данни от терен или анкети, но предлага концептуален модел за дълбочено разбиране ролята на иновациите в контекста на устойчивото развитие на луксозния туристически сектор.

2. ТЕОРЕТИЧЕН КОНТЕКСТ

Връзката между иновациите и устойчивото развитие е обект на засилен академичен и практико-приложен интерес през последното десетилетие. Според изследванията на Hall (2019) и Font et al. (2021), устойчивият туризъм изисква новаторски подходи, които да минимизират негативно въздействие върху околната среда и да засилят социалната ангажираност на туристическите предприятия.

Иновациите в хотелиерството могат да бъдат *дефинирани* като процеси на създаване, адаптиране или прилагане на нови идеи, технологии и практики, които водят до значими подобрения в продуктите, услугите, процесите или бизнес моделите (Hjalager, 2010). В контекста на устойчивото развитие иновациите придобиват допълнителна нормативна функция: те не само повишават ефективността и конкурентоспособността, но се очаква да допринасят за дългосрочния екологичен и социален капитал на дестинациите (Bocken et al., 2014; Dangelico & Pujari, 2010).

Следователно, луксозните хотели се оказват в стратегическа позиция – с капацитета да инвестират в авангардни решения и с възможност да влияят на хотелиерските стандарти и потребителските очаквания. Именно чрез иновации, ориентирани към устойчивост, луксозният

сектор може да излезе от парадигмата на „елитарното потребление“ и да се превърне в лидер на трансформационни промени в туризма.

В този контекст, луксозните хотели могат да *трансформират доминиращите парадигми* – от „елитарно потребление“ към „отговорно изживяване“, което е основна характеристика на т.нар. трансформационен туризъм (Pine & Gilmore, 2011; Smith & Puczkó, 2014). Традиционно, луксът в туризма се асоциира с изобилие, изключителност и демонстрация на статус – парадигма, която често влиза в конфликт с принципите на устойчивото развитие. В последните години обаче, наблюдаваме преосмисляне на лукса – от показност към смисленост, от материална към емоционална и екзистенциална стойност. Тази трансформация е в синхрон с променящите се ценности на новите поколения потребители, които търсят автентичност, етика и въздействие, а не просто комфорт и блясък (Karferer & Michaut-Denizeau, 2014; Yeoman, 2011).

Трансформационният туризъм, като концепция, предполага пътуване, което не само развлича или отпуска, а променя самия турист – чрез дълбоко ангажиращи изживявания, културна среща, себепознание или принос към общността (Reisinger, 2013). Луксозният сегмент има потенциал да предложи точно такива условия – тишина, пространство, внимание към детайла, персонализирана грижа – които създават предпоставки за вътрешна промяна, а не просто външно потребление.

Това обаче изисква интегриране на устойчивостта в ядрото на бизнес стратегията, а не само в отделни инициативи или „зелени“ комуникации. Според модела за „създаване на споделена стойност“ на Porter и Kramer (2011), устойчивостта не трябва да се разглежда като разход или компромис, а като източник на иновации и конкурентно предимство. В луксозното хотелиерство това означава проектиране на изживявания, които едновременно добавят стойност за клиента – чрез персонализация, значимост и комфорт – и за обществото – чрез опазване на ресурси, ангажиране на местните общности и културна чувствителност.

Иновациите играят ключова роля в този процес: те позволяват създаването на услуги и пространства, които не просто отговарят на новите очаквания, а ги *предефинират* – като лукс, който не изключва, а включва; който не замърсява, а вдъхновява; който не експлоатира, а подкрепя.

Класификацията на иновациите в контекста на луксозното хотелиерство е полезен аналитичен инструмент за анализ на различните форми на нововъвеждения и тяхното въздействие върху устойчивото развитие. Според типологията на Hjalager (2010) и последващите адаптации в контекста на устойчивия туризъм (Font et al., 2021), можем да разграничим няколко вида иновации.

На първо място ще обърнем внимание на *технологичните иновации*. Те включват внедряването на нови или усъвършенствани технологии с цел повишаване на енергийната ефективност, намаляване на отпадъците, дигитализация на обслужването и автоматизация на процесите. В луксозните хотели това обхваща използването на интелигентни стаи (smart rooms), IoT решения, системи за енергиен мениджмънт и мобилни приложения за персонализирано обслужване.

Такива решения не само оптимизират операциите, но и създават ново поколение клиентско изживяване, което съчетава персонализация, безпроблемност и екологична осведоменост (Ivanov & Webster, 2019; Buhalis & Leung, 2018). Например системи за автоматично регулиране на температурата и осветлението чрез сензори и алгоритми намаляват разхода на енергия, като едновременно предоставят комфорт, адаптиран към индивидуалните предпочитания на госта.

Интелигентните стаи, интегрирани с IoT технологии, позволяват на клиента да контролира всички функции чрез глас, мобилно приложение или таблета в стаята – включително завеси, осветление, room service и резервации за уелнес процедури – като елиминират нуждата от физически контакт и хартия.

В същото време тези системи събират и анализират данни, които подпомагат персонализирането на услугите в

реално време и в следващи посещения – т.нар. персонализиране чрез прогнозен анализ. Това увеличава удовлетвореността на клиента, но и оптимизира ресурсите, като например предварително охлаждане или отопление само на реално използвани помещения, което намалява въглеродния отпечатък на хотела.

Освен това, технологичната прозрачност (напр. показване на текущо потребление на вода и енергия в реално време на екран в стаята) създава възможности за включване на клиента в устойчивото поведение, което засилва чувството му за участие и отговорност (Ali et al., 2021). Така технологиите са не само инструмент за ефективност, но и платформи за съвместно създаване на стойност между хотела и госта, в която устойчивостта е част от изживяването, а не допълнителна информация.

На следваща позиция ще разгледаме *социалните иновации*. Те са насочени към нови подходи в управлението на човешките ресурси, ангажиране на местните общности, повишаване на социалната отговорност и приобщаване на различни групи клиенти. В луксозния сегмент това включва програми за обучение на персонала в устойчиви практики, сътрудничество с местни занаятчии и културни инициативи, както и политики на приобщаващ туризъм.

Този тип иновации надхвърлят класическото корпоративно социално отговорно поведение, като включват структурни промени в управлението на човешките ресурси, устойчиви взаимоотношения с местните общности и целенасочени програми за културно включване (Carvalho et al., 2016). За разлика от традиционните инициативи в областта на социалната корпоративна отговорност, които често се изразяват в дарения, кампании или периодични събития с благотворителна цел, социалните иновации в луксозното хотелиерство се интегрират директно в бизнес моделите и организационната култура. Те включват регулаж на работната среда – чрез гъвкави модели на заетост, етични трудови практики, стимули за устойчиво поведение и участие на служителите в съвместно създаване на стойност с клиентите.

Също така, луксозните хотели все по-често изграждат дългосрочни партньорства с местни производители, занаятчии и културни институции, като по този начин създават устойчиви вериги на стойност и насърчават икономическата жизнеспособност на региона. Това не е „местно снабдяване“, а стратегическо културно включване, при което идентичността на дестинацията се интегрира в изживяването на госта – чрез автентична храна, местен дизайн, традиционни терапии и културни ритуали.

Социалните иновации се проявяват и чрез политики за **приобщаващ туризъм**, които премахват бариери пред участие на хора с различен произход, възраст, способности или социален статус – както от страната на клиентите, така и на служителите. Това включва обучения по културна компетентност, насърчаване на многообразието, езикова и комуникационна достъпност, както и адаптиране на услугите към различни социални и културни нужди.

Ясен пример за социални иновации в луксозното хотелиерство предлага Song Saa Private Island (Камбоджа) – бутиков курорт, който не просто съществува в близост до местната общност, а активно съдейства за нейното развитие чрез интегрирани образователни, здравни и предприемачески програми. Курортът създава Фондация Song Saa, която изпълнява социални проекти като изграждане на училища, опазване на морския биосферен резерват, обучение на жени от местната общност и възможности за заетост в туризма при етични условия. Това създава модел на „взаимна устойчивост“, в който луксът на госта не е за сметка на местната среда, а я облагородява чрез съзнателна интеграция.

В този смисъл, разглежданите иновации са *фундаментално преосмисляне на социалната роля на хотела* – не само като обслужваща институция, а като активен агент на промяна и интеграция в местния социокултурен контекст (Grissemann et al., 2013; Hughes & Scheyvens, 2016). Те подчертават, че устойчивият лукс е също и социално чувствителен лукс – който уважава хората, културите и справедливостта не по-малко от природата и ресурсите.

Интерес представляват и *архитектурните (дизайнерски) иновации*, отнасящи се до изграждане или реконструкция на хотелската инфраструктура в хармония с природната и културната среда. Това включва използване на устойчиви материали, биоклиматичен дизайн, зелени покриви, вертикални градини и интегрирани екосистеми.

Архитектурата тук е не само форма, а инструмент за изживяване и екологична отговорност, основана на принципите на природосообразен и енергийно-ефективен дизайн (Rashid & Zimring, 2008). В контекста на устойчивото луксозно хотелиерство архитектурата изпълнява интегрална роля – едновременно естетическа, функционална, психологическа и екологична. Сградите вече не са само опаковката на услугата, а генератори на изживявания, които оформят усещането за място, връзката с природата и дълбочината на ангажираността на госта със средата.

Природосообразният дизайн, като концепция, предлага архитектурен подход, който отговаря на вродената човешка нужда от контакт с природата – чрез вкарване на естествена светлина, вода, зеленина, естествени материали, гледки към пейзажа и органични форми. Това не само подобрява психологическото благополучие на гостите, но и подсилва усещането за свързаност, автентичност и принадлежност към мястото (Kellert et al., 2008). В луксозния сегмент това създава изживяване, което надхвърля комфорта – към усещане за регенерация и обновление.

Енергийно-ефективният дизайн, от своя страна, прилага архитектурни стратегии за минимизиране на енергийната зависимост, чрез ориентация на сградата, естествена вентилация, топлоизолация, масивна конструкция и енергийно ефективни материали. Това води до значително намаляване на потреблението на ресурси, но и до създаване на вътрешен климат, който е хармоничен с естествените ритми на мястото – дневна светлина, сезонни температури, вятър, влажност.

Устойчивата архитектура в луксозните хотели също така рефлектира културната идентичност на дестинацията – чрез използване на местни строителни техники,

занаяти, мотиви и форми. Този подход съчетава принципите на културна чувствителност и еко-естетика, като се стреми не просто да „се впише“, а да участва в диалога с местната традиция и ландшафт.

Пример за такъв подход е Lefay Resort & SPA Lago di Garda (Италия) – където архитектурата е проектирана да бъде визуално и функционално невидима в пейзажа: покривите са зелени, фасадите използват камък от региона, а сградите следват топографията на хълма, минимизирайки визуалното въздействие. Друг пример е Six Senses Bhutan, където всяка локация (в различни долини) е проектирана с уникален архитектурен език, съобразен с местния климат, религиозен контекст и традиционна строителна култура.

По този начин архитектурата в устойчивия луксозен хотел става активен участник в изживяването – тиха, но трансформираща среда, която възпитава ново отношение към природата, тялото и мястото. Тя е не просто носител на функция или красота, а етична структура, която комуникира грижа, баланс и уважение чрез самото си съществуване.

И разбира се, на последно място ще разгледаме *бизнес иновациите*. Те са свързани с нови бизнес модели, стратегии за диференциация, партньорства и канали за създаване на стойност. В луксозния контекст това може да бъде преход към „лукс с ниско въздействие върху околната среда“ (low-impact luxury), абонаментни форми за достъп до услуги, създаване на брандове с кауза и ESG интеграция.

Бизнес иновациите обхващат също и иновативни бизнес модели, вдъхновени от принципите на кръговата икономика, стратегически съюзи между съвместими марки, както и прозрачни политики за социално и екологично въздействие, които са част от т.нар. устойчиви бизнес модели (Geissdoerfer et al., 2018).

За разлика от традиционния линеен модел на стойност, кръговите бизнес модели в луксозното хотелиерство залагат на минимизиране на отпадъка, повторна употреба на материали, рециклиране на ресурси и угоджаване на жизнения цикъл на продуктите и инфраструктурата.

Съвместните брандове – например партньорства между хотел и устойчив моден, козметичен или занаятчийски бранд – позволяват създаването на синергична стойност, при която и двете марки подсилват посланията си за устойчивост, качество и културна автентичност. Това може да се прояви чрез тематично ограничени продуктови линии, съвместно разработени изживявания (напр. СПА ритуали с локална био-козметика), или вътрешни бутици с курация от етични марки.

Наред с това, прозрачността като управленска и комуникационна практика става критично важна – чрез публикуване на ESG показатели, анализи на възлеродния отпечатък, проследимост на веригата на доставки и ясни ангажименти за устойчиво развитие. Това не само създава доверие у нарастващата група на критични потребители, но и въвежда култура на отчетност вътре в организацията.

Устойчивите бизнес модели в този контекст не се свеждат до „еко-маркетинг“, а представляват стратегическа реорганизация на създаването, улавянето и предаването на стойност, така че тя да бъде едновременно икономическа, социална и екологична (Bocken et al., 2014). Луксозните хотели стават платформи за иновации и демонстрации на устойчивост, които оформят нови потребителски нагласи и индустриални норми.

Интерес представлява и *типологията на устойчивите бизнес модели* в луксозния туризъм, които ще разгледаме последователно по-долу:

Кръговият модел се основава на принципите на кръговата икономика – максимално използване на ресурсите чрез повторна употреба, рециклиране и минимизиране на отпадъците. Неговите основни характеристики са: затворени системи за вода и енергия, използване на възобновяеми материали, ремонт и реновиране на съоръжения вместо замяна, zero-waste кухни. Пример за това са курортите Soneva Resorts – с програми за рециклиране, собствени компостни системи и енергийна автономност.

При *споделения модел* фокусът пада върху създаването на стойност както за бизнеса, така и за местните

общности и заинтересованите страни. Това включва партньорства с локални производители, културни организации и социални предприятия. Типично за този модел е интеграцията на местната култура и икономика, развитие на местен трудов пазар, социални инвестиции и обучения. Като пример в случая ще посочим Song Saa Private Island (Камбоджа) – с дългосрочни социални проекти и устойчиви вериги на стойност.

Регенеративният модел се стреми не само към минимизиране на негативното въздействие, а към активно възстановяване и подобрене на природната и социалната среда. Основните му характеристики са: възстановяване на екосистеми, увеличаване на биологичното разнообразие, подкрепа на местни устойчиви практики, енергийна и материална регенерация. Пример за прилагането на разглеждания модел е веригата Six Senses – с проекти за опазване на морски и горски екосистеми, инвестиции в екологично земеделие.

Хибридният модел комбинира интеграцията на ESG (екологични, социални и управленски) критерии с целева икономическа ефективност и конкурентоспособност. Неговите основни характеристики са: ясно дефинирани ESG цели, прозрачност и отчитане, използване на иновации за конкурентно предимство, устойчиво позициониране на марката и пример в тази посока е Lefay Resort & SPA (Италия) – с изразен фокус върху пасивния дизайн, ESG отчетност и висок стандарт на клиентско изживяване.

Посочените видове иновации често се прилагат в синергия, като взаимно подсилват ефектите си върху устойчивото развитие. Освен това, иновациите в луксозния сегмент често функционират и като експериментални платформи, чиито успешни практики могат да бъдат пренесени и в по-широк мащаб в индустрията.

Луксозните хотели се превръщат в своеобразни „лаборатории за устойчивост“, където се експериментира с нови практики, които впоследствие могат да бъдат адоптирани и от масовия сегмент на туристическата индустрия. Този феномен се обяснява с няколко ключови фактора: по-високата финансова и организационна гъвкавост на луксозния

сектор, по-силната мотивация за иновации, обусловена от потребителските очаквания за изключително качество и диференциация, както и възможността за по-ефективно поемане на рискове, свързани с внедряването на нови технологии и устойчиви модели на управление.

В тези „лаборатории“ се тестват иновативни решения в области като енергийна ефективност (интелигентни системи за управление на ресурси), кръгова икономика (рециклиране и повторна употреба на материали), устойчиво строителство (природосообразен и енергийно-ефективен дизайн), както и нови подходи към социалната отговорност (ангажиране на местните общности и приобщаващи програми). След като подобни практики докажат своята ефективност и приемливост в луксозния сегмент, те често се адаптират и прилагат в масовия туризъм, като по този начин ускоряват трансформацията на цялата индустрия към по-устойчиви модели.

Пример за това е разпространението на технологии за интелигентни стаи и енергийни системи, първоначално внедрени в луксозни вериги като Marriott и Hilton, които след това задават стандартите за останалите хотели. Подобно е и разпространението на концепции за нулеви отпадъци, устойчиво снабдяване и културно включване, първоначално тествани в бутикови луксозни курорти като Six Senses и Soneva.

По този начин луксозният сектор изпълнява ролята на „иновативен катализатор“, който не само повишава собствената си конкурентоспособност, но и допринася за повишаване на устойчивостта в цялата туристическа екосистема. Това изисква от мениджърите в луксозния сектор да възприемат *устойчивите иновации не като разход, а като стратегическа инвестиция и генератор на добавена стойност.*

В съвременната конкурентна среда луксозните хотели се стремят не само да отговорят на високите очаквания на клиентите, но и да изградят устойчиви и дългосрочни стратегии за развитие. Иновациите се утвърждават като стратегически инструмент в този процес, осигурявайки

диференциация, адаптивност и лидерска позиция на фирмата на пазара.

Изследванията на Jiang & Wen (2020) показват, че иновативните подходи при проектиране на услуги и изживявания са ключов фактор за лоялността на клиентите в луксозния сегмент. Устойчивото потребление все по-често се свързва с т.нар. „осъзнат лукс“ (conscious luxury), при който клиентите търсят стойност, свързана не само с естетика и комфорт, но и с етика, екологичност и социална отговорност. Това налага интегрирането на иновациите като централна управленска функция, а не като допълнение към основните услуги.

Концепцията за „осъзнат лукс“ (conscious luxury) все по-осезаемо замества традиционния имидж на лукса, като акцентира върху етичните, социалните и екологичните измерения на преживяването, променяйки фундаментално какво означава „лукс“ в съвременния свят (Karferer & Michaut-Denizeau, 2014).

Традиционният лукс е исторически свързан с изключителност, демонстрация на богатство и изобилие – характеристики, които често кореспондират с масивен ресурсен разход и социална неравнопоставеност. В условията на глобални екологични кризи, нарастващо социално съзнание и променящи се потребителски ценности, този модел постепенно се оказва несъстоятелен и дори непривлекателен за все по-вечето туристи.

„Осъзнатият лукс“ променя тази парадигма, като изтъква отговорността, прозрачността и устойчивостта като ключови елементи на стойността. Той поставя фокус върху качеството, автентичността и дълбочината на преживяването, което не е просто материално, а смислено, съобразено с личните и глобални ценности на потребителя (Joy et al., 2012). Клиентите на „осъзнатия лукс“ търсят продукти и услуги, които са екологично чисти, социално справедливи и културно уважителни, като същевременно запазват високи стандарти за естетика, комфорт и иновации.

Тази промяна се отразява както в продуктивния дизайн и обслужването, така и в цялостната комуникация и бранд

стратегия на луксозните хотели. Например, устойчивите материали, енергийно ефективните технологии, социалните инициативи и прозрачните доклади за въздействие вече не са просто допълнения, а неразделна част от луксозната идентичност (Hennigs et al., 2013).

Освен това, „осъзнатият лукс“ носи със себе си и по-голяма емоционална ангажираност, като предлага на клиентите възможност за лично участие в устойчиви практики – чрез образователни програми, екологични и социални активности, както и възможности за подкрепа на местни общности. Това трансформира преживяването от пасивно потребление в активен принос към промяна и устойчивост (Ko et al., 2019).

В съвременния луксозен туризъм концепцията за „осъзнат лукс“ често се свързва с т.нар. „трансформационен лукс“ – изживявания, които предлагат дълбока личностна и екологична трансформация, а не само външна показност (Pine & Gilmore, 2011). Тази интеграция на устойчивост и осъзнатост поставя луксозния сектор в авангарда на глобалните промени в потреблението и корпоративната отговорност.

Например технологичните иновации могат да подобрят ефективността и устойчивостта чрез интелигентни системи за управление на ресурси, докато бизнес иновациите – като модели за кръгова икономика – могат да доведат до нови източници на стойност и по-малко екологично въздействие. В същото време социалните и архитектурните иновации могат да създадат култура на приобщаване и уважение към местната среда, укрепвайки легитимността и репутацията на хотелите от страна на заинтересованите страни.

От управленска гледна точка, иновациите изпълняват няколко ключови функции: управление на риска – чрез разработване на адаптивни системи спрямо климатични и здравни кризи; маркова диференциация – чрез уникални, трансформиращи и емоционално обвързващи преживявания; пазарна експанзия – чрез привличане на ESG-ориентирани клиенти и млади поколения с високи изисквания към автентичността и отговорността на марката (Yeoman, 2011).

Следователно, ролята на иновациите в луксозното хотелиерство надхвърля техническите подобрения – те се превръщат в основа за създаване на смислена, устойчива и трансформираща стойност.

3. ДОБРИ ПРАКТИКИ

Приложението на иновациите в петзвездното луксозно хотелиерство намира своето най-ярко изражение в реалните практики на водещи международни брандове. В този параграф ще бъдат представени примери, които илюстрират интеграцията на технологичните, социалните, архитектурните и бизнес иновациите в контекста на устойчивото развитие на луксозния туризъм (Фиг. 1).

Веригата **Six Senses** е пионер в използването на технологии за устойчивост. Хотелите Six Senses внедряват интелигентни енергийни системи, имат собствено производство на питейна вода чрез системи за обратна осмоза и използват цифрови платформи за проследяване на въглеродния отпечатък на всеки свой туристически обект. В Сингапур, хотелът използва технология за пречистване на въздуха и контрол на климата, съобразени с минимално енергийно въздействие. Освен това гостите имат достъп до собствена платформа за устойчивост, чрез която могат да проследяват екологичния ефект на престоя си.

Хотелиерската верига **Marriott International** разработва и внедрява мобилното приложение „Bonvoy“, което позволява на гостите да използват дигитален ключ за достъп до стаите, да поръчват услуги чрез чатбот, да се настаняват и напускат безконтактно, както и да персонализират престоя си чрез предпочитания, интегрирани в системата. В редица от техните луксозни обекти (например The Ritz-Carlton) са инсталирани сензори за осветление и климатизация, които се адаптират според присъствието на госта в помещението, с цел минимизиране на енергийното потребление.

Таблица 1. Добри практики за устойчиви иновации в луксозното хотелиерство

Хотел / Бранш	Тип иновация	Екологично въздействие	Социално въздействие	Архитектура и дизайн	Изживяване за госта
Six Senses	Технологични, дигитални	Енергийна ефективност, пречистване на вода, дигитално проследяване на въглеродния отпечатък	Образователни платформи за гости	Интелигентни сгради, природосъобразен дизайн	Устойчиво участие, данни в реално време за въздействието от престоя
Marriott Bonvoy / The Ritz	Дигитални, бизнес	Автоматизация, оптимизация на осветление и климатизация	Индиректно – чрез подобрена ресурсна ефективност	Умни стаи, дигитални ключове	Безконтактно, персонализирано изживяване
El Ganzo, Mexcuko	Социални, културни	Ограничено	Артистични резиденции, наемане на местен персонал	Индивидуален дизайн, вдъхновен от местното изкуство	Директен контакт с творци, участие в уъркшопи
Zuri Zanzibar	Социални, бизнес	Частично (отпазъци, вода)	Инвестиции в общности, програми за образование и достъп до ресурси	Екологичен, локализиран дизайн	„Пътувания с кауза“ – ангажираност с местната среда и култура
Svart Hotel, Норвегия	Архитектурни, енергийни	Позитивна енергийна сграда, възобновяеми източници	Косвено – чрез създаване на модел за устойчив лукс	Кръгов модел, минимална намеса, вдъхновен от традиции	Образователно и уникално арктическо изживяване
Soneva Fushi, Малдиви	Архитектурни, екологични	Нулев отпазък, рециклиране, устойчиви материали	Образователни инициативи и работа със земеделие	Природосъобразен дизайн, локални материали	„Осъзнат лукс“, сензитивна връзка с природата
1 Hotels, САЩ	ESG, бизнес, кръгова икономика	Компостиране, нисък въглероден отпечатък, партньорства с местни производители	Прозрачна верига на стойността, местна ангажираност	Мека естетика, природни материали, естествена светлина	„Природата като лукс“ – тихо, ангажиращо и рефлексивно изживяване
Capella Hotels & Resorts	ESG, социални, бизнес	Добри ESG практики, устойчиви доставки	Програми за ангажираност, обучения на персонала	Модерен устойчив лукс	Изживяване с етика, култура и отговорност
Lefay Resort & SPA, Италия	Енергийни, уелнес, кръгова икономика	Геотермална енергия, когенерация, стандарти ISO	Свързване с местното наследство	Алпийска естетика, природна интеграция	Уелнес, хармония, природосъобразен подход

Хотел / Бранд	Тип иновация	Екологично въздействие	Социално въздействие	Архитектура и дизайн	Изживяване за госта
Shinta Mani Wild, Камбоджа	Социални, екологични	Без намеса в природата, биоразнообразие, подкрепа за охрана	Партньорства с общността, рейнджърски патрули	Експедиционен дизайн, ландшафтно съобразен	Приключенско, етично и трансформиращо изживяване
The Brando, Френска Полинезия	Технологични, екологични, културни	SWAC, слънчева енергия, научна подкрепа за устойчивост	Подкрепа на културно наследство	Екологично неутрална луксозна инфраструктура	Устойчив, автономен лукс с образователен елемент
Tierra Hotels, Чили	Архитектурни, социални, трансформационни	Местни материали, кратки вериги, енергийна ефективност	Постоянни обучения, интерпретативни експедиции	Вдъхновен от природата дизайн, ландшафтно сливане	Емоционално, когнитивно и културно наситено преживяване
The Datai Langkawi, Малайзия	Холистични, социални, природозащитни	Регенеративни инициативи: мангрови гори, биоразнообразие	„The Datai Pledge“ – местни младежи, природозащитно образование	Връзка с джунглата, отворени пространства, местни материали	Участие в мисия, културно включване, еко-емпатия
Hotel Arima, Испания	Енергийно-ефективен дизайн, енергийна ефективност	Сертификат Passivhaus, минимално енергийно потребление	Ограничено	Модерен минимализъм, природна светлина, естествени материали	„Тих лукс“, съзерцание, комфорт без показност
Bambu Indah, Бали	Регенеративен, архитектурен, социален	Затворен кръг на отпадъци, органично земеделие	Обучителни програми, занаяти, агроекология	Изцяло от бамбук и рециклирани материали, хармония с природата	„Етичен лукс“, устойчиво взаимодействие с мястото
Hoshinoya Tokyo, Япония	Културни, технологични, устойчиви	Енергийна ефективност, естествени материали	Културна устойчивост	Вдъхновена от традиционната архитектура, естествени материали	Сезонно, рефлексивно, автентично изживяване

Източник: авторова фигура

El Ganzo в Лос Кабос, Мексико е пример за социална иновация, съчетаваща културен туризъм и развитие на общностите. Хотелът инвестира в артистични резиденции, отворени за местни и международни творци, които създават произведения на изкуството на място. Гостите могат да участват в културни събития и уъркшопи с участието на местната общност. Хотелът също така наема служители предимно от региона и инвестира в тяхното дългосрочно обучение, включително в устойчиви практики.

Zuri Zanzibar, Танзания е бутиков петзвезден курорт, който интегрира социална устойчивост чрез програмата си за локално развитие „Zuri Giving“. Хотелът работи в тясно сътрудничество с местната общност чрез проекти в областта на образованието, управлението на отпадъци и достъпа до чиста вода. Част от приходите от нощувки се реинвестират в местни училища и социални инициативи. Освен това, хотелът предлага на своите гости участие в изживявания, генерирани от „пътувания с кауза“, които директно подкрепят местни инициативи.

Проектираният от BIG **Svart Hotel, в Норвегия** разположен в полярния кръг, цели да бъде първият в света енергийно позитивен хотел. Архитектурата на сградата е вдъхновена от местната природа и традиционните рибарски сгради, като използва геотермална енергия, соларни панели и местни материали. Хотелът произвежда повече енергия, отколкото консумира за целия си жизнен цикъл, което го поставя на върха на архитектурните иновации в устойчивото луксозно строителство.

Soneva Fushi, Малдиви част от Soneva Resorts, е пример за лукс, изграден в пълна хармония с природната среда. Курортът е построен с устойчиви материали, с минимална намеса в екосистемата на острова. Сградите са изградени от възобновяеми материали като бамбук, дърво и рециклирани продукти. Освен това курортът управлява собствена станция за компостиране и рециклиране, градина с органични храни и инсталация за пречистване на вода, с което напълно елиминира нуждата от пластмасови бутилки.

Брандът **1 Hotels в Ню Йорк, Маями и Лос Анжелис** залага на концепцията „природата като лукс“. Хотелите използват рециклирани и органични материали, предлагат услуги с нисък въглероден отпечатък и активно включват ESG индикатори в отчетността си. Всеки хотел функционира по модел на кръговата икономика – от компостиране на отпадъци до партньорства с местни производители. Бизнес стратегията им се фокусира върху създаване на „съзнателна“ клиентска база и прозрачност на веригата на стойността.

Capella Hotels & Resorts внедрява холистичен подход към ESG (Environmental, Social, Governance), съчетавайки луксозна персонализирана услуга с екологични и етични стандарти. Веригата използва платформата „Conscious Living“ (осъзнато живеене), която включва обучения за персонала, клиентска ангажираност чрез устойчиви практики и прозрачни ESG отчети. Те работят с местни доставчици и насърчават гостите да участват в природозащитни и културни програми.

Lefay Resort & SPA Dolomiti въвежда интегрирана система за **енергийна автономност**, използвайки геотермална енергия и когенерация. Курортът работи по международно признати стандарти (ISO 14001, ISO 50001), а философията на обслужване обединява уелнес, природна хармония и културна устойчивост. Всеки аспект от изживяването – от **интериорния дизайн до менюто** – е съобразен с принципите на кръговата икономика и локалното наследство.

The Datai Langkawi (Малайзия) е водещ пример за холистичен подход към устойчивостта в луксозния туризъм. Курортът работи по инициатива „The Datai Pledge“, която обединява усилия в четири основни области: природозащита, ангажираност на общността, опазване на културното наследство и устойчиви бизнес практики. Сред конкретните дейности са възстановяване на мангрови гори, програми за обучение на местни младежи и партньорства с природозащитни НПО. Гостите са активно включени в природозащитни дейности, което създава ангажиращи трансформирани изживявания.

Hotel Arima & Spa в Сан Себастиан, Испания е отличен със сертификат Passivhaus, благодарение на прилагането на високоэффективни енергийни решения – термална изолация, въздушна филтрация, рекуперация и слънчева енергия. Освен техническите решения, хотелът прилага концепцията за „тих лукс“, при която пространството, светлината и естествените материали създават сензитивно и емоционално изживяване, без излишна показност – в синхрон с ценностите на съзнателния пътешественик.

Bambu Indah (Бали, Индонезия) прилага принципите на регенеративния туризъм, като използва изцяло природосъобразни материали (бамбук, стъкло, камък), съчетавайки местна архитектура с новаторски дизайн. Курортът оперира с нулев отпадък, предлага органична храна, отглеждана на място, и организира програми, които обучават гостите в устойчиви земеделски и водни практики. Архитектурата, изживяването и философията се сливат в едно цяло, насочено към връзка с природата и осъзнато потребление.

Hoshinoya Tokyo (Япония) интегрира традиционната японска култура със съвременни устойчиви технологии, като поддържа висока степен на енергийна ефективност и използва естествени материали за интериора. Услугите се предлагат чрез персонализирана грижа, базирана на дълбоко уважение към клиента и средата, а менюто и активностите са подбрани така, че да стимулират връзката с културното наследство и сезонността на местния контекст.

Shinta Mani Wild (Камбоджа), интегрира **луксозно сафари изживяване с активна природозащита**, включително финансиране на рейнджърски патрули в сътрудничество с местната общност. Архитектурата е съобразена с естествения ландшафт – без намеса в терена, а персонализираните приключения насърчават **емпатия, осъзнатост и грижа към биоразнообразието**. Този модел излиза извън класическата CSR рамка, като създава **цялостна екосистема на въздействие, ангажираност и преживяване**.

The Brando (Френска Полинезия) комбинира високотехнологични енергийни иновации с културна автентичност – включително *sea water air conditioning* (SWAC), соларни панели, биодизел и собствен научен център. Курортът служи като модел за въглеродно неутрална луксозна дестинация, като всяка инфраструктурна и обслужваща система е проектирана за минимален екологичен отпечатък.

Tierra Hotels (Чили) прилага интегриран подход към устойчивостта – архитектурата следва принципите на ландшафтно сливане и използва местни материали; храненето е изцяло базирано на кратки вериги с локални доставчици; персоналът преминава през постоянни обучения по

интеркултурна комуникация и природозащитни практики. Гостите участват в интерпретативни експедиции, които свързват физическото изживяване с когнитивни и емоционални прозрения, типични за трансформационния туризъм.

Посочените добри практики показват, че устойчивите иновации не са ограничени до технологични решения или маркетингови послания, а оформят **цялостна бизнес философия**, която реконфигурира отношенията между гостите, пространството, общността и средата. Именно в този контекст луксозният туризъм има потенциал да бъде не просто израз на престиж, а **инструмент за културна промяна и социална отговорност**.

Анализът на добрите практики в луксозното хотелиерство очертава няколко важни **тенденции**. Луксозните хотели използват дигитални инструменти не само за по-ефективно управление на ресурсите, но и за създаване на персонализирани изживявания за гостите, т.е. иновациите интегрират *технологични решения*. На следващо място, фокусът тук е върху локалното и *социалното въздействие* – нарастващ брой брангове осъзнават значението на връзката с местната общност и се ангажират с дългосрочни социални проекти. Също така, в контекста на устойчивият *архитектурен дизайн*, иновациите са не само естетически, а носят екологична и културна стойност, допринасяйки за цялостната концепция на „осъзнатия лукс“. И не на последно по важност място, устойчивостта става все по-значима част от бизнес стратегията и идентичността на марката, особено в контекста на глобалните инвестиционни и регулаторни тенденции (ESG ориентация и нови бизнес модели).

На база анализираните добри практики, видовете иновации и техните въздействия, предлагам концептуален модел за устойчивост в контекста на иновациите в луксозното хотелиерство като аналитичен инструмент за подобряване дейността на високотекстовите хотели. Моделът включва четири основни направления, които очертават интегрирания характер на устойчивите иновации в луксозния сектор:

A. Тип иновация

- ◆ Технологични и дигитални иновации – smart технологии, автоматизация, платформи за проследяване на устойчивостта (напр. Six Senses, Marriott).
- ◆ Социални и културни иновации – ангажиране на местни общности, културно включване, социално предприемачество (напр. El Ganzo, Shinta Mani Wild).
- ◆ Архитектурни и гизайнерски иновации – природозащитен гизайн и енерго-ефективен гизайн, локални материали, енергиен позитивизъм (напр. Svart, Tierra Hotels).
- ◆ Бизнес иновации и ESG – нови бизнес модели (кръгова икономика, лукс със слабо въздействие), ESG интеграция, съзнателна марка (напр. 1 Hotels, Capella).

Б. Въздействие

- ◆ Екологично – намаляване на отпадъци, използване на възобновяеми ресурси, въглеродна неутралност.
- ◆ Социално – развитие на общности, културно опазване, приобщаване и образование.
- ◆ Икономическо – създаване на споделена стойност, дългосрочна устойчивост и пазарна диференциация.

В. Пространствена интеграция

- ◆ Синергия между архитектура и среда – сгради, които не просто подслоняват, а разказват история и възплащават отговорност.
- ◆ Местна обвързаност – съзнателно проектирани обекти, които въграждат културна и природна идентичност.

Г. Изживявания за гостите

- ◆ Трансформационен лукс – изживяване, което обогатява, ангажира емоционално и образователно.
- ◆ Участие и съзнание – възможност за госта да бъде част от кауза, процес или общност.
- ◆ Персонализация и дигитализация – интелигентно и удобно, но и смислено изживяване.

В обобщение на модела, луксозният хотел не е просто място за престой, а платформа за устойчиво въздействие, в която иновациите служат не само на ефективността, но и на смисъла – за госта, за общността и за околната среда.

Таблица 2. Концептуален модел за устойчиви иновации в луксозното хотелиерство

Основно направление	Елементи	Примери/ Ключови характеристики
1. Тип иновация	Технологични и дигитални	Smart технологии, автоматизация, платформи за устойчивост
	Социални и културни	Ангажиране на местни общности, културно включване, социално предприемачество
	Архитектурни и дизайнерски	Пасивен и биофилен дизайн, локални материали, енергиен позитивизъм
	Бизнес и ESG	Кръгова икономика, лукс с минимално въздействие, ESG интеграция
2. Въздействие	Екологично	Намаляване на отпадъци, възобновяеми ресурси, въглеродна неутралност
	Социално	Развитие на общности, културно опазване, образование
	Икономическо	Споделена стойност, дългосрочна устойчивост, пазарна диференциация
3. Пространствена интеграция	Синергия архитектура – среда	Сгради, които разказват история и въплъщават отговорност
	Местна обвързаност	Културна и природна идентичност в дизайна
4. Изживявания за гостите	Трансформационен лукс	Обогатяващо, емоционално и образователно изживяване
	Участие и съзнание	Възможност за участие в кауза, процес, общност
	Персонализация и дигитализация	Интелигентно, удобно и смислено изживяване

4. РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото изследване идентифицира и систематизира четири основни типа иновации – технологични, социални, архитектурни и бизнес – които играят съществена роля в процеса на устойчив преход в петзвездното луксозно хотелиерство. На основата на теоретичен анализ и казуси от международната практика, се постигнаха следните *резултати*. Формулирана е многопластова *рамка* за установяване ролята на иновациите в устойчивото развитие на

люксовия хотелски сектор, като се отчита тяхната взаимовръзка с ESG критериите и потребителските очаквания. Разработена е *типология*, която разглежда иновациите не само като технологичен напредък, но и като социална и културна трансформация на хотелската услуга. Представени са конкретни *примери* от световната индустрия, които демонстрират как иновациите могат да служат едновременно на пазарната диференциация и на устойчивите цели, например чрез стратегии тип „люкс с минимални въздействия“, екологичен дизайн и туристически изживявания с кауза. Потвърдена е *тенденцията*, че потребителите в луксовия сегмент все по-често търсят изживявания, обвързани със социалната отговорност и екологичното въздействие, което създава ново измерение на стойността в хотелиерството. Предложен е аналитичен *модел* за оценка въздействието на иновациите върху устойчивостта, който може да бъде използван като основа за бъдещи емпирични изследвания и стратегически решения в сектора.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Иновациите в петзвездното луксово хотелиерство все по-ясно се утвърждават като стратегически инструмент за устойчиво развитие и дългосрочна диференциация. Те не са само реакция на външни регулации или потребителски натиск, а се превръщат във вътрешно задвижван процес, насочен към трансформация на стойностни предложения, бизнес модели и взаимодействия със заинтересованите страни. Анализът на научната литература и добрите практики показва, че технологичните иновации – като енергийно-ефективни системи, интелигентни стаи, решения, базирани на изкуствен интелект и автоматизация – не само оптимизират оперативните ресурси, но и повишават персонализацията и удовлетвореността на туристите.

Социалните иновации, свързани с приобщаващото лидерство, съвместно създаване на стойност със служителите и местни общности, и гъвкави форми на клиентско взаимодействие, засилват социалната легитимност на луксовите брандове и намаляват риска от репутационни загуби.

Архитектурните и дизайнерските иновации, ориентирани към биоархитектура, местни материали и природосообразно проектиране, създават дълбоко смислена връзка между госта и заобикалящата среда, което води до повишено емоционално ангажиране и възприемане на хотела като място на трансформация, а не просто на настаняване. От своя страна, бизнес иновациите, базирани на ESG рамките, устойчивите вериги на стойността, и новите управленски парадигми като регенеративен туризъм и кръгова икономика, изискват преосмисляне на целите и процесите във всеки сектор на хотелиерската дейност.

На базата на изследването могат да бъдат формулирани следните конкретни *препоръки*. Петзвездните хотели следва да възприемат устойчивите иновации като ядро на своята дългосрочна стратегия, а не като отделни епизодични инициативи или маркетингови елементи. Нужно е изграждане на вътрешна организационна култура, която стимулира креативността, експериментирането и колаборацията между отдели, а не наказва риска. Препоръчва се внедряването на нови технологии да бъде подчинено на потребителската стойност – т.е. всяка дигитална иновация да бъде оценена според това дали добавя смисъл, лекота или емоционален резонанс, като се избягва т.нар. „технологична инфлация“, лишена от реална полза. Необходима е целенасочена инвестиция в обучение на персонала, което включва не само технически компетенции, но и разбиране на принципите на устойчивото развитие, системното мислене и емпатийното обслужване. Паралелно с това, петзвездните хотели трябва да изградят вътрешна система за проследяване, анализ и интерпретация на данни относно въздействието на иновационните процеси – с цел да се премине от спорадични практики към структурирано, доказателствено управление на устойчивостта.

В *заключение*, петзвездното луксозно хотелиерство притежава не само потенциал, но и отговорност да бъде двигател на устойчивия преход в туризма. Концепцията за „лукс с ниско въздействие“ предполага не просто минимизиране на щетите, а проактивно създаване на стойност – за

гостите, за местните общности и за планетата. Това изисква системна трансформация на управлението, мисленето и взаимодействието. Иновациите, разглеждани не като изолирани решения, а като част от цялостна визия за развитие, се явяват необходимия мост между икономическата ефективност, екологичната отговорност и социалната ангажираност. Бъдещите изследвания в областта следва да се фокусират върху: емпирично измерване на въздействието на конкретни иновации; разработване на адаптивни управленски модели в условия на несигурност; създаване на локализирани стратегии, които съчетават глобалните принципи на устойчивост с културния, природен и социален контекст на дестинацията.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bresciani, S., Ciampi, F., Meli, F., & Ferraris, A. (2021). Innovation, sustainable practices and hospitality performance: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102738. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102738>
2. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
3. Buhalis, D., & Leung, R. (2020). Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102658>
4. Camison, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012>
5. Carvalho, S. W., de Oliveira Mota, M., de Souza Bispo, M., & de Lima, C. A. B. (2016). Social innovation practices in hospitality enterprises: Drivers and outcomes. *Revista de*

- Administração de Empresas*, 56(2), 209–224. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160206>
6. Chan, E. S. W., & Hsu, C. H. C. (2022). Environmental, social and governance (ESG) performance in luxury hotels: A review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100994. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100994>
 7. Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
 8. Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, 104200. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200>
 9. Font, X., Higham, J., Miller, G., & Pourfakhimi, S. (2021). Managing the transition to sustainable travel behavior. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(3), 530–550. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1831000>
 10. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
 11. Gössling, S., & Hall, C. M. (2019). *Sustainable tourism: A global perspective* (2nd ed.). Routledge.
 12. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
 13. Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044–1060. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
 14. Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
 15. Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Robots in tourism and hospitality: A research agenda. In J. Pesonen & J. Neidhardt

- (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2019* (pp. 564–575). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_43
16. Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
 17. Kapferer, J.-N., & Michaut-Denizeau, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21(1), 1–22. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.19>
 18. Mihalič, T., & Zabukovec Baruca, P. (2023). Sustainability innovation in tourism and hospitality: Systematic literature review and future research directions. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2109213>
 19. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy* (Updated edition). Harvard Business Review Press.
 20. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
 21. Rashid, M., & Zimring, C. (2008). A review of the empirical literature on the relationships between indoor environment and stress in health care and office settings. *Environment and Behavior*, 40(2), 151–190. <https://doi.org/10.1177/0013916507311550>
 22. Ruhanen, L., Weiler, B., Moyle, B. D., & McLennan, C.-L. (2015). Trends and patterns in sustainable tourism research: A 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 517–535. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.978790>
 23. Sánchez-Franco, M. J., Ramos-Galarza, C., & Gómez-Ramírez, I. (2022). Smart technologies and sustainability in luxury hotels: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(4), 2116. <https://doi.org/10.3390/su14042116>
 24. Sigala, M. (2023). Digital transformation in the hospitality industry: Challenges, opportunities and research agenda.

- Tourism Management*, 94, 104671. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104671>
25. Smith, M., & Puczkó, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel*. Routledge.
 26. United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
 27. UNWTO (2022). *Tourism and Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. United Nations World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.unwto.org/tourism-and-sdgs>
 28. UNWTO (2023). *Tourism for Development – Innovation, Sustainability, and Resilience*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org>
 29. Yeoman, I. (2011). The changing behaviours of luxury consumption. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 47–50. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.35>



ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Ирена Емилова е доцент по ПН 3.9 „Туризм“, доктор по икономика, ръководител на секция „Туризм“ и директор на програмния съвет на департамент „Администрация и управление“ на Нов български университет. Нейните изследователски интереси включват туристическите пазари и икономическата политика, мениджмънта на развлекателната индустрия, икономиката на изживяванията, управлението на градския туризм, круизния мениджмънт. Автор е на три монографии и няколко учебника, както и на 30 студии и статии, посветени на ключови аспекти от развитието и трансформацията на туристическата индустрия. Заместник председател е на Българска камара за образование, наука и култура. Член на Междуведомствения съвет за кадрите в туризма към Министерство на туризма. Консултант на туристическия бизнес.

ВЛИЯНИЕТО НА ЧОВЕШКИЯ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ ВЪРХУ КОНКУРЕНТНИТЕ ПРЕДИМСТВА В ТУРИЗМА

доц. г-р Милена Караулиева

Нов български университет

Резюме: Настоящата статия изследва влиянието на човешкия и интелектуалния капитал върху формирането на устойчиви конкурентни предимства в туристическия сектор. Акцентът е поставен върху взаимодействието между знанието, уменията, иновационния потенциал и организационната култура като стратегически ресурси на съвременните туристически предприятия. Анализирани са основните компоненти на интелектуалния капитал – човешки, структурен и релационен и тяхното значение за създаването на добавена стойност и пазарна диференциация. В заключение се подчертава необходимостта от целенасочено управление на човешкия и интелектуалния капитал като ключов фактор за повишаване на конкурентоспособността на туристическия продукт и устойчивото развитие на туристическите фирми.

Ключови думи: човешки капитал, интелектуален капитал, конкурентни предимства, туристически продукт



THE IMPACT OF HUMAN AND INTELLECTUAL CAPITAL ON COMPETITIVE ADVANTAGES IN TOURISM

Assoc. Prof. Dr. Milena Karailieva

New Bulgarian University

Abstract: This paper examines the impact of human and intellectual capital on the development of sustainable competitive advantages in the tourism sector. The focus is placed on the interaction between knowledge, skills, innovation potential, and organizational culture as strategic resources of modern tourism enterprises. The main components of intellectual capital – human, structural, and relational – are analyzed in relation to their role in creating added value and market differentiation. The study concludes that effective management of human and intellectual capital is a key factor for enhancing the competitiveness of the tourism product and ensuring the sustainable development of tourism organizations.

Keywords: human capital, intellectual capital, competitiveness, tourism product, sustainable development



В съвременната икономика на знанието туристическата индустрия е сред секторите, в които нематериалните ресурси като човешки и интелектуален капитал изграят ключова роля за създаването на устойчиви конкурентни предимства. Туризмът се характеризира с висока зависимост от уменията, опита и мотивацията на персонала, както и от способността на организациите да управляват и капитализират знанието.

В условията на динамична глобална среда и висока пазарна конкуренция туристическите фирми са изправени пред необходимостта да изграждат устойчиви конкурентни предимства, базирани не само на материални ресурси, а все повече на нематериални активи. Сред тях водещо място заемат *човешкият и интелектуалният капитал* като източници на знание, иновации и организационно учене, като особен акцент се поставя върху интелектуалния капитал, включващ **човешки, структурен и релационен компонент** и осигуряващ способността на туристическите фирми да създават, съхраняват и използват знанието за постигане на пазарна диференциация. Целта на настоящото изследване е именно да се анализира *взаимовръзката между човешкия и интелектуалния капитал и тяхното влияние върху конкурентоспособността* на туристическите фирми, като се очертаят ключовите направления за стратегическо управление и развитие в този контекст.

ОБЩА РАМКА НА ПРОБЛЕМАТИКАТА

Проблематиката, свързана с влиянието на човешкия и интелектуалния капитал върху конкурентните предимства в туризма, се базира на разбирането, че нематериалните ресурси се превръщат в основен източник на стойност и диференциация в съвременната икономика на знанието. В туристическия сектор, който се характеризира с висока

зависимост от качеството на човешкото взаимодействие и от способността за създаване на емоционални изживявания, човешкият капитал има водеща роля в изграждането на конкурентни позиции. Паралелно с това интелектуалният капитал, обхващащ човешкия, структурния и релационния компонент, представлява цялостен ресурс, който обединява знанието, организационните процеси и взаимоотношенията с външната среда. Чрез структурния капитал се изграждат ефективни системи за управление и иновации, докато релационният капитал допринася за изграждането на устойчиви партньорства, доверие и положителен имидж на туристическата фирма. В този контекст интелектуалният капитал се явява не само резултат от натрупани знания, но и инструмент за създаване на нови възможности и повишаване на пазарната адаптивност.

Синергията между човешкия и интелектуалния капитал определя степеня, до фирмите от туристическия сектор могат да превърнат знанието, опита и фирмената култура в реални конкурентни предимства. Тяхното интегрирано управление предполага създаване на среда, в която се насърчава споделянето на знания, иновационното мислене и изграждането на организационна интелигентност. Именно чрез този процес туристическите фирми могат да постигнат устойчиво развитие, базирано не толкова на ценова конкуренция, колкото на качествени и уникални изживявания за клиента.

В този контекст развитието и интеграцията на човешкия и интелектуалния капитал не само подобряват качеството на туристическия продукт, но и подпомагат иновациите, адаптивността и устойчивостта на туристическия бизнес. Настоящата статия разглежда ролята на тези два ключови ресурса, тяхната взаимна синергия и взаимодействието им върху конкурентоспособността на туристическите фирми в България и Европа, като се опира както на теоретични рамки, така и на актуални изследвания и емпирични данни. Анализът на човешкия и интелектуалния капитал в контекста на туризма поставя **акцент върху стратегическата необходимост от тяхното целенасочено**

управление. Те не следва да се разглеждат като изолирани фактори, а като взаимосвързани елементи от единна система за изграждане на организационно знание, иновации и устойчиво конкурентно предимство.

1. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ЧОВЕШКИЯ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ

Развитието на концепцията за човешкия капитал е свързано с прехода от индустриална към икономика на знанието, при която нематериалните активи придобиват все по-голямо значение в **създаването на стойност**. В контекста на туристическата индустрия тази стойност се проявява чрез развитието на професионални компетентности, креативност и способност за създаване на уникално клиентско изживяване. Съвременните изследвания върху човешкия капитал разширяват разбирането за него, включвайки не само индивидуалните знания и умения, но и **социалния и емоционалния интелект**, организационната ангажираност и културата на учене. [1] В сферата на услугите, където качеството на услугата се определя до голяма степен от човешкия фактор, човешкият капитал се превръща в стратегически ресурс, който може да бъде източник на дългосрочно конкурентно предимство и съответно управлението му изисква целенасочени политики по обучение, мотивация и развитие, които стимулират както индивидуалната ефективност, така и колективната синергия. От своя страна **концепцията за интелектуалния капитал се развива като естествено продължение на теорията за човешкия капитал** и включва три измерения – *човешки, структурен и релационен капитал* [2]. Тази **триада** отразява интегрираното взаимодействие между индивидуалното знание, организационните процеси и външните взаимоотношения, които заедно определят иновативния потенциал на туристическата фирма: **първо, човешки капитал** (знанията, уменията, опита и креативността на служителите); **второ, структурен капитал** (вътрешната организация, базите данни, технологиите и процедурите, позволяващи знанието да бъде ефективно използвано); **релационен капитал** (връзки с клиенти,

партньори и институции, които формират репутацията и социалния капитал).[3] В туризма именно това взаимодействие между трите елемента определя способността на фирмата да създава стойност чрез преживяване и доверие – измерения, които не могат лесно да бъдат имитирани от конкурентите.

В теоретичен план *синтезът между човешкия и интелектуалния капитал* може да се разглежда като основа на „**организационен интелект**“, т.е способността на една фирма да използва колективното знание за решаване на проблеми, генериране на иновации и формиране на конкурентни предимства. В туризма този интелект се проявява чрез съчетание между професионална квалификация, емоционална интелигентност и ориентация към клиента. Следователно, управлението на човешкия и интелектуалния капитал не е просто административен процес, а стратегически инструмент за изграждане на дългосрочна устойчивост и отличителни конкурентни предимства на туристическите продукти.

1.1. ВЛИЯНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ВЪРХУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА В ТУРИЗМА

Туризмът като сектор, ориентиран към изживявания, разчита на човешкото участие не само в изпълнението на услуги, но и в създаването на емоционална стойност за клиента. Оттук произтича и ключовата роля на човешкия капитал като носител на знания, компетенции, социални умения и фирмена култура за изграждането на конкурентоспособни туристически продукти. [4]

Класическата теория за конкурентното предимство на М. Портър разглежда факторите на производство като основен източник на устойчиво предимство, но в контекста на постиндустриалната икономика тези фактори придобиват нематериален характер. [5] В туризма предимствата се формират не толкова чрез инфраструктура или природни ресурси, колкото чрез **човешки потенциал**, способността за обслужване и управлението на взаимоотношенията с клиента. Компетентността, креативността

и професионалното поведение на служителите се превръщат в основни детерминанти на конкурентоспособността, тъй като именно те създават уникалност и стойност, която трудно може да бъде копирана. Управлението на човешкия капитал следователно не се свежда само до подбор и обучение на персонала, а включва и изграждане на система за мотивиране, участие и фирмена идентичност. [6] От своя страна, човешкият капитал влияе върху конкурентоспособността на няколко **равнища: първо, оперативно ниво** (определя ефективността на услугите, качеството на обслужването и удовлетвореността на клиента); **второ, организационно ниво** (допринася за гъвкавост, иновационна активност и вътрешно знание, което може да се превърне в стратегическо предимство) и **трето, стратегическо ниво** (формира репутацията на фирмата и способността да привлича и задържа таланти, което създава дългосрочна стойност). [7] Наред с това, емоционалната интелигентност и междуличностните умения на служителите стават все по-значими за поддържането на високо качество на услугите. Изграждането на доверие, емпатия и автентична комуникация с туриста е решаващо за създаването на положителен имидж и лоялност към марката. В този смисъл човешкият капитал се превръща в носител не само на знания, но и на **емоционална стойност** – ключов елемент от диференциацията на туристическото изживяване. [8] В този контекст особено значение придобива концепцията за „меки умения“, свързани с емоционалната интелигентност, емпатията, уменията за работа в екип и обслужването, ориентирано към клиента, надхвърлящи традиционните професионални компетенции, превръщайки се в основен фактор за изграждане на конкурентно предимство, базирано на изживяване и емоционална стойност. Следователно, от гл.т. на управленската практика, ефективното управление на човешкия капитал в туризма изисква стратегическа визия, съчетаваща обучение, кариерно развитие и фирмена култура, ориентирана към знанието и иновациите. Инвестициите в човешкия капитал следва да се разглеждат като дългосрочна инвестиция в конкурентоспособността, а не

като разход. И в заключение може да се обобщи, че човешкият капитал е фундаментален елемент на конкурентното предимство в туризма, тъй като осигурява способността на фирмите да създават стойност, иновации и устойчиви взаимоотношения с клиента.

Съществена роля играе и **връзката между човешкия капитал и фирмената култура**. Когато ценностите и поведението на служителите съответстват на стратегическите фирмени цели, се формира високо ниво на вътрешна ангажираност и идентификация с туристическия продукт. Това явление, описано в **теорията за ангажираността** показва, че удовлетворението и лоялността на служителите имат пряка зависимост с удовлетворението и лоялността на клиентите и по този начин човешкият капитал се превръща в посредник между фирмената стратегия и пазарния успех, като осигурява конкурентно предимство, трудно за имитация. [9] Може да се каже, че човешкият капитал в туризма има **двустранно въздействие** върху конкурентоспособността: *от една страна*, чрез индивидуалните компетенции и мотивация на персонала, а *от друга*, чрез колективното знание, култура и организационна среда, в които този потенциал се реализира. От гл.т. на фирмената конкурентоспособност, човешкият капитал влияе върху ефективността на управлението, иновационната активност и качеството на услугите. Този процес е особено важен в туризма, където постоянните промени в предпочитанията на клиентите изискват адаптация и персонализиране на услугата.

1.2. ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯТ КАПИТАЛ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ АКТИВ В ТУРИЗМА

Интелектуалният капитал се утвърждава като ключов фактор за устойчивото стратегическо развитие в сферата на туризма, където услугата е резултат от комбинация между знание, комуникация и изживяване, ролята на интелектуалния капитал е особено изразена, тъй като той осигурява устойчивост, иновационен потенциал и пазарна диференциация. В контекста на туризма интелектуалният

капитал има **двойно значение**: от една страна, той е *инструмент за вътрешно организационно развитие*, а от друга, *фактор за външна конкурентоспособност*.

Особено важен аспект е **връзката между интелектуалния капитал и иновационната дейност**. Високото ниво на интелектуален капитал улеснява внедряването на иновации, както технологични, така и организационни и маркетингови, което позволява на туристическите фирми да се адаптират към динамиката на пазара, да разширяват продуктово си портфолио и да откликват по-гъвкаво на новите потребителски очаквания. [10]. Структурният капитал чрез ефективни информационни системи и бази данни, подпомага създаването на персонализирани туристически изживявания, докато релационният капитал има решаващо значение за стратегическото позициониране на туристическата фирма чрез утвърждаване на репутацията и създаване на доверие – дългосрочен актив, който трудно се имитира и е ключов за лоялността на потребителите.

В стратегически аспект управлението на интелектуалния капитал изисква **системен подход**, включващ идентификация, измерване и развитие на неговите компоненти, тъй като той е не просто ресурс, а стратегически инструмент за дългосрочно развитие на туристическите фирми, интегриращ човешкия потенциал, организационните процеси и пазарните взаимоотношения в единна система за създаване на стойност и на практика ефективното му управление определя степеня, до която туристическите фирми могат да постигнат иновационни предимства, да изграждат доверие и да осигуряват устойчив растеж в конкурентна среда.

2. СИНЕРГИЯ МЕЖДУ ЧОВЕШКИЯ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ В ТУРИЗМА

В съвременната теория и практика на управлението на знанието все по-ясно се утвърждава схващането, че устойчивите конкурентни предимства не произтичат единствено от отделни компоненти на интелектуалния

капитал, а от тяхното взаимодействие и интеграция и именно синергията между човешкия и интелектуалния капитал представлява онази стратегическа връзка, която превръща знанието, компетенциите и отношенията в реален източник на стойност за туристическите фирми. В сферата на туризма синергията между човешкия и интелектуалния капитал има особено значение, тъй като конкурентоспособността на туристическия продукт зависи от съчетаването на знанието и уменията на служителите с ефективните организационни процеси, технологиите и взаимоотношенията с клиентите. Чрез този процес се осигурява интегрирана система от знания – от концепцията за туристическото изживяване до неговата реализация и обратната връзка от туристическите потребители. Това взаимодействие формира устойчив цикъл на непрекъснато усъвършенстване, при който човешкият опит се превръща в стратегически фирмен актив. В този процес ключова роля играят структурният и релационният капитал, които осигуряват средата за обмен, споделяне и капитализиране на индивидуалния опит и по този начин се изгражда т.нар. **„организационна интелигентност“**, именно способността на фирмата да се адаптира и да иновира. [11]

На стратегическо равнище, синергията между човешкия и интелектуалния капитал може да се разглежда като *механизъм за постигане на конкурентни предимства*, основани не на цената, а на качеството, иновациите и автентичността. Когато организациите успяват да превърнат индивидуалното знание в колективно, а колективното – в пазарна стойност, те създават самоподдържаща се система на развитие. Така се реализира **моделът на динамични способности**, чрез който фирмата създава, интегрира и реорганизира вътрешните и външните си ресурси в отговор на промените на пазара.[12] Освен това, синергичният ефект между човешкия и интелектуалния капитал има и *културно измерение* – фирмената култура, изградена върху доверие, споделяне на знания и взаимно уважение, стимулира процесите на иновация и повишава ангажираността на служителите и в туристическите фирми, където емоционалното

взаимодействие и автентичността са съществени елементи на туристическия продукт, именно тази културна среда превръща знанието в преживяване, а изживяването в конкурентно предимство. Следователно, синергията между човешкия и интелектуалния капитал следва да се разглежда като **стратегическа рамка за управление на знанието в туризма**, която предполага интегриран подход, съчетаващ развитието на персонала, технологичната иновация и управлението на взаимоотношенията с клиентите. Тази взаимовръзка не само повишава ефективността, но и формира устойчиво конкурентно предимство, основано на знанието, креативността и социалната отговорност.

3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВРЪЗКАТА МЕЖДУ ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ, ИНОВАЦИОННАТА АКТИВНОСТ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА В ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ И ЕВРОПА

Българското емпирично изследване „Иновациите – фактор за конкурентоспособен туризъм в България“ (Божинова, Илиева, Тодорова и Павлов, 2025) Допълнителни изследвания в Южна Европа – например в Испания (Xin et al., 2023) – потвърждават, че зелените и дигиталните иновации допринасят за конкурентните предимства само при наличие на развит човешки капитал и системи за обучение³. Тези резултати подчертават посредническата роля на човешкия капитал между технологичните иновации и пазарната ефективност. Подобни изводи се съдържат и в анализа на Ruiz-Fernández и съавт. (2024), които разглеждат интелектуалния капитал като динамична система от взаимнообвързани ресурси, а не като отделни измерители⁴.

Според данни от проведено мащабно изследване за конкурентоспособността на туризма в България през 2025 [13], чийто резултати кореспондират с мащабен паневропейски анализ, обхващащ над 42 516 фирми в 18 държави и който отчита, че човешкият и релационният капитал са ключови детерминанти на устойчивото представяне в туристическия сектор.

Повишената иновационна активност в сектора е тясно свързана с нивото на човешкия капитал, с ангажираността на мениджърите към обучения и с културата на знанието във фирмите от туристическия сектор и тези резултати съответстват на паневропейското изследване, проведено през 2023 г. за ролята на интелектуалния капитал, според което човешкият и релационният капитал имат пряко влияние върху устойчивия растеж и ефективност в туристическия сектор. [14] В същото време, ефектът на структурния капитал (технологии, системи, организационни практики) варира в зависимост от размера на фирмата и съответно адаптивността към промените в бизнес средата. Тези резултати подчертават посредническата роля на човешкия капитал между технологичните иновации и пазарната ефективност.

Подобни изводи се съдържат и в анализа на груго изследване в Европа през 2024 за ролята на интелектуалния капитал в индустрията на гостоприемството, които разглеждат интелектуалния капитал като динамична система от взаимнообвързани ресурси, а не като отделни измерители. [15]

Множество групи изследвания за добрите практики в туризма в Европа (2022-2024 г.) допълват теоретичната рамка, утвърждавайки концепцията, че устойчивата конкурентоспособност на туризма зависи от интеграцията на знания, умения, иновации и партньорства. [16]

На тази основа могат да се формулират следните **практически и политически препоръки**:

Първо, *необходимост от системно инвестиране в развитие на човешкия капитал* чрез програми за обучение, квалификация и преквалификация чрез публично-частни партньорства, включващи университети, професионални училища и туристически организации.

Второ, *необходимост от институционалната подкрепа за развитие на интелектуалния капитал* чрез създаване на иновационни клъстери, мрежи за обмен на добри практики и механизми за финансиране на проектна дейност.

Трето, *необходимост от разработване на национална индикаторна система за измерване на интелектуалния*

капитал в туризма, която да позволи мониторинг и сравнителен анализ с европейските показатели.

Всичките тези изследвания представляват значим *принос* към разбирането на **връзката между човешкия капитал, иновационната активност и конкурентоспособността на туристическия сектор в България**. Проведеното изследване в България с емпиричен подход, насочен към измерване на реалните проявления на иновациите в туристическите фирми и тяхната роля за постигане на устойчиво развитие и конкурентни предимства в туристическия сектор. Основният акцент в изследването е поставен върху човешкия капитал като ключов фактор за генерирането и внедряването на иновации. Образователното равнище, професионалната квалификация и възможностите за учене през целия живот са определящи за способността на туристическите фирми да се адаптират към динамичната пазарна среда. От гл. т. на интелектуалния капитал се подчертава ролята на организационното знание, технологичните компетентности и управлението на информацията като част от процеса на иновационно обновление. Методологично изследването се базира на **анкетно проучване** сред туристически фирми, като за целта се анализират връзките между инвестициите в човешки ресурси и степента на иновационна активност. Използваните **количествени методи** позволяват да се идентифицират корелации между обучението на персонала, степента на дигитализация, прилагането на устойчиви практики и общата конкурентоспособност на туристическите фирми. Получените **резултати** ясно показват, че фирмите, които системно инвестират в развитие на човешкия капитал и насърчават култура на учене и знание, демонстрират по-висока способност за внедряване на продуктови и процесни иновации.

Особено ценен принос на изследването е идентифицирането на **иновационните бариери** в българския туризъм. Сред основните предизвикателства се открояват недостатъчното финансиране, слабата връзка между образователните институции и бизнеса, както и ограничената мотивация за професионално развитие сред част от

персонала. Тези бариери се разглеждат не просто като временни трудности, а като системни проблеми, които възпрепятстват трансформацията на човешкия капитал в устойчив интелектуален актив.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Емпиричните наблюдения показват, че туристическите фирми, които прилагат този интегриран подход, постигат по-високи показатели за удовлетвореност на клиентите, по-добър имидж на пазара, по-голяма гъвкавост и адаптивност към променящите се условия на индустрията. По този начин управлението на човешкия и интелектуалния капитал не е просто теоретична концепция, а практическа стратегия за устойчиво развитие и конкурентоспособност в туризма.

Обобщените изводи от анализа на изследванията в тази област могат да се формулират по следния начин:

Първо, *човешкият капитал е стратегически актив,* който осигурява компетентност, креативност и емоционална интелигентност, а оттам и качеството на туристическия продукт.

Второ, *интелектуалният капитал е инструмент за трансформация на индивидуалното знание в организационно,* като обхваща структурни и релационни компоненти, необходими за иновации и устойчиво развитие.

Трето, *синергията между човешкия и интелектуалния капитал формира организационна интелигентност,* която позволява адаптация към динамичния пазар и създаване на уникални потребителски преживявания.

Четвърто, *реинвестициите в обучение и управление на знанията увеличават конкурентоспособността,* като повишават продуктивността на човешкия капитал и иновационния фирмен потенциал.

Пето, *устойчивото конкурентно предимство се постига чрез интегриран подход,* който съчетава развитие на човешкия капитал, оптимизация на организационните процеси и укрепване на релационния капитал чрез доверие и партньорства.

Основният **извод**, на база анализите от проучванията е, че човешкият капитал функционира като ядро на интелектуалния капитал, а тяхната синергия се проявява най-ясно чрез иновационната активност на туристическите фирми. Емпиричните резултати подкрепят тезата, че устойчивата конкурентоспособност в туризма е резултат от стратегическо управление на знанието, обучение и внедряване на иновации. Що се отнася до **препоръки**, въз основа анализа на данните от българските и европейските изследвания може да се направи обобщение, че изграждането на конкурентоспособност в туризма изисква цялостен подход, интегриращ човешкия и интелектуалния капитал в **стратегическите политики** и управлението на туристическите фирми:

Първо, необходимо е *системно инвестиране в развитие на човешкия капитал*, включващо съвременни програми за обучение, квалификация и преквалификация, насочени към дигитални компетентности, управление на иновациите и устойчиви практики. Това следва да се осъществява чрез публично-частни партньорства между университетите, браншови организации и фирми, като се стимулира трансферът на знание от академичната към бизнес средата.

Второ, следва да се засили *институционалната подкрепа за развитие на интелектуалния капитал чрез политики*, които насърчават иновационната активност и създаването на мрежи за споделяне на добри практики. В европейски контекст това се постига чрез програми като *Horizon Europe*, *Erasmus+ for Skills* и *European Capitals of Smart Tourism*, които могат да бъдат адаптирани на национално равнище. В този смисъл България следва да използва по-пълно потенциала на европейските фондове за подкрепа на малките и средни предприятия в туризма, насочени към дигитализация и зелени трансформации.

Трето, необходимо е създаването на *индикаторна система за оценка на интелектуалния капитал в туризма*, която да измерва ефективността на инвестициите в знания, умения, организационна култура и партньорства. Такава система би позволила съпоставимост на данните на национално и

европейско ниво и би подпомогнала разработването на целенасочени политики за устойчиво развитие.

И накрая, прилагането на **модел за интелигентна дестинационна конкурентоспособност**, базиран на *синергия между човешкия, структурния и релационния капитал* би осигурило устойчиво позициониране на България на европейския туристически пазар. Този модел изисква стратегическо лидерство, подкрепено от иновационна култура и социален диалог, който поставя човешкия капитал в центъра на туристическата трансформация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване потвърждава значимостта на човешкия и интелектуалния капитал като водещи детерминанти за повишаване конкурентоспособността на туристическия продукт. Анализът на съществуващите емпирични данни показва, че в България все още съществуват системни предизвикателства, свързани с *недостатъчни инвестиции в обучение*, ограничен достъп до иновационно финансиране и слабо институционално взаимодействие между образователната и бизнес средата. Анализът на човешкия и интелектуалния капитал в контекста на туристическите фирми потвърждава тяхната ключова роля за изграждането на *устойчиви конкурентни предимства*. Тези резултати се вписват в общеевропейската тенденция, според която интелектуалният капитал и особено човешкият и релационният му компонент има съществен принос за устойчивото представяне на туристическите фирми.

Емпиричните изследвания показват, че фирмите в туристическия сектор, които целенасочено развиват човешкия капитал чрез професионално обучение, мотивационни програми и култура на учене, демонстрират *по-високо ниво на удовлетвореност на клиентите*, повишена лоялност и устойчиво пазарно представяне на туристическия пазар. *Синергията* между човешкия и интелектуалния капитал се проявява като критичен фактор за иновациите в туристическия сектор. Проучванията в тази сфера показват, че фирмите с висок развит интелектуален капитал, в т.ч.

структурен и релационен постигат по-добра организационна гъвкавост и способност за адаптация при динамични конкурентни условия. Що се отнася до изследванията за връзката между човешкия капитал и конкурентоспособността, резултатите показват, че емоционалната интелигентност, уменията за работа в екип и способността за създаване на положително клиентско изживяване са също толкова важни, колкото и дигиталната грамотност. Туристическите фирми, които интегрират тези компетенции с организационни процеси и технологични решения, успяват да превърнат знанията и уменията на заетите в туристическия сектор в устойчиви конкурентни предимства.

Устойчивата конкурентоспособност на българския туризъм може да бъде постигната чрез **модел на интелигентно развитие**, базиран на синергия между човешкия, структурния и релационния капитал. Подобен подход изисква стратегическо лидерство, иновационна култура и социален диалог, който поставя човешкия потенциал в центъра на туристическата трансформация.

ЛИТЕРАТУРА

1. Becker, G. S. (1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.
2. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Business.
3. Stewart, T. The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. Doubleday
4. Baum, T. (2006) Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective. Thomson Learning.
5. Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
6. Armstrong, M. (2009) A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

7. Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
8. Goleman, D. (1995) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
9. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2).
10. Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*.
11. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations: Enhancing Sustainability through Technological Innovations. Springer.
12. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7).
13. Божинова, М., Илиева, Л., Тогорова, Л., & Павлов, П. (2025). Иновациите – фактор за конкурентоспособен туризъм в България. (достъпно в dlib.uni-svishtov.bg).
14. Ashraf, S., Sadiq, M., Ferreira, P., & Almeida, A. M. (2023). Intellectual Capital and a Firm's Sustainable Performance and Growth before and during the COVID-19 Crisis: A Comparative Analysis of Small and Large European Hospitality Firms. *Sustainability*.
15. Ruiz-Fernández, M., et al. (2024). Intellectual Capital in Hospitality: Organizational Drivers and Performance Outcomes.
16. European Travel Commission/OECD. (2022–2024). Reports and Best Practices on Smart Tourism, Digitalisation and Sustainability.



ПРЕДСТАВЯНЕ НА АВТОРА

Доц. г-р **Милена Караулиева** е щатен преподавател на Нов български университет в департамент „Администрация и управление“, професионално направление „3.9 Туризъм“. Научните интереси и публикации са в областта на реинженеринга, управлението на туризма, конкурентоспособността на туристическия продукт, управлението на човешкия капитал, психологията на туристическото поведение и маркетинга в туризма. Член е на Българска Камара за образование, наука и култура (БКОНК).

AGRICULTURAL POLICY REFORMS OF THE COUNTRIES OF THE REGION OF SOUTH-EAST EUROPE IN THE PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION

Prof. Dr. Slobodan Nešković

*International Academy of Sciences, Arts and Security – IASAS, MANUB
University St. Cyril and St. Methodius Veliki Tarnovo, Bulgaria
Center for Strategic Research of National Security
Ukrainian Technological Academy in Kyev, Ukraina*

Abstract: The Common Agricultural Policy as a common denominator for the legal and financial instruments of the European Union in the field of agriculture and rural development is a complex system characterized by a continuous evolutionary trend. The countries of the Western Balkans, tracing their path to EU integration, have taken on the burden of aligning their agricultural policies with the EU acquis in this area, which includes extensive reform work. The experiences of Central and Eastern European countries that have gone through this transition process, and with which the countries of the Western Balkans share a similar economic and political-institutional heritage, are of great importance for projections of the potential effects of integration. This process inevitably brings with it certain costs, but also benefits, and the success of the integration arrangement for agriculture of one country depends on their relationship. The conclusions of this research suggest that the benefits outweigh the costs, which speaks in favor of fulfilling the basic premise of the research.

Keywords: reforms, agricultural policy, region of Southeast Europe, European integration, EU policy



The common agricultural policy is one of the oldest EU policies. It was created at the very beginning of the unification of Western European nations after the Second World War. The common agricultural policy has influenced: increasing agricultural production and productivity, changing the production structure, stabilizing the internal market, increasing exports, independence from imports, protecting and increasing producers' incomes, security of supply, etc. All of the above has led to the fact that the EU is today at the very top of the list of the largest importers and exporters of agricultural products in the world.

Agricultural policy has developed in parallel with the development of the Union during many years of processes, continuous changes, integration of a large number of entities, which took place within it. As well as the development of interests based on foreign trade relations outside the EU. In the budget of the Union, the CAP has always occupied a significant place. Large funds were allocated for financing agriculture and rural development of the EU. The CAP is also the largest expenditure and is one of the most criticized and contested policies in the media.

The agricultural sector in Serbia in the past decades, after all the negative challenges it has faced in the past, has experienced a serious economic downturn and economic crisis. Recovery of Serbian agriculture and rural development, economic growth and competitiveness of agricultural products, improvement of standards and preservation of the environment, are possible only with the integration and application of CPU regulations. In recent years, Serbia has embarked on systemic and structural reforms of agriculture. It has adopted a strategy for agriculture and rural development. It has started the integration of the CAP and harmonization with the EU legislation with the help of financial donations from various funds and programs.

However, it still faces many problems and challenges that disrupt agricultural recovery, economic growth and development.

There is no doubt that one of the most difficult chapters in the EU accession negotiations is precisely the chapter on agriculture. The chapter requires a lot of effort, good organization and priority in implementation and harmonization, because more than one third of all regulations for accession are from this sector. Given the difficulty and complexity of the CAP and the integration process, as well as the unfavorable situation of Serbian agriculture, there is a great responsibility in standardizing and accelerating the process on the path to equal EU membership.

1. THE CONCEPT OF THE COMMON AGRICULTURAL POLICY OF THE EUROPEAN UNION

After World War II, Western Europe found itself in a very difficult situation. The formation of the Common Agricultural Policy took place in the conditions of the necessity of establishing stability in terms of food supply, which was the biggest problem in the years after the war. The poor state of European agriculture was reflected in the fact that 30% of livestock was destroyed, especially in Germany and France.

Denmark and the Netherlands had minimal food supplies and they were quickly depleted. People all over Europe were starving. Between 1951 and 1957, there were several attempts, albeit unsuccessful, to unite agricultural interests. However, as the situation improved, so did the countries on the path of unification and strived to harmonize the uniform rules for the functioning of the common market in the field of agriculture. With the signing of the Treaty of Rome in 1957 by six Western European countries, the European Economic Community was established and agriculture was brought to the fore. From then until today, the European Community, and since 1992 the European Union, has been searching for the best agricultural policy in order to be competitive on the world market.¹

At the conference in Stresa, which was held from 3-12 July 1958, established the principles on which the EU's Common Agricultural Policy is based. These principles referred to:²

1 Nešković, S., Political Processes and Religious Features in the Montenegrin – Caspian Region with the Review on the Croatian Communities, Sofia, Belgrade, Bulgarian Academy of Sciences – Institute for the Study of Sciences and Knowledge and Center for Strategic Research on National Security – CESNA B Serbia, 2019, p. 10.

2 Živadinović, B., Milovanović, M., Guide through EU Policy, Agriculture, 2010, p. 77.

- ◆ single market – free movement of goods free of customs and other duties between member states. External unity meant the unity of customs protection established at EU level for imported products.
- ◆ Union championship – protection of domestic producers from foreign competition and assistance in placing domestic goods on foreign markets through subsidies.
- ◆ financial solidarity – all members participate in the costs of the CAP, without exception, but unequally.

The introduction of the EU's Common Agricultural Policy was the result of a compromise between the interests of agriculture, on the one hand, and industry, on the other. Prior to the founding of the European Economic Community, agriculture was a sensitive issue, largely due to food shortages immediately after World War II.³

At that time, the governments of European countries had different perceptions and attitudes about the structure and form of the common market. Unlike Germany and the Netherlands, the French government has insisted on the transfer of the agricultural subsidy system from the national to the higher level of the European Community. As a result of pressure from the French Government, the Treaty establishing the European Economic Community incorporated the Common Agricultural Policy into the Common Market.

The EU's common agricultural policy is very complex and is the subject of numerous disputes both between EU members and between the EU and third countries. The fact is that it is extremely difficult to reform this Policy. At its inception, the CAP was focused on maintaining stable and high prices for agricultural products. As such a policy has caused a number of unintended consequences in the form of huge practical problems, since the beginning of the 1980s there has been a need to initiate reform processes within this policy. Given that agriculture, in many EU countries, is still a politically sensitive area of the economy and a topic, reforms of this policy have been slow and gradual.⁴

Therefore, the CAP has retained the complexity of its character to this day. Technological progress has resulted in decades

3 Zlatanović, V., Characteristics of Production and Trade of Agricultural and Food Products in the World and the Republic of Serbia, Belgrade: Republic Bureau of Statistics of Serbia, 2016, p. 102.

4 Madžar, L., Business with the European Union, Novi Sad: Business School, 2015, p. 40.

and a gradual decline in employment in the EU agricultural sector. Therefore, from time to time, this policy also appeared as a social program intended to mitigate the worst consequences of the inevitable reduction in the number of employees. Based on the above, the fact arises that the character of this policy has changed along with the changes in the EU agricultural sector. The development of this policy officially began at the Conference of Ministers of Agriculture of the European Six in 1958 in Italy.

In modern business conditions, great attention is paid to the requirements of consumers and meeting their needs. Consumer interest is increasingly focused on the purchase and consumption of health-safe food.⁵

The conclusions from this Conference were the basis for the constitution of this policy and referred to:⁶

- ◆ establishment of the first common market,
- ◆ establishing the principle of its joint financing.

By the 1970s, the principles of common market organization had spread to about 90% of agricultural products. The first wave of enlargement in 1973 necessitated the integration of the markets of Great Britain, Denmark and Ireland into the EC Common Market. The inclusion of these countries, with an otherwise pronounced maritime character and interest, gradually led to the emergence and development of the Common Fisheries Policy in the European Union).⁷

The initial problems were all the greater if we take into account the fact that the first enlargement of the European Community in 1973 dramatically worsened the situation of the Common Agricultural Policy. Namely, unlike the EU countries, the policy of Great Britain has always been based on the policy of cheap food that Britain imported from the Commonwealth countries. Due to the chronic dissatisfaction of the Commonwealth countries, caused by the high EU import duties on agricultural products, Great Britain has repeatedly insisted on the reforms of the Common Agricultural Policy.

The objectives of the CAP are set out in detail in Articles 38-42. The Treaties, which define the scope of the CAP, determine the place of the CAP among other sectoral policies of the European

5 Vapa-Tankosić, J., Lekić, S., Analysis of Measures and Instruments of Agro-ecological Financial Support to Culture policy, Vol. XV, No. 36, 2018, p. 94.

6 Madžar, L., Business with the European Union, Novi Sad: Business School, 2015, p. 41.

7 Ibid, p. 44.

Union, but also establish a legal relationship for further regulation of agricultural policy. Article 38 of the Treaty on the Functioning of the European Union defines that the common market of the Union includes agriculture, fisheries and trade in agricultural products.⁸

The objectives of the CAP are defined in Article 38 of the Treaty on the Functioning of the European Union:⁹

- ◆ increasing productivity in agriculture through technical progress, ie the use of modern technology and ensuring the rational development of agricultural production and the optimal use of factors of production, especially labor,
- ◆ ensuring an adequate standard of living for agricultural producers through the growth of income of agricultural producers,
- ◆ market stabilization,
- ◆ ensuring food security, ie the supply of the agricultural sector, ensuring reasonable consumer prices of agri-food products.

In the same article, it is ordered that in achieving the stated goals, attention must be focused on:¹⁰

- ◆ social structure in agriculture,
- ◆ the need for adequate adaptation to measures,
- ◆ disparity between regions,
- ◆ links between agriculture and other economic sectors.

The European Court of Justice categorically emphasized that providing a standard of living does not mean guaranteeing higher incomes for farmers, as well as that reasonable or acceptable prices do not mean the lowest possible prices, but that they must be observed in terms of the Common Agricultural Policy mechanisms. The European Court of Justice has emphasized that the objectives of the CAP apply to all aspects of agricultural production, including trade, public health, consumer protection and animal welfare. The results showed that the emphasis was on economic goals, and to the detriment of goals related to consumers, but the crisis of health safety and food safety, led to the awakening of consumers regarding the regulation of agricultural production.

8 Knežević-Predić, V., Radivojević, Z., How European Union Law Creates and Acts, Belgrade: Official Gazette, 2009, p. 20.

9 Madžar, L., Business with the European Union, Novi Sad: Business School, 2015, p. 50.

10 Ibid, p. 51.

Consumer associations have put pressure on the decision-makers of the Common Agricultural Policy to take into account their views and interests in the creation of agricultural policy.¹¹

The original objective of the Common Agricultural Policy, which was crucial for the population, was to protect the European market from competition. As the CAP has evolved, so have the priorities and ways of achieving the goals. Given the fact that the CAP is focused on the interests of future generations, the sustainability of agriculture is also one of the goals, which is achieved by avoiding the harmful effects of traditional agricultural production.¹²

In order to resolve the mentioned, but also other, doubts, it was necessary to concretize the measures for fulfilling these goals through the adoption of appropriate legal acts by the EU legislative bodies. It is concluded that the area of creating the Common Agricultural Policy of the European Union has been raised from the national to the supranational level – ie. to the relevant EU legislative institutions. The objectives of the Common Agricultural Policy are contained in the secondary Law of the European Union.¹³

They most often appear and are realized in the form of principles, among which the following stand out:¹⁴

- ◆ market principle – refers to the freedom of movement of agricultural products in the internal market and the independent appropriation of income of the agricultural population exclusively through the sale of agricultural products without approved subsidies,
- ◆ the principle of the advantage of Community products – refers to the fact that domestic agricultural products have an absolute advantage over imported and world products, thus ensuring the protection of the Common Market from cheaper products imported from third countries, as well as from price fluctuations worldwide agricultural products market,
- ◆ the principle of financial solidarity – which occurs as a consequence of the previous two principles, given that the EU Agricultural Policy is of a common character, arises

11 European Commission, Understanding Enlargement – EU Enlargement Policy, Belgrade: Delegation of the European Union to the Republic of Serbia, 2010, p. 23.

12 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32009R0073>

13 Prokopijević, M., European Union – Introduction, Belgrade: Official Gazette, 2009, p. 144.

14 Madžar, L., Business with the European Union, Novi Sad: Business School, 2015, p. 55.

and that the costs of its implementation are also common to all, therefore the CAP costs are financed from special European Community funds: European Agricultural Guarantee Fund and European Agricultural Fund for Rural Development.

In accordance with the objectives of the European Community, it was necessary to include the agricultural sector in the concept of the Common Market. As agriculture is one of the most important elements of the economy, the Common Market also included the market for agricultural products defined by the EU's Common Agricultural Policy. The common agricultural policy is also a significant component of European Union law, because about 50% of its *acquis* relates to the regulation of this policy.

The CAP is also the most expensive of all EU common policies, as the largest funds for its implementation have been allocated from the joint budget of the European Union for decades. Over time, there has been a gradual reduction in budget expenditures for its implementation. The planned expenditures amount to 29.1%, while the actual budget expenditures for the implementation of the EU Common Agricultural Policy amount to 33.1% of the total budget of the Union in the amount of 150.9 billion euros.

It can also be stated that the EU agricultural policy is a real and real common policy of the European Union, considering that, unlike other common policies, the funds for its financing come exclusively from the Union budget. As one of the most important economic branches, this policy is under the full competence of the European Commission. The economic importance of this policy is reflected in the international trade in agricultural products between the Union and third countries.

As Europe was unable to meet its own needs for agricultural products after the Second World War, the European Community was initially forced to import these products intensively. Thanks to the establishment and development of the Common Agricultural Policy, Europe has transformed over time into the most important producer and exporter of agricultural products on a global level.

In addition to the above, agriculture is considered important because as much as 90% of the EU's land area is covered by forests and agricultural land. Therefore, this policy is considered a means

to improve the quality of life, protect the environment and encourage trade.

Given that agricultural policy objectives are constantly changing and evolving, the decision-making power on this component of the common market lies in the hands of the EU's supranational institutions. As more than 3,000 new legal acts are adopted annually in the Union, it turns out that the legal regulations in this area are huge and bulky.¹⁵

However, many of the adopted legal acts have a short-term character, because they refer to subsidies, price adjustments, deductions, surcharges, fees, etc. The European Commission has the task of initiating and proposing the adoption of new legal solutions, while the Council of the European Union makes final decisions on this policy by a qualified majority. From the very beginning of the development of the CAP, the European Parliament has had an exclusively consultative role.

In realizing the goals of the Common Agricultural Policy, the Council of the EU adopts all types of legal instruments of European law, such as directives, regulations, decisions, etc. Another specificity of this policy is reflected in the strong action of interest groups that are so powerful and organized that they influence decision-making on the EU Common Agricultural Policy on a daily and direct basis. These interest groups, also called agrolobbies, operate both at the national level and at the level of the European Union.

Practice points to the fact that today there are more than 50 professional organizations that deal with agro-lobbying. Among them, the European Committee of Agricultural Organizations and the General Committee for Agricultural Cooperation stand out as two key institutions that represent the interests of all agricultural producers. These organizations are the best equipped and most influential organizations based in Brussels.¹⁶

In addition to the above, there are organizations that represent the interests of only certain groups of producers. The lobbying process is specifically carried out by holding meetings and consultations with key decision makers, then sending various notifications, as well as preparing opinions, policies and various documents. In

¹⁵ Ibid, p. 60.

¹⁶ Ibid, p. 61.

contrast to European agro-lobbies, lobby groups operate to protect the interests of consumers and the environment.

Compared to agrolobbies, these are significantly weaker organizations with a relatively weaker negotiating position, as well as an underdeveloped organizational structure. In addition to the above, the interests of agricultural land owners, financial experts, brokers, the agricultural machinery industry, but also other factors directly encourage agrolobby activities in the EU.

Common agricultural policies of the EU The European Community, by the Treaty establishing the European Community, has committed itself to the common organization of the agricultural market. According to Article 34 of this contract, depending on the intensity of market organization and the type of product, the following three organizational forms are available to it in order to achieve the objectives of the CAP:

- ◆ common rules of market competition,
- ◆ mandatory coordination of various national market organizations,
- ◆ common market organization.

The Common Market Organization (CMO) is the broadest organizational form in relation to the Common Competition Rules, but also to the Coordination of National Market Organizations. In addition to the Common Market Organization, the Agreement also provides for the establishment of various guidance and guarantee funds, which de facto represent the financial crown of the common organization of the market in agricultural products.

The Common Market Organization is the basis for the functioning of the EU Common Agricultural Policy and is defined as a set of legal regulations related to one product and which regulate the production and trade of that product at the EU level. The common market organization also includes regulations related to price setting, guarantees for purchase, sale of agricultural products outside the EU, etc. The common organization of the market has been gradually developed by the European Commission with the aim of compensating for the shortcomings in the functioning of all national markets for agricultural products.

Its beginnings (ZOT) date back to 1962, when the common organization of the grain market at the level of the European

Community was introduced for the first time. However, ZOT gained essential legal force only in 1967, when the minimum price of all cereals was determined at the EC level for the first time. Common market organizations are, as a rule, adopted in the form of regulations that are directly applicable in EU member states. The regulations are generally the same for all categories of agricultural products and are adopted with the aim of providing a certain price level, and thus the income of agricultural producers.¹⁷

Since 2008, the European Union has moved from an individual to a single approach to all agricultural products, which implies a single treatment and application of a single regulation to all categories of agricultural products.

The common price system is one of the most important instruments for organizing the market for agricultural products. The common price system is, in essence, based on a single price level for all agricultural products at EU level. These prices, as a rule, have always been higher than the prices of agricultural products at the world level, thanks to the guaranteed purchase of these products by the EC countries.

In order to maintain a higher level of prices of their agricultural products compared to prices from third countries, EC countries levied customs duties on imports in order to effectively protect the EC Common Market. Export subsidies to farmers were also paid from the joint EC budget. All of the above has led to a gradual increase in expenditure under the Common Agricultural Policy.

The most important individual market regulation mechanisms of the Common Agricultural Policy include:¹⁸

- ◆ target price – as a guaranteed minimum price of agricultural products that is valid and applied in all EU member states,
- ◆ intervention price – as the price at which special national intermediary agencies purchase surplus agricultural products in unlimited quantities, it is a guaranteed purchase of surplus products on the Common Market,
- ◆ entry price – as the minimum price at which agricultural products can be imported into the EU,

¹⁷ Ibid, p. 72.

¹⁸ Nešković, S., Political Processes and Religious Features in the Montenedrin – Caspian Region with the Review on the Croatian Communities, p.15.

- ◆ customs duties – which are levied on the import of agricultural products in order to raise their prices to the level of entry prices, customs duties are one of the most important components of the revenue side of the EU common budget,
- ◆ Reimbursement from the EU budget – intended for exporters of agricultural products from the EU in order to compensate for the difference between higher European prices, on the one hand, and lower world prices of agricultural products, on the other hand, in this way EU agricultural products have become competitive and in the world market.

The process of determining the price of certain agricultural products can be very complicated, because the formation of their levels is usually influenced by the European Commission through its Directorate for Agriculture and the European Parliament, as well as numerous lobby groups of European farmers, EU agriculture ministers and other factors.

While the European Commission proposes the prices of certain agricultural products, the final decision on them is made by the Council of the European Union by a qualified majority after consultations with the European Parliament. As the end of the 1960s saw a sharp increase in agricultural production, a high growth in the living standards of the agricultural population, an increase in food safety, as well as a stabilization of the agricultural market, it can be concluded that these market regulation mechanisms have shown enviable success.

Article 130 of the Constitutional Agreement states that the aim of the Union is to reduce the gap between the levels of development of different regions and the development of less developed regions, including rural areas. The new goals for the sustainable development of rural areas were set at the European Conference of Ministers Responsible for Regional Planning in Hanover in September 2000. The new goals are:¹⁹

- ◆ greater employment opportunities,
- ◆ restructuring of agricultural production,
- ◆ forestry,
- ◆ tourism,

¹⁹ Association of Agrarian Economists of Serbia (SAAE), Some Aspects of Financing Rural Development of the EU, Belgrade: Association of Agrarian Economists of Serbia (SAAE), 2011, p. 5.

- ◆ conservation of nature and endogenous resources of rural areas,
- ◆ improving the living conditions of the population in rural areas,
- ◆ increasing the level of attractiveness of rural areas for all population groups,
- ◆ increasing the supply and demand of high quality regional agricultural and other products from rural areas,
- ◆ preserving the biological diversity of rural areas.

The formation of a new rural development policy requires the transformation of the current EU agricultural policy. The main task of changes in agricultural policy will be to abandon high market support for agricultural producers and introduce direct payments for defined crops and regional priorities, as well as environmental protection. The main goal of the Common Agricultural and Rural Policy for Europe (CARPE) is defined as 'ensuring economically efficient and environmentally sustainable agriculture in conditions of stimulating the integrated development of rural areas in the European Union.' The basic 4 elements of rural development policy are:²⁰

- ◆ Market stabilization (MS),
- ◆ Environment and cultural landscape payments (ECLP),
- ◆ Rural Development Incentives (RDI),
- ◆ Transitional adjustment assistance (TAA).

Multifunctional model of agriculture:²¹

- ◆ Article 9 of the 2005 Council Regulation provides for the primary guidelines of the EU rural development strategy for the period 2007–2013. In 2006, the Agricultural Council adopted the proposed Regulation. The strategy promotes the multifunctional role of agriculture in preserving the landscape, increasing the quality of agricultural products, preserving cultural heritage and the like,
- ◆ The concept of multifunctionality of agriculture first appears in 1992, where it is mentioned in the context of food security and sustainable development. The basic idea of multifunctionality of agriculture are activities that are not exclusively related to the production of food and fiber, but

²⁰ Ibid, p. 11.

²¹ Ibid, p. 12.

also to ‘non-market’ agricultural activities, ie to ‘non-working’ outputs. These activities mainly include: creation of a vital rural community, preservation of biodiversity and protection of the environment on agricultural land, food security, preservation of the landscape, health safety of food, better conditions for raising livestock.

Multifunctional agriculture as a lever of rural development:²²

- ◆ Constant changes in the society and economy of the EU impose a change in the position of the rural environment towards the urban as well as the role of agriculture in the rural sector. Rural development policy is not exclusively aimed at overcoming regional disparities, but also at establishing coordination of agricultural development, as a basic economic activity in rural areas. The goal is to improve the living standard and quality of life of the rural population, of course while preserving the environment. Such a concept implies the development of new forms of agricultural farms – multifunctional farms. The new type of farm should have a combination of agricultural and non-agricultural activities, which will have positive effects on costs, profits, risk and development prospects. The importance of agriculture in rural economies varies between EU countries and in general its importance is decreasing, which implies that agricultural producers will not be able to maintain a monopoly in rural areas for a long time. For this reason, forms and mechanisms for coordination and management of possible conflicts must be developed within rural development. The new type of farms will make different stakeholders appear who will fight for resources, rural tourism and environmental protection,
- ◆ In terms of rural development policies and programs, they vary from country to country. On the one hand, there are policies and programs such as: compensatory payments in backward regions, environmental policy, LEADER, and on the other hand, there are numerous national and regional programs. Many of these programs do not relate exclusively to specific rural development programs.

²² Ibid, p. 15.

The objectives of EU rural policy are broken down into groups, which are represented through so-called axes. We distinguish three thematic axes, which are supplemented with one methodological one, which is intended for the LEADER approach, the so-called LEADER axis.

Rural development policy went in three directions:²³

AXIS 1 – A series of measures to improve the competitiveness of agriculture and forestry. The most important goals are:

- ◆ Establishment of a strong EU agriculture and forestry sector,
- ◆ Innovative production and sales chains of agricultural products, as well as forestry products,
- ◆ Selection of relevant sectors for investment in physical and human capital,
- ◆ Knowledge transfer.

AXIS 2 – Measures for protection and management of natural resources while preserving the value of agriculture and forestry as well as the landscape of rural areas of the EU.

- ◆ The most important goals:
- ◆ Promoting sustainable land use,
- ◆ Reducing the causes of climate change
- ◆ Preservation of natural resources (water, land, forests)

AXIS 3 – Measures aimed at the development of local infrastructure and human capital in rural areas, in order to provide conditions for development, job creation in all sectors and measures to diversify economic activity.

The most important goals:

- ◆ Providing opportunities for new employment,
- ◆ Improving living standards and quality of life in rural areas,
- ◆ Equal opportunities for all members of rural communities,
- ◆ Greater availability of adequate services.

Agriculture as a branch of the economy has been losing the race with other industries for years and is failing to be a carrier of economic development. Competition is too great and is further increased by the liberalization of agricultural trade. Competitiveness depends on finding a balance between the long-term

²³ Ibid, p. 16.

sustainability of the farm, the environment and the social aspect of rural development.

Sustainable rural development is associated with good land management and improvement of natural landscapes and ensuring sustainable use of forest resources. The key role of these measures is to prevent or at least reduce the abandonment of agricultural land and improve the natural disadvantages of land and landscapes. The EU's priorities are the fight against climate change, the improvement of various living worlds, water quality and the reduction of the risk of natural disasters.²⁴

2. AGRICULTURAL POLICY REFORMS IN THE REGION OF SOUTH-EAST EUROPE

The common agricultural policy has achieved dynamic growth and development of the EU. However, it also brought with it shortcomings in terms of the appearance of market surpluses and higher prices of agricultural and food products, compared to the world. The costs burdened the budget and consumers. There was a disruption of foreign trade relations. Politics has had a negative impact on the environment. During the 1960s, the first attempts to reform the Common Agricultural Policy were made.

The goal of the reform was to reduce costs, but with the provision of income, which will be enough for agriculture to run without major problems. In 1968, the Commission published a Memorandum, known as the Mensholt Plan, which contained three directives:²⁵

- ◆ modernization,
- ◆ retirement,
- ◆ Socio-economic directive.

In 1972, measures were introduced to modernize agriculture, but they did not show significant progress. The supply and demand of products have not been balanced yet, new surpluses have appeared. After the enlargement of the community in 1979, the Council of Ministers passed changes that referred to the system of

24 Lukas, V., EU Rural Development Policy 2007–2013, Regional Workshop on EU Rural Development Programme 2007–2013 and its Application to Land Consolidation, Prague: Regional Workshop on EU Rural Development Programme, 2007, p. 5.

25 Živadinović, B., Milovanović, M., Guide through EU Policy, Agriculture, 2010, p. 78.

guaranteed prices. Tax liabilities have been introduced to reduce storage costs. Subsidizing agrarians has also been reduced.²⁶

A more radical change was made in 1983, when the 'Green Paper' was introduced. It had the following purpose:²⁷

- ◆ to equalize supply and demand,
- ◆ to modernize production in the most vulnerable regions of the community,
- ◆ to analyze the policy and its implementation,
- ◆ to give new solutions for future development, etc.

In 1988, the Council adopted measures limiting the funds allocated from the budget for financing agriculture, known as the 'Agricultural Expenditure Guide'. One of the most significant and extensive reforms is Meksheri's. It was proposed by the EU Commission in 1991, and assessed as successful in 1992. The reform came about under the influence of external pressures and the growing common market. The goal was:²⁸

- ◆ • development of CAP,
- ◆ • market regulation measures,
- ◆ • reduction of prices of agri-food products
- ◆ • production limitation.

The reform also referred to direct income support to farmers and compensatory benefits, in the form of mechanization to poor farms, structural adjustment, product competitiveness on the domestic and world markets, environmental protection, etc. The EU adopted the GATT package in 1994, which, in addition to the agreement on agriculture, regulates market access, the relationship between customs competition, internal production and export subsidies.

In October 1999, EU agriculture ministers agreed to WTO (World Trade Organization) accession negotiations, which began in March 2000. In the city of Doha, in November 2001, a new round began. After long negotiations, 01.08.2004. year, 147 WTO members reached an agreement on opening the market of agriculture and its products, with special privileges for countries in rural development.

²⁶ Ibid, p. 80.

²⁷ Ibid, p. 83.

²⁸ Ibid, p. 84.

The challenges facing agricultural policy at the time were: the Union's internal and external issues, new rounds of WTO negotiations, increasing competition from third-country products, and the costs of expanding and burdening the budget, caused by weak agriculturally developed newly admitted members. All of these were good indicators for expanding and deepening existing laws and treaties. Good conditions have been created for the start of a new reform called 'Agenda 2000' for the development of agriculture in the Union, in the period from 2000 to 2006.

The division of the CAP into two pillars was introduced and emphasis was placed on modulation, where members were allowed to transfer funds from Pillar I to Pillar II. The goals of the reform were to upgrade existing good 1992 laws. Agriculture has been given a multinational role. The reform affects the reduction of surpluses and cost control. It affects the improvement of food safety and quality, environmental protection. Adequate training of farmers is being conducted. Alternatives for employment and new sources of income are being found.

Farmers are provided with direct assistance and subsidies from the funds:²⁹

- ◆ ERDF-European Regional Fund,
- ◆ ESF-European Social Fund,
- ◆ EAGGF-European Guarantee Advisory Fund for Agriculture,
- ◆ FIFG financial instruments for fishing.

Fischer's reform was implemented in 2003. It covers the period from 2003 to 2004. The aim of the reform was to focus on new standards in the field of food quality and safety and environmental protection. The EU should have set aside more money to implement the new mechanism, by reducing direct payments. Farmers are given greater freedom in choosing and requesting products to market. Special emphasis is placed on the needs and requirements of consumers.

EU agriculture should have gained more importance on the world market and become even more competitive. Support was given to the markets, through intervention purchases. Radical financing of farmers through direct subsidies, etc. is planned. In July 2004, the

²⁹ Nešković, S., Ibid, p. 33.

EU Agricultural Council adopted, and in September 2005, adopted a rural development policy for the period from 2007 to 2013.

The common agricultural policy consists of two pillars:³⁰

- ◆ first pillar – Direct payments and market investments refer to measures to provide income to farmers through direct payments and market interventions. Funding for the first pillar is from the EAFG (European Guarantee Fund in Agriculture),
- ◆ second pillar – Rural development is focused on program implementation and competitiveness, employment assistance, rural innovation, etc. The second pillar had three basic objectives and one horizontal LEADER approach:³¹
 - Measures to strengthen competitiveness (axis 1),
 - Environment and land management (axis 2),
 - Economic diversification and quality of life (axis 3),
 - LEADER (axis 4, combination with other axes) investment and promotion of local development of rural areas, support of economic and social revitalization of villages.

Characteristic of the EU's common policy in this area is that a compromise is sought between strong centralization and a unified policy, while fully respecting the needs of the local community and the historical heritage.

In the previous cycle of CAP measures, a specific mechanism to support exclusively organic agriculture was not envisaged, and it was supported mainly through the measure 'agri-environmental payments', which accounted for almost a fifth of rural development policy benefits.

After some public discussions, the conclusion was that the Common Agricultural Policy is needed in order to offer the market safe and quality food that is produced in a way that protects the environment, but also to raise the standard of living in rural areas.

Agriculture is expected to provide safe, varied food at affordable prices, environmental protection and employment in rural areas. A political agreement on the new direction of the Common Policy was reached in 2013. The biggest impact on the corrections for this period is certainly the great economic crisis, and the new

³⁰ Ibid, p. 97.

³¹ Ibid, p. 99.

policy is expected to enable radical change: fairer direct payments for environmentally conscious farmers, a stronger position of farmers in the food chain, and a more functional and transparent Common Policy.³²

The reform of the CAP for this period is reduced to the principle of rewarding agricultural producers if they contribute to environmental protection, and as a new component of the first pillar, an instrument is introduced – greening, and it is one of the main changes in the CAP for the period 2014-2020. years.

In the budget field for the period 2014-2020. year, the Common Agricultural Policy faces numerous economic, environmental and territorial challenges, which are achieved through short-term and long-term goals.

Economic challenges – relate to food security and globalization, declining production growth rate, price volatility, rising production costs due to high input prices, as well as the wrong position of producers in the food chain.

Environmental challenges – are related to resource efficiency, soil and water quality, endangered habitats and biodiversity.

Territorial challenges – relate to facing rural areas with demographic, economic and social developments, which relate to depopulation and reallocation of business.

Long-term goals – relate to the sustainability of agricultural production, sustainable management of natural resources and response to climate change, and to balanced territorial development.³³

In order to achieve the set goals, it is necessary to adjust the existing instruments of the Common Agricultural Policy, through operational goals for the establishment of more efficient instruments, aimed at improving the competitiveness of the agricultural sector, as well as its long-term sustainability.

Competitiveness refers to changes in market mechanisms, but also to the abolition of production restrictions. It is planned to abolish the existing production quotas for milk in 2015, the quota for sugar in 2017, and the system for approving the establishment of new vineyards has a deadline for setting no later than 2018.

³² Zekić, S., Matkovski, B., CAP Reform and Serbian Agriculture, Belgrade: Institute of Agricultural Economics, 2014, str. 111.

³³ Ibid, p. 112.

Improving sustainability in EU countries will be done by combining several CAP instruments. One of these instruments is 'Cross-compliance', which will be simplified, but still insists on increasing the responsibility of agricultural producers to manage the farm in a sustainable way. A very important novelty within the CAP reforms, since 2015, is greening. In addition to basic payments, 'Green Direct Payments' will be aimed at those farmers who apply practices related to environmental protection and climate change. Additional payments can amount to 30% of the funds for that year, and three 'greening' schemes are in circulation, namely: preservation of pastures, crop diversification, preservation of areas of ecological importance.³⁴

The essence of the green economy based on the European Union (EU) program refers to the fact that it generates growth, creates jobs and eradicates poverty by investing in natural capital (green branches of industry) and preserving it, on which the long-term survival of our planet depends. The United Nations Environment Program (UNEP) defines a green economy as an economy that leads to improved human well-being and social equality, while significantly reducing environmental risks and environmental scarcity. By green economy we mean an economy that emits little carbon dioxide, uses natural resources efficiently and is socially inclusive. Ecology is defined as the science of the conditions of existence and the interrelationships between living beings and the environment within a vast network thrown into the world by the network of life.³⁵

In the approach of ecological economy, the economic system is viewed as a subset of the wider ecosystem. Viewed from this perspective, economic valuation expressed in prices can only imperfectly encompass the complexity of ecological processes and indeed can sometimes lead to serious conflicts with ecosystem requirements. Environmental economists have often argued that standard economic valuation and assessment techniques must either change to reflect the realities of ecosystems, or must be replaced by other forms of analysis focused on energy flows, environmental carrying capacity, and ecological balance requirements.

³⁴ Ibid, p. 114.

³⁵ Markovic, D., Ilic, B., Ristic, Z., *Ecological Economy*, Belgrade: EthnoStyle, 2012, p. 12.

The perspectives of standard and environmental economics sometimes have similar practical implications, but in other cases the two approaches may lead to completely different conclusions about adequate resource and environmental policies. For example, when it comes to the problem of global climate change, the standard economic approach involves balancing the costs and benefits of avoiding future climate change.³⁶

The damage caused by rising sea levels or stronger heat shocks is assessed in economic terms and then compared to the costs that would be incurred in trying to mitigate climate change by reducing fossil fuel consumption and other measures. Policy proposals are then formulated to maximize net economic benefits.

The approach of ecological economy, in contrast, first observes the physical requirements for a more stable climate, and especially the limitations of the concentration of carbon dioxide and other gases that retain heat in the atmosphere. Once the physical requirements for a stable climate have been determined, the necessary economic measures needed to achieve this are analyzed.³⁷

Applying a standard economic approach to the problem of global climate change often results in recommendations to apply limited environmental policy measures to avoid excessive economic costs. An ecological approach usually suggests drastic measures to maintain balance in the atmosphere. Environmental economists also take care to minimize costs.

Ecologically oriented macroeconomics includes new concepts of measuring national income, which explicitly take into account environmental pollution and depletion of natural resources when calculating national income.³⁸ In addition, environmental economists have developed new forms of analysis at both the macroeconomic and microeconomic levels, based on the laws of physics that govern the flow of energy and matter in ecosystems. The application of these laws to the economic process offers a comparative perspective to standard microeconomic analysis of the environment.

³⁶ Ibid, p. 148.

³⁷ Riznić, D., Stefanović, B., *Eco-safety in the Postmodern Environment in the Service Market*, Bor: Technical Faculty, 2013, p. 60.

³⁸ Ministry of Environmental Protection of the Republic of Serbia, *Economy of ecology and ecology of economics*, Belgrade: Ministry of Environmental Protection of the Republic of Serbia, 2008, p. 92.

The search for a balance between economic growth and ecosystem health has encouraged the creation of the concept of sustainable development. Forms of economic development aimed at conservation instead of environmental degradation include the use of renewable energy, organic agriculture, low-input agriculture and resource conservation technologies. Promoting sustainable development provides a solution to many problems related to resources and the environment, and views these problems in terms of ecosystem impact, rather than as individual problems. National and global environmental issues are major challenges in the 21st century.

Addressing these challenges requires an understanding of environmental economics. Environmental policies have economic costs and benefits, and this economic dimension is often the most important factor when deciding which policies to adopt.³⁹ In some cases, trade-offs between economic and environmental goals may be necessary; in other cases, these goals may coincide and reinforce each other. There are two different approaches to economic analysis of environmental issues.

The standard approach applies economic theory to the environment, using the concepts of monetary valuation and economic equilibrium. This approach is aimed at efficient management of natural resources and adequate assessment of the impact of waste and pollution on the environment. The ecological economy approach views the economic system as a whole as a subset of the broader biophysical system. This approach emphasizes the need to align economic activity with biological and physical constraints. Much of the analysis derived from the standard approach is macroeconomic and based on market developments.

Variations of standard market analysis can be applied to those cases where economic activity has a detrimental impact on the environment or when it uses scarce resources. Other economic analyzes provide insight into the use of shared resources and public goods. Environmental macroeconomics, a relatively new field of science, emphasizes the relationship between economic production and the planet's major natural cycles.

In many cases, there are significant conflicts between the activities of the economic system and natural systems, creating

39 Markovic, D., Ilic, B., Ristic, Z., *Ecological Economy*, Belgrade: EthnoStyle, 2012, p. 154.

regional and global problems, such as global climate change caused by excessive carbon dioxide accumulation. This broader approach requires new ways of measuring economic activities, as well as an analysis of how the scope of economic activities affects environmental systems.

The need for natural resources is growing due to the sudden increase in needs, so almost all branches of production are facing the issue of development, on the one hand, and endangering the human environment, on the other. Thoughts and assessments about the human future in the light of this problem range from completely dark to moderately optimistic. Such opinions are based on the claim that until now, and even now, man has acted as if he had unlimited reserves of air, water, arable land and other natural sources and conditions at his disposal.⁴⁰

It is pointed out that every living person has about a million tons of waste from the existing atmosphere, and about 5 million tons of water, emphasizing that the problem of environmental protection is not the same dimensions for all countries, especially not for developing countries. It is certain that meeting the needs of an increasing number of the population and raising their standard of living can only be achieved by increasing the production of goods, which according to the law on the maintenance of matter is accompanied by an avalanche of waste.

Modern science believes that joint and complex consideration of the problems of environmental protection and economic development is of exceptional importance. Modern production is nothing but the impact of man on the natural environment. Problems of environmental protection and economic problems are often shared in practice. Modern scientists believe that, taking into account this natural connection between ecology and production, man and production, society and production, and social production and the natural environment, it should be considered as a unique ecological-economic system. Production should not only create material goods but should also prevent or eliminate the negative consequences that it can cause in the natural environment.

40 Riznić, D., Stefanović, B., *Eco-safety in the Postmodern Environment in the Service Market*, Bor: Technical Faculty, 2013, p. 62.

One of the most important tasks of today's science is to develop such ecological and economic systems, which will ensure a high rate of economic growth, while causing as little damage to the natural environment as possible. This can be achieved by more economical and careful consumption of natural resources. The direct negative impact of production on nature entails direct losses, expressed by a decrease in production or a decrease in product quality, which ultimately leads to increased investment or operating costs and a decrease in income. Indirect negative effects are felt in the reduction of use functions and quality of nature, due to the concentration of toxic waste in flora and fauna, increased concentration of CO₂ in the atmosphere, etc.

The consequences of nature pollution are: reduction of reserves of natural resources due to their irrational exploitation; formation of costs necessary for the elimination of pollution and its control: formation of costs for the preservation of human health and their working ability. In order to ensure economically rational use of environmental resources, ie. its protection and reproduction in a way that will also contribute to the growth of efficiency of social production, it is necessary to accept as a basic principle the rule that the one who causes environmental degradation should bear the social costs of its protection and improvement to the level of reaching agreed standards.

The types of costs that degradation entails are:⁴¹

- ◆ 'humanitarian' costs related to health, working capacity and social security;
- ◆ material costs caused by degradation and pollution of nature;
- ◆ costs necessary for more intensive and greater use of natural conditions and natural resources in a situation when they are endangered by degradation processes;
- ◆ environmental costs necessary to maintain balance in the natural environment.

In Western OECS countries, the cost of combating nature intrusion averaged about 10% of GDP in the early 1970s, with the share projected to be between 1 and 2% in most countries in the second half of the 1970s – Member. In the mid-1970s, expenditures

41 Markovic, D., Ilic, B., Ristic, Z., Ecological Economy, Belgrade: EthnoStyle, 2012, p. 160.

related to the environment in the USSR amounted to close to 2% of national income.⁴²

Rational use of nature, which protects it in the best way, implies respect for a large number of principles, namely: the principle of optimality; the principle of unity of exploitation and reproduction of natural resources; the principle of unity of exploitation and nature protection; the principle of qualitative changes in the mode of operation of production process technology with the aim of eliminating severe crisis situations; the principle of unity of elaboration and harmonization of scientific-technological bases and social mechanisms that regulate the relations between society and nature.

The assessment of the impact of nature on production is performed taking into account the assessment of one natural condition or source in relation to a certain type of production; assessments of all natural conditions and sources for the needs of one economic activity; assessments of one natural condition or source in relation to all economic activities; complex assessments of all natural conditions and sources on total production. The progressive impoverishment of natural resources is already leading to the deterioration of human living conditions. Since their restoration cannot reach the rate of their destruction, the moment has come when one should be convinced that one is in close dependence on them.

The environment is disturbed in the countries of the region and it is necessary to pay special attention to these issues, and hence the interest in the ecological economy. Natural resources are limited, and the amount of waste that economic systems emit is further increased, so attention must be paid to both aspects of the operation of business systems. It is important that the whole topic is viewed from several angles, because the environment is not viewed equally by a person as an individual and a person as part of the entire economic system, which must consider the well-being of the entire community.

Now, new energy sources are being used within the industry, new plants are being built, various areas are being urbanized, and all this is disrupting the established relationship between man and

⁴² Ibid, p. 162.

nature. Natural resources are endangered, the level of pollution is increasing, so the conditions for survival and the level of quality of life of people are in question.

CONCLUSION

The initial idea of the CAP was to enable farmers to sell their products at good prices. This encourages farmers to produce more and thus fill stores with products whose price is affordable for everyone. In this way, the CAP achieves one of the basic goals, and that is food security. A few years after its inception, the CAP justified its existence. Significant results have been achieved: production has increased, productivity has risen, the common market has stabilized, domestic producers are protected from foreign competition. In addition to the positive results, the negative effects also come to the fore.

Mansholt's plan contains a draft of a change in the common agricultural policy, in order to adapt to the new economic situation. It was developed in 1968. Part of this policy was a system of guaranteed minimum prices paid to farmers based on their products.

In 1983, the EU Commission began a radical reform of the CAP, which resulted in the 'Green Paper'. This document was aimed at improving the efficiency of the agricultural sector, especially small farms and young farmers, but also the protection of natural resources and the environment. Reforms continued through Agenda 2000. The Agenda 2000 package was largely based on preparations for the enlargement of the Union of Central and Eastern European countries, as well as on new international trade agreements of the World Trade Organization. That is, this package of measures represented an extension of the 1992 reform through the replacement of the agricultural support system, through protective prices with a system of direct payments to farmers.

The reform package focuses on the joint organization of the market for field products, beef and milk, while oilseeds, sugar, wine, tobacco, chicken and mutton have been left out of the agreement. The reform of the Common Agricultural Policy is a continuation of reforms that began in 2003 and have not been completed.

The implementation of the EU's Common Agricultural Policy in the candidate countries during the negotiations requires

the construction and strengthening of appropriate administrative structures. The field of agriculture and rural development is one of the most important in the EU due to the number of regulations, as well as in terms of the percentage share of agricultural policies in the total budget of the European Union.

If environmental benefits are made, at the same time the possibility to realize economic growth and development is improved. The costs of generating production are lower, and this leads to numerous improvements in other parts of the entire economy. A healthy environment must be supported by a healthy economy and vice versa.

Improving actions and approaches in the field of environmental protection appears to be very important in modern times, because science and technology have advanced a lot, but it has left a lot of consequences and left the level of environmental quality. Modern society is increasingly facing problems related to the imbalance in the environment.

It is important that local, regional and national public administrations and organizations operating within their framework adhere to the legal framework and increasingly find approaches that will stimulate environmental protection within their framework. Being an example to others in the field of environmental protection must be the mission of every modern public administration and the decision of every management approach.

REFERENCES

1. Association of Agrarian Economists of Serbia (SAAE), (2011), Some Aspects of Financing Rural Development of the EU, Belgrade: Association of Agrarian Economists of Serbia (SAAE).
2. Brajković, M., Nešković, S., (2025), Green Economy and Social Inclusion in the Sustainable Development of the Countries of the Western Balkans, European Legislation, Vol. XXIV, No. 90, Belgrade, Institute for International Political and Economy, Serbia.

3. European Commission, (2010), Understanding Enlargement – EU Enlargement Policy, Belgrade: Delegation of the European Union to the Republic of Serbia..
4. Knežević-Predić, V., Radivojević, Z., (2009), How European Union Law Creates and Acts, Belgrade: Official Gazette.
5. Lukas, V., (2007), EU rural development policy 2007-2013, Regional Workshop on EU Rural Development Programme 2007-2013 and its application to land consolidation, Prague: Regional Workshop on EU Rural Development Programme.
6. Madžar, L., (2015), Business with the European Union, Novi Sad: Business School.
7. Markovic, D., Ilic, B., Ristic, Z., (2012), Ecological Economy, Belgrade: EthnoStyle.
8. Ministry of Environmental Protection of the Republic of Serbia, (2008), Economy of ecology and ecology of economics, Belgrade: Ministry of Environmental Protection of the Republic of Serbia.
9. Nešković, S., (2019), Political Processes and Religious Features in the Montenegrin – Caspian Region with the Review on the Croatian Communities, Sofia, Belgrade, Bulgarian Academy of Sciences – Institute for the Study of Societies and Knowledge, Center for Strategic Research on National Security – CESNA B, Serbia.
10. Nešković, S., (2020), Tourism industry of the Western Balkan countries between existing resources and regulation of the European Union, Ulcinj, International Scientific Journal Monte, No. 2, Montenegro .
11. Nešković, S., (2023), European integration in tourism as a public administration body of the Western Balkans countries, Proceedings, No. 39, Belgrade: Center for Strategic National Security Research – CESNA B, University „St. Cyril and St. Methodius’ Veliko Tarnovo Bulgaria and International Academy of Sciences, Arts and Security – MANUB, Serbia.
12. Nešković, S., (2023), The Cohesion Policy of the European Union – Economic Development and Infrastructure Building of the Western Balkan Countries, European Legislation,

- No. 81-82/23, Belgrade: Institute for International Political and Economy, Serbia.
13. Nešković, S., (2024), Energy Community of the European Union and Geosecurity Challenges in the Region of South-east Europe, European Legislation, No. 86/24, Belgrade, Institute for International Political and Economy, Serbia.
 14. Nešković, S., (2024), Institutional Capacities and Environmental Standardization in the Context of the Convergence of the Republic of Serbia towards the European Union, Proceedings, Kragujevac: University of Kragujevac, Faculty of Economics, Serbia.
 15. Nešković, S., (2024), Exclusiveness of Artificial Intelligence on the Areas of European Law, Digitalization of Education and International Relations, 28. International Conference, Proceedings, International University of Travnik in Travnik, Bosnia and Herzegovina.
 16. Nešković, S., (2024), International position and European integration of the Western Balkans countries in postmodern ambience, Proceedings, No. 40, Belgrade: Center for strategic research of national security – CESNA B, St. Cyril and St. Methodius University Veliko Tarnovo, Bulgaria and International Academy of Sciences, Arts and Security – IA-SAS, Serbia.
 17. Nešković, S., (2024) Digitalization of higher education in the context of economic development of the region of Southeast Europe with reference to Montenegro and Bulgaria, Monte, Ulcinj: Institute for Scientific Research and Development, Montenegro.
 18. Nešković, S., (2024), Energy Policy and Climate Goals of the European Union in the Context of the Countries of the Western Balkans, *Proceedings*, No. 26, Travnik: International University Travnik in Travnik, Bosnia and Herzegovina.
 19. Nešković, S., Jelić, I., (2025), Digitalization of Agricultural Farms and Quality Management, European Legislation, Vol. XXIV, No. 89, Belgrade, Institute for International Political and Economy, Serbia.
 20. Nešković, S., (2025), Digitalization of the Tourism Economy and Spatial Planning in the Environment of Climate

Goals with the Approach of the Republic of Serbia, Montenegro and Croatia, International Scientific Journal Monte, Vol.10, No. 1, Ulcinj, Institute for Scientific Research and Development, Montenegro.

21. Prokopijević, M., (2009), European Union - Introduction, Belgrade: Official Gazette.
22. Riznić, D., Stefanović, B., (2013), Eco-safety in the Post-modern Environment in the Service Market, Bor: Technical Faculty.
23. Vapa-Tankosić, J., Lekić, S., (2018), Analysis of Measures and Instruments of Agro-ecological Financial Support to Culture policy, Vol. XV, No. 36.
24. Zekić, S., Matkovski, B., (2014), CAP reform and Serbian agriculture, Belgrade: Institute of Agricultural Economics.
25. Živadinović, B., Milovanović, M., (2010), Guide through EU Policy, Agriculture.
26. Zlatanović, V., (2016), Characteristics of Production and Trade of Agricultural and Food Products in the World and the Republic of Serbia, Belgrade: Republic Bureau of Statistics of Serbia.
- 27.

ABOUT THE AUTHOR

Academician Prof. Dr. **Slobodan Nešković**
 International Academy of Sciences, Arts and Security - IASAS, MANUB
 University St. Cyril and St. Methodius Veliki Tarnovo, Bulgaria
 Center for Strategic Research of National Security
 Ukrainian Technological Academy in Kyev, Ukraine
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4853-7694>
 E-mail: slobneskovic@gmail.com

FOREIGN TRADE COOPERATION OF THE WESTERN BALKAN COUNTRIES WITH A FOCUS ON THE CEFTA AGREEMENT

Assoc. Prof. Dr. Mileta Brajković

*University of the Mediterranean,
Faculty of Economics and Business
Podgorica, Montenegro*

Abstract: Foreign trade cooperation is very important for the economic development and political stability of the Western Balkan countries. Economic growth is the most important issue for the countries of the Western Balkans, which need to make a better and faster progress towards European integration. Through cross-border and regional trade cooperation, the business environment of the Western Balkans will be improved and will provide a good path for foreign and national direct investments, which ultimately ensures a greater number of jobs, entrepreneurial initiatives and a better standard of living for the entire population of the region. Close cooperation in the area of trade in the Western Balkans has begun with the revised Central European Free Trade Agreement of 2006 – CEFTA 2006. Cooperation under the CEFTA agreement has brought benefits to all parties and everyone expressed a clear commitment to further deepening of market integration. Most CEFTA members experience this economic organization only as a transitional phase on the road to the EU and generally pursue their own interests in an effort to reach the European community as soon as possible. CEFTA is, in a way, a small gameroom for joining the EU, where all the countries of the Western Balkans should prepare for obligations that implies EU membership. A common market of economically similar countries can serve as a testing ground for willingness to enter an open market game that rules the EU trade and investment policy.

Keywords: foreign trade cooperation, Western Balkans, economic growth, european integration, CEFTA agreement

The establishment of cross-border cooperation promotes good-neighborly relations, strengthens stability and addresses the problems faced by local territorial communities of neighboring countries. By achieving these objectives, the conditions for a balanced and sustainable development of the border areas are created at the same time. In the Western Balkans countries, cross-border cooperation is expected to contribute to the normalization of relations between the countries created by the disintegration of the former SFRY and promote the restoration of broken economic, cultural and other ties.

In the process of further and more intensive integration, both with each other and thus in the European Union, the states of the Western Balkans face different challenges. It is precisely in these challenges that the European Union sees area to help future members. Regionalization is not only a prerequisite for accessing the European Union's regional development funds, but also an increasingly important factor in the process of overall European integration in the Western Balkans. Regionalization is one of the biggest challenges that the Western Balkan countries face in the transition process.

The deepening of regional cooperation in the Balkans depends largely on the engagement of the European Union, especially the activities that take place within the framework of the Stabilization and Association Process (SAP). Over time, cross-border cooperation has gained new meanings, contents and functions, especially in the enlargement policy of the European Union and it represents new development instrument whose potentials are yet to be introduced, valorized and mastered by the Western Balkan countries. In any case, cross-border cooperation is an instrument of stabilization in the Western Balkans, an instrument of development and horizontal europeanization, which is closely connected and conditioned by the quality and content of numerous national

policies, but it is certainly very closely linked to the policy of regional development.

Approximation to the European Union is a common goal of the Western Balkan countries for more than two decades. All countries in this region have a small economy and a low level of economic efficiency, therefore they need to work together to improve their development through various forms of regional networking and cooperation. The historical legacy, both recent and long ago, often presents an insurmountable obstacle to the development of joint cooperation within this group of countries. Also, this fact also reduces existing opportunities for faster economic growth.

Multilateral cooperation between the countries of South Eastern Europe begins to form after the breakup of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia. The European Union has also supported this cooperation, seeing in these processes the possibility to achieve stabilization of the whole region. In addition, joint cooperation represented the first indicator of the willingness of the Western Balkan countries to become members of the European Union.

There is no doubt that the general atmosphere of post-Yugoslav political relations in the second half of the 1990s was a major impediment to the earlier intensification of relations between states from the region. The lack of political stability has had a devastating impact on the security of newly formed countries. Unresolved territorial issues have contributed to numerous conflicts. Although state business and diplomatic activities contributed to the calming of the situation at the end of the last century, we can not say that it was self-initiative, but led by large world powers. On the other hand, accepting the adoption of the “Euro-Atlantic mindset” marked a major shift in the political scene of the Western Balkans and showed readiness to achieve co-operation. The issue of international security has always been closely linked to the issue of joint cooperation and balanced the economic and political importance of the region, in the relationship between the European Union and the Balkan countries.¹

¹ Paszkiewicz. J., (2012), *Regional Cooperation in Western Balkans: A view from inside The European union. The Premises and Obstacles*, SDU Faculty of Arts and Sciences Journal of Social Sciences, Special Issue on Balkans, Warsaw, Poland, p. 112.

The stabilization of state relations in the Western Balkans was not only their own goal, but also aim of various international organizations and institutions. Numerous attempts to establish new forms of multilateral co-operation between newly created states and entities have failed to achieve goal set during the conflict in the Balkans and immediately after their completion. This was related to the Central European Initiative (CEI), which was established in 1989, as well as the Stability and Good Neighborhood Process in South Eastern Europe (more commonly known as The Royaumont Process), established in 1995 and the Southeast European Cooperative Initiative – SECI, which was launched in 1996.

The main reason for the failure of these programs and initiatives lies in the fact that the frameworks in the eyes of the Western Balkan countries are viewed as something that is intended and what they are forcing rather than as natural development of the relationship. The European Union and the United States dominated in their positions to regulate the situation in the Western Balkans. However, just before the beginning of democratic changes in this part of Europe, more precisely in Sarajevo in 1999, a Stability Pact for South Eastern Europe was signed. This pact was successfully brought together by all the countries of the region except the Federal Republic of Yugoslavia. Its objectives were related to the improvement of human and minority rights, the development of parliamentary cooperation, the strengthening of trade policy, the development of infrastructure, support to small and medium enterprises, the development of education and transport.

This agreement included a number of areas in which cooperation was to be improved. In the first place, this refers to cooperation in the field of justice, internal affairs and the fight against organized crime in this part of Europe. The members of this pact were almost all states of South Eastern Europe, and not only the Western Balkan countries.

Since the changes in power in Serbia, Croatia and Bosnia and Herzegovina followed in 2000 and 2001, the process of gradual normalization in the bilateral relations of the Balkans and the release of numerous ballastes, which represented the legacy of past decade conflicts, also took place. The European Union also first, through The Copenhagen Criteria (1993), then through the

development of a regional approach (1996/7), then the Stabilization and Association Process (after 1999/2000) to the Stabilization and Association Process (since 2003) managed to substantially contribute to the stabilization of political and economic opportunities in the Western Balkans, as well as the gradual economic recovery of the countries in the region. Moreover, the improvement of bilateral and multilateral economic and trade relations between the Western Balkan countries is one of the most important prerequisites for joining the European Union.

OVERVIEW OF THE ECONOMIC CHARACTERISTICS OF THE WESTERN BALKANS COUNTRIES

In the post-World War II period, all Balkan states had a relatively stable economic development. Macroeconomic analyzes made in the period from 1950 to 1980, related to the growth rates of gross national product, gross national income and the rate of employment and consumption growth, pointed to the fact that they were economically prosperous societies. However, the situation is changing in the early 80s of the 20th century. When moving to a higher development phase of the economy and society, it turned out that the old methods and economic development policies could not keep the continuity of the previous ones, nor give better results. Internal contradictions and economic and political problems among the Balkan countries have shown the impotence of the previous system, especially on the economic basis.

Economic problems first begin to manifest by slowing down the growth rate, the decline in industrial production, and then by the current economic instability expressed by high inflation, consumption deficits and deficits in economic relations with foreign countries. All of these factors led to a long-term reduction in the competitiveness of the production of a larger number of Balkan countries. Today, the Balkans is an economically dilapidated area in which a group of economically developed countries (EU Member States) and a group of transitional countries that are working on becoming part of a developed Europe, in political, economic and cultural terms, stand out. Generally speaking, raising the level of competitiveness of the economy from the 1990s is a crucial problem with which all Balkan countries are facing, to a greater or lesser

extent. This problem is, of course, more pronounced in the group of Western Balkan countries where the challenges of overcoming the transition process are still current.²

The low level of economic development, the undeveloped market economy institutions, the transition process that goes on for too long and the content of official economic policy, are the determining groups of factors that condition the current low level of competitiveness in this group of countries. Their effect is obvious on all the most important economic and socio-political trends of these countries, as well as on the quality of the impact of competitiveness on their economic development.

The Albanian economy has improved over the last decade, with reforms in infrastructure development, tax collection, property law and business administration. Due to the global economic crisis, the country has surpassed many other countries in the region. However, Albania is still ranked as one of the poorest countries in Europe.

The Albanian economy continues to grow, but the pace of growth has fallen. The biggest contribution to growth was the strong export performance, especially in the energy sector. The household consumption is progressing as a result of the strong growth in loans and remittances. Household loans are mainly used for the purchase of real estates, while business loans are used for investment in equipment and machinery. The Republic of Albania continues to attract a significant level of foreign direct investment, and fiscal policy has become cautious over the past several years.

Albania is in the efficiency driven development phase. GDP per capita is \$ 3,992, inflation is on average around 2%. Albania achieved the best position according to the global competitiveness index in 2011 with an index of 3.88. It is interesting that the value of this index co-ordinates this value in the period 2010-2012, and that the ranking of Albania varies by around 10 places.³

The competitiveness of the Bosnian economy, along with the development of the appropriate business environment, has become the dominant economic theme in the process of Bosnia and

2 Delić, A., Lapčević, Z. (2017), Economic Implications of Cross-border Cooperation of the Balkan States with Emphasis on Serbia" in: *Proceedings "New Challenges to Security and Development of the Balkans"*, Vol. 4, Cross-border Cooperation and Development Policies in Bulgaria and on the Balkans, Veliko Turnovo: Ivis Publisher, Bulgaria, p. 43.

3 Karić, D. (2012), *The Western Balkans nad European Integration*, Socioeconomics No. 1, p. 58.

Herzegovina's accession to European integrations. Current competitiveness reports and the business environment put Bosnia at the bottom of the list of European countries. The low level of competitiveness of the BiH economy negatively affects the value of exports and inevitably leads to a high foreign trade deficit, which is unsustainable in the long run. In order to reduce it, it is necessary to increase product competitiveness and productivity factors that would contribute to more efficient production or export. In order to achieve the necessary operational efficiency, key components are the internal factors, that is, the management's ability to base its decisions on economic principles and on the economic valorization of the achieved effects and results. At the same time, it is important to restructure the economy, given the circumstances of the reduced investment activity, the low level of national savings, as well as the correction of the restrictive institutional and business environment, which negatively affects the level of competitiveness of the Bosnian economy.⁴

Competitiveness is also a condition for the development of the Macedonian economy in the conditions of globalization and the framework of free trade, especially after Macedonia joined the World Trade Organization. That is why the efforts of this country are directed towards the creation of the following qualitative changes with the effects on competitiveness:⁵ Improving business within the private sector, Increasing the level of innovation, Development policy consistent with overall economic progress and increasing competitiveness, Making better decisions in relation to competition and Making objective decisions that will contribute to economic progress, not decisions that are in the personal interest of individuals.

In order to achieve this, Macedonia must improve cooperation between the private and public sectors in order to achieve the appropriate development strategy, criteria and activities for increasing the competitiveness, productivity and efficiency of the economy. Only in this way the development of the competitiveness

4 Balotić, G. (2019), *Analysis of the competitiveness of the economy and business environment in Bosnia and Herzegovina in focus of the current international annual reports*, Proceedings of Faculty of Economics, Sarajevo, p. 60.

5 Miljković-Božić, M. (2017), *Competitiveness of Balkan Countries in Foreign Trade in The Conditions of Globalization*, Faculty of Legal nad Bussiness Studies, Novi Sad, Serbia, p. 45.

can be achieved, which would positively affect the living standard of the population and long-term prosperity of the country.

The main weaknesses in the Serbian economy come from political instability and perennial internal turmoil, followed by international isolation in the nineties of the 20th century. At the beginning of 1990, Serbia was industrial and technologically advanced than most of its neighbors and many companies operated successfully on the international market much before other Eastern European countries that are now members of the European Union. The period of isolation and wars, including the NATO bombing, necessitated the obsolescence, and the disappearance of many industrial sectors, which also led to a significant reduction in competitiveness. In addition to this, there has been the emigration of many highly qualified workers, and the overall privatization process has had modest effects of the revitalization of Serbian economy.

Since declaration of independence, Croatia has expressed its affiliation to the model of an open market economy. It, like in other post-socialist economies, initiated a transition process based on the privatization of ownership, the introduction of a market, legal and institutional system, the intensification of financial discipline, and the liberalization of trade policy.

The Croatian economy must necessarily focus on recognizing the potential and development of its competitive strengths and capabilities, which can be defined as a function of several prerequisites, policies and incentives that encourage and support international trade and investment in the economy.

After regaining independence, even before the global economic crisis, Montenegro has positioned itself as a fast-growing and attractive investment destination. The realization of the set strategic goals created the conditions for faster economic growth and development. Shortly before the global economic crisis, Montenegro recorded the largest inflow of foreign direct investment per capita in Europe. Only in the period from 2006 to 2009, these investments amounted to over 3 billion euros.

Having in mind its regional affiliation, the relatively small territory, but the stable macroeconomic and political environment, as well as the proven openness policy, Montenegro's vision is seen in the context of the Adriatic region, with the goal of becoming one

of the leading countries for business development in this region. In general, an overview of the competitiveness research of the Montenegrin economy provides a positive picture of the progress made by the country in the period since gaining independence. According to the World Economic Forum, since 2007, Montenegro has shown significant improvements in its ranking in the classification of the Global Competitiveness Index.

The Western Balkan countries, for many years, have been implementing transitional processes that are reflected in strengthening the economy, driving it towards world trends and increasing the living standards of their inhabitants. However, they still can not manage to make their region commercially attractive. Whether due to historical legacy or insufficient efficiency, all analyzed countries according to representative indices are not effectuating good results. Croatia is the only one in the six countries that has achieved membership in the European Union, while all others are on the path to socio-economic reforms leading to that.

Economic trends in the past period point to the major problems that almost all countries of the Western Balkans are facing. The problems of regional development in the last few years have sunk into the general economic crisis in a number of countries. In the initial period of transition, along with the break-up of the former Yugoslavia, the institutions and mechanisms for regulating regional development in these newly formed countries were quite disassembled.

The system of regional development in the countries of the Western Balkans so far has not been comprehensive. The policy of incentives for the faster development of underdeveloped areas was inefficient, because it was short-term and selective. Most often, it only focused on the distribution of funds in developed areas, while the use of these funds did not rely on economic and market criteria for effective investment, which in turn would encourage interregional capital mobility.

REGIONAL COOPERATION IN THE WESTERN BALKANS

The European Commission promotes cross-border cooperation and bilateral development in the Western Balkans through the financial assistance instrument that has been named the Instrument

for Pre-Accession Assistance (IPA). IPA financial assistance is provided to candidates or potential candidates with the aim of gaining membership of the European Union. The objectives and priorities emanate from the Enlargement Strategy, the European Partnership, the Accession Partnership of each country, and of course from the Commission's annual progress reports.

All countries of the Western Balkans receive IPA component I (Transition Assistance and Institution Building) and Component II (Cross-Border Cooperation). Croatia and Macedonia receive IPA Component III (Regional Development), Component IV (Human Resources Development) and Component V (Rural Development) funds, as it receives the majority of candidate countries for the European Union. The IPA Cross-Border Cooperation Programmes 2014-2020 provide a framework for rapid economic integration in order to reduce existing economic differences between the border regions and to improve the overall level of cultural, social and scientific cooperation between the local and regional community.

One of the main innovations of cross-border projects can be seen in the fact that programs involving regions on both sides share a single budget, common management structures, and a common legal framework and implementation of rules, thus helping to establish balanced partnerships among the participating countries. By including representatives on both sides of the border, development programs are jointly designed by two neighboring countries to solve recurrent problems and exploit common potentials. Annual programs are implemented in cooperation with the international donor community and managed together with local representatives from beneficiary countries. The IPA is applicable in candidate and potential candidate countries as well as member states sharing a cross-border program with those countries.

The main priorities of the programmes are the focus on economic and social development and sustainable management of natural resources in border regions, as well as the provision of technical assistance for the implementation of the cross-border fund, as well as the cohesion of the European Structural and Investment Funds. Of course, the outcome of the cross-border cooperation programme should be the economic prosperity of the border regions, political and regional security, as well as the more

effective process of European integration. To that end, there is a financial fund totaling over 404 million Euros, distributed to beneficiary countries as shown in Table 1.⁶

Table 1. *Cross-border cooperation funds provided by the European Union*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total (€)	%
Croatia	9,7	14,7	15,9	15,6	15,8	16,1	16,7	104,5	25,8
Macedonia	4,1	4,0	4,3	5,0	5,1	5,2	5,2	32,9	8,1
Turkey	2,1	2,8	3,4	9,5	9,7	9,9	10,1	47,5	11,7
Albania	6,6	8,5	9,8	9,9	10,1	10,2	10,6	65,7	16,2
Bosnia and Herzegovina	3,9	4,9	5,2	4,7	4,7	4,8	4,9	33,1	8,1
Montenegro	3,9	4,5	4,6	4,2	4,3	4,3	4,4	30,2	7,5
Serbia	8,2	11,4	12,2	11,7	11,9	12,1	11,6	79,1	19,5
Kosovo (UNMIK)	-	-	-	2,8	2,8	2,9	2,9	11,4	2,8
TOTAL for a year	38,5	50,8	55,4	63,4	64,4	65,5	66,4	404,4	100

Source: IPA Commission Report 2011-2013, https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/ipa/2011/2011-ipa-report-staff.pdf (20.09.2018.)

It is evident that the distribution of cross-border projects is not proportional to the population and the country, but depends on the previously estimated capacity of financial absorption of each benefactor, as well as the estimated needs for the border development of the country. Specifically, most of the IPA cross-border funds (over 25%) are used by Croatia as a country surrounded by five countries (three EU member states and two potential candidates) and has a high level of absorption capacity and an institutionally developed mechanism for IPA funding.

⁶ Madzova, V., Davcev, Lj., Paceshkoski, V. (2013) The impact of cross border cooperation on sustainable development of the bordering areas. Available at web site: <http://eprints.ugd.edu.mk/7188/1/CROSS%20BORDER%20COOPERATION%20IN%20RM.pdf>, (29.09.2018.)

However, the result of an estimated low capacity and open issues with border areas are the reason for a very small percentage (8%) of cross-border funds intended for Bosnia and Herzegovina. Although, BiH territory is three to four times larger than Macedonia and Montenegro, BiH receives almost the same amount of money for cross-border cooperation programmes, which is at the same time half the amount received by Albania.

CROSS-BORDER COOPERATION AS THE BASIS FOR TRADE COOPERATION IN THE WESTERN BALKANS

Regional and cross-border cooperation is very important for the political stability, security and economic development of the Western Balkans. The numerous challenges facing the countries of the Western Balkans are not only their own, but also have a cross-border dimension that includes their regional neighbors.

Cross-border cooperation in the Western Balkans has the following specificities:

- ◆ It is a crucial ingredient for ensuring stability in the Balkans,
- ◆ Catalyst for good neighborly and political relations and relations,
- ◆ Cross-border cooperation helps to overcome nationalism and intolerance, and works to promote mutual understanding and political dialogue in the region.

Cross-border cooperation is not only important for increasing prosperity, economic growth and trade development. Economic growth is the most important issue for the countries of the Western Balkans, which need to make a better and faster progress towards European integration. In many areas such as trade, energy and transport, due to limited potential, each of the countries of the Western Balkans is only a small part of the overall economic flows in this area with no alternative.

Through cross-border and regional trade cooperation, the business environment of the Western Balkans will be improved and will provide a good path for foreign and national direct investments, which ultimately ensures a greater number of jobs, entrepreneurial initiatives and a better standard of living for the entire population of the region.

In order to achieve these goals, the Western Balkans can count on the support of the European Union. The idea of economic space in this region is slowly strengthening. In this context, certain results have been achieved, especially in the field of trade policy and infrastructure. Beyond regional issues, the ultimate goal is to connect all countries of the region with their neighbors, EU members and candidates for membership.

Infrastructure development is vital for the economic development in the Western Balkans. It is the initial and most important condition for securing economic growth. However, infrastructure development without institutional strengthening that will support overall progress can not provide infrastructural growth and social cohesion.

That is precisely why in the process of trade and economic cooperation the Western Balkans are intensively working on strengthening trade relations, in the process of trade liberalization. There is a network of bilateral free trade agreements, but clearly they need to be intensified. Economic cooperation and trade is a very important strategic approach related to the improvement of the relations of collaboration in the Western Balkans. Implementation of this strategy must have the highest priority in order to provide additional efforts in the process of strengthening the trade cooperation.⁷

During the past 15 years, the countries of the Western Balkans have made great economic progress. It is interesting that all countries had a similar path of economic development. All the countries of the Western Balkans have begun their path to market economy through the privatization process of state-owned enterprises, reforming banking systems, opening the economy to various global and European markets, followed by the development of infrastructure, institutional reforms and crucial regulations and laws. As a first result of these changes, there has been an increase in Gross Domestic Product (GDP) and the effect of equalizing the national income with the level that exists in the European Union. However, the pace of reforms was not adequate, and the whole region, after fifteen years, is in a state of incomplete transition. Many reform

7 Brajković, M., Postmodern Modalities of Country Banking in the Processes of European Integration, Sciences Monograph, International Academy of Sciences, Arts and Security, and. oth., Belgrade, Serbia, p. 16.

tasks have not been done in a constructive way. Privatization, institution building, reform of the legal system did not give the expected outcomes. All these economic failures are reflected in one indicator – still a low level of living standard, i.e. average income.

The characteristics of the Western Balkans' economies in the last few years of the 20th century relate to the fact that they all faced a significant decline in economic activity and living standards as a result of the conflict and the formation of new countries in this area, which has already been mentioned. Further development did not have the same dynamics for all countries. The countries first had to recover from the breakdowns they experienced, and other countries needed to build their economy from scratch, as a prerequisite for joining the European Union and achieving macroeconomic performance equal to those in Europe.⁸

The process of structural transformation of the Western Balkans economies slowed down in the middle of the first decade of the 21st century, and poor reform solutions and even worse results in some segments of transition slowed down further economic progress. It could be argued that economic growth since then in the Western Balkans region (until the outbreak of the Global Economic Crisis) at the end of 2008, was a result of tendencies in the global economy, rising liquidity in the world capital market, a significant inflow of foreign capital and a lending spree, rather than real progress in economic reforms.⁹

Proof that the model of economic development in this region did not have the expected results can be sought in the high unemployment that exists, and it moves around 20%. It can be said that there is a huge labor inexperience. Labor supply is higher than demand, and the supply structure is unfavorable and does not reflect requirements that further economic development requires.

It is important to note that in the near future the region of the Western Balkans will become transportally and energetically connected more than it is now. The objective of this connection is to create a more open market in which greater investment can be expected. The European Union itself has announced investments

8 Stanišić, N. (2016), Income convergence in the process of joining the countries of the Western Balkans to the European Union, *Economic Horizons*, January-April 2016, Vol. 18, Belgrade, Serbia, p. 14.

9 Murgasova, Z., Ilahi, N., Miniane, J., Scott, A., Vladkova, Hollar, I. (2015), *The Western Balkans: 15 years of economic transition*, Washington DC: International Monetary Fund, Warsaw, Poland, p. 12.

for a transport infrastructure of almost billion euros. These investments will direct significant funds into those projects that will further initiate new jobs and growth of GDP.

The South East Europe 2020 Strategy of the Regional Cooperation Council, which is also the most important document of cross-border economic cooperation, envisages a much higher trade turnover, an increase in GDP, the opening of nearly a million new jobs and, consequently, a reducing unemployment.

The basic problem lies in the fact that the scope of the cooperation of the countries of the Western Balkans is far less than needed. Cooperation exists in the field of trade, but the level of cooperation in the field of investment is still weak. The Igman Initiative has been working on improving interparliamentary and other forms of cooperation between the signatories of the Dayton Agreement for years to make life, work, education and other activities in the region easier and more attractive. Free movement of workers between Serbia, Bosnia and Herzegovina, Croatia and Montenegro on the model of the Nordic model of cooperation would be the best possible solution.¹⁰

There is virtually no room for increasing investments within the Western Balkans. The reason for this is not the fact that there is no political willingness to invest in neighbors' economies, but the fact that the economies of the Western Balkans call for foreign direct investments, or that they are not yet able to concentrate capital surpluses, if any, to some other economies. There is currently a competition in the Western Balkans which government will offer better conditions for foreign investors, because foreign investments are exactly what the economies of these countries need.

TRADE AS A FORM OF ECONOMIC COOPERATION IN THE WESTERN BALKANS

Trade policy is a “set of social and economic principles, legal and other positive regulations as well as social organizational measures that are applied, adopted and implemented by state and social authorities with the aim of organizing and regulating the

¹⁰ Đelić, A., T., Lapčević, Z. (2017), Economic Implications of Cross-border Cooperation of the Balkan States with Emphasis on Serbia” in: *Proceedings “New Challenges to Security and Development of the Balkans”*, Vol. 4, Cross-border Cooperation and Development Policies in Bulgaria and on the Balkans, Veliko Turnovo: Ivis Publisher, Bulgaria, p. 44.

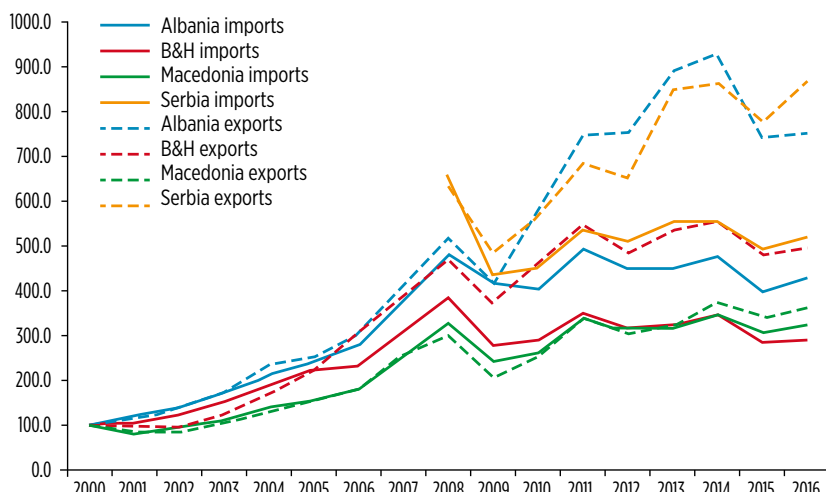
movement of goods and services.” It is also a “scientific discipline that studies the phenomena and problems associated with trade activity, generalizes the conclusions regarding these phenomena and formulates the constructive principles of the applied trade policy.” The focus of trade policy is put under modern conditions to establish a balanced relationship between global supply and demand.¹¹

The idea of a free trade zone in South Eastern Europe and the Western Balkans, is partly a project of the European Union. The aim of this project is to make progress in cooperation between member states. Consequently, obtaining financial assistance as well as the pace of European integration of all countries in the Western Balkans will depend on the accession to the World Trade Organization (WTO).

The economic leader of the Western Balkan region is definitely the Republic of Croatia, as the only state that is a member of the European Union. Membership is not the only reason for this conclusion, but also the fact that Croatia has a highly developed industry and infrastructure. In the second place is certainly Serbia which slowly overtakes Croatia. This is best seen through the trade analysis of the two countries. The deficit that Serbia has recorded in recent years has been steadily decreasing and could soon become a surplus. The reduction of Croatia’s participation in trade with Serbia is the result of its membership in the European Union, which requires Croatia to have an asymmetrical tariff correlation with Serbia. Therefore, it must be said that Serbia and Croatia are the countries with the greatest economic potentials and political significance in this area. Professor Kukoleča claims that based on theoretical and empirical research and taking into account the specificities of the Western Balkans, the greatest benefit of the CEFTA agreement should be precisely on the behalf of Croatia.¹²

11 Grandov, Z. (2000), *Trade Bussiness*, Belgrade: Proceedings, Youth Fair, Belgrade, Serbia, p. 201.

12 Brajković, M. (2025), *Economic Diplomacy and Harmonization of the Legislation of the Western Baljans Countries in the Context of the Green Agenda of the European Union*, Proceedings, Vol. 1, No. 1, International Academy of Sciences, Arts and Security and. oth., Belgrade, Serbia, p. 99.



Graphicon 1. Intra-regional trade in the Western Balkans 2001–2016

Source: http://cefta.int/wp-content/uploads/2016/05/CEFTA_Trade-Statistic-Borchre-2016_1H.pdf (22.10.2018.)

Its relative importance is dominant and accordingly croatian companies will make the most of the benefits of doing business in this unique market. On the other hand, Serbia has increased its share in all economic indicators of the Western Balkans in the period after 2000. Surely, the largest exporter of goods in the Western Balkans region is Croatia, although its relative importance is reduced in favor of countries that have significantly increased their exports in a given period, first of all, Serbia, declared in absolute numbers (commodity exports almost doubled). Of course, given the exchange or export of services, the advantage of Croatia is far greater, since the projections indicate that the country has achieved the export of services far higher than all other countries.¹³

The great potential that exists in the Western Balkans is not maximized for several reasons, and one of the most important is the fact that this part of the South Eastern Europe was severely hit by the global economic crisis, and that the recovery of the states in this region depended on the economic trends of the EU economy. Different solutions are put forward as feasible for the improvement

¹³ Brajković, M. Postmodern Modalities of Country Banking in the Processes of European Integration, Scienrific Monograph, p. 351.

of cooperation. In the first instance, the following should definitely be highlighted:

- ◆ Improving bilateral trade,
- ◆ Attracting production-oriented investments and
- ◆ Finding bilateral financial assistance from friendly countries in case of withdrawal of banks from their markets.

However, these are not the only issues. Namely, there are several hundred different types of non-tariff barriers, numerous and complex procedures at border crossings and other measures that make the flow of goods more difficult. One of the solutions is further development of the quality infrastructure in order to evaluate the certificates of the Western Balkans without difficulty in the interstate exchange. Some progress has been made in this field during 2009 and 2010 when various laws in this field were adopted. In the future, the Western Balkans states should work on the greater implementation of the CEFTA agreement.

Looking at the structure of trade in the Western Balkan countries, it can not be noticed that the commodity exchange is primarily based on products of the low stage of processing. Finished goods are usually lower value products. The commodity exchange structure consists of the following product categories:

- ◆ food products (vegetables, fruits),
- ◆ agricultural raw materials,
- ◆ electricity,
- ◆ gas,
- ◆ petroleum products,
- ◆ chemical and
- ◆ textile products.

All the above mentioned facts confirm that it is not possible to expect that the volume of commodity exchange between the countries of the Western Balkans will reach the level that existed before the dissolution of the SFRY. However, due to certain historical connections and, partly of nostalgia, the development of trade will be considerably facilitated. The biggest obstacles to intensifying the cooperation in the field are non-tariff barriers, as well as the fact that many products are not covered by the CEFTA agreement.¹⁴

¹⁴ Đelić, A., T. (2017), The Role of Investments in Socio-economic Development, in: *Proceedings Book XVIII*, Edition-Security in Postmodern Ambient, Belgrade: CESNA B, p. 94.

Picture 1: CEFTA countries on Western Balkans

Source: An Overview of External Imbalances in the Western Balkan Countries. Available at: <http://blogs.lse.ac.uk/lsee/2015/06/23/an-overview-of-external-imbalances-in-the-western-balkan-countries/>, (19.12.2016.)

In the near future, it can not be expected that there will be a significant increase in the quality of the trade structure. The analysis of the Western Balkans market speaks in favor of the fact that there is room for Serbia to improve its trade with Croatia, while the exchange with Bosnia and Herzegovina, Macedonia and Montenegro is above real potentials.

The countries of the region have technologically outdated industries, competing with each other in exporting goods and services to the EU, and practically do not have much to offer to each other. This will be the most beneficial for companies with a relatively high quality offer, which will make it easier to get new customers in this way, while the main losers will be companies that have survived due to difficult competition on the domestic market.

The biggest chance for a trade policy of the Western Balkans will come with EU membership. Numerous changes in economic policies have already taken place under the economic and political effects of the European Union. This way of functioning had limited results, given that there was a major gap between the presentation of some policy and its implementation in practice. Cooperation in the area of trade in the countries of the Western Balkans has

begun with the revised Central European Free Trade Agreement of 2006 – CEFTA 2006.¹⁵

CEFTA FREE TRADE AGREEMENT

On December 19, 2006, the Republic of Serbia, with eight other contracting parties (Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Macedonia, Moldova, Montenegro, Romania, Serbia and UNMIK/Kosovo as customs territory in accordance with UN Security Council Resolution 1244) became a member of CEFTA 2006, a unique multilateral Free Trade Agreement in South East Europe. On January 1, 2007, Bulgaria and Romania became members of the European Union and left CEFTA. All other members of the Agreement started its implementation on November 22, 2007.

The CEFTA Agreement defines general obligations related to the trade of all goods. The agreement dealt with the following: technical barriers to trade, as well as new areas that were not addressed by bilateral free trade agreements: trade in services, investment, public procurement, intellectual property protection and arbitration. The Additional Protocol on Further Liberalization was signed in Brussels on 11 February 2011, and instruments of ratification by the Depositary were first submitted by the Republic of Albania, the Republic of Croatia and the Former Yugoslav Republic of Macedonia. The Additional Protocol for these countries entered into force on 13 November 2011. years. For Serbia, the Additional Protocol entered into force on December 15, 2011, and for Montenegro on January 6, 2012. Since that day, the implementation of agreed liberalization with Albania has begun, but also continued implementation of agreed liberalization with Croatia. The agreed liberalization with Moldova is applicable from January 13, 2012, with the entry into force of the Additional Protocol.

The countries of the European Union account for 63.7% of the total exchange, and the second most important partners are CEFTA countries, with which Republic of Serbia has a surplus of around \$ 1.55 billion, mainly due to exports of agricultural products (cereals and cereal products and various types of beverages), iron and steel, petroleum and petroleum products and road vehicles.

¹⁵ Rajković, M. (2016), *Main mechanisms and economic prerequisites for joining the countries of the Western Balkans to the European Union*, Faculty of Management, Belgrade, Serbia, p. 180.

Entering the Free trade zone of SEE enables Serbian businesses to sell goods without tariffs on the market of 30 million inhabitants. The free trade regime covers all industrial products and 90% of agricultural products, while for the remaining 10% member states may retain certain tariff protection measures in accordance with WTO rules.

Benefits of CEFTA Agreement 2006:

- ◆ It encourages the strengthening of regional economic co-operation, and export of goods and services to the EU, which is the leading trade partner of the region (diagonal cumulation of rules of origin).
- ◆ Provides easier cross-border joint ventures, thanks to the implementation of the Rules of Origin in the region, which is jointly produced by several CEFTA members. This will allow for a more efficient and economical transformation of economic capacities and avoid their irrational duplication. In the future, involvement in Pan-European and Mediterranean free trade zones will provide easier duty-free treatment of export goods to the EU, EFTA countries and the Mediterranean countries.
- ◆ Encourages foreign direct investment (FDI).
- ◆ Defines much comprehensible trading rules than the previous 32 bilateral agreements.
- ◆ It is a positive signal that the region builds an attractive, stable environment and an enhanced framework for mutual investments, as well as foreign direct investment, especially greenfield investments, as the privatization process is over. It provides an opportunity for easier access to the consumer market with about 25 million people. Increased inflow of investments provides modernization of production, application of new technologies, knowledge, modern marketing and management, increasing the quality of products and services, and export to the countries of the region.
- ◆ Encourages the process of EU integration (alignment with EU acquis and EU standards, i.e. meeting economic, political and social preconditions for joining the European Union).

Serbia has completely liberalized trade in industrial products, like other CEFTA members. On the other hand, there are only certain

minor restrictions on the marketing of some agricultural products. A special problem in the implementation of the CEFTA Free Trade Agreement is the various types of non-tariff barriers, such as:

- ◆ complicated procedures at border crossings,
- ◆ discrepancy of domestic standards and technical regulations with international,
- ◆ lack of accredited bodies and laboratories,
- ◆ non-recognition of quality certification,
- ◆ lack of adequate traffic and other infrastructure,
- ◆ corruption and smuggling of goods.

Chamber of Commerce and Industry of Serbia collects data on non-tariff barriers in various ways (surveys, business meetings, direct contacts) notified by the ministry responsible for the implementation of the CEFTA agreement, or the Ministry Trade, Tourism and Telecommunications of the Republic of Serbia. All barriers are officially recorded in the CEFTA Market Access Barriers Database, which is jointly updated by CEFTA signatories (more than 100 different non-tariff barriers have been officially registered). Among the CEFTA members, there are many non-tariff barriers, and in the event of a violation of regulations, the system of protection is not adequately effective. In actual fact, this agreement is not fully implemented, as it hinders non-tariff barriers as the member states try to protect their own economy.

Serbia, as the dominant food exporter in the CEFTA region, has the greatest interest in eliminating formal barriers to trade in agricultural and food products. The solution for faster flow of goods up to the moment of full harmonization of regulations in the field of quality infrastructure with EU directives should be sought in concluding the mutual recognition agreements.

Following the signing of the CEFTA agreement, on the initiative of the Chamber of Commerce and Industry of Serbia and with the support of EUROCHAM, in 2007, CEFTA Forum of the Chambers of Commerce was established in Belgrade. The purpose of this Forum is to provide inter-ministerial cooperation and dialogue with the support of the economies of these members to maximize the positive effects of creating a free trade zone in the Western Balkans region. The main topics discussed and the activities of the Forum are: Effects of the implementation of CEFTA, seminars and

education, non-tariff barriers in regional trade, solving problems of non-recognition of quality certification, agricultural trade liberalization, origin of goods and diagonal cumulation, sectoral linkages and regional clusters, etc.

We are witnesses that the CEFTA agreement, as a long-term EU project, is gaining importance in the area of regional trade. The benefits of duty-free trade, as well as full liberalization, are increasingly used by all members of this Agreement. Trade facilitation in the CEFTA region is of great importance for the benefit of all economic entities in both Serbia and the environment. The main advantage of CEFTA is that it makes each of the countries of the region more attractive for foreign capital, which greatly raises the interest of investors. CEFTA creates conditions for harmonized commodity exchange within the region and indirectly brings great benefits, which primarily relate to the possibility of easier entry to neighboring markets that were more difficult to access.

The economic leader of the region of the Western Balkans was Croatia. But after joining the EU, Serbia, as a central country and the largest economy in the region, has become a new leader. The CEFTA market is significant for the Serbian economy, and in this foreign trade there is a significant surplus.

Serbia's most important economic partner is the EU, followed by CEFTA, which together account for over 90% of Serbian exports and about 75% of domestic imports. This was contributed by geographical proximity and lower transportation costs, but also similar habits of consumers. The CEFTA agreement has achieved good results, and member states are doing three-quarters of the foreign trade with each other. Over the past ten years, Serbia's trade with CEFTA members has increased two-and-a-half times, and the Central European countries are the second trading partner after the EU. The structure of the commodity exchange with the CEFTA region is predominantly based on processed products (raw materials, semifinished products) and, to a lesser extent, finished low value-added products (food products).

In the structure of the commodity exchange, mostly dominate: products of black and non-ferrous metallurgy, chemical industry, agriculture and food industry, electricity etc. Serbia's primary exports are: electricity, iron products, sugar, hot-rolling products,

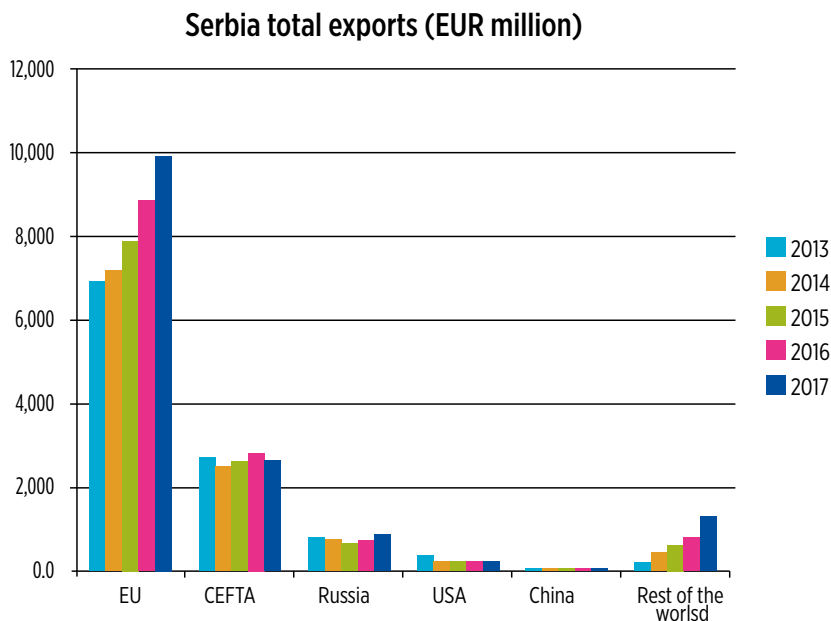
beer, soft drinks, corn, paper, cardboard, medicines, sunflower oil, handwashing and dishes, flour, ceramic tiles, mineral water, cattle etc. Imports include: electricity, coke, hot rolled bars, light and heavy oils, medicines, wires, brown coal and lignite, wood, cigarettes, tomatoes, propane, butane, raw aluminum, urea and others. The surplus is primarily the result of higher exports of agricultural products to these countries.

In 2016, Serbia exported mostly non-alcoholic beverages, oil and cereal products to the CEFTA region, and imported steel, coal and medicines. Of all member states, Serbia has the largest trade with the CEFTA region. Ten years ago, Serbia's trade with CEFTA countries amounted to 1.8 billion euros, now it is 2.8 billion euros, while the surplus was 1.1 billion euros, and today it is 2.1 billion euros. Last year, the Republic of Serbia exported four times more to those countries than imported it. CEFTA members are a very important market for our Serbia, especially Bosnia nad Hercegovina, Montenegro and Macedonia, with whom most of the commodity exchange is carried out and and have a surplus.

How much CEFTA agreement means for Serbia is that we export more to Bosnia than to the United States, Russia and China, and three times more than to France. Serbia exports more goods and services than to Slovakia and the Czech Republic together, and export rate to FYR Macedonia is two and a half times higher than exported goods to the USA. All CEFTA countries have increased exports, but it is on average between 30% and 40% of their GDP, while a level of at least 50% of GDP is desirable, which shows that none of the countries in the region used its maximum export potential. That is why the plan is to further liberalize and speed up mutual trade and increase mutual investments, which are relatively modest.

Trade in goods in the CEFTA region is completely liberalized, as well as the public procurement market. Technical negotiations on trade liberalization were completed in december last year. Serbia has a surplus in trade in services with the countries of the CEFTA agreement, so in 2017 the export value reached 2.62 billion euros, while the import amounted to 820.9 million euros. The share of services in CEFTA countries is 60-70% of GDP.

Serbia should also harmonize additional Protocol 5 on trade facilitation, reduce waiting at the border, and do more to harmonize the work of customs officers and the recognition of documents. This Protocol would eliminate customs duties and prevent goods being waited for days to transfer from one country to another. We need to harmonize the work of customs services, working hours, enable the recognition of documents and certificates, all in order to avoid waiting at the border. The liberalization of trade services is being considered, but also recognition of professional qualifications, in order to facilitate the mobility of workers in the field of healthcare, construction, and services. By resolving Additional Protocol 6, standards on recognition of qualifications will be established, which will enable the functioning of the free labor market, and will also accelerated resolving disputes.



Graphicon 2. Exports from Republic of Serbia

Source: Statistical Office of the Republic of Serbia, (15.10.2018).

Within the CEFTA agreement, six Western Balkan participants expanded their local markets to more than 20 million people. Participation in the CEFTA agreement has had a significant positive

effect on trade flows for the six countries of the agreement, increasing the region's exports by about 75 percent. The establishment of a free trade area contributed to economic development and improvement of regional cooperation. CEFTA has given the signatories of the agreement significant, but not sufficient, driving force for easier transition and EU accession. However, the economies of the Western Balkans remain poorly integrated into world trade.

Cooperation under the CEFTA agreement has brought benefits to all parties and all have expressed a clear commitment to further deepening integration. Most CEFTA members experience this economic community only as a transitional phase on the road to the EU and generally pursue their own interests in an effort to reach the EU as soon as possible. CEFTA is, in a way, a small gameroom for joining the European Union, where all the countries of the Western Balkans should prepare for obligations that implies EU membership. A common market of economically similar countries can serve as a testing ground for testing readiness to enter an open market game that rules the EU market.

The need for a consistent, complete and effective implementation of the CEFTA agreement should be pointed out. Free trade and equalization of business conditions, in line with WTO rules and EU standards, will contribute to: the increase of production, trade and employment, greater competitiveness and a significant inflow of investments into the region, as well as overall economic development.

One form of struggle against the global crisis may and should be the promotion of regional economic cooperation. The CEFTA agreement is one of the few regional initiatives that, after ten years of implementation, has brought a tangible result.

FUTURE DIRECTIONS OF ECONOMIC COOPERATION OF THE COUNTRIES OF THE WESTERN BALKANS

The initiative for creating a free trade zone in the Balkans came from the Stability Pact for South Eastern Europe. The Memorandum of Understanding, was signed on June 27, 2001, by seven countries in this area: Albania, Bulgaria, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Macedonia, Romania and Yugoslavia, and hence have committed to signing mutual agreements by the end of 2002 free

trade. According to this document, the signatory countries are obliged to sign bilateral agreements with all countries of the region with the obligation to clearly define the products to be exempted from the agreement. Also, the memorandum stipulates that at least 90% of the value of trade must be free, as well as the prohibition of the use of quantitative restrictions on trade between the signatory countries.¹⁶

The countries of the Western Balkans are predominantly service economies that have undergone significant deindustrialization process. According to the World Bank data from 2015, the region of the Western Balkans had as much as 64.50% share in the SEE region's GDP. High dependence on service sectors in these countries does not reflect the trend that is present in the countries of the European Union. The problem is concentrated in the fact that the countries of the Western Balkans with the current low level of economic development can not afford their economies to rely exclusively on the service sector. It is necessary for the countries of the Western Balkans to initiate an industry-oriented cooperation policy, with a focus on increasing the share of the primary and secondary sector.

The stagnation in the implementation of structural economic reforms, the unstable political situation and the unreformed institutions are the major factors affecting the decline in GDP, the low standard of living, the fall in foreign direct investment and the high unemployment rate. Adequately, in the Western Balkans, there was a phenomenon which results in economic growth without an increase in employment. According to the World Bank data for 2016, Bosnia and Herzegovina's unemployment rate is 57.8%, followed by Macedonia with 50.8% and Serbia with 49.5%, followed by Montenegro with 39.5% and, finally, Albania with 29.2%.¹⁷

The countries of the Western Balkans (Serbia, Croatia, Albania, Montenegro, Bosnia and Herzegovina and Macedonia) are countries that, besides their regional affiliation to the Western

16 Brajković, M., Nešković, S. (2025), *The Concept of Green Economy and Social Inclusion in Sustainable Development of the Western Balkans Countries*, European Legislation, Vol. XIV, No. 90-91, Institute for International Politics and Economy, Belgrade, Serbia, p. 185.

17 According to "An Overview of External Imbalances in the Western Balkan Countries". Available at: <http://blogs.lse.ac.uk/lsee/2015/06/23/an-overview-of-external-imbalances-in-the-western-balkan-countries/>, (12.10.2018.)

Balkans, have quite a number of common characteristics. All six countries are not yet members of the EU, except for Croatia, but the EU accession process is at a similar stage. It is also important to emphasize that the countries of the Western Balkans actively implement economic and systemic reforms in order to switch to a system of market economy. One of the problems is that these countries started the transition process later than other former communist states in Europe. The delayed transition had negative effects on their economic and political environment.

In this region, EU investments were driven by privatization, combining low production costs and prospects for joining EU membership. On the other hand, investors are looking for strategic assets in the markets, including a poor trend in the movement of activities in the field of energy and the value-added production activities. Investments have strongly contributed to the formation of technology transfer, facilitated access to foreign markets, strengthened the private sector, contributed to the development of a market economy and the elimination of macroeconomic imbalances.¹⁸

The process of regionalization in the Western Balkans in the economic area is more than a long and complex undertaking that integrates the national economies of the region. In order for this process to be successful, it is necessary to achieve the liberalization of international economic relations in this area, which is the most important prerequisite for further economic development. For this reason, the establishment of a free trade zone is a great idea that would allow the elimination of customs and other administrative barriers and represent a very important step in the process of further regionalization and cross-border cooperation in the field of trade. One such agreement, or a free trade zone, would enable:

1. The exemption from customs duties and other fees in the zone applies only to goods of domestic origin or goods produced in the countries of the free trade area. The application of rules of origin implies the existence of appropriate instruments and measures which are limited only to goods under the free trade arrangement (introduction of a certificate of origin of goods);

¹⁸ Tošković, J., (2015) Re-examining the Neo-liberal Concept of Economics in the Countries of the Western Balkans, Doctoral Dissertation, Sremska Kamenica: University EDUCONS, p. 202.

2. Member States reserve the right to determine their own customs rates for imports from third countries. This means that in relation to non-member countries they are free to conceive their foreign trade policy;
3. A free trade zone may only refer to a part of a commodity exchange or to a total commodity exchange.

CONCLUSION

Cross-border cooperation can be defined as more or less institutionalized cooperation between regional and local authorities in the border region of neighboring countries. Cross-border cooperation should be based on partnership and subsidiarity, including all those that can contribute to the process of cooperation. Above all, successful cross-border cooperation requires strong political support and involvement of decision-makers at all levels, local, regional and national. In order to effectively implement the cross-border cooperation process, apart from the political decision, it is necessary to establish an expert team that will manage the process of cross-border cooperation. However, with the involvement of government officials and experts in the process, it is vital that cross-border cooperation is available to all citizens at the regional and local levels. Every cross-border cooperation process usually begins with a one-time activity, but conditions should be provided to transform this activity into long-term cooperation of all participants in the cross-border area. The long-term character and sustainability of cross-border cooperation has a decisive influence on several factors. First of all, is the legal and economic system in which cross-border partners function, then the institutional forms for implementing the cross-border cooperation and, ultimately, the availability of financial resources for financing cross-border cooperation projects.

Multilateral cooperation between the countries of South Eastern Europe begins to form after the breakup of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia. The European Union has also supported this cooperation, seeing in these processes the possibility to achieve stabilization of the whole region. In addition, joint cooperation represented the first indicator of the readiness of the Western Balkan states to become members of the European Union.

The European Commission promotes cross-border cooperation and bilateral development in the Western Balkans through the financial assistance tool that has been named the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA). IPA financial programmes is provided to candidates or potential candidates with the aim of gaining membership of the European Union. The objectives and priorities are derived from the EU Enlargement Strategy, the European Partnership, and the Accession Partnership of each country, and of course from the European Commission's annual progress reports.

The Western Balkans are a region that goes through the process of transition and begins to economically develop, and where mutual cooperation is an obvious choice, not the last chance. At the end of 2006, a contract was signed on the establishment of a new, transformed Central European Free Trade Agreement – CEFTA 2006, which created a framework for improved commodity exchange between the countries of the region. In June 2006, by signing a treaty establishing the Energy Community of the European Union and South Eastern Europe, a legal framework was created to form an integrated regional market for electricity and natural gas, as well as for its integration into the European Single Market. Combating organized crime, introducing integrated border management and addressing environmental challenges have a pronounced regional dimension, urging countries to consolidate their efforts if they want to achieve optimal results. There are also initiatives for cooperation in the process of dealing with a common difficult past (return of refugees, war crimes issues, etc.), but also in the preparations for the European future. Through regional trade cooperation, the business environment of the Western Balkans will be improved and will provide a good path for foreign and national direct investments, which ultimately ensures a greater number of jobs, entrepreneurial initiatives and a better standard of living for the entire population of this region.

Today, CEFTA 2006 represents the second most important market of the Republic of Serbia, immediately after the EU market, which covers over 30% of exports from the Republic of Serbia and where Serbia has a stable surplus in trade of over EUR 1 billion a year. Membership in CEFTA 2006 provides a stable

market for the placement of goods and services from Serbia, and serbian companies were given the opportunity to strengthen their competitiveness and raise their capacities before entering the demanding markets of the EU and/or Russia. Trade liberalization was an integral part of the transitional process in the countries of South Eastern Europe, including Serbia which began these processes much later than the countries of Central Europe after forming a democratic government in late 2000. Bearing in mind that CEFTA consists of countries that will sooner or later become members of the European Union, leaving CEFTA and at some point in the future this trade agreement will be extinguished. However, it should not be mistaken that even after joining the EU, the positions acquired on the markets of the CEFTA 2006 countries prior to joining the EU will not be lost, but will have even greater value.

The economic leader of the Western Balkan region is certainly the Republic of Croatia, as the only state that is a member of the European Union. Membership of the European Union is not the only reason for this conclusion, but also the fact that Croatia has a highly developed industry and infrastructure. In the second place is certainly Serbia which slowly overtakes Croatia. This is best seen through the trade analysis of the two countries. The deficit that Serbia has recorded in recent years has been steadily decreasing and could soon become a surplus. Reducing Croatia's participation in trade with Serbia is the result of its EU membership, which requires Croatia to have an asymmetrical tariff relationship with Serbia. Nevertheless, it must be said that Serbia and Croatia are the countries with the highest economic potential and political significance in region.

Apart from the undoubted importance of CEFTA for Serbia in economic terms (since Serbia, in addition to Croatia, profiled itself in regional cooperation as the most important trading partner by constantly recording a trade surplus within CEFTA). In the institutional sense, Serbia may have played a more important role in creating the conditions for unhindered functioning of the agreement. This was achieved through the CEFTA presidency in 2010, when it urged the focus of member states on the so-called. "new areas" of CEFTA liberalization and modernization: launching negotiations

on liberalizing trade in services in the region, creating conditions for attracting foreign direct investments to the region, increasing transparency, with the ultimate goal of establishing a common investment market, opening up public procurement markets and implementing an adequate competition policy in order to fully exploit the effects of market liberalization.

In spite of tangible positive results, problems in functioning of CEFTA system are most often apparent in the form of non-tariff barriers to trade. Also, since the self-proclaimed independence of Kosovo, the issue of their participation in the CEFTA chairmanship was problematic, regardless of the fact that the agreement was signed by the UMNİK on behalf of Kosovo, according to the UN Security Council resolution 1244.

All the aforementioned trade liberalization processes implemented by the countries of the Western Balkans in the past decade are inextricably linked to the general trends in the world and with a clearly proclaimed goal of becoming part of the “European family”. In these processes, membership and active participation in CEFTA has a dominant role as this agreement is recognized as a “waiting room” for the EU in the field of trade and wider economic relations. In the current era of international integration processes, strengthening regional cooperation will not only attract more significant foreign direct investments in the region, but will send a clear message to the international community, primarily the EU, that the countries of the Western Balkans are prepared for deeper EU integration processes.

REFERENCES

1. Balotić, G., (2019), *Analysis of the competitiveness of the economy and business environment in Bosnia and Herzegovina in focus of the current international annual reports*, Proceedengs of Faculty of Economics, Sarajevo. Bosnia and Herzegovina
2. Brajković, M., (2025), *Postmodern Modalities of Country Banking in the Processes of European Integration*,

- Scientific Monograph, International Academy of Sciences, Arts and Security – MANUB, IASAS, Belgrade, Serbia
3. Brajković, M., (2025), *Economic Diplomacy and Harmonization of the Legislation of the Western Balkans Countries in the Context of the Green Agenda of the European Union*, Proceedings, Vol. 1, No. 1, International Academy of Sciences, Arts and Security – MANUB, IASAS, University St. Cyril and St. Methodius, Veliko Turnovo, Bulgaria, and. oth., Belgrade, Serbia
4. Brajković, M., Nešković, S., (2025), *The Concept of Green Economy and Social Inclusion in Sustainable Development of the Western Balkans Countries*, European legislation, Vol. XIV, No. 90-91, Institute for International Politics and Economy, Belgrade, Serbia
5. Đelić, A., T., (2017), The Role of Investments in Socio-economic Development, in: *Proceedings Book XVIII*, Edition-Security in Postmodern Ambient, Center for Strategic Research of National Security – CESNA B, and. oth., Belgrade, Serbia
6. Đelić, A., T., Lapčević, Z., (2017), Economic Implications of Cross-border Cooperation of the Balkan States with Emphasis on Serbia” in: *Proceedings “New Challenges to Security and Development of the Balkans”*, Vol. 4, Cross-border Cooperation and Development Policies in Bulgaria and on the Balkans, Ivis Publisher, Veliko Turnovo, Bulgaria.
7. Grandov, Z., (2010), *Trade Bussiness*, Proceedings, Youth Fair, Belgrade, Serbia
8. <http://transparency.cefta.int/tradeportal/Serbia/en/Free%20Trade%20Agreements/>, (22.09.2018.)
9. http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/CEFTA_SRPSKI%20DEO.pdf, (24.09.2018)
10. Karić, D., (2012), *The Western Balkans and European Integration*, Socioeconomics, No. 1, Belgrade, Serbia
11. Miljković-Božić, M., (2017), *Competitiveness of Balkan Countries in Foreign Trade in The Conditions of Globalization*, Faculty of Legal and Bussiness Studies, Novi Sad, Serbia

12. Murgasova, Z., Ilahi, N., Miniane, J., Scott, A., Vladkova, Hol-lar, I., (2015), *The Western Balkans: 15 years of economic transition*, Washington DC: International Monetary Fund.
13. Nesković, S., (2023), *Economic Diplomacy*, University of Economy and Engineering Management, Novi Sad, Serbia
14. Paszkiewicz. J., (2012), *Regional Cooperation in West-ern Balkans: A view from inside The European union. The Premises and Obstacles*, SDU Faculty of Arts and Sciences Journal of Social Sciences, Special Issue on Balkans, War-saw, Poland
15. Rajković, M., (2016), *Main mechanisms and economic pre-requisites for joining the countries of the Western Balkans to the European Union*, Proceedings, Faculty of Manage-ment, Belgrade, Serbia
16. Stanišić, N., (2016), Income convergence in the process of joining the countries of the Western Balkans to the Eu-ropean Union, in: *Economic Horizons*, January-April 2016, Vol. 18, Belgrade, Serbia
17. Tošković, J., (2015), *Re-examining the Neo-liberal Concept of Economics in the Countries of the Western Balkans*, Uni-versity Educons, Sremska Kamenica, Serbia
18. European Commision, Regional Cooperation in the West-ern Balkans. Availaible at: http://ec.europa.eu/neighbour-hood-enlargement/sites/near/files/pdf/nf5703249enc_web_en.pdf, (19.10.2016.)



ABOUT THE AUTHOR

Assoc. Prof. Dr. **Mileta Brajković**
 University of the Mediterranean, Faculty of Economics and
 Business, Podgorica, Montenegro
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0954-3359>
 E-mail: brajkovicmileta@gmail.com

LANGUAGE AND CULTURE AS ESSENTIAL POSTULATES OF STATE ADMINISTRATION IN THE INTERNATIONAL CONTEXTUALIZATION

Dr. Birsena Numanović Duljević

*Secondary school 'Nikola Tesla', Novi Pazar, Serbia
Center for Strategic Development of National Security –
CESNA B, Belgrade*

Abstract: Language and culture represent the essential postulates of the actions of relevant employees of the state administration in the domestic environment and international contextualization. Our work deals with the topic of adaptation of language and communication in the international constellation in the wider context of the postmodern era. This is in the conditions of the expansion of innovative information and communication technologies, whereby society, as well as the sphere of culture, become digitized as a priority. Today, the necessity of systematic consideration of current phenomena, with the role of communication in the diplomatic engagement of competent state entities, is imperatively emphasized. The aim of this paper is to point out the role of communication in the diplomatic profession from a theoretical and practical aspect. At the same time, the emphasis is on looking at new forms of communication in international relations. Innovations in foreign policy performance with adequate linguistic and cultural attributes. Primarily, they imply the incorporation of new paradigms (digital or e-diplomacy), which as a whole does not reject the traditional modalities of cultural political correspondence. Language and culture represent a first-class area of overall national values, as well as a segment of the national interests of each country, whereby different countries nurture authentic linguistic and cultural peculiarities. The phenomenon of cultural identity is the area of overall engagement of relevant members of society, above all the employees of that sphere, with the aim of self-preservation, existence and prosperity of the given creation. Therefore, cultural contents, cultural patterns and moral norms are essential determinants of traditional importance. The current article deals with the mentioned topic, with a special focus on the specifics of individual countries, which is of crucial importance for ensuring their prosperous future.



Keywords: language, culture, identity, state administration, social development, diplomacy, international community



Linguistic and cultural activities are of prime importance for every state creation, considering that effective business communication is of essential importance for a position in international contextualization. Knowledge of language and cultural content is a fundamental part of today's international business. Therefore, the importance of effective business communication in the national and foreign languages is enormous, and at the same time it is the basic axiom of achieving optimal results. Each country, in addition to its peculiarities of local or regional culture, preserves its expression in localisms, regionalisms and dialectics of the national language, while at the other end international culture and modern technical-technological civilization leave their mark in the general vocabulary, professional terminology and phraseology of the standard language. Due to cultural differences, i.e. ignorance of differences, there are additional noises in the process of communication between members of different cultures.

Understanding the global human environment is of vital importance for the function of protecting the resources and interests of every social entity. Business organizations are the carriers of the development of national economies and guarantors of the overall security of the population, the respective specific communities. There are a number of processes and phenomena that cause instability and potential risks in modern business. The most common problems of modern international business, from the aspect of preserving the security and material well-being of all peoples on the planet, are: globalization, deepening of the gap between the rich and the poor, a high level of criminality, doing business in risky areas, as well as political tensions on a national and cultural basis (media, religious, educational war). Here belong modern challenges, risks and threats as planetary plagues, which imply numerous crisis trends with negative repercussions in all areas of public life at the local, national and planetary level.

As a social category, culture also has its historical dimension, which is explained through the concept of tradition (cultural tradition). Without knowledge of tradition and reliance on tradition, progress in culture could not be achieved, nor the overcoming of certain cultural traditions and directions, because the most important parts of culture, including cultural instruments (language, literacy, art, folklore, psychology, characters, mentalities) are kept in tradition and from there they are used in the present and passed on to the future of human creativity. Therefore, without tradition it is almost impossible to talk about culture, but staying and relying only on tradition can significantly hinder the cultural progress of a society. Tradition should be seen as an important basis from which social relations can be further developed, expanded, transformed and improved, while at the same time leaving out those parts of society that have become obsolete, worn out and overcome. The word tradition itself comes from the Latin word *tradere*, which means to pass on. Evolution and progress are processes that refine tradition and complement culture, preventing a society from remaining trapped in tradition.

The most developed countries, but also those that want to use public goods, willing to achieve greater efficiency through the unification of economies, facilitate and increase trade, attract investments and technology and, in general, accelerate economic development. The safety of society, as its essential basis, undeniably includes the area of culture. Preservation of national values, goals and intentions are the foundation of self-preservation of the state and people. The social and economic development of each nation is inextricably linked to the area of national culture in a wider geographical area. Certain countries of the East, West, Arab world, Balkans and others affirm traditionally established and autochthonous paradigms in business, official and private communication. Cultural activities, contents, patterns, that is, cultural identity in the historical and current context are the first-class factors of their existence in the specific considered environment.

1. LANGUAGE AS A MEANS OF CULTURE IN DIPLOMATIC COMMUNICATION BETWEEN STATES

Diplomatic language is the basic means of international written and oral communication. The field of diplomatic communication

includes a large number of measures, means and instruments, where the basis is the use of working language in communication. As a rule, 'world languages' are used here. These are, by definition, today those languages that are considered official in the United Nations and the European Union. First of all, they are English and French. Until the middle of the 20th century, it was an unwritten rule that 'diplomatic language' was used in diplomatic communication, and it was understood that diplomats must know it. From the Middle Ages to the period of the Peace of Westphalia in 1648, and later in the 17th century, Latin was considered a diplomatic means of communication. From the middle of the 18th century, French began to be used as a diplomatic language, which has remained the official diplomatic working language to this day. From the period of the Treaty of Versailles in 1919, along with French, the English language also began to be used, which would become the first language in diplomatic communication after the Second World War.

With the democratization of international relations, we increasingly have the practice of communicating in our (national) language instead of French and English, as 'diplomatic' languages. However, there are rules within this communication as well, especially when it comes to communication between the diplomatic mission and the ministry of the country where the mission is located. If, when starting the work of a diplomatic mission, the Ministry of Foreign Affairs of the host country addresses the mission in English or French, then the mission will continue communication in that language, because such communication is part of the diplomatic custom in that country (reception).

Regarding the language between the two parties, they can agree that written communication is done in their national language, and an agreement can be made between the two parties on a 'working language' (which does not have to be any of the 'diplomatic languages'). The practice when concluding important contracts is that the text is drawn up in both national languages, as well as in the diplomatic language (which is jointly 'edited'). However, in direct communication, in order to avoid translation and increase the efficiency of work, English or, more rarely, French is used almost as a rule. This is sometimes important because it is necessary to reduce the time it takes for the diplomat to familiarize

himself with the content of a letter or act, or it is necessary to react immediately to certain messages or positions of the other party.¹

2. LANGUAGE AND CULTURE IN THE STATE ENVIRONMENT

The official state administration positions language and culture as essential postulates, i.e. segments of national interests. This is regulated by the country's Constitution, laws and by-laws, under the authority of the Government, the Ministry of Culture and other public administration bodies. Traditional diplomatic correspondence and communication is most often used between diplomatic missions (embassies and lower institutions) and Ministries of Foreign Affairs, and their superiors and other diplomatic representatives. According to the definition, it is the way in which authorized bodies and persons, who have the task of representing subjects of international law, communicate with each other, so that they can perform certain tasks in the field of international relations necessary for the normal functioning of the state as efficiently as possible. In diplomatic communication, we distinguish between official (between bodies within the area of their authority), personal (between high-ranking officials on relevant issues) and private (between high-ranking persons on private, non-official issues). What is characteristic of each type of diplomatic correspondence is merit, a certain tone and style, and a unique external appearance, paying attention to the expression of respect for the person to whom the letter is addressed. The first impression in communication is extremely important because it determines what the further relationship between the sender and receiver (state) will be. It is important to emphasize that the form of written correspondence, including oral correspondence, depends on the diplomatic protocol used by the receiving country. There are distinctions and differences in some parts of diplomatic correspondence in certain countries, but despite this, either Anglo-Saxon (British) or continental (French) protocol is most often used, with an emphasis on their ever-increasing simplification. In modern diplomacy, the emphasis is on less formalization, both in relationships and in communication,

¹ Numanović, Duljević, B., Policy of Republic of Turkey in the Caucasus and Relation with Azerbaijan, Proceedings, Book series „Problems of Social and Economics Security“, Vol. 3, St. Cyril and St. Methodius, Veliko Tarnovo, Bulgaria, 2022, p. 67.

creating contacts and acquaintances, which are an indispensable source of information.²

In addition to having negotiation skills, it is also important to use modern means of communication, such as the Internet, a personal computer, and direct communication – by phone and fax.³ In general, the importance of communication is marginalized in most professions, but it is an indispensable skill for the success of a diplomatic representative. In communication, preparation is key, and without knowing the legality of communication and how to apply it, as well as the basic elements of the communication chain, it is impossible to achieve success. In diplomatic communication, it is extremely important to be restrained, self-confident, to gain the trust of the other party, to know how to properly address and title the person with whom we are communicating, to be focused on one topic, not to use complicated words and long sentences. Communication is based on interaction and dialogue, and means to understand, exchange and communicate certain information, experiences, express different points of view and feelings, by verbal and non-verbal means that depend on the nature of the situation. Communication is a vital function for diplomacy.

It enables it to function and act. This is confirmed by a survey which showed that 89% of respondents consider communication and interpersonal skills to be the most important feature of the modern era. Non-verbal communication is of great importance for performing the diplomatic profession. Special attention should be paid to the interpretation of the sent non-verbal message. Misinterpretation of non-verbal signs can lead to strained or even broken diplomatic relations between individual countries. Also, it is important to be familiar with certain cultural specificities of certain cultures, in order to avoid unwanted situations of misunderstandings and wrong interpretations in the process of decoding the message. Each of our movements, facial expressions, gestures, spoken and unspoken, represents in a certain way a type of communication. Therefore, non-communication is also a form of communication. In

2 Bugariski, R. (2002). Značenje višjejezičnosti i višekulturnosti u Evropskoj godini jezika. Beograd: Biblioteka XX vek.

3 Numanović, Duljević, B. (2022). Importance of Information and Communication Technologies and Media in the European Union, European Legislation, no. 87-88, Institute for International Politics and Economy, Belgrade, Serbia, p. 23.

order for diplomatic communication to be as successful as possible, future diplomats need to know the language well and continuously improve their communication skills.

The basic traditional types of communication are: oral communication, written communication, non-verbal communication and the newest, non-traditional type – e-communication. Electronic communication or e-communication is a modern form of communication in international relations, and it is used by international organizations and ministries of foreign affairs and diplomatic missions. This new non-traditional form of communication was not accepted in diplomacy from the beginning. Traditional forms of communication (mail, telephone, telefax) are complemented by new IT forms of communication (internet, e-mail, social networks and social media). Historically speaking, the appearance of telecommunications, as the predecessors of new communication models, enabled the exchange of information over long distances, characteristic of the modern era of new, modern diplomacy. That way of communication does not include a non-verbal aspect and there is no face-to-face contact in the transmission of the message. On the other hand, it enables greater efficiency and speed of reaction.⁴

LANGUAGE AND CULTURE IN SAUDI ARABIA

At this point, we will point out the national cultural specificities in some countries on the international level. The dress code in Saudi Arabia is very strict. In accordance with tradition, it is indecent to reveal the shoulders, stomach, thighs and calves. It is customary to cover the body with clothes. It is considered offensive if a foreigner wears the national Arab costume. It is customary to wear business suits with a tie during business meetings.

- ◆ When meeting, the practice is for men to shake hands, or to exchange a few kisses on the cheek, holding the right hand in the interlocutor's hand and the left hand on the interlocutor's shoulder.
- ◆ Men can walk holding hands as a sign of friendship.
- ◆ Giving gifts is not necessary but is practiced in the business world

4 Bugarski, R. (2005) Jezik i kultura. Beograd: Biblioteka XX vek.

- ◆ When it comes to giving gifts when doing business in Arab countries, never give a gift in the form of food or drink, that kind of gift will offend the host because he will think that you think he is not able to provide you with food and drink. Also, in Saudi Arabia it is impolite to refuse a gift.⁵
- ◆ During business communication, it is customary to never ask the question of women.
- ◆ Communication is usually slow. During business conversations, the person asking the questions is the lowest ranking person, the most important person is usually a silent observer.

CULTURAL MILIEU IN CHINA AND JAPAN

The cultural code of conduct in the Chinese environment is very restrictive. Men and women usually wear business suits. Clothing that reveals parts of the female body is considered offensive to Chinese businessmen. Women wear long-sleeved suits.

- ◆ Personal contact in a public place is not common in China.
- ◆ Gift giving is a delicate subject in China. It is illegal to give gifts to government officials, while in the business world gift giving is increasingly common.
- ◆ It is customary not to discuss work during meals.
- ◆ Punctuality plays an important role for the Chinese, during a business or private meeting, it is customary to arrive on time or even a little early.⁶

In Japanese tradition, there is a rule that one should dress in a way that will impress the interlocutors, especially international partners. Men usually wear conservative attire, mostly dark business suits, informal attire is never appropriate when it comes to business.

- ◆ Women do not wear pants during business meetings, because the male population in Japan considers it offensive.
- ◆ Gesturing and using hands during communication is not a practice among Japanese people, so you should avoid making grimaces and flailing your hands during conversation.

5 English, L. M., Lynn, S. (1995). *Business Across Cultures: Effective Communication Strategies*. New York: Longman, New York.

6 Kroeber, A., Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.

- ◆ With the Japanese, negotiations are very formal

When it comes to negotiations, they are very important for the Japanese. The first phase of negotiations is building a good mutual relationship, the second phase is a conversation about business, the third phase is the phase of persuasion, haggling and making concessions, while the fourth phase is reaching the final answer and signing the contract. With the Japanese, silence can be part of a conversation. If the interlocutor wants to think about an offer, there will be silence during the meeting, this is not the case with Americans. Americans are often silent during business meetings, namely, if you remain silent during business communication, it will mean that the interlocutor is not satisfied with the offer.⁷

- ◆ The Japanese value personal space very much, given that they live in a densely populated area, for this reason they almost never hold social events in their home.
- ◆ Giving gifts is very important to the Japanese, whether in business or in their personal lives.

It is customary for the gift to be wrapped and to always be given and accepted with both hands at the end of the visit. In Japan, it is customary to always hold out a business card with two hands. When accepting a business card, it is very important not to postpone it immediately, because that would be an expression of disrespect, it is customary to study the business card for a few moments with a possible comment on the status and position of the interlocutor.

- ◆ A common greeting for the Japanese is a bow. It is customary to return a bow with a bow.
- ◆ Surnames are used when introducing oneself in Japan.
- ◆ The official language in Japan is Japanese, but almost everyone speaks English.

CULTURE AND LANGUAGE AS A MEANS OF BUSINESS IN FRANCE

- ◆ The dress code in France implies conservative clothing, but at the same time, the French invest a lot of money in quality designer clothes. Dark colors are mostly worn.

⁷ Kraljević, R., Gujić, M., Kraljević, I. (2012). Nove dimenzije komunikacije: prednosti i prepreke uporabe interneta kod studenata. Logopedija,

- ◆ In France, there is an awareness of class differences.

People of different classes will not make friends outside the workplace, this implies that managers will not mix with ordinary workers. If interference occurs, the manager loses his reputation and respect among other workers. In France, it is not customary for colleagues to visit each other's homes, for the French, home is a place where only relatives and close friends have access. 'Usually meetings are limited to a business lunch or dinner in a restaurant.' In the US this is not the case.

- ◆ Shaking hands is mandatory when leaving and arriving.
- ◆ • Business can be done during any meal, but lunchtime is the best time to talk about business.
- ◆ French is the official language, but most French people speak English.
- ◆ The French really appreciate talking about art.
- ◆ Eye contact during conversation is very frequent and intense.

CULTURAL PATTERN IN GERMANY

- ◆ When it comes to the dress code, Germans are very conservative, the practice is to wear dark suits with a white shirt and tie.
- ◆ Punctuality in arrivals is mandatory for Germans, whether it is a business or a private meeting.
- ◆ A delay, even of a few minutes, is considered insulting to the person waiting.⁸
- ◆ Handshakes are mandatory at the beginning and end of a business meeting.
- ◆ Germans do not like surprises in business, they always adhere to the scheduled schedule, they consider work very serious, so humor is not acceptable when doing business.
- ◆ Germans, like Americans, communicate a lot on the phone, but they never make important decisions during a phone conversation.
- ◆ When it comes to written communication, for Germans, addressing with the full title is very important.
- ◆ German is the official language.

8 Manor, Ilan. (2017). The Digitalization of Diplomacy: Toward Clarification of a Fractured Terminology. Exploring Digital Diplomacy. The University of Oxford. Oxford

CULTURAL PARADIGM IN THE USA

- ◆ The dress code as a cultural paradigm in the USA, a business suit of dark colors, is the basic wardrobe for men and women who want to give the impression of a reliable person.
- ◆ Business communication often takes place during meals, so business meetings can also be scheduled during breakfast, lunch or dinner.
- ◆ Giving gifts is prohibited in many American companies so the thank you letter is used much more than any other form of thank you.
- ◆ When handling, it is important to make eye contact.
- ◆ The language of business in the USA is English.
- ◆ In the USA, communication by telephone plays a major role in business.

‘Colombians feel that a telephone conversation is not an adequate way to introduce someone or sell something. Important business conversations are conducted face-to-face or on paper. In contrast, in the US it is common for a large part of business to be conducted over the phone.’⁹

- ◆ Punctuality is one of the main characteristics of Americans.
 - ‘Time is money’ is a saying often used in the USA. When it comes to coming to an appointment, to work or if it is a private visit, Americans will never be late, they will follow the schedule very precisely, they will even arrive a few minutes early.
 - Americans spend very little time in personal contact. They will use any cultural or social event to talk about business.
 - When it comes to address in America, people are always addressed first by their first name and then by their last name.

This is not the case in China and other Asian countries. For them, the rule applies that people are addressed first by their last name and then by their first name. So when it comes to business communication between the USA and China, there may be misunderstandings among those who are not familiar with these specificities of the mentioned countries, because according to Chinese

9 Vaisse, Justin. (2007). Transformational diplomacy. Chaillot Papers, 103

tradition, only if you know a person very well, on a personal level, can you address them by their personal name.¹⁰

A CULTURAL PATTERN IN THE UNITED KINGDOM

- ◆ The dress code in the United Kingdom, especially Great Britain, is not so rigorous, although conservative clothes are still represented in business environments for both men and women. Dark colored suits, usually black, blue or gray are quite common as work clothes for most Brits.
- ◆ During communication, eye contact is a rare occurrence among the British.
- ◆ Gifts are generally not common in business dealings in the United Kingdom.
- ◆ When it comes to hanging out after work, the topic of work should not be the subject of conversation. Privacy is very important to the English, so asking personal questions is considered rude as is staring at another person.
- ◆ Business decisions are made more slowly in the UK than in the US, so it is unwise to rush an Englishman into a decision.
- ◆ Shaking hands is a common greeting for both men and women, whether it is a business meeting or a private visit.
- ◆ Punctuality plays an important role for the British.
- ◆ The official language in the United Kingdom is English, as the most widely spoken language in the countries of the international community. Please note, the largest number of people in the world communicate in the North Chinese language, which is determined by the Chinese population.

LANGUAGE AND CULTURE IN THE REPUBLIC OF SERBIA

The Serbian language belongs to the group of South Slavic languages, i.e. the southwestern subgroup of Slavic languages, together with Croatian, Bosnian, Montenegrin and Slovenian. It is unique among European languages in terms of active digraphy, as both Cyrillic and Latin alphabets are used equally.

The Serbian Cyrillic alphabet was reformed by Vuk Stefanović Karadžić in 1814, basing it on the phonemic principle 'write as you speak'. The Latin script, which is also used for the Serbian

¹⁰ Verčič, Dejan et al. (2005). Odnosi s medijima. Masmedia, 14

language, is a variant of Gaius' Latin, common to the languages of the Serbo-Croatian language area. Serbian is the official language in the Republic of Serbia, Bosnia and Herzegovina and Montenegro, while it is recognized as a national minority language in Hungary, Croatia, Slovakia, Romania and North Macedonia.

The historical development of the Serbian language includes several development phases, among which the Old Serbian and Slavic-Serbian periods stand out. Slavic Serbian was a transitional, hybrid form that combined elements of Church Slavonic, Russian and folk languages, and was used in literature and administration during the 18th and early 19th centuries.

The Serbian language has a rich layer of loanwords, which reflects the multi-layered cultural and historical contacts of Serbs with other peoples. The most numerous words are of Turkish, German, Italian and Hungarian origin, while Greek loanwords are most often related to church terminology. The Cyrillic alphabet occupies a central place in the development of Serbian linguistic and cultural identity. Its importance goes beyond the linguistic dimension, because it represents a symbol of spiritual continuity, cultural independence and historical heritage of the Serbian people.

The reform of the script implemented by Vuk Stefanović Karadžić in 1814 was a turning point in the development of Serbian literacy and culture. By introducing a simple and phonetically consistent system, Karadžić brought the written language closer to the spoken expression, which enabled wider literacy and the creation of literature based on the vernacular. Thus, the Cyrillic alphabet became not only a script, but also a carrier of cultural emancipation and national identity.

Over the centuries, the Cyrillic alphabet was the main guardian of Serbian spirituality and written tradition. Monastery records, charters, annals and the first literary texts were written with it, which today form the basis of the national cultural heritage. The Cyrillic alphabet, as a visual symbol of literacy and continuity, has survived despite numerous historical upheavals, political changes and the influence of other cultures.

In modern society, the Cyrillic alphabet retains the status of a cultural and national symbol. In the Constitution of the Republic of Serbia, it is defined as an official letter of the state, thus confirming

its importance as a piece of intangible cultural heritage of national interest. Although the Latin alphabet is often used in everyday communication, the Cyrillic alphabet remains a fundamental sign of the cultural identity and historical continuity of the Serbian people.

Today, the preservation and promotion of the Cyrillic alphabet is seen as an important segment of the cultural policy and education system of the Republic of Serbia, with the aim of preserving the authenticity of the national expression in the context of global communication and digital flows.

The culture of the Republic of Serbia is based on a rich historical heritage and multi-layered identity, shaped under the influence of the Byzantine and Ottoman Empires, as well as later Russian and Central European (Germanic) cultural currents. Serbian culture is characterized by distinct territorial diversity, which is a consequence of historical migrations and contacts with neighboring nations.

One of the most impressive elements of the Serbian cultural tradition is the celebration of baptism – a family religious custom unique among Orthodox nations. Every family has its patron saint, whose day is celebrated as a family holiday with joint prayer and a gathering of relatives. This custom symbolizes family unity and spiritual continuity, and the passing of glory from father to son reflects the patrilineal structure of traditional society.

Serbian folk customs, especially those related to Christmas, represent a combination of Christian and pre-Christian elements. Customs such as bringing in and lighting Christmas trees, preparing garlic and sharing a Christmas meal symbolize well-being, health and togetherness.

The development of cultural and educational institutions in Serbia has deep historical roots. One of the most important institutions is Matica srpska, founded in 1826 in Budapest, and since 1864 with headquarters in Novi Sad. As the oldest cultural and scientific institution of the Serbian people, Matica srpska made an immeasurable contribution to the study of language, literature and history. Its most famous publication, *Letopis Matica srpska*, is one of the oldest cultural and scientific magazines in Europe.

In the field of protection and presentation of cultural heritage, the National Museum of Serbia, the Ethnographic Museum, the Matica Srpska Gallery, as well as numerous regional and

city cultural institutions stand out. The monasteries of Studenica, Sopoćani and the Patriarchate of Peć, which are on the UNESCO World Heritage List, represent the spiritual and artistic foundations of Serbian medieval culture.

The education system in Serbia has a centuries-old tradition. The first schools were established near the monasteries, while the University of Belgrade, founded in 1808, is today the oldest and most important higher education institution in the country. These institutions played a decisive role in the formation of the cultural and intellectual elite, as well as in the preservation of national identity.

The language and culture of the Republic of Serbia represent an inseparable whole in which tradition, history and contemporary identity are intertwined. The Serbian language, with its digraphy and dialect richness, constitutes the basic expression of the national being, while the Cyrillic alphabet remains its most recognizable cultural symbol. Cultural practice, artistic creativity and institutions bear witness to the permanent vitality of the Serbian cultural space and its ability to preserve authenticity while being open to contemporary trends.

3. LANGUAGE AND CULTURAL IDENTITY

It is useful to consider the issue of culture in the traditional and current environment with a modern world multi-criteria multidisciplinary approach. Unpredictable events and plagues of planetary proportions such as the COVID-19 pandemic imply innovative paradigms of engagement and a comprehensive view of the problems of human society. Contemporary international relations, after the end of the Cold War, and especially nowadays, in the conditions of the creation of the 'New World Order', are symbolized by the practice of perfidious and gross interference in the internal affairs of other countries. Acting under the auspices of specific professions, states achieve projected goals, regardless of the fact that there is no complete consensus on whether these are legal, cultural and ethical activities. Security affairs, with its inseparable part of resource protection, have become the pivot of operational strategies of global economic, political and security operations. Its effects and roles in understanding and understanding the essence and problems of global threats and challenges to overall security in the 21st century

are controversial. The tendencies of their further strengthening are today the subject of interest of all those who advocate for the survival of healthy international relations on all issues.

Social institutions in modern conditions have taken on a changed pragmatic character, operating on a global scale, in order to be able to operate successfully and efficiently, and respond to the demands of their own policy. The aforementioned postulates also refer to the sphere of culture, its contents, forms and patterns. The activities of the institutions of every creation must be seen as a necessary and key link of the modern security and political reality, where the question of preserving the cultural identity of each national state is at stake, considering the multinational character of today's contemporary social relations in the international environment. Postmodern theory, among others, treats the segment of security culture as a first-class aspect of national security, which are areas that have a decisive role in preserving and strengthening the cultural identity of the observed community.

Culture is the basis of every society, it contributes to its vitality, identity and development, it includes not only spirituality, but penetrates into every pore of human existence. It includes not only attitudes, mental states and tendencies, but also the entire milieu in which people enter into mutual relations, which includes the social structure, the economy and the political system. This broadly understood culture includes material (buildings, machines, instruments) and spiritual culture (art, science, music, fashion, language, religion, education). Culture does not only include certain mentioned parts, but it is also a measure of the progress and development of a particular society and the man in that society. Culture can be understood as the relationship between man and nature, society and other man. Therefore, culture in the broadest sense can be understood as the totality of all material and spiritual creations of the human race. It includes the work and behavior (creation and destruction) of all human groups and social groups throughout history. Culture is a historical, developmental and dynamic category. It connects the past, present and future. Culture includes conscious, rational and creative elements of human activity, but also unconscious, irrational and destructive elements. People's culture is directly related to the public health of citizens, which is

clearly manifested in the existing conglomerate of the process of eliminating the corona virus.

Among the first to use the term culture was the Roman philosopher Cicero, but with the development of society it began to be used more and more to denote 'spiritual culture', in the sense of education, cultivation of the spirit. It should be emphasized that there are a large number of definitions of culture that can be found in the previous works of many theorists. In order to illustrate culture as a concept, we will list some of the most significant definitions, that is, views on culture:

- ◆ Culture represents a set of principled behaviors and behavioral results, value systems and knowledge of members of society;
- ◆ Culture has its own characteristic customs in every society, and that is why the culture of the society is shaped in a particular way and they never resemble each other as a whole;
- ◆ Culture is the totality of material and spiritual values, goods and creations, which are produced by man in socio-historical practice in order to master the nature that surrounds him and which is also found in him, for the development of production and for solving social tasks in general.

What characterizes every culture is that it is the result of learning, that is, it is a process by which it is learned through a process of socialization that lasts a lifetime, from the family to various social and cultural institutions and groups. Then, culture is an integral part of society, and work is the basic lever of social life. It is believed that work enabled man to go from a primitive life and a gathering economy to becoming a creator of great cultural and material goods. It is work that distinguishes a man from an animal. Culture arose from different forms of human work, but it itself influenced the improvement, refinement and cultivation of work. There is also a situation when culture crosses the boundaries of one society, which includes most of the modern world. However, there is also a situation when multiple cultures such as Islamic, Catholic, Orthodox, Hindu, etc. exist in one and the same society. Culture and society develop evenly in those societies that are on

the path of continuous development and progress. Many societies are recognized by the characteristics and features of their cultures.

Cultures are not isolated and do not exist separately from each other, but rather touch, mix and influence each other. This feature of culture is called cultural dynamics and is manifested through cultural contacts in which 'individuals, groups and wider social communities form cultural bases with their own cultural values'. Cultural contacts or touches can be realized within the same civilization (between urban and rural environments, advanced and backward environments, natives and settlers), between different civilizations (meeting of East and West, North and South – in the historical sense), as well as between primitive and developed nations, small and large nations, and the like. Cultural contacts can have positive and negative consequences for certain cultures or parts of cultures.

The next important characteristic of culture is the so-called mass culture. It implies the requirement to make cultural heritage and cultural achievements accessible to broad social strata and the majority of the population. This should be achieved through education, information and other forms of interpretation of the origin and significance of cultural works, primarily products of spiritual culture. Such original meaning of mass culture implies its openness to all layers of society, in contrast to elitist culture which is closed to a narrow circle of users, usually privileged (based on knowledge or wealth) who enjoy the creations of that culture. In order to bring culture closer to the masses, mass society, it is necessary to interpret its contents simply, using language and symbols that are accessible and understandable to the 'ordinary' person. This is achieved through the means of mass communication (press, radio, television, and today as the dominant Internet), which simplify the content of certain cultural achievements. There is a danger here that mass culture turns into a negative social phenomenon, which it often is. Namely, insufficient and manipulated interpretation and transmission of the content of cultural works makes people passive observers, objects, and not subjects of cultural events. This is how people and their cultural needs are often manipulated.

The most common way of conceptualizing factors of economic development is that values, attitudes and views, in a word

culture, influence behavior in the economic sphere, which is why they play an important role in determining the ability to achieve economic development. Of course, there is no consensus on what the 'right' culture for economic development looks like, but it is assumed that it should support the accumulation of goods, educational attainment, discipline and risk-taking. Culture has the pace of economic, scientific and social progress, and thus the power of culture in society, which is beyond any doubt, is not questioned, but only in this way it is constantly emphasized that economic success depends on the appreciation and implementation of culture and vice versa. Culture must be understood primarily as an engine and driver of society, because economy and culture in symbiosis represent two production forces of the same rank: investing in culture, direct injection is the same as investing in economic development. In the societies that preceded the modern world, culture covered all aspects of human activity, just as the economy did not exist separately. The economic sphere was integrated into the cultural whole and participated in the overall response to the challenges of social existence. In a primitive and traditional society there is no one who would not be sufficiently cultured, the production of social goods assumed the inevitable participation of culture. In modern society, where material practice is reduced to pure function, resource allocation, quick enrichment, profit-making, culture increasingly loses its symbolic meaning. The basic question that can be asked at this point is: why do some cultures make faster economic progress, accept innovations, create strong economies, cultivate a culture of work, and others do not?

Western culture (USA, Western Europe, Australia and New Zealand) was the first to initiate, later strongly develop, the industrial way of production, industrial society, formed industrial culture. Well, if you look at the cultural characteristics of those economically developed, socially and politically dynamic societies, then the connection between culture and economic progress is much clearer.¹¹ On the example of the USA, it can be said that it is a society that based its dynamic development on individual freedom as a virtue,

¹¹ Numanović, Duljević, B., CEFTA Agreement and European Integration of the Countries of the Western Balkans, European legislation, no. 77-78, Institute for International Politics and Economy, Belgrade, Serbia, 2022, p. 65.

and freedom further encouraged initiative, creativity and entrepreneurial spirit, which led to strong economic development. Freedom, initiative, entrepreneurship, pluralism and democracy have become fundamental values at all levels (from the family to the state). The market appears as a 'neutral' regulator of all relations in society, it stimulates knowledge, quality, productivity and profit. Competition is the basic mechanism that separates the successful and capable from the less successful, unsuccessful and incompetent.

Likewise, the development of Western culture can be explained and proven by the example of German society, which is characterized by order, discipline, respect for rules, determination and dedication to work, without excessive relaxation and enjoyment of idleness, faith in teams and experts, faith in the community (especially one's own). Both dimensions of Western culture develop trust in teams and communities as a framework for individual freedom and creativity. The term economic culture or entrepreneurial culture can be used here, which has elements of universal value and applicability in modern conditions. On the other hand, one can cite the example of Japan, which is an ideal example of a society of Eastern culture, and which successfully managed to combine elements of modern economic culture with its own traditional culture and created a very stimulating and creative social climate that was conducive to strong economic development. The same can be said for Southeast Asian countries such as South Korea, Taiwan, Singapore, Hong Kong, which are also considered to have very strong economic cultures.

There are societies today that are more connected to the traditional culture of slow changes, that doubt changes and individualism, spread mistrust in society, rely on family tradition, bias, nepotism and privileges in the selection of personnel, instead of ability, knowledge and creativity. These are societies with insufficient social capital, or without it at all. The basic values of their culture are asceticism, tolerance, fatalism, procrastination, inertness, unreliability, mistrust, insecurity, tendency to conflicts. Such a culture is not suitable for the development of modern economic flows.

The fact is that there is a strong connection between ethics (morality) and human work and business, because the entire business of today's companies is inevitably under the influence of

morality and moral principles. In modern business, the principle of business ethics is extremely important and should be respected, which is also considered one of the fundamental economic principles, which increase the successful business of every modern company. Companies gain their reputation on the market through the good quality and favorable prices of their products and services, but also through correct business practices and a proper relationship with suppliers, customers, competitors and other persons with whom they come into contact, with their environment, but also with employees who represent the key resource of every organization. Precisely in this lies the magnitude and complexity of applying business ethics and its principles and respecting them in the business of today's organizations.

Instead of universal human values, which once had a certain predominance, the globalization of business and the placing of profits, as well as the monopoly of certain multinational companies, overpowered the man who submissively bowed his head before the coming trend of the so-called. 'successful' business. The new world order, embodied in the so-called ideological slogan. modernism, introduced a new order to man in the form of functional organization, unquestionable harsh discipline, productivity to the limit of human endurance, profitability based on the limit of human dignity, newly composed and externally imposed values of the newly established 'civilized' world. However, the world has always had numerous civilizational, mostly common problems, which in an ethical and moral sense affected humanity, sometimes in a positive sense, by creating conditions for man's humanization as a creative personality, but also in a negative and, for man, degrading position, where he, thanks to the unethical behavior of those same human forces, existed as a non-man, i.e. a sub-man. In all this, we can ask the question where is the ethical-moral, 'cultural' man today, where is the respect for his personality, his attitude towards life and work, in the common, social and national interest? What are the dilemmas and doubts faced by today's modern man?

The development of modern society, which is undeniably stimulated by the development of the world market, the development of new technologies, the pluralism of interests, but also by pronounced and growing problems in all spheres of social life,

indicates the need to initiate practical action that does not fundamentally encourage personal moral dilemmas, but represents important moral problems for every individual. Likewise, according to Laura Nash (2001), the most common ethical dilemmas faced by the economy, as the main driving force of society and all relationships in it, include: greed, concealment and inaccurate presentation of the situation in reports, claims that lead to wrong conclusions, avoiding keeping one's word, non-compliance with agreed terms and deadlines, disrespecting employees, elevating oneself above the basic interests of the company, suppressing human rights (freedom of speech, choice and personal relationships), making decisions about product, the use of which may endanger the safety of others, etc. Of course, the list of ethical dilemmas with this enumeration is not exhaustive.

Every segment of today's society, where the greatest expression is in the sphere of economic interests, in its practice may face one of the aforementioned dilemmas, which as a rule deviate from ethical norms. As far as this segment is concerned, in addition to the enumerated ethical dilemmas and doubts, deviations from ethical norms also exist through the so-called characteristic areas in which the mentioned deviations occur. First of all, these areas include corruption, industrial theft and economic espionage, conflicts of interest, media abuse, collusion and fraud, as well as increasing discrimination and disrespect for cultural diversity. Due to the appearance of all the mentioned unethical phenomena, and with the inadequate reaction of organizations to them, there is inevitably a disruption of the usual business flows, both in the environment in which the organization operates, and in the wider environment.

Business systems can no longer be seen as exclusively production-economic creations, which perform their activities according to the principle of 'closed box'. Modern business systems, due to increasingly pronounced interaction in a complex, extremely complex and unstable environment, are more widely included in society, they, in addition to their economic mission, also have social responsibility. Nowadays, the issue of the possibility of correct action based on ethical principles, globally and regionally, takes on a new meaning and importance, especially after the increasing spread of moral errors and deviations, and the financial scandals of

numerous companies. Likewise, for the achievement of international political and economic goals and the profiling of state interests in international relations, the representation of the state's cultural identity, taking that term in a broader sense, plays an important role. This indicates that the international cultural policy of an individual state is an important and integral part of its overall foreign policy, which follows and supports its overall goals. In the modern world, in the ever-increasing trend of globalization, various forms of performance and affirmation of individual states in international relations are interwoven, so political action is complemented and permeated, both with economic and cultural action. For this reason, many countries, especially world powers, invest heavily in their own cultural promotion in other countries. Recognizing the universality of culture as a sophisticated tool in the fulfillment of economic and political goals, which is an important tool of international politics, represents today a great challenge due to the increasing struggle in the field of financial supremacy in international flows.

The process of globalization has rounded off and further strengthened the centers of power at the international level in relation to third world countries, which are mostly underdeveloped and small countries. Consequently, the dominance of national, international and global interests, cultural identities and lifestyles of the countries of the power center has also strengthened. The process of globalization in the field of culture encouraged the spread of the values of mass consumer culture and the process of global standardization from the culture of food and education to the very way of life in all areas of human activity. In the areas of the world's periphery, the globalization of culture takes the form of accepting the cultural models of the mass consumer society, which is why cultural dependencies are formed. In the form of modernization of the value system, media, language, education, non-governmental organizations, civil society organizations are used to change the consciousness of the people and civil society. Instead of cultural diversity and the existence of different cultural identities, there is a tendency towards the imposition of a cultural pattern by international centers of power.

At the center of consumer culture is hedonism, which justifies the cultural values of capitalism and consumption as the main

business and entertainment. The collapse of traditional value systems occurred due to the new economic system of the free market, while previously the economic system was absorbed into the social system, now it is the other way around, society and the social system are only a secondary phenomenon of economic life. Contemporary capitalist society is defined by wants, not needs, they are psychological rather than biological in nature, and they are basically limitless. That is why society is not seen as a natural group of people who have a common goal, but as a group of independent individuals who have their own satisfaction as their goal. The structure of social values is built by unrestrained individualism, the basis of which are the conditions of inequality and the changeability of the desired status in an unstable order. Consumables and goods are crucial for building one's own social appearance, lifestyle, social ties and values, and on the other hand, consumption and social identities represent the objects of action of the main institutions. In the mutual relation of value aspects, individualism with its needs and desires prevails in relation to permanent social values.

Consumer culture is a kind of cultural process that, as a dominant form of culture, was developed in the countries of the Western Hemisphere in the period of modernity through 'basic cultural practices and cultural values, ideas, aspirations and identities and which is directed towards consumption, and not towards other social dimensions. Consumption as a cultural process transfers its values to other areas of social life, represents the main center of social life and gains prestige and greater importance compared to other aspects. the transfer of the products of the western cultural area and the culture of developed societies. The spread of consumer culture and gaining primacy in relation to other areas of social life. Culture as a concept should give birth to the way in which a certain population lives and which gives an image and separates good and bad. If the value attitude is an expression of individual desires expressed through money together and cannot distinguish between good and bad social values.

Cultural values, linguistic differences, i.e. related traditional cultural patterns of peoples and countries are reflected in all social processes and spheres. In the context of resolving potential conflicts and objective controversies, the greatest responsibility

rests with relevant social actors, primarily subjects of state administration. Consequently, the competent actors of the international community, in the form of the United Nations and its structural institutions, have an indisputable obligation to improve the existing domain of culture in all segments of the planetary population.

CONCLUSION

Communication represents the openness of peoples and nationalities towards each other, it is the way of human survival. In linguistics, it is considered that human communication is the basic function of language. Language carries with it culture because it is the primary means of transmitting the culture that members of a group follow in verbal and non-verbal communication. Business culture is becoming global and increasingly uniform. In the international market, which uses business English as its main communication tool, that culture is basically Anglo-Saxon. Someone who speaks Swedish and wants to do business with someone who speaks Japanese will obviously use English as the language they both speak. Such use of English greatly changes the dynamics of what language they use, how they learn it, the purpose for which they learn it. These people will learn English not to use it in English-speaking countries but to communicate elsewhere in the world, making deals, writing articles for magazines and doing all the things people do in a globalized world. The business or communication skills required by international market players also follow a global, uniform pattern, basically Anglo-Saxon. Thus, their written and oral forms (negotiations, meetings, presentations, business correspondence) will follow Western models, that is, business communication in English will be used with all its specificities. Therefore, the English language is irreplaceable as the *lingua franca* of the modern age and as a key factor in globalization.

The cultural identity of every people, nation and state is an essential postulate of their national values. Seen in a wider context, culture is the primary area of the concept of national entities of the country. As a result of the above, cultural contents, cultural patterns and cultural norms that are projected and implemented represent the foundation of social prosperity. The relevant subjects of each social community have a special responsibility in preventing

and eliminating counterculture as a form of immoral social behavior. Different countries favor established authentic cultural values, i.e. traditional language determinants, especially in the case of official letters. Here we state that in the Republic of Serbia, correspondence affirms the Cyrillic alphabet as a means of official communication, which is an essential cultural feature of the society.

Contemporary society in the past decades, especially in recent years, is in deep contradictions and pronounced conflicts. The crisis of morals, as the basic postulate of every individual and even global culture of living and working, contributes to the loss and forgetting of ethical values. In the aforementioned context, crisis trends significantly affect cultural patterns, channel the moral practice of business, the construction of true values, especially in the domain of decision-making and taking actions in the sense of respecting what is moral and correct, based on cultural values. The issue of business ethics today is primarily related to the problems of alienation, moral and social irresponsibility, corruption, discrimination, crime, which together represent a serious and global crisis of values and a crisis of cultural identity in the modern way of living and doing business. In the aforementioned context, various types of destruction in the functioning of state administration bodies have evident retrograde repercussions on the preservation of moral and therefore cultural values of the current social environment.

REFERENCES

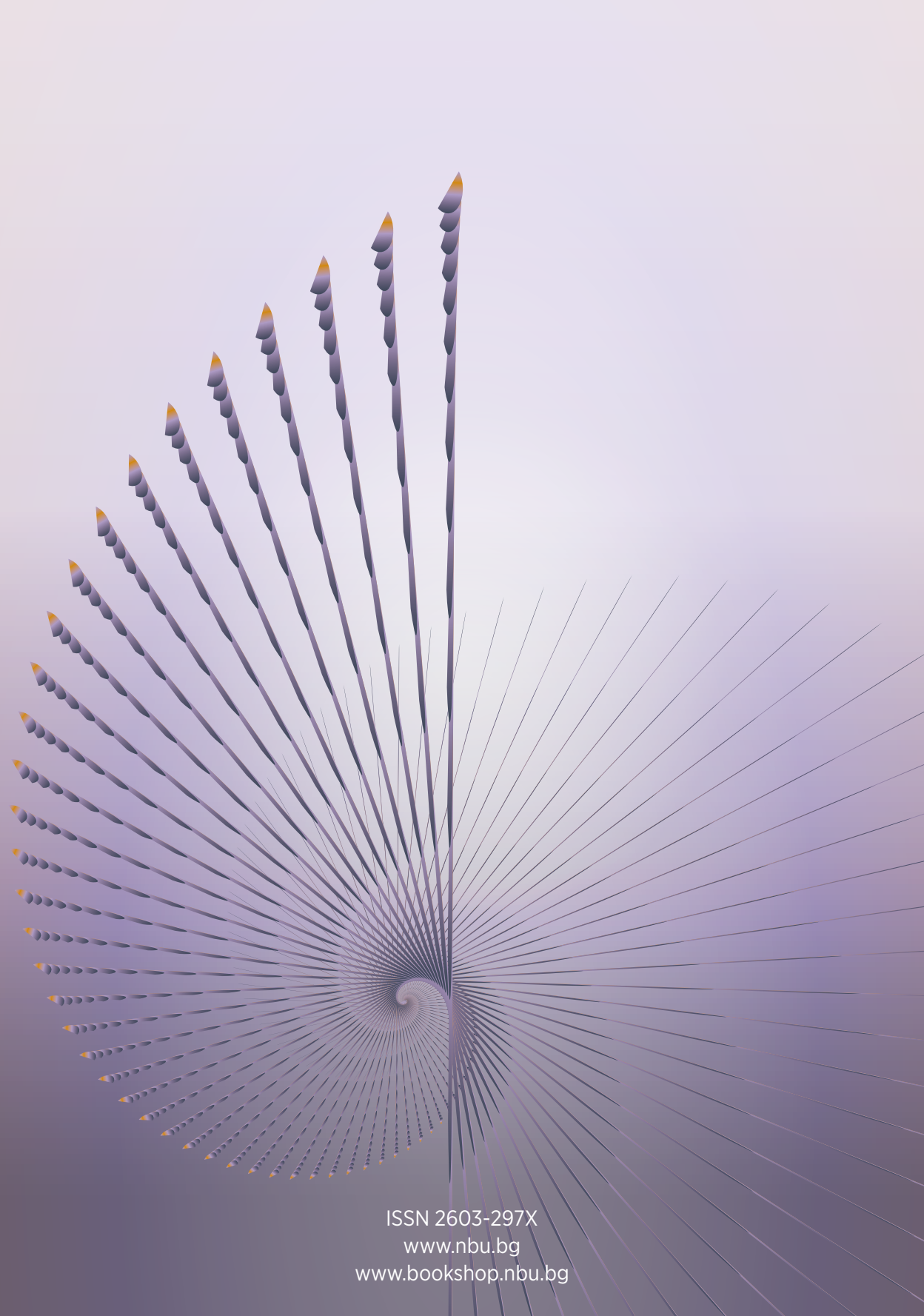
1. Bugarski, R., Language in context. Belgrade: Čigoja štampa, 1997.
2. Bugarski, R., The Meaning of Multilingualism and Multiculturalism in the European Year of Languages, Belgrade: Biblioteka XX vek, 2002.
3. Bugarski, R., Language and culture. Belgrade: Biblioteka XX vek, 2005.
4. Ejduš, F., International security, theories, sectors, levels, Belgrade: Official Gazette, 2012.
5. Eliot, T., S., Towards a definition of culture, Niš: Prosveta, 1995.

6. English, L., M., Lynn, S., *Business Across Cultures: Effective Communication Strategies*, New York: Longman, New York, 1995.
7. Gray, J., *Lažna zora*, Zagreb: Masmedia, 2002.
8. Ilić, M., *Sociology of culture and art*, Belgrade: Prometej, 1984.
9. Kroeber, A., Kluckhohn, C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, New York: Vintage Books, 1952.
10. Lukić, R., *Sociologija morala*, Belgrade: Naučna knjiga, 1976.
11. Manor, I., *The Digitalization of Diplomacy: Toward Clarification of a Fractured Terminology*, Exploring Digital Diplomacy, The University of Oxford, Oxford, 2017.
12. Miljević, M., *Business Ethics and Communication*, Belgrade: Univerzitet Singidunum, 2010.
13. Mitrović, Lj., *Cultural and Ethnic Identities in the Process of Globalization and Regionalization of the Balkans*, Niš: Collection of the Faculty of Philosophy, Institute of Sociology, 2005.
14. Numanović, Duljević, B., *CEFTA Agreement and European Integration of the Countries of the Western Balkans*, European legislation, no. 77-78, Institute for International Politics and Economy, Belgrade, Serbia, 2022.
15. Numanović, Duljević, B., *Importance of Information and Communication Technologies and Media in the European Union*, European Legislation, no. 87-88, Institute for International Politics and Economy, Belgrade, Serbia, 2022.
16. Numanović, Duljević, B., *Policy of Republic of Turkey in the Caucasus and Relation with Azerbaijan*, Proceedings, Book series „Problems of Social and Economics Security”, Vol. 3, St. Cyril and St. Methodius, Veliko Tarnovo, Bulgaria, 2022.
17. Nešković, S., *Application of Artificial Intelligence in the Economic Operations of Companies – Legal Regulations of the European Union and the Republic of Serbia*, Proceedings, No. 1, International Academy of Sciences, Arts and Security – MANUB, Serbia, St. Cyril and St. Methodius University Veliko Tarnovo, Bulgaria, Center for Strategic

- Development of National Security – CESNA B Belgrade, Serbia, and. oth., Belgrade, Serbia, 2025.
18. Padežanin, M., Cultural politics vs. Globalization – diversity against uniformity, Belgrade: Faculty of Arts in Belgrade, 2011.
 19. Smith, A., D., National identity, Belgrade: Prometej, 2002.
 20. Subotić, D., Corporate Business Ethics: Values – Principles – Models, Belgrade: Privredni pregled, 2009.
 21. Tomas, D., Ikson, K., Cultural Intelligence, Belgrade: Clio, 2011.

ABOUT THE AUTHOR

Dr. **Birsena Numanović Duljević**
Secondary school 'Nikola Tesla', Novi Pazar, Serbia
Center for Strategic Development of National Security –
CESNA B, Belgrade, Serbia
E-mail: birsena.n.duljevic@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5668-333X>



ISSN 2603-297X
www.nbu.bg
www.bookshop.nbu.bg