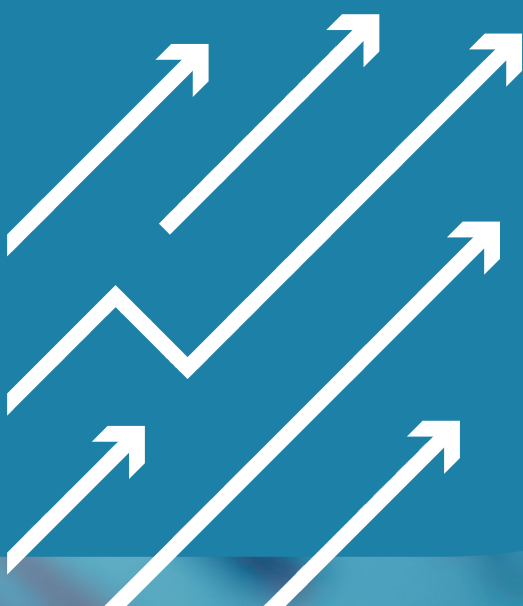


2025

Том 10

ИКОНОМИКА И БИЗНЕС

ГОДИШНИК



НОВ
БЪЛГАРСКИ
УНИВЕРСИТЕТ

ГОДИШНИК

ИКОНОМИКА И БИЗНЕС

ДЕПАРТАМЕНТ
„ИКОНОМИКА“

2025



НОВ
БЪЛГАРСКИ
УНИВЕРСИТЕТ

**РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ НА
ГОДИШНИК „ИКОНОМИКА
И БИЗНЕС“ 2025**

доц. г-р Ренета Димитрова (НБУ) –
председател
проф. г-р Събина Ракарова (НБУ)
проф. г-р Иванка Данева (НБУ)
проф. г-р Иван Боевски (НБУ)
доц. г-р Надежда Димова (НБУ)
проф. г-р Стефан Стефанов (НБУ)
доц. г-р Станислава Георгиева (НБУ)
доц. г.н. Едуард Маринов (НБУ)
доц. г-р Ирена Николова (НБУ)
доц. г-р Цветелина Маринова (НБУ)
доц.г-р Пламен Илиев (НБУ)
доц. г-р Емил Калчев (НБУ)
доц. г-р Димитър Трендафилов (НБУ)
проф. г.и.к.н. Андраш Инотай (Institute for
World Economics, Hungary)
проф. г-р Гунар Праузе (Wismar Business
School, Germany)
проф. г-р г.х.к. Юхани Лауринкари
(University of Eastern Finland)
проф. г-р Ирина Капустина (Peter the Great
St.Petersburg Polytechnic University,
Russia)
проф. г-р Елизабета Стамевска (Европски
Универзитет Скопје, РН Македонија)
доц. г-р Пламен Пътев (I Shou University,
Kaohsiung, Taiwan)

**EDITORIAL BOARD
ECONOMICS AND BUSINESS
YEARBOOK 2025**

Prof. Dr. Reneta Dimitrova (NBU) –
Chairperson
Prof. Dr. Sabina Rakarova (NBU)
Prof. Dr. Ivanka Daneva (NBU)
Prof. Dr. Ivan Boevski (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Nadezhda Dimova (NBU)
Prof. Dr. Stefan Stefanov (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Stanislava Georgieva (NBU)
Assoc. Prof. Eduard Marinov, D.Sc. (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Irena Nikolova (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Tsvetelina Marinova (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Plamen Iliev (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Emil Kalchev (NBU)
Assoc. Prof. Dr. Dimtiter Trendafilov (NBU)
Prof. Dr.Ec.Sc. Andras Inotai (Institute for
World Economics, Hungary)
Prof. Dr. Gunnar Prause (Wismar Business
School, Germany)
Prof. Dr. Juhani Laurinkari (University of
Eastern Finland)
Prof. Dr. Irina Kapustina (Peter the Great
St.Petersburg Polytechnic University,
Russia)
Prof. Dr. Elizabeta Stamevska (European
University, Skopje, RN Macedonia)
Assoc. Prof. Dr. Plamen Patev (I Shou
University, Kaohsiung, Taiwan)

**ГОДИШНИК
„ИКОНОМИКА И БИЗНЕС“ 2025
ДЕПАРТАМЕНТ „ИКОНОМИКА“**

Научен редактор:
доц. д-р Ренета Димитрова

Технически редактор:
доц. д-р Ирена Николова

© Дизайн и предпечат:
Стоянка Христова

© Издателство на Нов български
университет, 2025

София 1618, ул. „Монтевидео“ 21

www.nbu.bg

www.bookshop.nbu.bg

**ECONOMICS AND BUSINESS
YEARBOOK 2025
DEPARTMENT OF ECONOMICS**

Scientific Editor:
Assoc. Prof. Reneta Dimitrova, Ph.D.

Technical Editor:
Assoc. Prof. Irena Nikolova, Ph.D.

© Design and prepress:
Stoyanka Hristova

© 2026 New Bulgarian University Press
1618 Sofia, 21 Montevideo St

www.nbu.bg

www.bookshop.nbu.bg

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 издателството.

All rights reserved. It is not allowed to publish parts of the book in any form – electronic, mechanical, photocopying, copying or otherwise – without the written permission of the publisher.



СЪДЪРЖАНИЕ

7	Предговор	86	Ключови аспекти на интеграцията при M&A сделки гл. ас. г-р Ралица Димитрова
8	„Вторият оптимален данък“ в светлината на дигитализацията и изкуствения интелект доц. г-р Емил Калчев	102	Нови моменти в управлението на лихвения риск в банковия портфейл гл. ас. г-р Красимир Костенаров
15	Устойчивото потребление и трансформацията на ритейл сектора: предизвикателства и възможности доц. г-р Надежда Димова	112	Социални предизвикателства и предприемачески възможности в България: анализ на съвременния контекст гл. ас. г-р Елена Спасова ас. г-р Мина Маркова-Карпузова докт. Християна Стоименова
30	Talent Incremental Development in Management: Perspectives on Systematic Learning in a Complex Environment Assoc. Prof. Dimitar Trendafilov, PhD	127	Регионална интеграция и икономическо сътрудничество в Глобалния юг: Нови измерения на глобалната търговия след 2022 г. докт. Димитър Стойчев доц. Едуард Маринов, г.н.
42	Кръговата икономика като политика за развитие: национални стратегии и регулаторни рамки в Африка доц. Едуард Маринов, г.н.	141	Търговските отношения между Европейския съюз и Азиатско-тихоокеанския регион: тенденции, партньорства и предизвикателства магистър Магдалена Драганова доц. Едуард Маринов, г.н.
59	Счетоводно-дефиниционно структуриране на външнотърговските сделки доц. г-р Станислава Панчева	153	Към авторите и читателите на Годишник Икономика и бизнес
77	Корпорацията като обект на управление и контрол – предизвикателства пред съвременните модели на корпоративно управление доц. г-р Пламен Илиев		



TABLE OF CONTENTS

7	Introduction	102	New Developments in the Management of Interest Rate Risk in the Banking Book
8	“The Second-best Tax” in the Light of Digitization and Artificial Intelligence		Asst. Prof. Krasimir Kostenarov, PhD
	Assoc. Prof. Emil Kalchev, PhD	112	Social Challenges and Entrepreneurial Opportunities in Bulgaria: s Contemporary Context Analysis
15	Sustainable Consumption and the Transformation of the Retail Sector: Challenges and Opportunities		Asst. Prof. Elena Spasova, PhD
	Assoc. Prof. Nadezhda Dimova, PhD		Asst. Prof. Mina Markova-Karpuzova, PhD
			Hristijana Stoimenova, PhD Student
30	Talent Incremental Development in Management: Perspectives on Systematic Learning in a Complex Environment	127	Regional Integration and Economic Cooperation in the Global South: New Dimensions of Global Trade after 2022
	Assoc. Prof. Dimitar Trendafilov, PhD		Dimitar Stoychev, PhD Student
			Assoc. Prof. Eduard Marinov, D.Sc.
42	Circular Economy as a Development Policy: National Strategies and Regulatory Frameworks in Africa	141	Trade Relations between the European Union and the Asia-Pacific Region: Trends, Partnerships and Challenges
	Assoc. Prof. Eduard Marinov, D.Sc.		Magdalena Draganova, Graduate Student
			Assoc. Prof. Eduard Marinov, D.Sc.
59	Accounting and definitional Structuring of Foreign Trade Transactions	159	To the Authors and Readers of Economics and Business Yearbook
	Assoc. Prof. Stanislava Pancheva, PhD		
77	Corporation as Object of Management and control: Challenges to Modern Models of Corporate Governance		
	Assoc. Prof. Plamen Iliev, PhD		
86	Key Aspects of Integration in M&A Deals		
	Asst. Prof. Ralitsa Dimitrova, PhD		

ПРЕДГОВОР

Десетото издание на Годишник „Икономика и бизнес“ на департамент „Икономика“ на Нов български университет се концентрира върху актуални проблеми на икономиката, бизнеса, финансите, контролинга и маркетинга. Публикуваните статии представят научноизследователската дейност на щатни преподаватели и студенти от Нов български университет.

Основната цел на изданието е да се даде публичност и достъпност на изследванията на преподавателите и студентите, така че да могат да се ползват както като учебни материали в бакалавърските и магистърските програми в департамента и от академичната общност, така и като справочна литература за бизнеса.

Включените научни материали са резултат на задълбочени научни и практически изследвания през учебната 2024/2025 година. Статиите в тазгодишното издание на Годишник „Икономика и бизнес“ представят множество теоретични и практически приноси в областта на финансите, маркетинга, световното стопанство, контролинга, политиките на ЕС, устойчивото развитие. Тяхната цел е да повишат ефективността и качеството на обучението, да актуализират преподавания материал с последните новости от областта на икономиката и бизнеса, като заедно с това те представят на вниманието на академичната общност и бизнеса оригинален и нов поглед, анализ и решения за важни и актуални проблеми на глобалното, европейското и националното стопанство.

INTRODUCTION

The tenth edition of the Economics and Business Yearbook of the Department of Economics at New Bulgarian University focuses on contemporary issues of the economy, business, finance, controlling and marketing. The published articles present the research activity of full-time faculty members and students from New Bulgarian University.

The main purpose of the Annual Yearbook is to make the research of tutors and students visible and accessible so that it could be used both as teaching materials in the Bachelors' and Masters' programs of the Department and the academia in general, as well as reference books for business.

The scientific materials included are the results of thorough scientific and practical research conducted during the academic year 2024/2025. The articles in this year's edition of the Economics and Business Yearbook present numerous theoretical and practical contributions in the fields of finance, marketing, world economy, controlling, EU policies, sustainable development. Their aim is to increase the efficiency and quality of training, to update the teaching material with the latest developments in the fields of economics and business, and together with this they bring to the attention of the academic community and business original and new views, analysis and solutions to important and topical issues of the global, the European and the Bulgarian economy.



„ВТОРИЯТ ОПТИМАЛЕН ДАНЪК“ В СВЕТА ИНАТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА И ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ

доц. д-р Емил Калчев

Департамент „Икономика“

Нов български университет

e.kalchev@nbu.bg

Резюме: Икономическата теория е обосновавала т.нар. първи и втори икономически ефективни (оптимални) данъци. Първият е напълно приложим в практиката, докато вторият е приложим в много малка степен. От друга страна, цифровите технологии (дигитализацията и изкуственият интелект) се развиват неимоверно бързо и навлизат във фискалната сфера. Ще направят ли те възможно приложението на втория оптимален данък в практиката? В статията е разгледана теорията на втория оптимален данък и по-специално правило на *Корлет-Хаг*, правилото на обратната еластичност и моделът на *Рамзи*. На тази база са анализирани техните възможности за приложение във данъчната практика. Оказва се, че в рамките на традиционните възможности за контрол те са твърде ограничени. Развитието на дигитализацията и изкуствения интелект обаче е много вероятно да ги направи приложими, тъй като тези технологии предоставят възможности за всеобхватен контрол над данъкоплатците.

Ключови думи: публични финанси, втори оптимален данък, икономическа ефективност на данъците

“THE SECOND-BEST TAX” IN THE LIGHT OF DIGITIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Assoc. Prof. Emil Kalchev, PhD

Department of Economics

New Bulgarian University

e.kalchev@nbu.bg

Abstract: Economic theory has substantiated the so-called first and second economically efficient (optimal) taxes. The first is fully applicable in practice, while the second is applicable to a very small extent. On the other hand, digital technologies (digitalization and artificial intelligence) are developing incredibly quickly and are entering the fiscal sphere. Will they make it possible to apply the second optimal tax in practice? The article examines the theory of the second optimal tax, and in particular, the Corlett-Hagg rule, the inverse elasticity rule and the Ramsey model. On this basis, their possibilities for application in tax practice are analyzed. It turns out that within the framework of traditional control capabilities, they are very limited. However, the development of digitalization and artificial intelligence is very likely to make them applicable, since these technologies provide opportunities for comprehensive control over taxpayers.

Keywords: public finance, second optimal tax, economic efficiency of taxes

Проблем на изследването

Изследването на икономическата ефективност на данъците си служи с постановката, че данъци, носещи еднакъв приход за бюджета, могат да предизвикват различна загуба на благосъстояние. Това означава, че ако данъкоплатците могат да избират гължимите от тях суми за данъци по формата на какви данъци да бъдат заплащани, биха предпочели тези от тях, които предизвикват най-малка загуба на благосъстояние. Това са и икономически най-ефективните данъци. Теорията на публичните финанси стига до извода, че данък с единна ставка върху потреблението на всички продукти е най-ефективен („първи оптимален данък“). В практичен план широко прилаганият в Европа Данък върху добавената стойност (ДДС) е много близък до този идеал, ако работи с единна ставка, както и плоският данък на Хол и Рабушка (Калчев, 2023).

„Вторият оптимален данък“ се използва, когато предпоставките за „първия“ не са изпълнени. За разлика от него обаче той не е известно да действа в практиката, поради своите неприменими (досега) конструктивни особености. Възниква въпросът дали напредналата дигитализация и изкуствения интелект биха могли да направят и този теоретичен идеал приложим?

Теория на втория оптимален данък

В моделното извеждане на „първия оптимален данък“ се работи с допускането, че разполагаемият доход на потребителите y е зададен отвън. Тук премахваме това ограничение и го включваме като променлива в модела, като приемаме, че доход се придобива само от труд. Ако за простота работим с почасова надница от една парична единица (напр. 1 лв. на час), y ще отразява както размера на разполагаемия доход, така и времето (часовете), необходими за изработването му. В този модел, за да максимизира ползата си, всеки потребител трябва да избира не само количествата стоки, потребявани от него, но заедно с тях (симултанно) и продължителността на работното време.

Продължителността на работното време определя както размера на разполагаемия доход, от който зависи обемът консумирани стоки, така и продължителността на свободното време. Свободното време (почивката) не само пренася полза, както потреблението на всички останали n стоки и услуги в модела, но има като тях и цена – отказа от доход. Интерпретацията на свободното време като $n+1$ -ва стока изглежда безпроблемна, откъдето следва, че всъщност моделът няма нужда да бъде модифициран и ще важи в непроменен вид и при включване на разполагаемия доход като променлива. Иначе казано, общият данък върху потреблението би бил оптимален и в този случай. Разбира се, това би било така, ако свободното време би могло технически да се обложи.

Липсата на инструмент (данък) за облагането на $n+1$ -то благо – свободното време, води до нова постановка на въпроса, който в този случай гласи: Кой е оптималният данък, при условие че някои стоки (блага) се облагат, а други не? Проблемът на потребителя сега е структуриран така: Максимизирай полезността $u(c, y(c))$ при $y(c) - q \cdot c = g$, където $y(c)$ е бюджета, който зависи от желаното потребление на стоки и услуги, но отразява и продължителността на работното време. По-голямо потребление c се свързва с по-голяма полезност, но голямата консумация изисква и голям разполагаем доход, който от своя страна предполага по-дълго работно време. По-дълго работно време означава по-малко свободно време, което пък понижава ползата на потребителя.

Решението на този проблем е познато като правило на комплиментарност на свободното време (правило на *Корлет-Хаз*):

$$t_i = \frac{\lambda - \mu}{\mu} \left(p_i - \frac{\partial y}{\partial c_i} \right),$$

където $(\lambda - \mu) / \mu > 0$.

За да интерпретираме този резултат, е необходимо да обособим три групи пазарни блага: първо, комплиментарни на свободното време; второ, заместващи свободното време и, трето, неутрални към свободното време. По-голямо потребление c_i на пазарни блага, комплиментарни на свободното време, води до удължаване на свободното и скъсяване на работното време y , което прави отношението $\partial y / \partial c_i$ отрицателно. Примери за такива блага са посещенията на развлекателни събития (концерт, кино, театър и т.н.), участията в запивки и т.н. Неутралните към свободното време пазарни блага се характеризират с $\partial y / \partial c_i = 0$, а пример за такива

е носенето на бижута – (в повечето случаи) то става както по време на работа, така и през свободното време. Заместващите свободното време блага предизвикват положителна реакция от страна на работното време към нарастващото им потребление ($\partial y / \partial c_i > 0$). Например изпиването на купия „Редбул“ към края на работния ден би предизвикало прилив на енергия и би угължило работното време.

Посланието на правилото за комплиментарност на свободното време гласи: Облагай неутралните относно свободното време (пазарни) блага със ставка $(\lambda - \mu) / \mu$, комплиментарните – с по-висока ставка, а заместващите – с по-ниска. Правилото важи независимо от вида на функцията на полезността на потребителите, както и независимо от броя на пазарните блага. Икономическата логика е, че чрез високо облагане на комплиментарни на свободното време блага индиректно се облага и свободното време.

Алтернативата на първото оптимално данъчно облагане, второто оптимално данъчно облагане, изисква, напротив, не недеформиращи, а оптимално деформиращи данъци. Правилото за комплиментарност на свободното време е критерий за втори по оптималност данък и се базира на нетните цени, които са екзогенни (зададени от вън), и на (маргиналната) реакция на работното време спрямо промени в търсеното количество блага от трите групи.

Групирането на консумираните пазарни блага в една икономика според връзката им със свободното време е в някаква степен необичайно в теорията. В нея се изследва по-скоро реакцията (еластичността) на търсенето (консумираното количество) на дадена стока спрямо промените в брутните (платимите от потребителите) цени, които (доколкото съдържат и данък в себе си) нямат изцяло пазарен характер. Естествено възниква въпросът дали е възможен критерий, подобен на правилото за комплиментарност на свободното време, но базиран на еластичността на търсенето?

Отговор на този въпрос, при условие че се абстрахираме от действието на кръстосаната еластичност, дава правилото на обратната еластичност, според което:

$$\frac{t_i}{q_i} = - \frac{\lambda - \mu}{\mu} \frac{1}{\eta_i},$$

където $\eta_i = \partial c_i / \partial q_i \cdot q_i / c_i$ е директната ценова еластичност.

Интерпретацията на това правило гласи: Облагай пазарните блага с еластично търсене с ниски данъчни ставки, а тези с еластично търсене – с високи.

Правилото на обратната еластичност преодолява „необичайността“ в правилото на комплиментарността на свободното време, но за сметка на това то действа при сериозно ограничение – игнорира действието на кръстосаната еластичност (правилото на комплиментарността на свободното време в този смисъл е универсално).

Реакцията от повишаването на данъка не само на търсенето на разглежданото благо, но и на други пазарни блага, се описва от формулата на Рамзи:

$$\sum_{j=1}^n \frac{\partial c_i}{\partial q_j} t_j = - \frac{\lambda - \mu}{\lambda} c_i$$

Интерпретацията ѝ се заключава в следното: Вторите по оптималност данъци намаляват търсенето на пазарни блага с единна процентна ставка $\Delta c_i / c_i = -(\lambda - \mu) / \lambda$. Иначе казано, и вторите по оптималност данъци са общи, но не в данъчната си ставка, а в общата реакция на търсенето спрямо тях (Homburg,).

Приложимост на втория оптимален данък

В сравнение с първото оптимално облагане методически проблем на второто е облагането на потреблението на свободно време, неговото обхващане в данъчна основа и тарифа. От икономическа перспектива свободното време се схваща като потребителско благо, подобно на стоките и услугите. Щом те се облагат, трябва да се облага и то. Разбира се, има и други блага, които се потребяват и принасят полза – например живота, приятелството, любовта, топлината на слънцето и т.н., и които също сега в някаква връзка с останалия пакет от n потребявани стоки и услуги, както и свободното време. Значи ли това, че и те трябва да се облагат? Въпросът на по-общо равнище всъщност гласи докъде (да) се простира *homo oeconomicus* в човека, съответно докъде (да) се разпростира и науката, която се занимава с него – микроикономиката?

Нашето убеждение е, че дори в потребителското общество човекът не се изчерпва с *homo oeconomicus*, колкото и активно да се движи към него в модерната епоха. Съответно, считаме, че микроикономическата интерпретация на свободното време като потребителско благо е твърде ограничаваща, а оттука и тематизирането на проблема в светлината на потреблението и полезността на свободното време за пресилена. Допълнително моделът на Корлет-Хаг, без тук да се спираме на ограниченията в предпоставките му, определено противоречи по дух на (либералната) микроикономическа доктрина, в която той е поставен и която издига личната свобода и пазарът за централни фактори на икономическата дейност.

Анализът на пригодността на трите модела да служат като принципи (правила) при организиране основата и тарифата на данъците, показва, че и трите се фокусират върху данъчните размери, като за базата се предполага, че вероятно става въпрос за продажните цени на благата. Общото между тарифите и на трите, макар и зависещи от различни фактори, е, че те не са традиционни (дефинирана система от размери в закона), а са обект на активно (по-скоро оперативно) управление в зависимост от реакцията в търсенето на всяка от огромното многообразие стоки и услуги към свободното време или цената, което на настоящия изглежда не-реалистично за практическо приложение. Очевидно е, че в крайна сметка, че тази модели не могат да служат за правила при организирането на икономическата конструкция на реалистични данъци (Калчев, 2012). С оглед на бързото развитие на цифровите технологии практическото приложение на тези модели най-вероятно също ще стане практически възможно в близко бъдеще. Остава теоретичният и в крайна сметка моралният въпрос – не дали можем, а трябва ли да облагаме и свободното време?

Цифровите технологии във фискалната област

Глобалните процеси на цифровизация, дигитализация и въвеждане на изкуствен интелект се ускоряват и вече са неразделна част от много области на живота – в техниката, медицината, организацията, комуникацията, медиите, контрола, сигурността, военното дело и т.н. Тези процеси не само имат силно влияние върху икономиката, но и вече радикално реорганизируют финансовия, производствения и дори аграрния сектор (Димитрова, 2025).

Наблюдава се значително приложение на дигитализацията във фискалната област в посока удобство за данъкоплатците и заетите по събиране на налозите. По-специално дигитализацията, а вече и изкуственият интелект, значително подобряват услугата по събирането на данъците и радикално подобряват контрола върху плащането им. Въвеждането на тези технологии предполага значителни инвестиционни разходи, висок професионализъм и ясна стратегия по управлението им. Дигитализацията и прилагането на изкуствен интелект предявяват на свой ред изисквания и специфична грамотност към тези, които ги ползват и управляват. Едва тогава те ще развият своя потенциал и донесат ползите, очаквани от тях.

Дигитализацията и изкуствения интелект не само подобряват значително услугата по плащане на данъците и контрола по събирането им. Нещо повече, нивото на контрол, които те позволяват е възможно да обезсмисли дори процеса на деклариране, който работи от векове, именно поради ограничените възможности на контрола. Например, свързването на фискалните апарати с Националната агенция за приходите е сериозна стъпка в тази посока.

Изводи

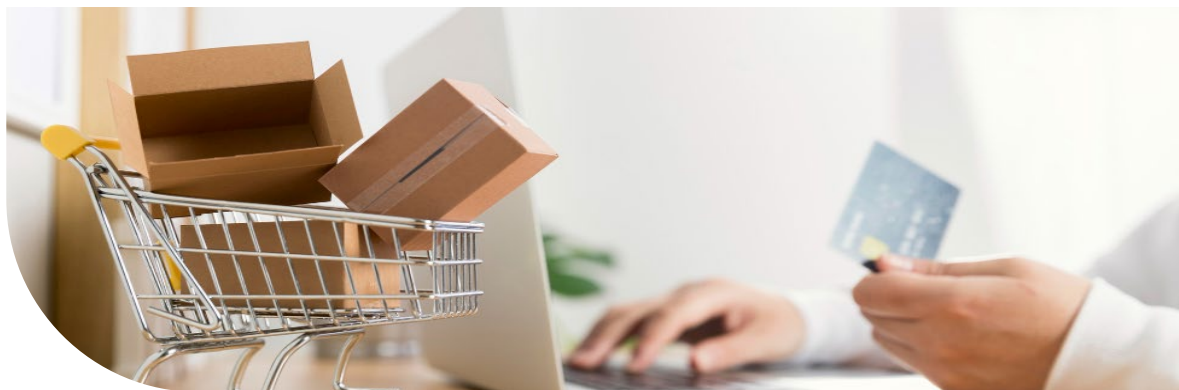
Дигитализацията и изкуствения интелект ще рефлектират върху структурата на данъците – калкулирането на данъчните основи и приложимата тарифа към тях. Доколкото електронните технологии повишават неимоверно степенята на контрол върху данъкоплатците чрез прилагане на камери, контрол върху електронните устройства, въвеждане на чипове и т.н. не само мислимо, но и много вероятно е регистрирането и измерването на свободното време, както и еластичността на търсенето и предлагането на всички продавани стоки в икономиката, което ще позволи данъчни структури, в т.ч. второто оптимално облагане, които сега изглеждат нереалистични, да бъдат реализирани – прогресивен общ данък върху потреблението, гъвкави тарифи за облагане в зависимост от зададени теоретични критерии и т.н. Ако такива структури ще донесат повече приходи на публичната власт при по-високо ниво на данъчна справедливост, е много вероятно те да бъдат и реализирани.

Използвани източници

Dimitrova, R. (2025). Predizvikatelstvata pred bankite v Balgaria v zeleniya prehod. Sofia: Unikorp. [Димитрова, Р. (2025). Прегизвикателствата пред банките в България в зеления преход. София: „Уникорп“.]

Kalchev, E. (2012). Danazi I danacno oblagane. Sofia: Now Balgarski Universitet. [Калчев, Е. (2012). Данъци и данъчно облагане. София: Нов български университет.]

Kalchev, E. (2023). Konstruktivniyat dizain na danacite v ikonomiceskata tradiciya. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Sv. Kliment Ohridski“. [Калчев, Е. (2023). Конструктивният дизайн на данъците в светлината на икономическата традиция. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.]



УСТОЙЧИВОТО ПОТРЕБЛЕНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯТА НА РИТЕЙЛ СЕКТОРА: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ

доц. д-р Надежда Димова

Нов български университет

n.dimova@nbu.bg

Резюме: Настоящата статия изследва връзката между устойчивото потребление и трансформацията на ритейл сектора в контекста на нарастващите екологични, социални и икономически предизвикателства. Представена е спецификата на устойчивото потребление в ритейл сектора, както теоретично, така и практически. Същевременно, за да се отговори на предварително зададената цел на статията, са представени предизвикателствата и възможностите за съвместно създаване на стойност в областта на устойчивото потребление.

Представена е възможна концептуална рамка, която да се състои от три основни компонента: рамката SHIFT, рамката MAPED и основните компоненти на VCC.

Ключови думи: устойчиво потребление, ритейл, потребителско поведение, предизвикателства, дигитална среда, възможности

SUSTAINABLE CONSUMPTION AND THE TRANSFORMATION OF THE RETAIL SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Assoc. Prof. Dr. Nadezhda Dimova

New Bulgarian University

n.dimova@nbu.bg

Abstract: This article explores the relationship between sustainable consumption and the transformation of the retail sector in the context of growing environmental, social and economic challenges. The specifics of sustainable consumption in the retail sector are presented, both theoretically and practically. At the same time, in order to meet the previously set objective of the article, the challenges and opportunities for co-creation of value in the field of sustainable consumption are presented.

A possible conceptual framework is presented, consisting of three main components: the SHIFT framework, the MAPED framework and the main components of VCC.

Keywords: sustainable consumption, retail, consumer behavior, challenges, digital environment, opportunities

Съвременният дигитален свят създава редица предизвикателства, но и възможности да се приложи устойчиво потребление в ритейл сектора. В много от случаите, целесъобразното използване на съвременни дигитални технологии и AI дават реално шанс за реализиране на успешни маркетинг стратегии в ритейл сектора и моделиране на устойчиво потребление. Все повече ритейл търговци успяват да се справят, дори предлагат на потребителите изключително иновативни решения, за осъществяването на това устойчиво потребление.

В много голяма част от изследванията и академичната литература устойчивото потребление се разглежда в общият контекст, но много по-различно и специфично е ако се анализира в контекста на ритейла.

Концепцията за устойчиво потребление привлича все по-голямо внимание по света през последното десетилетие. По-специално подпомогната от формулирането на Цели за устойчиво развитие (ЦУР) през 2015 г. от Общото събрание на Организацията на обединените нации (ОБООН), идеята за устойчиво потребление постепенно излезе на преден план във всички корпоративни политики и инициативи (Bolton, 2022; Ma et al., 2019; Voola et al., 2022).

В тази връзка, търговията на гребно може да играе важна роля в насърчаването на инициативи за устойчиво потребление, благодарение на привилегированото си положение както от страна на търсенето, така и

на предлагането (Delai & Takahashi, 2013; Paul & Rosenbaum, 2020). От страна на търсенето, компаниите за търговия на гребно могат да повлияят на моделите на покупка на потребителите и да ги вдъхновят да възприемат устойчиво потребителско поведение (Delai & Takahashi, 2013; S. Singh & Swait, 2017).

От страна на предлагането, търговците на гребно могат да повлияят на своите доставчици и местните вериги за доставки, за да разработват устойчиви продукти за потребителите (Delai & Takahashi, 2013; Zhao, 2019). Това значително влияе на компаниите за търговия на гребно (както от страна на търсенето, така и на предлагането) поставя търговията на гребно в уникална позиция да ръководи така необходимото начинание за насърчаване на устойчиво потребителско поведение и да вдъхнови други индустрии да следват пътя на приемане на практики за устойчиво потребление. Търговците на гребно насърчават устойчивото потребление чрез различни инициативи, като например поведенческо подтикване, разработване на схеми за връщане на употребявани продукти, осигуряване на зарядни станции за електрически превозни средства намаляване на употребата на найлонови торбички и продажба на екологични продукти.

Възникват и редица въпроси доколко тези инициативи насърчават устойчивото потребление.

Въпреки че тези инициативи могат да насърчат краткосрочното приемане на устойчиви практики, дългосрочното приемане на практики за устойчиво потребление от страна на потребителите би изисквало тяхното активно участие и ангажираност (Hatipoglu & Inelmen, 2021; Longoria et al., 2021).

White и колегите му (2019) твърдят, че преобладаващите психологически нагласи на потребителите може да са една от основните причини за ниското приемане и редовна практика на устойчиво потребление сред тях. За тази цел, съвместното създаване на стойност може да се окаже подходяща стратегия, която търговците на гребно могат да използват, за да се справят с психологическите нагласи на потребителите за възприемане на устойчиви потребителски поведения и практики.

От друга страна, в мрежата на веригата за доставки търговците на гребно са в добра позиция да насърчават производителите да възприемат устойчиви практики и да предоставят на потребителите избор от устойчиви продукти, тъй като те действат като посредник между производителите и потребителите, което налага различни правила за всяка една от страните.

Търговците на гребно работят с доставчици и производители и по този начин могат да ги насърчат да внедряват производствени процеси и да разработват екологично чисти продукти (Gustavo et al., 2018; Hultman & Elg, 2018; Kennedy et al., 2016).

Съществуващата литература показва, че търговците на гребно понастоящем допринасят за устойчивото потребление чрез предлагане на стоки за избор на продукти; дейности в магазина и комуникация с потребителите. Таблица 1 синтезира проучванията, които са изследвали устойчивото потребление в контекста на търговията на гребно.

Табл.№1 Литература за устойчивото потребление в контекста на търговията на гребно (Източник: Saha ,V., Jebarajakirthy ,C., Sreen,N., Goyal, P., Mani, V., Deshpande,S., Developing a Framework of Sustainable Consumption in Retailing Contexts, Australasian Marketing Journal, 2024, Vol. 32(2) 178–188)

Проучване	Ключови конструкции	Контекст	Методология	Пример	Ключови констатации	Тема
Gleim et al. (2013)	Бариери пред зеленото потребление	САЩ	Смесен метод (качествен + количествен)	330 потребители; 581 потребители; 201 потребители	Барьерите пред зеленото потребление включват: цена, качество, експертиза, доверие, наличност, апатия, лоялност към марката и разни категории. Вербалната информация увеличава намеренията за покупка повече от числовата информация.	Избор на продукт; комуникация с потребителите
Hornibrook et al. (2015)	Етикетуване на възлерог	Великобритания	Данни за карти за лоялност; Дискусия във фокус група	9 фокус групи на потребители на TESCO	Причините за по-ниските покупки на продукти с възлероген етикет включват: липса на въздействие, липса на осведоменост и разбиране за възлерогния етикет, ограничаване или улесняване на социалните и културни влияния и хетерогенния характер на потребителите	Избор на продукти
Björklund et al. (2016)	Свързани с логистиката екологични съображения, екологични показатели, измерващи ефектите от тези съображения, и екологично създание в докладите за КСО	Множество	Класификационни модели чрез преглед на литературата и анализ на съдържанието	16 големи търговци на гребно	Въпреки факта, че много търговци на гребно твърдят, че прилагат рамката на глобалната инициатива за отчитане, те не я прилагат на задължително ниво. Бяха повдигнати въпроси относно използването на доклади за КСО те не я прилагат на задължително ниво. Бяха повдигнати въпроси относно използването на доклади за КСО за определяне на съзнанието.	Деятности в магазина

Проучване	Ключови конструкции	Контекст	Методология	Пример	Ключови констатации	Тема
Нofenk et al. (2019)	Устойчивост на асортимента на търговците на гребно, устойчивост на дистрибуцията, идентификация на потребителите с магазина (личен маршрут), легитимност на магазина (социален маршрут), лични норми и социални норми	Нидерландия	Експеримент, базиран на сценарии	672 потребители	Усилията на търговците на гребно за устойчивост водят до положителни потребителски реакции чрез идентификацията им с магазина и легитимността на магазина. Личните норми действат като модератор, който увеличава силата на връзката между усилията на търговеца на гребно за устойчивост и потребителската реакция. Въпреки това, когато се контролира модератора роля на личните норми, социалните норми отслабват ефектите.	Избор на продукти
Ефстрашиади и гр. (2019)	Икономическа оценка и икономии на електроенергия	Великобритания	Казус	Един търговец на гребно	Водноохлаждаема хладилна система спестява до 3% повече електроенергия от въздушноохлажданата система и има период на възвръщаемост от около 5 години.	Дейности в магазина
Гуягер и гр. (2017)	Асортимент на продукти, информация за мястото на покупка, зелени ценови етикети, зелено пране, еко-обслужващо пространство и визуално внимание	Швеция	Експеримент с проследяване на погледа	66 потребители	Различни практики, включително предоставяне на подходяща информация, ориентиране на потребителите вътре в магазина и предлагане на екологичен асортимент от продукти, могат да увеличат визуалното внимание на потребителите към предлаганите продукти.	Избор на продукти; комуникация с потребителите
Диас и Брага Джуниър (2016)	Обратна логистика	Сао Пауло, Бразилия	Казус; метод Вупертал	Един търговец на гребно	Обратната логистика помощна на търговците на гребно да използват по-устойчиви опаковки и да управляват отпадоците	Дейности в магазина

Проучване	Ключови конструктори	Контекст	Методология	Пример	Ключови констатации	Тема
Чаттерджи и Полонски (2019)	Качество на обслужването, качество на комуникацията в магазина, качество на продукта, потребителски възприятия за екологичните дейности на търговците на храна и потребителски възприятия за доверието в търговеца на зелени храни	Индия	Моделиране с уравнения	356 потребители	Резултатите показват, че потребителските възприятия за екологичните дейности на търговците на храна имат статистически значим ефект върху качеството на обслужване, качеството на комуникацията в магазина и качеството на продукта, както и потребителските възприятия за доверието в търговеца на зелени храни. Резултатите също така показват, че качеството на обслужване, качеството на комуникацията в магазина и качеството на продукта са повлияли положително на възприятията на потребителите за доверие в търговеца на зелени храни. Освен това, трите аспекта на качеството на опита в магазина са посредничали във връзката между потребителските възприятия за екологичните дейности на търговците на храна и възприеманата доверие в търговците на зелени храни.	Дейности в магазина
Чаттерджи и др. (2021)	Мотиви и бариери	Индия	Дискусия във фокус група	21 студенти	Това проучване идентифицира личните ценности, навиците, социалната вина, отделната категоризация на етичните продукти в магазините за търговия на греебно, необходимостта от сертифициране, надеждността на източника и правителствените политики като мотиватори за етично потребление. Освен това, това проучване идентифицира липсата на знания, умшленото невежество, високата цена и зеления скептицизм (или цинизъм), трагедията на общото благо, качеството на продукта и категорията на продукта като бариери пред етичното потребление.	Избор на продукт

Проучване	Ключови конструкции	Контекст	Методология	Пример	Ключови констатации	Тема
Чанг и Су (2022)	Етикетирани за срок на годност, отстъпка от цената и вид храна	Тайван	Експеримент, базиран на сценарий	Потребители; размерът варира за всеки от осемте сценария	Отстъпката от цената и степента на неспрайност влияят върху възприеманата стойност при различни нива на отстъпка от цената.	Дейности в магазина; Комуникация с потребителите
Настоящо проучване	рамката SHIFT (S = Социално влияние; H = Формиране на навици; I = Индивидуално аз; F = Чувства и познание; T = Осезаемост), рамката MAPED са M = Приемане от пазара; A = Оценка и награди; P = Положително утвърждаване; E = Емпатия в комуникацията; D = Дематериализация	Приложимо в различни контексти	Концептуален модел	Няма данни	Настоящото проучване изследва как търговците на дребно могат да допринесат за справяне с различните психологически нагласи на потребителите, за да създадат устойчиво потребление в контекста на търговията на дребно. В тази връзка е разработена рамката MAPED, съответстваща на рамката SHIFT на White et al. (2019) за изследване на процеса и механизма за съвместно създаване на устойчиво потребление в сектора на търговията на дребно. Следователно е разработена цялостна рамка чрез интегриране на MAPED и рамката SHIFT, която показва как устойчивото потребление може да бъде съвместно създадено в сектора на търговията на дребно.	Дейности в магазина, избор на продукти, комуникация с потребителите.

Съществено различие има и при възможността да се открие концепцията за съвместно създаване на стойност, в която да се интегрират психологическите нагласи на потребителите към възприемане на устойчивото потребление и действията на търговците на гребно при на съърчаването на това устойчиво потребление.

Самото създаване на стойност, в действителност, позволява на потребителите да взаимодействат с отделните компании и техните брандове. Много често различните вариации на продукти се реализират в резултата на потребителското търсене, което от своя страна намалява отхвърлянето на продукти, изтеглянето на продукти, недоволството на самите потребители.

Литературата за съвместно създаване на стойност в областта на устойчивото потребление е изправена пред подобно предизвикателство, при което фокусът е върху стратегиите на фирмите за съвместно създаване на стойност, а не върху изследването на гледната точка на потребителите. Предполага се, че като дава възможност на клиентите да допринасят за практиките във веригата за доставки, бизнесът може да насърчи устойчивото потребление сред тях и обществото.

От важно значение е да се подчертае, че в контекста на търговията на гребно, самият търговец на гребно, който реализира устойчиви продукти много често имат нужда от информация от страна на потребителите за техните нужди и желания, но за устойчивостта.

Литературата за съвместното създаване на стойност и търговията на гребно предлага няколко стратегии за насърчаване на устойчивото потребление чрез съвместно създаване на стойност (Ma et al., 2019; Sun et al., 2020).

Фокусът е до голяма степен върху фирмите за търговия на гребно, а не върху гледните точки на потребителите. С други думи, литературата не показва как търговците на гребно могат да използват съвместното създаване, за да повлияят на психологическите нагласи на потребителите и да ги насърчат да възприемат устойчиво потребителско поведение и практики.

Съвместното създаване на стойност набляга на активното сътрудничество между участниците (напр. потребители, търговци на гребно и др.) чрез процес на взаимно обучение за създаване на взаимно желана стойност един за друг (Ma et al., 2019; Saha et al., 2020, 2021).

Отделните участници в създаването на стойност трябва да допринасят със своите ресурси, за да се генерира по-голяма стойност и да се създаде устойчива практика.

Задължително е потребителите да бъдат напълно ангажирани и обвързани със своите психологически нагласи по време на процес на съвместно създаване на стойност. Това предоставя на търговците на гребно възможност да се справят с тези психологически нагласи на потребителите и да ги повлияят да възприемат устойчиви практики. Следователно, съвместното създаване на стойност служи като ефективна стратегия, чрез която търговците на гребно могат да се справят с психологическите нагласи на потребителите, за да насърчат устойчиво потребителско поведение и практики.

Съвместно създаване на стойност може да се осъществи чрез разработване на концептуална рамка която се състои от три основни компонента: рамката SHIFT, рамката MAPED и основните компоненти на VCC.

Разработена е рамката MAPED, съответстваща на рамката SHIFT на Уайт и др. за изследване на процеса и механизма за съвместно създаване на устойчиво потребление в сектора на търговията на дребно. Тази всеобхватна концептуална рамка е разработена с помощта на методологичен подход на критичен преглед и анализ на съществуващата академична литература за съвместно създаване на стойност и устойчиво потребление.

В чисто теоретичен план, може да се предложи концептуална рамка, която се състои от три основни компонента: рамката SHIFT, рамката MAPED и основните компоненти на VCC. Рамката SHIFT, предложена от White et al. (2019), изобразява специфичните психологически нагласи на потребителите, които трябва да бъдат използвани за насърчаване на устойчиво потребителско поведение.

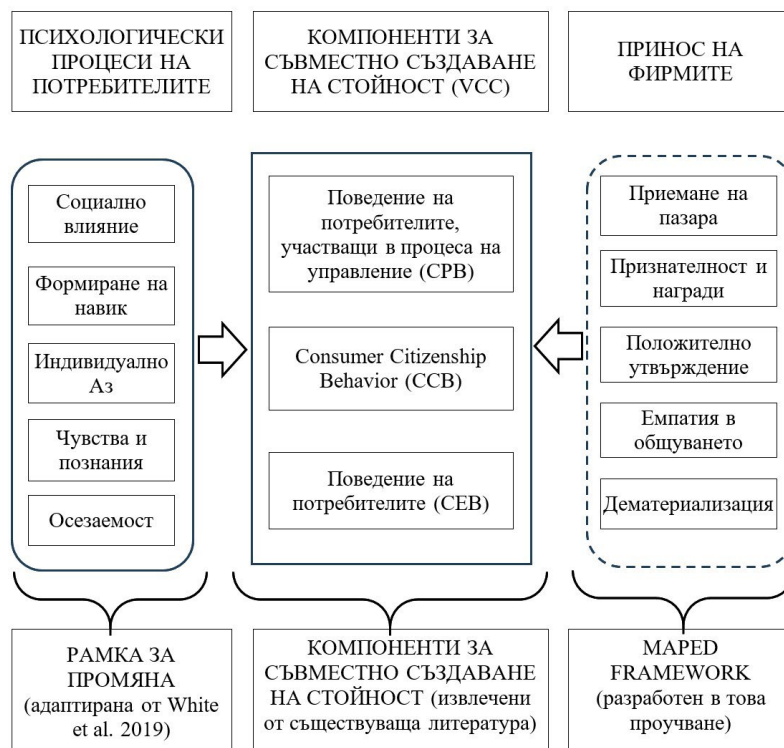
Докато рамката SHIFT показва психологическите нагласи на потребителите, влияещи върху склонността им към устойчиво потребление, предложената от нас рамка MAPED представлява реакцията и инициативата на търговските фирми, съответстващи на всяка от психологическите нагласи на потребителите.

Компонентите на рамката MAPED са М = Приемане от пазара; А = Оценка и Награди; Р = Положително утвърждаване; Е = Емпатия в комуникацията; и D = Дематериализация. (M= Market acceptance; A=Appreciation and Rewards; P=Positive affirmation; E= Empathy in communication; and D=Dematerialization.)

И двете рамки са свързани чрез трите компонента за съвместно създаване на ценности Поведение на участието на клиента (CPB), Поведение на гражданството на клиента (CCB) и Поведение на ангажираността на клиента (CEB), Customer Participation Behavior (CPB), Customer Citizenship Behavior (CCB), and Customer Engagement Behavior (CEB), за да стимулират психологическите предразположения на потребителите да възприемат устойчиво потребление в търговията на дребно.

Тази рамка е показана на Фигура № 1, която има три основни компонента: рамката SHIFT, рамката MAPED и основните компоненти на VCC. Въпреки че рамката SHIFT, предложена в литературата, предполага психологическите нагласи на потребителите, които са необходими за задействане на интереса на клиентите към практики за устойчиво потребление, тя не изследва изчерпателно как търговците на дребно могат да допринесат за насаждането на устойчиво потребление сред потребителите, като реагират конкретно на всяка от психологическите нагласи, представени от рамката SHIFT.

Реално е възможно съвместното създаване на стойност като всеобхватен механизъм между психологическите нагласи на клиентите, предложени в рамката SHIFT, и приноса на търговците на дребно, предложен в рамката MAPED.



Фигура №1 Концептуална рамка за съвместно създадено устойчиво потребление в сектора на търговията на дребно (Източник: Saha ,V., Jebarajakirthy ,C., Sreen,N., Goyal, P., Mani, V., Deshpande,S., Developing a Framework of Sustainable Consumption in Retailing Contexts, Australasian Marketing Journal, 2024, Vol. 32(2) 178–188)

Социално влияние (C). Social influence (S) Склонността на потребителите да възприемат устойчиво потребление често се основава на мненията и очакванията на тяхната социална група (Jansson et al., 2017). Ако социалното им влияние е положително насочено към устойчиво потребление, потребителите е вероятно да възприемат практики за устойчиво потребление. Съответно, White et al. (2019) предлагат три аспекта на социалното влияние, които могат да вдъхновят потребителите към устойчиво потребление: социални норми, социални идентичности и социална желателност. Социалните норми обикновено се отнасят до вярванията и поведението, които са приети в даден социален контекст (Cialdini et al., 2006), докато социалните идентичности се отнасят до чувството за идентичност на потребителя, което произтича от принадлежността му към определена социална група (Greenaway et al., 2016). Съответно, социалната желателност се отнася до желанието на потребителите да бъдат ценени от другите в техните социални групи и да им придат социален статус (Akbulut et al., 2017). Всеки от тези аспекти предполага социално влияние, възприето от потребителите, и в крайна сметка формира тяхното намерение и поведение към устойчиво потребление.

Социално влияние (S) спрямо приемането на пазара (M). Social influence (S) vis-à-vis market acceptance (M) да се справят с този психологически фактор (социално влияние) на потребителите, като осигурят приемане на пазара на тяхното поведение за устойчиво потребление.

Приемането на пазара се отнася до широкото приемане на дадено поведение на потребителите сред техните социални групи и сред по-широкия потребителски пазар.

Търговските фирми могат да се справят с психологическия фактор на социално влияние на потребителите, използвайки различни цифрови платформи, като социални медии и онлайн потребителски форуми, за да популяризират устойчивото потребителско поведение и практики на своите потребители (Muhammad et al., 2018; Sedera et al., 2017).

Формиране на навици (H). Habit formation (H) Ако потребителите, фирмите и обществото трябва да получат възвръщаемост от устойчивото потребление, практиките за устойчиво потребление трябва редовно да се прилагат от потребителите като част от техните потребителски навици. С други думи, поведението на устойчиво потребление, демонстрирано от потребителите, трябва да стане относително автоматично и стабилно с течение на времето (Kurz et al., 2015).

Формиране на навици (H) спрямо признателността и наградите (A). Habit formation (H) vis-à-vis appreciation and rewards (A) Търговските фирми могат да се справят с психологическия фактор на формиране на навици, като променят самия контекст, в който потребителите купуват и консумират необходимите им артикули. Един ефективен начин за осигуряване на такава контекстуална промяна може да бъде предлагането на потребителите някаква форма на признателност и награди, която би ги насърчила да възприемат практики за устойчиво потребление (Luthra et al., 2016).

След като потребителите осъзнаят присъщите ползи от устойчивото потребление, търговските фирми могат постепенно да премахнат такива външни награди.

Индивидуално аз (I). Individual self (I) Индивидуалното „аз“, което включва позитивно самооценяване, самопослелователност, личен интерес, самоефикасност и лични норми, може да окаже много голямо влияние върху устойчивото потребителско поведение на потребителите (White et al., 2019).

Самооценката определя как индивидът определя себе си и как другите го възприемат. White et al. (2019) прогнозира, че самооценката е ключов конструкт, който обяснява устойчивото поведение на потребителите. Потребителите желаят да гледат на себе си позитивно (позитивно самооценяване) и по този начин да избягват практики, които влияят негативно върху околната среда или обществото. Следователно, те възприемат практики за устойчиво потребление (Feuquina et al., 2010).

Освен това, самоефективността означава увереност на индивида в осъществяването на поведението и постигането на положителни резултати (Sreen et al., 2020). Увереността в способността на човек да осъществява устойчиво поведение играе съществена роля при определянето дали даден индивид би извършил поведението (Sreen et al., 2020). Следователно, самоефективността е жизненоважен предсказващ фактор за устойчиво поведение (Sreen et al., 2020). Накрая, White et al. (2019) предполагат, че личните норми или външния водят до чувство за личен дълг, свързано с техните собствени стандарти. Личните норми са ангажиментът за следване на собствените интернализирани ценности. Индивидуално „аз“ (I) спрямо позитивно утвърждение (P). Individual self (I) vis-à-vis positive affirmation (P)

Търговските компании могат да изберат стратегията на позитивно утвърждение, за да привлекат вниманието на потребителите към собственото им „аз“ около практиките им за устойчиво потребление.

Също така, позитивните утвърждения за устойчиво потребителско поведение от страна на търговските фирми биха вдъхновили потребителите да разпространяват позитивна информация сред своите връстници за възприемане на устойчиво потребителско поведение; това от своя страна би помогнало за засилване на приемането на практики и поведение за устойчиво потребление от всички потребители.

Чувства и познание (Ф). Feelings and cognition (F) Потребителите обикновено вземат решения за покупка по един от тези два начина: или чрез интуитивен, афективен път, или чрез по-съзнателен, когнитивен път (Shiv & Fedorikhin, 1999; White et al., 2019). Интуитивният, афективен път е свързан с положителни и отрицателни емоции на потребителите. Тоест, потребителите са склонни да вземат решения за покупка въз основа на това как се чувстват (положително или отрицателно) относно даден артикул. Съответно, комуникацията, свързана с устойчивото потребление, може да бъде или предназначена да предизвика положителни емоции (като хедонистично удоволствие) или отрицателни емоции (като апели за страх или вина; White et al., 2019).

Съзнателният, когнитивен път на вземане на решения от потребителите ги кара да обмислят решенията си за покупка въз основа на информация и знания, които натрупват от различни източници (White et al., 2019).

Чувства и познание (F) спрямо емпатия в комуникацията (E). Feelings and cognition (F) vis-à-vis empathy in communication (E) Търговските фирми могат да се справят с този психологически фактор на потребителите (чувства и познание), като осигурят емпатия в своите комуникационни кампании. Компанията осъзнава, че не всички потребители взимат решенията си за покупка по подобен начин.

Следователно е важно фирмите за търговия на гребно да бъдат емпатични в комуникацията си, като убеждават потребителите да изберат практики и поведение за устойчиво потребление. За потребителите, които са склонни да вземат решения въз основа на чувствата си, фирмите ще трябва да предават посланието си по емпатичен начин, без да бъдат прекалено сензационни или емоционални. И обратно, за потребителите, които вземат решения въз основа на своите познания, фирмите трябва да съобщават полезна информация и данни.

Осезаемост (Т). Tangibility (T). Въпреки че устойчивото потребление е от полза за групите и околната среда, устойчивите стоки обикновено се продават на по-висока цена в сравнение с традиционните неустойчиви стоки (Kaczorowska et al., 2019). Премията в цената може да направи чувствителните към цената потребители предпазливи при закупуването на устойчиви стоки.

Ottman et al. (2006) съобщават, че прекаленото фокусиране върху ползите за околната среда и по-малко върху специфичните за продукта ползи може да доведе до късогледство на зеления маркетинг, т.е. късогледство. Специфичните за продукта ползи са осезаеми ползи, които потребителите търсят, когато купуват даден продукт. Съответно, осезаемостта на тези ползи трябва да бъде направена по-подходяща и конкретна в кон-

текста на устойчивото потребление (White et al., 2019). Очакваните резултати от устойчивото потребление трябва да бъдат представени на потребителите като самоизпълняващи се и силно релевантни за тяхното „индивидуално аз“. В това отношение, ценна мярка може да бъде насърчаването им да очакват по-неосезаеми резултати, а не само осезаеми от практиките за устойчиво потребление.

Осезаемост (T) спрямо дематериализацията (D). Tangibility (T) vis-à-vis dematerialization (D) Търговските фирми могат да използват стратегията на дематериализацията, за да разрешат желанието на потребителите за осезаемост (Csikszentmihalyi, 2000; White et al., 2019). Дематериализацията означава, че потребителите намаляват акцента си върху притежанието на материални предмети и съответно се фокусират върху потреблението на преживявания, цифрови продукти и разнообразни услуги (Magee & Devezas, 2017).

В заключение, създаването на връзката между устойчивото потребление и трансформацията на ритейл сектора се оказва, че е не никак лесна задача. Особено що се касае до изграждането на специфична рамка, която да отговаря на нарастващите екологични, социални и икономически предизвикателства. За да е по-богата и цялостна картината при изследването е важно да се включат и двете измерения, а именно теоретично и практически. Постигането на целите в ритейл сектора и постигането на устойчиво потребление е представено чрез предизвикателствата и възможностите за съвместно създаване на стойност.

Използвани източници

Akbulut, Y., Dönmez, O., & Dursun, Ö. Ö. (2017). Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. *Computers in Human Behavior*, 72, 87–95.

Bolton, R. N. (2022). The convergence of sustainability and marketing: Transforming marketing to respond to a new world. *Australasian Marketing Journal*, 30(2), 107–112.

Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., & Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social Influence*, 1(1), Csikszentmihalyi, M. (2000). The costs and benefits of consuming. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 267–272.

Delai, I., & Takahashi, S. (2013). Corporate sustainability in emerging markets: Insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production*, 47, 211–221.

Feygina, I., Jost, J. T., & Goldsmith, R. E. (2010). System justification, the denial of global warming, and the possibility of “system-sanctioned change”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 326–338.

Greenaway, K. H., Cruwys, T., Haslam, S. A., & Jetten, J. (2016). Social identities promote well-being because they satisfy global psychological needs. *European Journal of Social Psychology*, 46(3), 294–307.

Gustavo, J. U., Jr, Pereira, G. M., Bond, A. J., Viegas, C. V., & Borchardt, M. (2018). Drivers, opportunities and barriers for a retailer in the pursuit of more sustainable packaging redesign. *Journal of Cleaner Production*, 187, 18–28.

Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2021). Effective management and governance of Slow Food's Earth Markets as a driver of sustainable consumption and production. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(11–12), 1970–1988.

Hultman, J., & Elg, U. (2018). Developing CSR in retail-supplier relationships: A stakeholder interaction approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(4), 339–359.

Jansson, J., Nordlund, A., & Westin, K. (2017). Examining drivers of sustainable consumption: The influence of norms and opinion leadership on electric vehicle adoption in Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 154, 176–187.

Kaczorowska, J., Rejman, K., Halicka, E., Szczebyło, A., & Gorska-Warsewicz, H. (2019). Impact of food sustainability labels on the perceived product value and price expectations of urban consumers. *Sustainability*, 11(24), 7240.

Kennedy, A. M., Kapitan, S., & Soo, S. (2016). Eco-warriors: Shifting sustainable retail strategy via authentic retail brand image. *Australasian Marketing Journal*, 24(2), 125–134.

Kurz, T., Gardner, B., Verplanken, B., & Abraham, C. (2015). Habitual behaviors or patterns of practice? Explaining and changing repetitive climate-relevant actions. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 6(1), 113–128.

Longoria, L. C., López-Forniés, I., Sáenz, D. C., & Sierra-Pérez, J. (2021). Promoting sustainable consumption in Higher Education Institutions through integrative co-creative processes involving relevant stakeholders. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 445–458.

Luthra, S., Mangla, S. K., Xu, L., & Diabat, A. (2016). Using AHP to evaluate barriers in adopting sustainable consumption and production initiatives in a supply chain. *International Journal of Production Economics*, 181, 342–349.

Magee, C. L., & Devezas, T. C. (2017). A simple extension of dematerialization theory: Incorporation of technical progress and the rebound effect. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 196–205.

Ma, Y., Rong, K., Luo, Y., Wang, Y., Mangalagiu, D., & Thornton, T. F. (2019). Value co-creation for sustainable consumption and production in the sharing economy in China. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1148–1158.

Muhammad, S. S., Dey, B. L., & Weerakkody, V. (2018). Analysis of factors that influence customers' willingness to leave big data digital footprints on social media: A systematic review of literature. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 559–576.

Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48(5), 22–36.

Paul, J., & Rosenbaum, M. (2020). Retailing and consumer services at a tipping point: New conceptual frameworks and theoretical models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101977.

Saha, V., Mani, V., & Goyal, P. (2020). Emerging trends in the literature of value co-creation: A bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 981–1002.

Saha, V., Goyal, P., & Jebarajakirthy, C. (2021). Value co-creation: A review of literature and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 612–628.

Saha ,V., Jebarajakirthy ,C., Sreen,N., Goyal, P., Mani, V., Deshpande,S., Developing a Framework of Sustainable Consumption in Retailing Contexts, *Australasian Marketing Journal*, 2024, Vol. 32(2) 178–188

Sedera, D., Lokuge, S., Atapattu, M., & Gretzel, U. (2017). Likes—the key to my happiness: The moderating effect of social influence on travel experience. *Information & Management*, 54(6), 825–836.

Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26(3), 278–292.

Singh, S., & Swait, J. (2017). Channels for search and purchase: Does mobile Internet matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 123–134.

Sreen, N., Purbey, S., & Sadarangani, P. (2020). Understanding the relationship between different facets of materialism and attitude toward green products. *Journal of Global Marketing*, 33, 396–416.

Sun, H., Rabbani, M. R., Ahmad, N., Sial, M. S., Cheng, G., Zia-Ud-Din, M., & Fu, Q. (2020). CSR, co-creation and green consumer loyalty: Are green banking initiatives important? A moderated mediation approach from an emerging economy. *Sustainability*, 12(24), 10688.

Voola, R., Bandyopadhyay, C., Azmat, F., Ray, S., & Nayak, L. (2022). How are consumer behavior and marketing strategy researchers incorporating the SDGs? A review and opportunities for future research. *Australasian Marketing Journal*, 30(2), 119–130.

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49.

Zhao, H., Song, S., Zhang, Y., Gupta, J. N., & Devlin, A. G. (2019). Optimal decisions of a supply chain with a risk-averse retailer and portfolio contracts. *IEEE Access*, 7, 123877–123892.



TALENT INCREMENTAL DEVELOPMENT IN MANAGEMENT: PERSPECTIVES ON SYSTEMATIC LEARNING IN A COMPLEX ENVIRONMENT

Assoc. Prof. Dimitar Trendafilov, PhD

New Bulgarian University

dtrendafilov@nbu.bg

Abstract: Many environmental factors currently challenge employees in management positions. Trends indicate an increasing role for a set of skills and abilities that are less technical and more related to analytical thinking, collaboration, motivation and continuous development of talents. This article proposes a conceptual model consisting of four modules that allow for self-management and are relatively easy to implement learning methods in HE. The model is based on the principles of a systems approach and the desired outcomes for successful professional development and is tailored to characteristics that promote the accumulation of knowledge and confidence in the learning talents over time.

Keywords: education, managerial skills, system thinking, talent management, learning roadmap

ПРОГРЕСИВНО РАЗВИТИЕ НА ТАЛАНТИ В МЕНИДЖМЪНТА: ПЕРСПЕКТИВИ ЗА СИСТЕМАТИЧНО ОБУЧЕНИЕ В КОМПЛЕКСНА СРЕДА

доц. д-р Димитър Трендафилов

Нов български университет

dtrendafilov@nbu.bg

Резюме: Много фактори на околната среда в момента отправят предизвикателство към служителите на мениджърски позиции. Тенденциите показват нарастваща роля на набор от умения и способности, които са по-малко технически и повече свързани с аналитично мислене, сътрудничество, мотивация и непрекъснато развитие на талантите. Тази статия предлага концептуален модел, състоящ се от четири модула, позволяващи самоуправление и са сравнително лесни за прилагане методи за обучение във висшето образование. Моделът се основава на принципите на системния подход и желаните резултати за успешно професионално развитие и е съобразен с характеристики, които насърчават натрупването на знания и увереност в обучаващите се таланти в течение на времето.

Ключови думи: образование, управленски умения, системно мислене, управление на таланти, пътна карта за обучение

Introduction

Not only the pandemic period, but also the numerous local and global tremors, partly caused by it, as well as the rise of the creation and application of artificial intelligence (AI) in a wide field of activities, have made the dynamics of the environment visible to everyone (Taleb 2010; see also WUI 2025¹). In fact, AI can be seen as a new digital revolution or at least a new powerful momentum in the digital transition that began to unfold three decades ago. It is its catalytic power that raises questions about the challenges and opportunities in different industries. Perhaps the biggest myth that has been floating around was the loss of jobs. Considering the fact that every significant technical leap in history has caused concerns about the economic well-being of entire communities, but in the end the layers have adjusted, we can expect the soon formation of development directions that all stakeholders will comply with. However, this does not mean that “waiting” for the rearrangement in the creation of added value through increased automation should be

¹ “World uncertainty index” covers 143 countries, and updates in every quarter following the data available from the Economist Intelligent Unit reports; the latest data shows that the level of uncertainty worldwide is among the highest in last 17 years (getting closer to the pandemic year of 2020).

a passive process. On the contrary, in the last five years, predictions and proposals about the formats and effects of combining the human and technical factors have abounded against the general background of the slower adaptation of companies around the world to the implementation of AI. The turbulence of the environment (Kotler & Caslione 2009) can be illustrated with a curious example. The rise of social networks about two decades ago catalyzed the need for the position of a “digital marketing” expert and it seemed unshakable. What is currently happening, however, is that the work of an entire team of such specialists is completely replaceable by AI assistants that are capable of analyzing existing content and creating new content (both text and images) for an advertising campaign for several media channels. This happens only in a few minutes and it is just one of many applications of AI in the overall work of marketing activities in a company (Kantar, 2025).

In this train of thoughts, the article argues that in an increasingly complex environment, measures for the development of effective employees/workers should not go through the prism of even more complex programs of education and professional training, but on the contrary - through simpler ones in terms of content, and also open to modification and adaptation over time. In support of this, both studies among professionals on the development of core skills over the past ten years is used, and an attempt is made to form a conceptual model (structure) of what sustainable complexes of skills and for what purposes they should be formed. Last but not least, it is explained how they interact, since the strength of the individual in a professional sense is based on openness to lifelong learning and in a sufficient “volume” and degree, according to the requirements of each of the proposed modules. As will also be clarified, it is no coincidence that they are labeled “management”. However, the latter refers to “self-management”. As Dracker pointed out (1999, 19), “It’s up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life...”. Self-management training (learning pathway) should take priority in colleges and universities, since knowledge becomes obsolete too quickly to be the main focus of curricula. If the individual does not embrace the concept of constant openness to development, resilience and adaptation to the needs of his professional environment, s/he will exhaust him/herself or be lost too soon.

All of the above has a more general purpose, and that is to shed light on a more systematic approach to talent development. On the one hand, HEIs are particularly useful arenas for testing individual aptitudes and developing qualities, while, on the other hand, industry organizations (in which the respective learner will be formed as an “expert” later on) represent a breeding ground for the most effective use of talent and its modification and enrichment in the long term (Gagné 2008; Varkonyi 2014). In other words, talent should not only be sought as one specific individual among many possible individuals, but should be encouraged in every employee, otherwise HR programs could be inefficient and even counterproductive (W. Chan Kim & Mauborgne 2017; De Boeck *et al.* 2018). Moreover, the aforementioned concepts of “self-management” and “encouragement” are not at all intended as “wishful thinking”, as they are driven by the tendency to increasingly rely on “self-awareness” from an emotional, educational, and cultural perspective (Manz & Sims Jr., 1987; Goleman 1995; Meyer 2013; Erikson 2019; Landry 2019; WEF 2025). By relying on knowledge and a mindset that opens the door to talent autonomy both during university and internal training, retraining courses, etc., employers will drastically reduce the need for micromanagement and efforts to provide administrative incentives for their employees when it comes to lifelong learning.

Demand and development of skills.

The starting point for forming a new perspective on the system for flexible and adaptive behavior of talents was the observations of the sought-after qualities and skills by companies of different sizes and industries in Europe over the past few years. In their job position announcements, the emphasis has eloquently shifted from specific skills typical of the “specialist” to “atypical”, person-based requirements such as “proactive attitude”, “desire to learn”, “orientation towards results” and “ability to maintain motivation”. For managerial positions, experience in “project management” is frequently required as well. These observations were supported by the results of the periodic surveys undertaken by the World Economic Forum regarding the workforce. This source was chosen not because it is the only one available or most credible, rather because it offers, first, a global view and, second, its regularity implies the derivation of significant trends, especially with regard to the dynamic upheavals in the technological and hence in the business and educational environments in the last two decades. Even more specifically, we will refer to the “Skills Score” charts available in the reports to trace specific movements and predictions for the needs of professional development. Although it will be implied, it is appropriate to explicitly state at the outset that the data reflected by the WEF must be considered by the HEIs and relate directly to the way in which their curricula are designed.

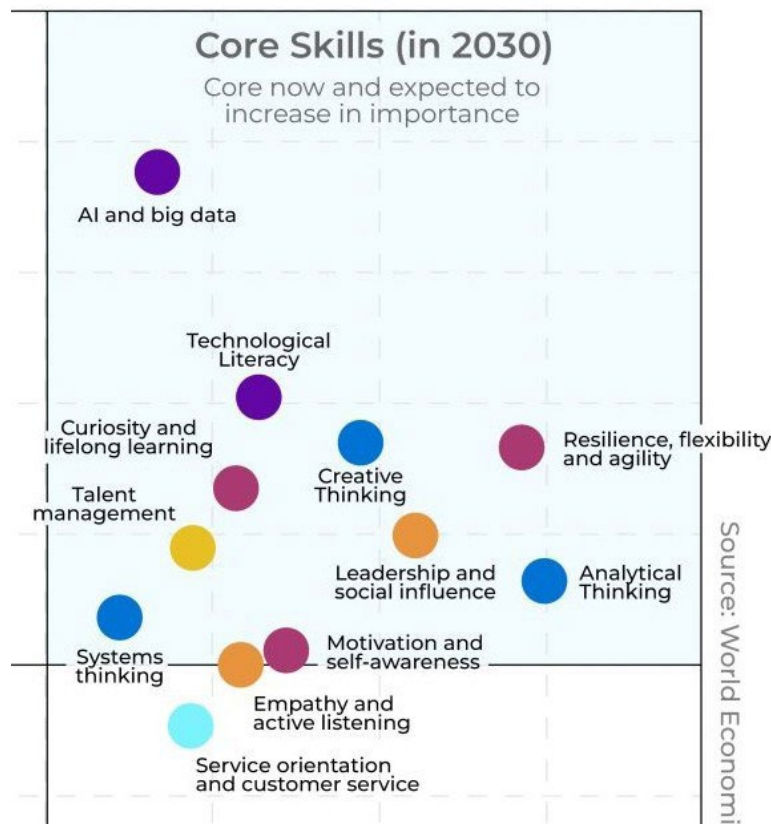


Fig. 1. The quadrant indicating the trend in the skill sets employers foresee will be both important and increasing by 2030.

Source: WEF 2025, 41.

The chart collects the responses of employers who consider certain skills essential in 2025 and the share of employers who expect certain skills to increase in importance by 2030 (WEF 2025, 40-42). Specifically, we are interested in the upper right quadrant (fig. 1), as that is where they are focused skills that are already key to organizations today and are expected to continue growing fast. While technological skills in data and AI (dots in purple) are expectedly at the forefront, this quadrant is actually dominated by “non-technical” skills. The “cognitive” (in blue) and “self-efficacy” (in dark red) groups have three representatives each, but the “working with others” (in orange) group is also listed with two specific skills (“leadership and social influence” and “empathy and active listening”).

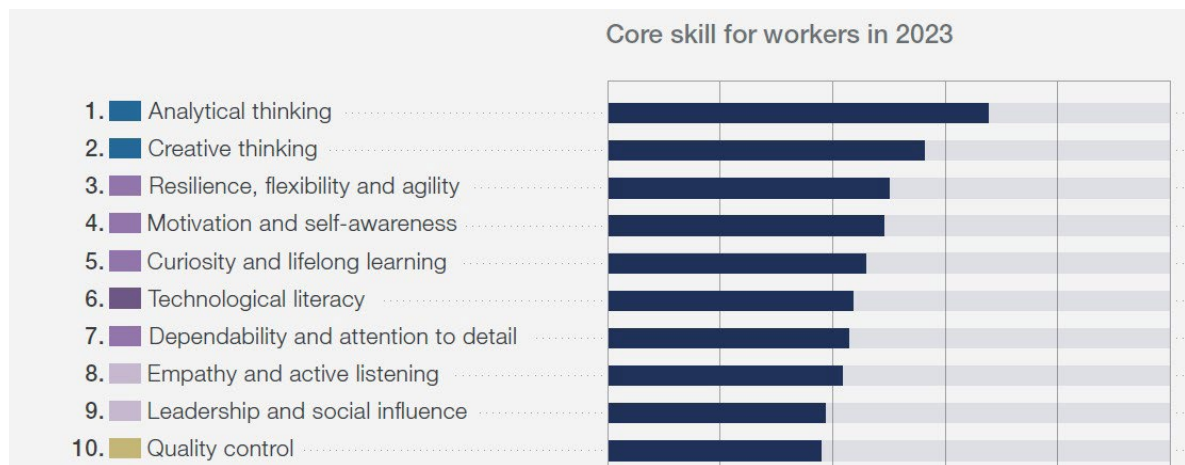


Fig. 2. Top ten of the skills considered being “core” for workers.

Source: WEF 2023, 38.

By comparison, data from the WEF reports (2016, 2020, 2023) shows that this trend has only intensified over the past decade, despite the nominal movement over time. In 2016, the organization’s research captured the growing importance of “cognitive” and “systems skills” for employers. In 2020, companies surveyed highly ranked the skills in “critical thinking and analysis” and “problem solving” as increasing in importance, but then also the “self-management” group emerged, as it includes *active learning*, *resilience*, *stress tolerance* and *flexibility* (WEF 2020, 26-27). Two years ago (2023), workers’ responses also indicated a reformulation of the set of skills they considered important (fig. 2). “Analytical thinking” was leading their ranking, but “resilience and flexibility,” “self-awareness” and “lifelong learning” already took positions above “technical skills.” Curiously, “systems skills” was not listed in the top ten of the ranking at that moment, although it was on the eleventh position.

Systematic approach 1: basic managerial modules

Following what was stated in the above section, we can make an attempt to form a model of action for talent development in the conditions of dynamics and lifelong learning. This model (structure) is conceptualized in a (road)map of the management modules (fig. 3) driving the process – *Project* and *Time management* on the one hand, and *Learning* and *Communication management*, on the other. Drucker’s point of

view on the issue already mentioned concerns self-development as responsibility of “knowledge workers”, but the concept proposed below applies to the “knowledgeable worker”, insofar as everyone can take advantage of the guidelines of the map to develop themselves regardless of the field of activity, the skills required and the responsibilities assumed. This is so because it is based on two fundamental processes - **Professional** and **Personal development** (the horizontal axis), which in turn has two main and universal manifestations - at the **Individual** and **Team level** (the vertical axis).

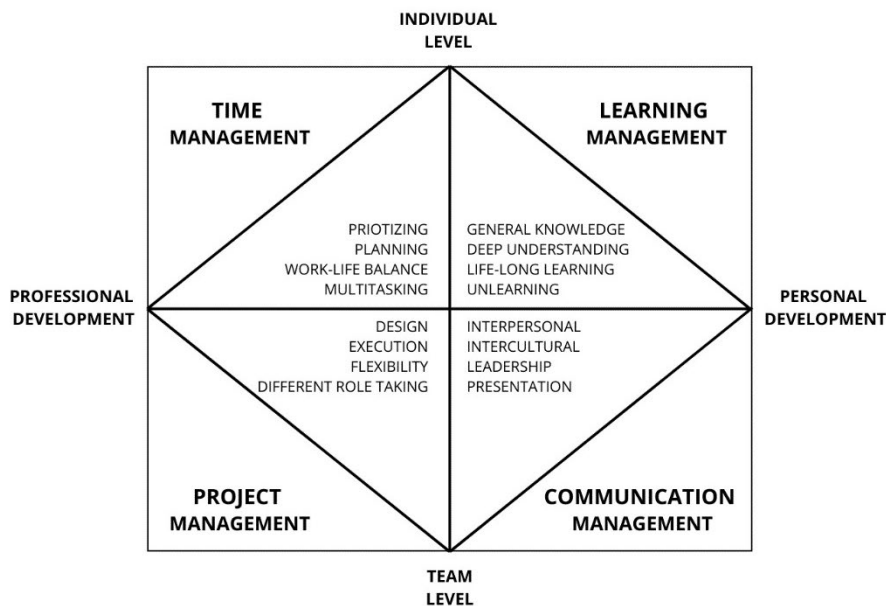


Fig. 3. The four modules of talent development (road)map.

Source: the author.

In terms of content, the map, as indicated, also lists the characteristics of each of the modules. It is appropriate to start with Time management, since time is the only constant in the model and most often a main issues in organizing and performing tasks in relation to the set goal. Its management is practically impossible without prioritizing tasks, arranging their execution in a timeframe (Adair & Allen 2003; Forsyth 2007). It is the cause of the burnout effect, disappointment and avoidance, and is related to the balance of personal and work life as well. In a certain sense, 21st Century worker cannot completely avoid multitasking, since it includes not only official tasks, but also personal obligations and those to communities, but it should be bearable or short-term. Although we have “catch” time in calendars, clocks, and fixed working hours, it is a highly subjective, but also culturally based dimension (Hostede *et al.* 2010; Mayer 2013). In the first case, it is about one’s own pace of learning, one’s own way of arranging actions to achieve goals and deal with objective conditions (the presence or absence of the necessary means and dealing with the space limits). In the second case, we have an imposed sense and handling of time from the society in which we grew up (different degrees from mono- to polychronic poles of the spectrum), but understanding this can make us highly flexible and adaptable, to correct and modify our behavior, especially in contacts with col-

leagues and clients from another culture. Lastly, time management also refers to the ability to manage the effects of certain decisions and actions, either assessing that they will manifest themselves further in time or, conversely, seeking to accelerate them.

Regarding Project management (bottom left), we do it anyway, to the extent that at least every day of ours or the completion of some unimportant activity such as shopping for dinner is already a project that we think about and plan in terms of investing energy, resources and time in order to be as efficient as possible. Learning the principles and practices of project management as career growth driver is a necessary and useful step for optimizing our work and confidently entering new projects, which are still “unchartered territories” for us. Moreover, in most cases, projects are an excellent opportunity to enter into different roles (regarding influencing results and establishing relationships with other people), and to learn from activities, events and other people’s professional experience (Kars-Ünlüoğlu *et al.* 2024).

On the right side of the model, where *professionalism* is linked to *personal development*, are the management modules responsible for Learning and acquiring Communication competencies that we often mistakenly believe we have at birth. In both modules, the scope of the profession, position, age, and the number and magnitude of goals affect the desire (motivation) and the way in which knowledge and skills are acquired. In the context of the model, it is important to emphasize that we use “learning” here precisely in the meaning given by Senge - “expanding the ability to produce results” (2006, 130), which no organization can achieve if the individuals within it do not seek “mastery” (in their field, specific position and responsibilities). It is now clear that the awareness of how quickly both knowledge and skills, sometimes applied for years, changes and becomes obsolete, is the key to development and active, constant learning (albeit at different speed and in different ways), rather than sporadic and chaotic (unsystematic). All this is a driver of both career-long learning and gaining expertise, as well as gaining confidence in changing environment. It is no coincidence that “Unlearning” is listed also, since, in fact, it is considered to be (probably) the most difficult action in the module. That is why Bonchek (2016) not complements, rather overly corrects Senge’s concept of the “learning organization”, indicating that it is not at all about knowledge *per se*, but about *the lack of awareness and/or unwillingness to change our mental models* in the first place. Precisely, he points out the following: “Unlearning is not about forgetting. It’s about the ability to choose an alternative mental model or paradigm. When we learn, we add new skills or knowledge to what we already know. When we unlearn, we step outside the mental model in order to choose a different one.”

Communications are too broad a topic to go into detail here, and there is no actual need to do so. However, there is no doubt about two circumstances - first, they are not in the sphere of “ownership” and actions of organizations, but of individuals, and, second, the individual learns to communicate throughout his/her life, as in the hyper-connected world s/he has to communicate more and more, and transmit and receive more and more information on a daily basis. In a professional respective, even if one is the greatest expert in a field, without being able to share ideas, opinions and decisions, the usefulness or effectiveness of his/her expertise loses its significance, and in managerial positions this is downright disastrous. By the term “Communications” we should understand the entire spectrum of the concept - from awareness and modification of style, channels, context (high and low) and the characteristics of the recipients of information to specific skills such as com-

mand of foreign languages, understanding and mastering professional terminology, presentation skills, etiquette of communication in person, by phone, email or in an online meeting. Also, intercultural communication is should not be perceived as “easy” just because someone has knowledge of the specific language of communication, as communicating in an international context also involves knowledge of values, time-consideration, hierarchies, body language and dress code, emotions, temperaments, boundaries and taboos (Senge 2006; Hostede *et al.* 2010; Mayer 2013).

Systematic approach 2: synthesis

If we zoom up the map a little big, we will be able to give more arguments in favor of the proposed approach to talent development. From what is presented here (Fig. 4), it is clear that two axes (built on four concepts) are combined. First of all, let us look at the short- and long-term horizons and benefits of development (i.e. vertical axis). The tags “Contextual” and “Intertextual” refer to the *Individual level* (the upper two quadrants) the content of training and the framework (Time) are limited according to the specific need (goal), opportunities, and capacity, while at the *Team level* (below) we have a “multiple” situation, i.e. one in which employees with different competencies and roles are expected to perform diverse tasks within a given project. These two complementary concepts are taken from the literary analysis, but have the same meaning, namely that in the first situation the learner finds him/herself in his/her own (most often controlled by him/herself) situation, and in the second, s/he learns and develops in a complex environment, including the factors set by the characteristics and goals of the project and the competencies, roles and capacities of the team members. It is understood that while the “project” sets the framework for actions and interactions, the Communications quadrant comes into play to react and work efficiently according to the set parameters (requirements) of the project.

On the other hand, the “Frames” (on the left) and the specific “Content” (on the right) are located on the horizontal axis. They need less explanation, even more after what has just been indicated. However, in order to avoid ambiguity, their role is to define that there is a difference and mutual influence between what (content) and in what parameters (in what relation and when) the learning/training takes place.

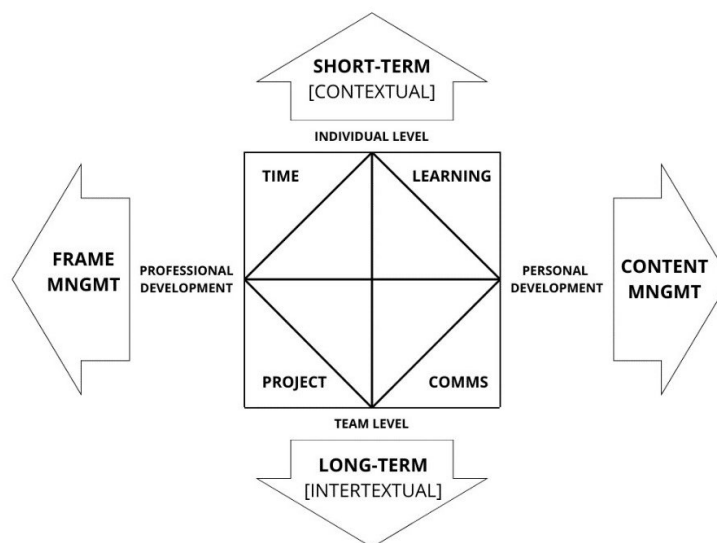


Fig. 4. Conceptual mapping of the managerial complex in talent development.

Source: the author.

In view of the explanation of the model, its flexibility is demonstrated by several hypothetical examples. Even if s/he does not work on a project in a team of colleagues, the individual employee still enters into a “team mode” with the client or clients for whom s/he performs the task. Also, s/he will not develop as an expert and professional if a circle of competencies and knowledge (i.e. the framework) are not outlined as useful and sought for updating and enrichment when necessary. In other words, if s/he is a doctor, s/he will devote time and ways (projects) to fill the framework as much as possible with “Content” (on the right) - active (independent) learning and/or through shared learning with others, which, however, requires communication skills as well. The “Framework” can be compared to the job description that we usually encounter for a given position, but without taking away its dynamics. For example, a restaurateur (manager) may want to expand his/her *framework* by increasing his/her knowledge of HR management, because in the event of an expansion of the restaurant, there will be a need to hire more people and therefore the manager’s responsibilities will expand. In different situation, s/he wants to gain knowledge and applicable skills in digital marketing because this will improve his/her expertise to make the organization more attractive for the clients and efficient in operations. To this end, s/he should spend time turning his/her training into a “project”, but if in the long run the learning process and subsequent activities to improve the online presence of his/her restaurant harm the quality of his/her work as an operations manager, s/he will stop implementing them (instead, an expert in the field should be hired, if this is really necessary to “balance the system”, if we refer to the words of Senge 2006). Of course, there is also the opposite possibility - the restaurateur may be interested in moving to the position of manager of online advertising and communications of the restaurant completely, since s/he knows the business well and can increase demand, and hand over his current job to someone else.

In a more common example, the head chef of the restaurant decides to change the menu to attract more or different visitors. This is a serious change for the entire restaurant, so s/he enters into a “mode” as if starting a “project” that requires time, finances and relevant research. The learner him/herself must first acquire new knowledge, and then skills, with the help of consultants and written recipes (communications), spend time and effort in researching the possibilities, then practice and experiment (active learning), and gradually select the new menu to be offered from a specific moment onwards.

HEIs application

The maps presented above are not drawn directly from the work of Senge (2006) but they have a lot in common with his concept of the systems way of thinking. Moreover, it was named by him a “discipline” [*smth. that can be learned and applied*] and it concerns both an organization that wants to survive and progress in current conditions, and at the individual level (Hill 2004; Cheese *et al.* 2008). However, the author’s influence is expressed in another key principle, which was already marked at the beginning - “self-management”. Senge paid special attention to taking responsibility and the negative effects of looking for an “enemy” or “stuck in one’s own position” (or, put in other words, in one’s individual “context”). And since these conceptual maps seem quite fixed, the question arises who is responsible for the balance in the system? The answer is precisely **the learning talent**. Maps (diagrams) are systems for approaching learning, adaptation, and advancement, and the inter-

connections in them provide the feedback effects indicated by Senge, but first, the learner (talent) must understand the principles of the system, as well as recognize what are the “small” and “large leverage effects” in order to maintain balance and meet the challenges of change while achieving the next goal (stage of balance).

While it is understandable that it is difficult for universities and colleges to accept their increasingly fading role as knowledge “hubs”, to which a limited part of society has access, it is clear that the shift to “learning how to learning” is happening slowly. However, they are not a victim, but a very important catalyst in the course of progress. Their role as an important environment for knowledge (sharing and co-creation) and a testing ground for creating professional habits and an open mindset is more than necessary (Koch *et al.* 2015). Moreover, they would help many workers at the beginning and throughout their careers to cope with the increasing demands of their professions and, above all, to know what to do to fit better into it. In Europe at least, universities of applied sciences are taking steps in this direction (examples in RUC.dk 2025; NH Stenden.com 2025), changing their focus regarding the goals of higher and professional education and the way of teaching.

Although rigorous academic training and the subsequent career in theory and fundamental science differ from the narrower professional training in universities and colleges, the systematic approach is fully applicable to them too, because the principles remain the same. As for the preparation of future professionals, universities and vocational colleges can introduce them to self-management of their careers through a set of already familiar tools for engaged learning - teamwork (including entering into different roles), project-oriented learning, developing presentation skills and habits for quick information search, flipped classroom, training in interpersonal and intercultural communications, and the closest possible connection with practice through internships and commitments to problems of a specific organization and profession (incl. job shadowing, hands-on experience/learning by doing, and expert mentorship).

Conclusions

Being a **professional** is a set of *behavioral* skills that lead to growth over time, while being an **expert** means possessing *knowledge*, but also sufficient ability of *understanding* when and where to apply it, when to enrich it, or even exclude and abandon it as irrelevant. Following the dynamics of the environment and the difficulties of organizations to follow it, universities and colleges can increase their effectiveness by taking the initiative to train in more flexible thinking and more active learning behavior. The proposed conceptual model responds to the sought-after qualities and skills of employees from various industries around the world, offering four (self)management modules that increase both the motivation for learning and development, as well as the skills of self-organization and collaboration.

References

Adair, J. and Allen, M. (2003). *Time management and personal development*. London: Thorogood Publishing Ltd.

Bonchek, M. (2016). Why the Problem with Learning is Unlearning. - *Harvard Business Review*, Nov. 03. Available at: <https://hbr.org/2016/11/why-the-problem-with-learning-is-unlearning>, accessed 02 May 2025.

Cheese, P., Thomas, R. J. and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London & Philadelphia: Kogan Page.

De Boeck, G., Meyers, M. C. and Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management. - *Journal of Organizational Behavior*, 39(Feb.), 199-213. Available at: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26610710>, accessed 20 Apr. 2025.

Drucker, P. F. (2009). *Managing Oneself. - The Essential Guide to Leadership. Harvard Business Review: Eight Unique Perspectives on Becoming a Stronger Leader*, Boston: Harvard Business School Publ., 19-28.

Erikson, T. (2019). *Surrounded by Idiots. The Four Types of Human Behavior and How to Effectively Communicate with Each in Business (and in Life)*. New York: St. Martin's Essentials.

Forsyth, P. (2007). *Successful Time Management*. 2nd ed. London & Philadelphia: Kogan Page Ltd.

Gagné, F. (2008). Talent Development: Exposing the Weakest Link. - *Revista Española de Pedagogía*, 66(Mayo-Agosto), 221-240.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Hill, L. A. (2004). New Manager Development for the 21st Century. - *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 3(Aug.), 121-126. Available at: <https://www.jstor.org/stable/4166100>, accessed 25 Apr. 2025.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York, London & Sydney: McGraw-Hill.

Kantar (2025). GenAI for Marketing: Fear or FOMO. An in-depth thought leadership piece on marketing skill building in the Age of GenAI. Available at: <https://www.kantar.com/inspiration/brands/genai-in-marketing-fear-or-fomo-the-capability-curve-report>, accessed 20 Feb. 2025.

Kars-Ünlüoğlu, S., Jarvis, C. and Gaggiotti, H. (2024). Unleadership. The Remarkable Power of Unremarkable Acts. - *De Gruyter Transformative Thinking and Practice of Leadership and Its Development*, Vol. 6. Berlin & Boston: Walter De Gruyter.

Koch, A., Nafziger, J. and Nielsen, H. S. (2015). Behavioral economics of education. - *Journal of Economic Behavior & Organization*, 115, 3-15.

Kotler, P. and Caslione, J. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: AMACOM.

Landry, L. (2019). Why Emotional Intelligence is Important in Leadership (Apr. 03), Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>, accessed 15 Apr. 2025.

Manz, C. and Sims Jr., H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. - *Administrative Science Quarterly*, 1, 106-129.

Meyer, E. (2013). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: Public Affairs.

NL Stenden.com (2025). Our Education Concept. Available at: <https://tinyurl.com/35rtk7aj>, accessed 15 Apr. 2025.

RUC.dk (2025). Problem-oriented Project Learning. Available at: <https://ruc.dk/en/problemoriented-project-learning-pedagogical-model-roskilde-university>, accessed 13 Apr. 2025.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. 2nd ed. New York: Doubleday.

Taleb, N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. 2nd ed. New York: Random house.

Varkonyi, I. (2014). The Future of Work: How Talent Management is Powering the Knowledge Value Revolution. - *Defense Transportation Journal*, 1, 24-28. Available at: <https://www.jstor.org/stable/44123639>JSTOR, accessed 10 May 2025.

W. Chan, K. and Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift beyond Competing. Proven Steps to Inspire Confidence and to Seize New Growth*. New York: Hachette Books.

WEF [weforum.org] (2016). The Future of Jobs Report 2016. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf, accessed 25 Apr. 2025.

WEF [weforum.org] (2020). The Future of Jobs Report 2020. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf, accessed 25 Apr. 2025.

WEF [weforum.org] (2023). The Future of Jobs Report 2023. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf, accessed 25 Apr. 2025.

WEF [weforum.org] (2025). The Future of Jobs Report 2025. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>, accessed 25 Apr. 2025.

WUI [Worlduncertaintyindex.com] (2025). Data. Available at: <https://worlduncertaintyindex.com/data/>, accessed 10 May 2025.



КРЪГОВАТА ИКОНОМИКА КАТО ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ: НАЦИОНАЛНИ СТРАТЕГИИ И РЕГУЛАТОРНИ РАМКИ В АФРИКА

доц. Едуард Маринов, г.н.

*Нов български университет;
Институт за икономически изследвания
при Българска академия на науките*

eddie.marinov@gmail.com

Резюме: Статията анализира възникващите стратегии и политики за кръгова икономика в африканските държави, поставяйки акцент върху националните регулаторни рамки и тяхната роля в устойчивото развитие. Изследването показва, че въпреки нарастващата политическа воля, прилагането на кръговата икономика остава ограничено от институционални, инфраструктурни и пазарни бариери. Представени са добри практики от страни като Руанда, Кения и Южна Африка, както и препоръки за по-ефективна интеграция на кръговата икономика в публичната политика. Статията подчертава необходимостта от приобщаващи, съгласувани и дългосрочни подходи към зелената трансформация на континента.

Ключови думи: кръгова икономика; устойчиво развитие; политики за околна среда; Африка; зелена трансформация.

CIRCULAR ECONOMY AS A DEVELOPMENT POLICY: NATIONAL STRATEGIES AND REGULATORY FRAMEWORKS IN AFRICA

Assoc. Prof. Eduard Marinov, D.Sc.

*New Bulgarian University;
Economic Research Institute at the Bulgarian Academy of Sciences
eddie.marinov@gmail.com*

Abstract: The article examines emerging strategies and policies for circular economy in African countries, with a focus on national regulatory frameworks and their role in sustainable development. The analysis reveals that despite growing political commitment, the implementation of circular economy remains constrained by institutional, infrastructural, and market-related barriers. It highlights best practices from countries such as Rwanda, Kenya, and South Africa, and offers recommendations for more effective integration of circular economy into public policy. The article emphasizes the need for inclusive, coherent, and long-term approaches to support Africa's green transformation.

Keywords: circular economy; sustainable development; environmental policy; Africa; green transition.

Въведение

Африка се намира на ключов етап от своето развитие. Континентът продължава да се сблъсква с двойното предизвикателство на икономическото изоставане и климатичната уязвимост, като същевременно се стреми към по-устойчив и приобщаващ растеж. Макар че допринася с пог 4% от глобалните емисии на парникови газове, Африка е силно изложена на екологични рискове – суши, наводнения, влошаване на почвите и затруднен достъп до енергия, които застрашават икономическата стабилност и социалното равновесие (AJLabs, 2023; UNECA, 2024).

В този контекст, кръговата икономика (КИ) се разглежда не просто като екологична концепция, а като възможност за изграждане на нови икономически модели, съобразени с ограниченията на ресурсите и стремежа към устойчивост. За разлика от линейната парадигма на „вземи – произведи – изхвърли“, кръговият модел залага на удължаване на жизнения цикъл на продуктите, повторна употреба, рециклиране и възстановяване на стойността на ресурсите (Ellen MacArthur Foundation, 2021). Това прави кръговата икономика особено релевантна за икономики, които трябва едновременно да се индустриализират и да се справят с остри социални неравенства и ресурсни ограничения.

През последните години редица африкански държави започнаха да включват елементи на кръговата икономика в своите национални стратегии,

често с подкрепата на международни инициативи и партньорства. Страни като Руанда, Република Южна Африка (РЮА), Кения и Гана вече експериментират с фискални стимули, стратегии за повторна употреба и модели за съвместно управление на отпадъци (Käsner et al., 2023; UNECA, 2024; ACEN, 2025). Въпреки това, преходът към кръгова икономика на континента остава фрагментиран, като липсват цялостни регулаторни рамки, достатъчно финансиране и институционален капацитет за реализация на политиките.

Целта на настоящата статия е да изследва как и до каква степен кръговата икономика се институционализира на национално равнище в Африка, и как тя се вписва в по-широката рамка на зеления преход. Анализът обхваща обзор на литературата по въпроса за връзката между устойчивото развитие и икономическия растеж, преглед на политики, стратегии и нормативни инструменти в държави в Африка, където има официално приети такива, и представяне на практически примери за успешно прилагане на принципите на кръговата икономика в различни сектори. По този начин се търси отговор на въпроса: при какви условия кръговата икономика може да се превърне в устойчив инструмент за развитие на африканските икономики?

Теоретични аспекти на връзката между устойчивостта, икономическия растеж и кръговите модели

За да се разбере динамиката, която формира развитието на кръговата икономика в Африка, е необходимо най-напред да се разгледат по-широките фактори, задвижващи структурните промени в глобалната икономика. Сред тях устойчивостта и екологичният натиск се очертават като трансформиращи детерминанти, които оказват влияние върху моделите на търговия, инвестиции и производство, както и върху икономическия растеж на отделните национални стопанства.

Устойчивост и структурни промени в глобалната икономика¹

Макар екологичната устойчивост да е водеща в настоящия анализ, тя е неразривно свързана със социалната и икономическата устойчивост, особено в развиващите се региони, където въпросите за заетост, достъп до ресурси и неравенства са централни за устойчивите политики.

Нарастващото осъзнаване на значението на екологичната устойчивост започва да променя глобалните вериги за създаване на стойност. Както предприятията, така и потребителите все по-често отдават приоритет на устойчивите практики, а тази промяна намира все по-ясно отражение в моделите на международната търговия (Бобева и др., 2023). Възходът на зелени търговски политики и екологични стандарти – като въглеродни гранични корекции, изисквания за проследимост на продуктите и регламенти за екодизайн – сигнализира за глобален ангажимент към смекчаване на климатичните последици и повишаване на ресурсната ефективност (Желязкова, 2020).

¹ Цялостна концепция за структурните промени в глобалната икономика и как устойчивостта се вписва в тях може да бъде намерен в Маринов (2025).

Придобиването на конкурентни предимства чрез прилагане на екологично отговорни практики става все по-видимо не само на фирмено, но и на макроикономическо равнище. Държавите, които адаптират производствените си системи към принципите на устойчивото развитие, са в по-благоприятна позиция за достъп до международни пазари и привличане на устойчиви инвестиции (Спасова, 2024; Zhelyazkova, 2024). Както отбелязва Съботинова (2020), устойчивостта вече не е второстепенна или пожелателна категория – тя се превръща в основополагащ елемент на икономическата политика и корпоративното стратегическо планиране.

Екологичните рискове – като изменението на климата, екстремните метеорологични явления и изчерпването на природните ресурси – правят глобалните вериги за доставки все по-уязвими и трудни за управление. В отговор на това фирмите и правителствата преосмислят ангажираността си към глобализирани модели на търговия. Сред основните стратегически реакции се открояват внедряването на кръгови икономически модели, прилагането на отговорни практики за снабдяване и въвеждането на иновации в зелената логистика (Желязкова, 2017).

Днес понятието „устойчиви практики“ обхваща широк спектър от действия – екологосъобразни производствени технологии, енергийно ефективен транспорт, етично снабдяване и спазване на стриктни екологични регулации (Георгиева и Брънзова, 2024). Както подчертава Ангелова (2024), устойчивостта вече не е просто съответствие с регулации или корпоративна социална отговорност – тя се е утвърдила като стратегически императив, позволяващ на предприятията да отговорят на променящите се потребителски предпочитания и регулаторни изисквания, като едновременно с това ограничават дългосрочните екологични рискове.

Кръговата икономика, в частност, предлага жизнеспособна рамка за хармонизиране на търговията, производството и потреблението с целите на устойчивото развитие (Коцева-Тикова и Мочурова, 2025). Тя насърчава пониско материално натоварване, уؤلгжаване на жизнения цикъл на продуктите, минимизиране на отпадъците и изграждане на затворени вериги на стойността (Димова и Карпузова, 2024). Отговорното снабдяване осигурява етична и екологична последователност по цялата верига за доставки.

Стратегическата интеграция на устойчивото развитие в бизнес моделите и търговските политики на национално равнище все повече се възприема като необходимост. Насърчаването на по-екологични и устойчиви вериги за доставки не само повишава системната устойчивост, но и съдейства за изграждането на по-справедлива и адаптивна към бъдещи предизвикателства глобална търговска архитектура. В епохата на изострени екологични рискове и нарастващо потребителско съзнание, тези съображения вече не са периферни – те са в основата на конкурентоспособната, ориентирана към бъдещето глобална икономика (Карпузова, 2022).

След като утвърдихме устойчивостта като водещ двигател на трансформациите в световната икономика, в следващите раздели ще насочим вниманието си към Африка – регион, в който предизвикателствата и възможностите за интегриране на устойчиви и кръгови практики се разгръщат по уникален и многопластов начин. За африканските икономики, които се стремят към интеграция в глобалните пазари, разбирането и адаптирането към тази нова парадигма е не просто реактивен отговор, а стратегическа необходимост.

Кръгова икономика и икономически растеж в контекста на развиващите се държави

Връзката между кръговата икономика и икономическия растеж е обект на интензивни научни дебати. Традиционната неокласическа парадигма свързва растежа с увеличаване на производството и потреблението, но тази логика се поставя под въпрос в контекста на глобалните екологични ограничения. Теоретиците на устойчивото развитие подчертават, че “абсолютното разскачване” на растежа от използването на ресурси е възможно само при системна трансформация на икономическите модели (Schröder et al., 2019; Ellen MacArthur Foundation, 2021). Кръговата икономика се представя именно като такъв модел, който може да съвмести икономически цели с екологични и социални приоритети чрез повишаване на ресурсната ефективност, създаване на нови бизнес ниши и намаляване на външните разходи от замърсяване и губив.

Според анализ на OECD (2019), прилагането на кръгови практики може да допринесе до 2% допълнителен ръст на БВП в дългосрочен план, особено чрез ефективното използване на материали, стимулиране на иновациите и създаване на заетост в сектора на ремонтите, рециклирането и повторната употреба. Подобни резултати се потвърждават и от доклад на UNIDO (2024), който подчертава значението на националните пътни карти за КИ като средство за балансиране между индустриална трансформация и устойчив растеж. Същевременно Световният икономически форум (WEF, 2022) отбелязва, че растежът, основан на кръгови иновации, може да бъде по-малко податлив на глобални шокове, тъй като намалява зависимостта от внос на ресурси и съкращава веригите на доставка.

И все пак не липсват критични гласове. Някои автори предупреждават, че кръговите модели, особено в глобалния Юг, могат да доведат до “иновации без приобщаване”, при които печалбите се концентрират в тесни сектори или изнасят стойност към външни пазари (Schröder et al., 2019; Käsner et al., 2023). Това поставя въпроса не само дали КИ допринася за растеж, но и какъв тип растеж стимулира: приобщаващ, устойчив и справедлив – или такъв, който репродуцира неравенства и външни зависимости.

В контекста на развиващите се страни, включително в Африка, връзката между КИ и растеж придобива особена специфика. От една страна, КИ предлага решение на хронични проблеми като младежката безработица, неформалната икономика и прекомерната зависимост от първични суровини (Marinov, 2025; IWMI, 2024). От друга страна, прилагането на КИ може да срещне структурни ограничения, свързани с недостиг на капитал, липса на технологичен достъп и ограничена институционална координация (UNESA, 2024; UNCTAD, 2023).

В Африка концепцията за растеж, движен от кръгови принципи, следва да се тълкува през призмата на “приобщаваща устойчивост” – т.е. модели, които създават работни места, укрепват местни вериги на стойност, намаляват екологичния натиск и едновременно отговарят на нуждите на уязвимите общности. Положителните ефекти от прилагането на КИ в Кения, Руанда и Южна Африка сочат, че такава интеграция е възможна, особено когато се съчетава с подкрепа за малките и средни предприятия (МСП), технологични хъбове и образование (Muriithi & Ngare, 2023; GIZ, 2023). Предизвикателството остава в мащабирането на тези практики отвъд пилотните инициативи и в гарантирането, че КИ не замества, а подсилва икономическата устойчивост.

Регулаторна рамка на национално равнище

През последното десетилетие КИ започна да намира място в стратегическите визии на няколко африкански държави. Макар че институционалният напредък остава неравномерен, нарастващият интерес към устойчивото управление на ресурсите, прехода към зелена икономика и изпълнението на международни ангажменти (напр. ЦУР, Парижкото споразумение) насърчава държавите да търсят интегрирани подходи. Това намира израз както в самостоятелни политики за КИ, така и в нейното включване в индустриалната, климатичната и земеделската политика (UNECA, 2024; Ellen MacArthur Foundation, 2021).

В настоящата част от статията се представят:

1. общ преглед на развитието на политиките, свързани с КИ, в целия континент, и
2. избрани регионални казуси, илюстриращи различни подходи към практическото прилагане на кръговите принципи.

Общ преглед на законодателството в областта на КИ в Африка

Към 2025 г. сравнително малко африкански държави са приели всеобхватни национални стратегии за кръгова икономика. Все по-често обаче принципите на КИ се интегрират в по-широки политики в областта на околната среда, индустрията и управлението на отпадъците. Най-често срещаните входни точки за регулации в сферата на КИ включват забрани за пластмаси, схеми за разширена отговорност на производителя (EPR), законодателство за електронни отпадъци и пътни карти за зелена индустриализация.

Анализът на националните стратегически документи разкрива три основни тенденции:

- Екологично и санитарно законодателство като отправна точка: Много от политиките в сферата на КИ произтичат от законодателството за околната среда и общественото здраве, а не от самостоятелни рамки за КИ. Например Националната наредба за околната среда (санитария и контрол на отпадъците) на Нигерия от 2009 г. поставя основите на политики за КИ в управлението на твърди отпадъци.
- Секторни инструменти за КИ : В редица държави вместо цялостни стратегии се прилагат секторно ориентирани инструменти – например забрани за пластмасови торбички в Руанда и Кения, разпоредби за електронни отпадъци в Гана и РЮА, както и политики за екологично производство в Мароко и Тунис.
- Възникващи национални пътни карти за КИ: Макар и все още ограничен, броят на държавите, разработили специални стратегии или пътни карти за КИ, нараства. Сред тях са Руанда, Кения, Гана и РЮА, като често тези документи са подкрепени от международни донори или многостранни програми като Switch Africa Green.

Въпреки напредъка, съществуват значителни пропуски в изпълнението. В много от приетите политики липсват ясни механизми за прилагане, адекватно финансиране или съгласуваност с целите на индустриалното развитие. Освен това участниците от неформалния сектор – които играят ключова роля в рециклирането и повторната употреба, рядко са включени в официалните рамки на политиките.

В повечето държави политиките за кръгова икономика се координират от министерства на околната среда или специализирани агенции, но в някои случаи водеща роля имат икономическите или индустриалните ведомства, особено когато КИ се разглежда като инструмент за индустриално обновление.

Следващите две таблици разкриват очертаващия се пейзаж на националните политики и стратегии за кръгова икономика на африканския континент към 2025 г. Макар само ограничен брой държави – като Руанда, РЮА, Нигерия и Гана – да са приели всеобхватни стратегически рамки, други като Кения, Мароко и Уганда са интегрирали принципите на КИ в секторни документи, най-често свързани с управлението на отпадъци, селското стопанство и индустриалното развитие.

Както показва Таблица 1, само ограничен брой африкански държави са приели формализирани стратегии за кръгова икономика, докато други все още интегрират принципите на КИ в секторни политики.

Таблица 1. Преглед на стратегиите за кръгова икономика в избрани африкански държави (към 2025 г.)

Държава	Национална стратегия за КИ	Основни сектори	Донорска подкрепа
Руанда	Да (2021)	Пластмаси, отпадъци, строителство	ACEA, UNEP
Кения	Да (2023)	Пластмаси, енергия, земеделие	EC, UNEP
Гана	Частично	Пластмаси, електронни отпадъци	EC, GIZ
Нигерия	Частично	Отпадъци, земеделие	Световна банка
Южна Африка	Да (2020)	Индустрия, минно дело, строителство	AfDB, WEF
Египет	Не	Отпадъци, вода	EC, GEF
Мароко	Частично	ВЕИ, земеделие	UNEP, Световна банка

Източник: съставено от автора

В Таблица 2 е представен сравнителен преглед на политическите рамки за КИ, приети от африканските държави, като са посочени техният статут (приета стратегия, в процес на разработване или все още не е започната), обхватът на политиката, водещите институции и целевите сектори.

Обратно, много страни остават в начален етап на формиране на политики за КИ, често поради липса на координиращи механизми, институционални мандати или приоритетно позициониране на темата в националния

дневен ред. Това подчертава необходимостта от засилено регионално сътрудничество, трансфер на знания и изграждане на административен капацитет за интегриране на КИ в устойчивото развитие на континента.

Освен това таблицата очертава най-често срещаните секторни входни точки: управление на отпадъци и ресурси, агропромишлен комплекс, строителство и електронни отпадъци. Тези области не само са свързани със сериозни екологични предизвикателства, но и предлагат значителен потенциал за създаване на работни места, оползотворяване на ресурси и подобряване на устойчивостта.

Таблица 2. Национални политики и инициативи в областта на кръговата икономика в Африка (2025 г.)

Държава	Стратегия или рамка	Основни приоритети	Инструменти за прилагане	Значими инициативи / програми
Руанда	Национална пътна карта за КИ (2021) ²	Управление на отпадъци, пластмаси, електронни отпадъци, устойчива мобилност	Забрана на пластмасови торбички, зелени обществени поръчки, пътна карта	Circular Kigali, разширена отговорност за електроника
Гана	Проект на рамка за КИ (2023) ³	Пластмаси, земеделие, зелени работни места	Политика за управление на пластмаси (2019), EPR закон	Хъбове за оползотворяване на отпадъци, Партньорство ЕС-Гана
Южна Африка	Без унифицирана стратегия, но силна секторна интеграция	Декарбонизация на индустрията, енергия от отпадъци, рециклиране	EPR регулации, Индустриални планове за действие	Circular Economy Fund, Програма за подкрепа на рециклиращи предприятия
Кения	Проект на стратегия за КИ (2024) ⁴	Пластмаси, земеделие, МСП	Забрана за пластмасови торбички (2017), политика за разделно събиране на отпадъци	EcoPost, CE инкубатор на KIRDI
Нигерия	Проект на пътна карта за КИ (2025) ⁵	Е-отпадъци, строителство, енергия, текстил	Национални екологични стандарти (NESREA), проектозакон за EPR	Circular Business Hub (Lagos), Waste to Wealth

² <https://tinyurl.com/52jv3ab2>

³ <https://africacircular.org/circular-economy-action-plan-and-roadmap-in-ghana/>

⁴ <https://tinyurl.com/4w723y6m>

⁵ https://www.agdf.eco/projects/nigerian_circular_economy_program_roadmap_framework

Мароко	Зелен план ⁶ и секторни политики за КИ	Земеделие, повторна употреба на отпадъчни води, еко-индустриални зони	ПЧП в твърди отпадъци и вода	Casablanca EcoPark, интегрирани зони за КИ
Тунис	КЕ в Националния план за зелена икономика ⁷	Зелен предприемачески сектор, отпадъци, устойчиви градове	Фонд за зелено предприемачество, регулация за пластмаса	CE Lab Тунис, субсидии за МСП
Уганда	Пътна карта за КИ ⁸ със Switch Africa Green	Земеделие, компостиране, зелени обществени поръчки	Субсидии за компостиране, зелени поръчки	Програма за органични отпадъци (Кампала)
Сенегал	Без формална стратегия, но активни пилотни проекти	Повторна употреба на текстил, градско земеделие, пластмаса	Интеграция чрез неформалния сектор, кооперативи	Жени-рециклатори (Дакар)
Египет	Закон за отпадъците (2020), КИ в Vision 2030 ⁹	Енергия от отпадъци, електронни отпадъци, индустриална симбиоза	Закон за управление на отпадъците, национален план за EPR	Еко-зони в Икономическата зона на Суец

Източник: съставено от автора

В заключение, сравнителният преглед в Таблица 2 потвърждава, че въпреки нарастващия интерес и политическа ангажираност, преходът към кръгова икономика в Африка остава неравномерен и фрагментиран. Това изисква по-силна политическа интеграция, устойчиви инвестиционни механизми и ефективна институционална координация.

Северна Африка: Зелена индустриализация и цикли на възобновяеми ресурси

Мароко

Мароко се утвърди като континентален лидер в областта на зелената индустриална политика, особено в секторите на възобновяемата енергия и селското стопанство. Въпреки че страната все още не разполага със самостоятелен закон за кръговата икономика, принципите ѝ са залегнали в Плана „Зелено Мароко“ (Plan Maroc Vert), Националната стратегия за устойчив

⁶ https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/bds_no20_plan_maroc_vert_en.pdf

⁷ <https://tinyurl.com/tu9rr6m8>

⁸ <https://tinyurl.com/ezvz7wd7>

⁹ https://mped.gov.eg/Files/Egypt_Vision_2030_EnglishDigitalUse.pdf

чиво развитие (2017–2030 г.), както и в законодателството, регулиращо промишленото замърсяване и повторната употреба на органични отпадъци в селското стопанство.

Ключови инициативи включват:

- пилотни проекти за промишлена симбиоза във фосфатната и химическата индустрия;
- насърчаване на компостирането на селскостопански отпадъци и производството на биоторове;
- интегриране на принципите на КИ в проекти за слънчева и вятърна енергия.

Значителна роля за екологичния преход на страната играе подкрепата от донори, особено Европейския съюз и Световната банка. Все още обаче съществуват предизвикателства, свързани с разширяване обхвата на КИ извън пилотните зони и осигуряване на по-съгласувани стимули за малките и средните предприятия.

Египет

Египет разполага със стабилна нормативна рамка за управление на отпадъците, включително Закона за интегрирано управление на отпадъците (2020 г.) и свързаните с него подзаконови актове. Министерството на околната среда въведе Национална стратегия за интегрирано управление на твърдите битови отпадъци, която предвижда цели за рециклиране и ангажиране на частния сектор.

Мерките за ограничаване на пластмасовите отпадъци набират скорост, особено в туристически зони като крайбрежието на Червено море, където са въведени пилотни забрани за пластмасови торбички. Въпреки това Египет все още не разполага с национална стратегия за КИ и продължава да среща сериозни предизвикателства при прилагането на съществуващите разпоредби, включително недостатъчно надеждни данни, слаба институционална координация и широко разпространено неформално изхвърляне на отпадъци.

Западна Африка: Иновации в електронните отпадъци и разширената отговорност на производителите

Гана

Гана се утвърди като регионален пионер в регулирането на електронните отпадъци, мотивирана както от екологични съображения, така и от международния натиск, свързан със сметицето Агбогблочи – едно от най-големите за електронни отпадъци в света. С приемането на Закона за контрол и управление на опасните и електронните отпадъци (2016 г.) и последващия Закон за разширена отговорност на производителя (2021 г.), страната въведе усъвършенствана EPR-система.

Националната политика за управление на пластмасите (2020 г.) прилага кръгови принципи чрез регулации, насочени към жизнения цикъл на продуктите, стимули за повторна употреба и цели за рециклиране. Пилотни проекти, подкрепени от ЕС и GIZ, фокусират върху трансформирането на пластмаса в гориво и интегрирането на неформалния сектор.

Нигерия

Нигерия е приела редица политики, насочени към управление на отпадъците и ефективното използване на ресурсите, сред които Националните разпоредби за околната среда (2009 г.) и Националната политика за управление на твърдите отпадъци (2020 г.). Принципите на КИ постепенно се интегрират и в селското стопанство и енергетиката, най-вече чрез проекти за биогаз и устойчиво земеделие.

Разработва се и проект на национална пътна карта за КИ (2025 г.), но прилагането на нормативната уредба остава неравномерно, особено на ниво федерални щати. Неформалните системи за рециклиране все още доминират в управлението на градските отпадъци, но официалното им признаване и интегриране остава ограничено.

Източна Африка: Иновации в политиката и кръгово лидерство

Руанда

Руанда е широко призната за лидер в областта на кръговата икономика в Африка. Като член-основател на Африканския алианс за кръгова икономика, страната прие през 2021 г. всеобхватна национална пътна карта, фокусирана върху устойчивото управление на материалите, създаването на зелени работни места и развитието на нисковъглеродни индустрии (UNEP, 2024).

Ключови елементи включват:

- една от първите и най-ефективни забрани на пластмасови торбички в Африка (2008 г.);
- пилотни програми за ремонт и повторна употреба на електроника;
- интегриране на КИ в Националната стратегия за трансформация (2017–2024 г.).

Успехът на страната се дължи на силния политически ангажимент, съгласуваната национална политика и активната подкрепа от международни партньори като WEF, UNEP и ACEA. Основното предизвикателство остава институционализирането на практиките извън столицата Кигали и насърчаването на частния сектор.

Кения

Кения прие своята национална стратегия за КИ през 2023 г., след продължителни експерименти и пилотни инициативи. Преди това страната вече бе въведена забрана за пластмасови торбички (2017 г.) и разпоредби за EPR по Закона за околна среда (Muriithi and Ngare, 2023).

Стратегията е съобразена с националната Визия 2030 и климатичните планове за действие. Основните приоритети включват:

- развитие на кръгово земеделие;
- бизнес инкубатори за МСП;
- индустриални паркове с нулеви отпадъци.

Програмите за изграждане на капацитет, като Switch Africa Green, са допринесли за преминаването на много предприятия към кръгови модели, но прилагането остава неравномерно извън големите градове.

Южна Африка: Промислена симбиоза и предизвикателства при интензивното използване на ресурси

Република Южна Африка

РЮА разполага с едни от най-изчерпателните нормативни документи за КИ на континента, включително Националната стратегия за управление на отпадъците (2020 г.) и Стратегията за кръгова икономика. Последната обхваща четири основни сектора: минно дело, селско стопанство, производство и строителство.

Въведени са задължителни EPR-схеми за опаковки, електроника и осветление, подкрепени с конкретни регулации от 2021 г. Пилотни програми за промислена симбиоза, координирани от Националния център за по-чисто производство (NCPC-SA), създават връзки между производители на отпадъци и потенциални рециклиращи партньори.

Въпреки наличието на стабилна рамка, редица структурни предизвикателства – икономическо неравенство, престъпления, свързани с отпадъци, и инерция в индустрии с остарели модели – възпрепятстват пълната реализация на кръговия потенциал.

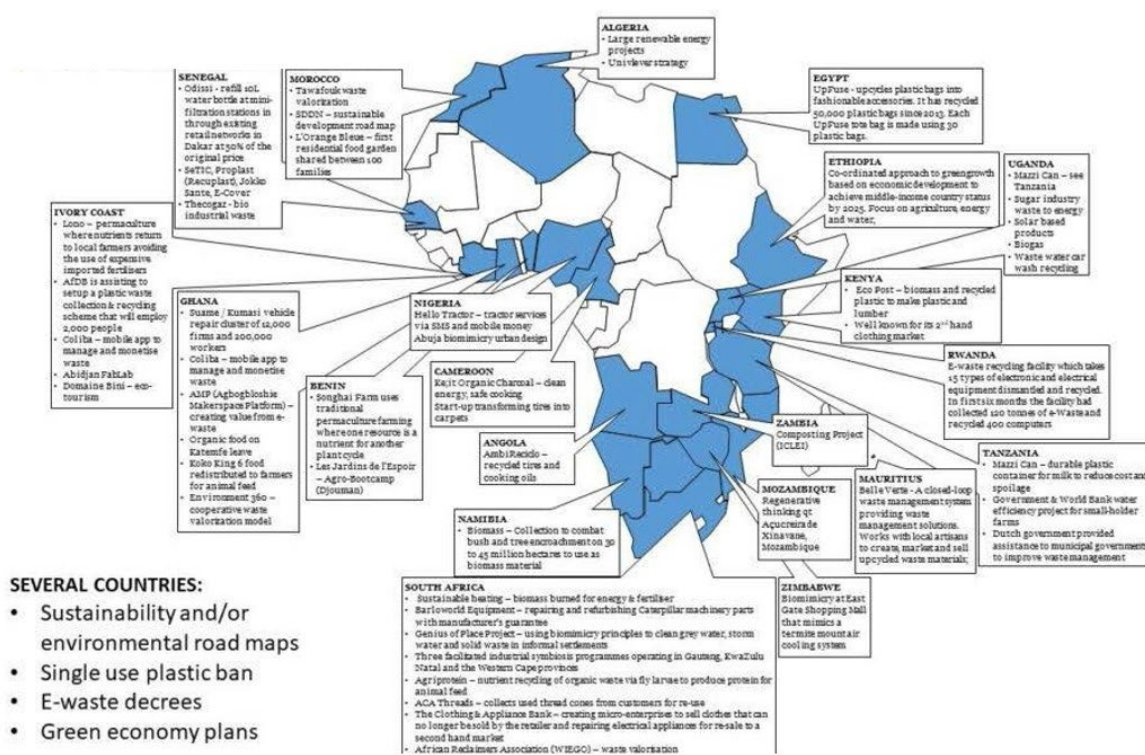
Замбия и други

В други страни от региона, като Замбия, Намибия и Ботсуана, политиките за КИ са в начален етап. Замбия е приела Стратегия за зелен растеж с включени елементи на КИ, докато Намибия експериментира с EPR за опаковки от напитки.

Фигура 1 илюстрира географското разпространение и институционалното присъствие на инициативите за кръгова икономика на африканския континент, с акцент върху държавите, официално членуващи в Африканската мрежа за кръгова икономика (ACEN) (UNEP/CSIR, 2018). Към 2025 г. редица държави, сред които РЮА, Нигерия, Кения, Руанда, Гана и Уганда, са изградили национални звена на ACEN или активно разработват политически и секторни рамки в областта на КИ.

Тези страни се открояват като ранни новатори в кръговите политики, често водени от съчетание между екологични проблеми, ангажираност на международни донори и активни вътрешни иновационни екосистеми. Например, Националният план за действие за кръгова икономика на Руанда и Стратегията за управление на отпадъците на РЮА отразяват сериозна ангажираност на политическо ниво. Междувременно Кения и Гана се отличават със своите развиващи се стартиращи екосистеми и местни иновации в областта на КИ.

Фигура 1. Континентален преглед на приемането на кръговата икономика: национално участие чрез АСЕН и регионални партньорства



Източник: Desmont and Koehler, 2019.

Липсата на специализирани инициативи в някои части на Централна и Северна Африка подсказва за неравномерно проникване на кръговата икономика. Това се дължи както на различна степен на политическа воля и институционален капацитет, така и на ограничения в достъпа до международно финансиране и различия в секторната готовност.

Трябва да се подчертае, че Фигура 1 разкрива възникването на регионални клъстери – особено в Източна и Южна Африка – които служат като центрове за трансфер на знания, регионално сътрудничество и прилагане на пилотни проекти. Тези клъстери могат да се превърнат в катализатори за по-синхронизирани регионални политики, особено в рамките на Африканския алианс за кръгова икономика и регионалните икономически общности като SADC, EAC и ECOWAS.

Основни бариери пред прехода към кръгова икономика в Африка

Макар в политическата реторика на много африкански държави да се наблюдава повишен интерес към принципите на кръговата икономика, нейното реално прилагане често се сблъсква със сериозни структурни, институционални, социални и пазарни ограничения. В този подраздел са обобщени основните пречки, които възпрепятстват прехода, като се открояват четири взаимосвързани групи бариери: политическа фрагментация,

инфраструктурна недостатъчност, социална неинформираност и пазарна неустойчивост.

Политически и институционални ограничения:

- Фрагментарност и липса на координация: Целите на КИ са често разпръснати между различни министерства – на околната среда, индустрията, селското стопанство, градоустройството – без ясно определен координиращ орган. В резултат се наблюдава припокриване на мандати, регулаторни противоречия и конкуренция за ограничени публични ресурси. В много държави КИ продължава да се възприема като политика в рамките на управлението на отпадъците, вместо като цялостна стратегия за зелена индустриализация и ресурсна ефективност.
- Недостатъчна материална инфраструктура: В повечето страни липсват основните компоненти, необходими за функционираща КИ – заводи за рециклиране, съоръжения за компостиране, центрове за ремонт, цифрови платформи за проследимост. Извън големите градове инфраструктурата често е напълно отсъстваща, а нерегламентираните сметища и откритото горене на отпадъци остават широко разпространени практики.
- Пропуски в данните и мониторинга: Разработването на политики и оценката на въздействието се затрудняват от липсата на надеждни данни за отпадъците, материалните потоци, степента на повторна употреба и екологичния отпечатък на производствата.
- Ограничен човешки капацитет: В институциите и общините често отсъства експертиза в ключови области като жизнен цикъл на продуктите, екодизайн, промишлена симбиоза и управление на КИ. Образователните институции тепърва започват да интегрират КИ в учебните програми.
- Социални и поведенчески пречки
- Изключване на неформалния сектор: Въпреки решаващата си роля в управлението на отпадъци, ремонта и повторната употреба, неформалните работници остават извън формалните рамки на политиката. Опитите за тяхното интегриране в институционалната архитектура често се натъкват на регулаторни и бюрократични бариери.
- Ниска потребителска осведоменост и културни бариери: Масовата култура на „използвай и изхвърли“ остава доминираща, докато принципите на КИ са слабо разпознаваеми както от потребители, така и от фирми. В някои културни контексти употребата на рециклирани или стари стоки се възприема като символ на бедност, което затруднява възприемането на кръгови продукти.
- Липса на пазарни стимули: Високите начални разходи, ограниченото търсене и слабата покупателна способност правят много модели на КИ трудно устойчиви. Отсъствието на фискални стимули, зелени обществени поръчки и стандарти допълнително възпрепятства развитието на конкурентоспособен пазар за кръгови продукти.

Заклучение

В цяла Африка националните правителства постепенно интегрират принципите на кръговата икономика в стратегическото си планиране. Макар че напредъкът варира по региони и сектори, общата тенденция е към по-целенасочени и интегрирани подходи. Държави като Руанда, Гана и РЮА предоставят ценни модели за подражание, но редица страни продължават да се сблъскват със значителни пропуски в прилагането, координацията и ангажираността на заинтересованите страни – особено от страна на неформалния сектор и малките и средни предприятия.

Въпреки че множество страни развиват политики в областта на КИ, малко от тях разполагат с конкретни индикатори за напредък, което затруднява проследяването и оценката на въздействието. Изключения са Руанда и РЮА, които отчитат обеми на рециклиране, икономически ползи от повторната употреба и броя на създадените зелени работни места.

Много от националните стратегии остават на ниво политическа декларация, поради ограничен публичен ресурс и несигурен достъп до зелени финанси. В някои случаи, като в Гана и Кения, донорски програми частично компенсират това, но дългосрочно устойчивото финансиране остава предизвикателство.

За да бъдат изградени устойчиви кръгови икономики, националните стратегии трябва да бъдат вградени в по-широки рамки на индустриална, климатична и социална политика, подкрепени от устойчиво финансиране, надеждни механизми за мониторинг и целенасочена техническа подкрепа.

Наред с това, за да се избегне регулаторна фрагментация и да се използва пълният потенциал на AfCFTA, необходима е по-голяма хармонизация на КИ стратегиите на ниво РИО и в рамките на Програма 2063. Това би улеснило създаването на трансгранични КИ вериги за стойност и споделена инфраструктура.

Използвани източници

African Circular Economy Network (ACEN). (2025). *State of Circular Economy in Africa – Sectoral Outlook and Policy Recommendations*. African Circular Economy Network.

AJLabs. (2023). *How much does Africa contribute to global carbon emissions?* Al Jazeera. Available at: <https://www.aljazeera.com/news/2023/9/4/how-much-does-africa-contribute-to-global-carbon-emissions> [Accessed 9 July 2025].

Angelova, M. (2024). Efekti na zelenia prehod varhu malkite i sredni predpriyatia – dostap do finansirane i administrativni tezhести. V: *Ikonomichesko razvitie i politiki: realnosti i perspektivi. Natsionalni i evropeyski predizvikatelstva na prehoda kam zelena ikonomika*. Sofia: AI „Prof. Marin Drinov”, 351-358 [Ангелова, М. (2024). Ефекти на зеления преход върху малките и средни предприятия – достъп до финансиране и административни тежести. В: *Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи. Национални и европейски предизвикателства на прехода към зелена икономика*. София: АИ „Проф. Марин Дринов”, 351-358].

Bobeva, D., Zhelyazkova, V., Aleksandrova-Zlatanska, Sv., Palyova, Ya. (2023). *Prehodat kam zelena ikonomika na Evropeyskia sayuz i predizvikatelstva pred finansovia sektor i publichnite finansii na Bulgaria*. Plovdiv: UI „P. Hilendarski” [Бобева, Д., Желязкова, В., Александрова-Златанска, Св., Палъова, Я. (2023). *Преходът към зелена икономика на Европейския съюз и предизвикателства пред финансовия сектор и публичните финанси на България*. Пловдив: УИ „П. Хилендарски”].

Desmont, P. and J. Koehler. (2019). An introduction to the African Circular Economy Network. Available at: <https://hollandcircularhotspot.nl/news/an-introduction-to-the-african-circular-economy-network/> [Accessed 9 July 2025].

Dimova, N. i Karpuzova, M. (2024). Predizvikatelstvata pred zelenite biznes modeli kato nov podhod v marketinga. V: *Ikonomikata na XXI vek: Krizi, transformatsii, ustoychivost*. Sofia: Izdatelstvo na NBU, 472-485 [Димова, Н. и Карпузова, М. (2024). Прегизвикателствата пред зелените бизнес модели като нов подход в маркетинга. В: *Икономиката на XXI век: Кризи, трансформации, устойчивост*. София: Издателство на НБУ, 472-485].

Ellen MacArthur Foundation (2021). *Circular economy in Africa: examples and opportunities. How to build a circular economy*. Available at: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-in-africa/overview> [Accessed 9 July 2025].

Georgieva, S. i Branzova, P. (2024). Iztochnitsi na finansirane na projekti, svarzani sas zelenata sdelka. V: *Ikonomicheskoto razvitie i politiki: realnosti i perspektivi. Natsionalni i evropeyski predizvikatelstva na prehoda kam zelena ikonomika*. Sofia: AI „Prof. Marin Drinov“, 191-201 [Георгиева, С. и Брънзова, П. (2024). Източници на финансиране на проекти, свързани със зелената сделка. В: *Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи. Национални и европейски предизвикателства на прехода към зелена икономика*. София: АИ „Проф. Марин Дринов“, 191-201.].

IWMI (2024). *Circular economies can become “the most inclusive” in Africa*. International Water Management Institute, 7 March. Available at: <https://www.iwmi.org/news/circular-economies-can-become-the-most-inclusive-in-africa/> [Accessed 5 June 2025].

Karpuzova, M. (2022). Zelenite biznes modeli - strategicheskoto konkurentno predimstvo. *Dokladi ot mezhdunarodna onlayn konferentsia za studenti i doktoranti na tema “Programite za klimata i svetovната ikonomika”*. e-Journal VFU [Карпузова, М. (2022). Зелените бизнес модели - стратегическо конкурентно предимство. Доклади от международна онлайн конференция за студенти и докторанти на тема “Програмите за климата и световната икономика”. e-Journal VFU].

Käsner, S.A., Gihring, K., Desmond, P. and Schenck, C. (2023). Circular economy transitions in Africa: a policy perspective. In: R. Passaro, P. Ghisellini, M. Pansera, S. Barca and M. Calisto Friant, eds. *Circular Economy for Social Transformation: Multiple Paths to Achieve Circularity*. JUST2CE. Available at: https://just2ce.eu/wp-content/uploads/2024/06/2024-JUST2CE-eBook-Final_Version_19.4.24-ch21.pdf [Accessed 9 July 2025].

Kotseva-Tikova, M., Mochurova, M. (2025). Kragova i zelena ikonomika za ustoychivo razvitie. V: ERI at BAS. (2025). *Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. Sofia: ERI at BAS, s. 294-300 [Коцева-Тикова, М., Мочурова, М. (2025). Кръгова и зелена икономика за устойчиво развитие. В: ERI at BAS. (2025). *Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. София: ERI at BAS, с. 294-300].

Marinov, E. (2025). Navigating Sustainability and Growth: Africa's Path to a Resilient Future. *Journal of Financial and Monetary Economics* 12/2024, Bucharest, pp. 227-239. Available at: <https://tinyurl.com/3582u2tf> [Accessed 30 May 2025].

Marinov, E. 2025. *Strukturni promeni i iztochnitsi na nesigurност v svetovната targovia*. Sofia: Nov balgarski universitet [Маринов, Е. 2025. Структурни промени и източници на несигурност в световната търговия. София: Нов български университет].

Muriithi, J.K. and Ngare, I.O. (2023). Transitioning circular economy from policy to practice in Kenya. *Frontiers in Sustainability*, 4:1190470. Available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frsus.2023.1190470/full> [Accessed 9 July 2025].

OECD (2019), *Global Material Resources Outlook to 2060: Economic Drivers and Environmental Consequences*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307452-en> [Accessed 30 May 2025].

Sabotinova, D. (2020). *Politsentrichno upravlenie na kragovata ikonomika. V: Kragova ikonomika i ustoychivi finansi. Savremenni perspektivi*. Sofia: VUZF [Съботинова, Д. (2020). Полицентрично управление на кръговата икономика. В: *Кръгова икономика и устойчиви финанси. Съвременни перспективи*. София: ВУЗФ].

Schröder, P., Anantharaman, M., Anggraeni, K. and Foxon, T. (2019). *The Circular Economy and the Global South: Sustainable Lifestyles and Green Industrial Development*. Routledge.

Spasova, E. (2024). Zelenite industrialni politiki na ES i SASht: sravnitelan analiz za avtomobilnata industria. V: *Ikonomicheskoto razvitiye i politiki: realnosti i perspektivi. Natsionalni i evropeyski predizvikatelstva na prehoda kam zelena ikonomika*. Sofia: AI „Prof. Marin Drinov”, 158-165 [Спасова, Е. (2024). Зелените индустриални политики на ЕС и САЩ: сравнителен анализ за автомобилната индустрия. В: *Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи. Национални и европейски предизвикателства на прехода към зелена икономика*. София: АИ „Проф. Марин Дринов”, 158-165].

UNCTAD (2023). *The European Green Deal and its Implications for Developing Countries*. Geneva: United Nations.

UNEP (2024). *Five African countries unite to reduce release of hazardous chemicals from plastics*. Press release 13 Dec 2024. Available at: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/five-african-countries-unite-reduce-release-hazardous-chemicals> [Accessed 9 July 2025].

UNEP/CSIR (2018). *Africa Waste Management Outlook*. United Nations Environment Programme. Available at: <https://www.unenvironment.org/ietc/resources/publication/africa-waste-management-outlook> [Accessed 9 July 2025].

UNIDO (2024). *National Circular Economy Roadmaps: A Global Stocktake for 2024*. United Nations Industrial Development Organization. Available at: <https://tinyurl.com/3t6sv-5fa> [Accessed 5 June 2025].

United Nations Economic Commission for Africa (UNECA). (2024). *Economic Report on Africa 2024: Investing in a Just and Sustainable Transition in Africa*. Addis Ababa: UNECA. Available at: <https://repository.uneca.org/handle/10855/50162> [Accessed 9 July 2025].

World Economic Forum (WEF). 2022. *3 circular economy approaches to reduce demand for critical metals*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/3-circular-approaches-to-reduce-demand-for-critical-minerals/> [Accessed 30 May 2025].

Zhelyazkova, V. (2017). *Kragova ikonomika. Finansovi aspekti*. Sofia: Izd. „Sv. Grigoriy Bogoslov” [Желязкова, В. (2017). *Кръгова икономика. Финансови аспекти*. София: Изд. „Св. Григорий Богослов”].

Zhelyazkova, V. (2020). *Vaznikvane i razvitiye na kontseptsiyata za kragova ikonomika. V: Kragova ikonomika i ustoychivi finansi. Savremenni perspektivi*. Sofia: VUZF [Желязкова, В. (2020). Възникване и развитие на концепцията за кръгова икономика. В: *Кръгова икономика и устойчиви финанси. Съвременни перспективи*. София: ВУЗФ].

Zhelyazkova, V. (2024). *Exposure to Climate Transition Risks: Insights from the Bulgarian Banking System in Perspective (2009-2022)*. In: ERI-BAS (2024). *Economic development and policies: realities and prospects. National and European challenges of the transition to green economy*. Collection of articles, presented at the Annual scientific conference 2023 on December 5th, 2023. Sofia: Prof. Marin Drinov Publishing House, 183-190.



СЧЕТОВОДНО-ДЕФИНИЦИОННО СТРУКТУРИРАНЕ НА ВЪНШНОТЪРГОВСКИТЕ СДЕЛКИ

доц. д-р Станислава Панчева

Нов български университет

stgeorgieva@nbu.bg

Резюме: В научната разработка се изследват външнотърговските сделки като многоаспектен феномен, в който се преплитат правно-икономически характеристики, счетоводни измерения и регулаторни особености. Анализират се спецификите на тяхното дефиниционно и счетоводно структуриране, акцентирайки върху предизвикателствата в областта на данъчното третиране и необходимостта от съобразяване с международни стандарти и национални изисквания. Очертават се ключови проблеми и перспективи пред усъвършенстването на счетоводно-данъчните модели при управление на външнотърговския риск и повишаване на прозрачността.

Ключови думи: външнотърговски сделки; правно-икономическа характеристика; счетоводно отчитане; данъчно третиране; рискове; перспективи.

ACCOUNTING AND DEFINITIONAL STRUCTURING OF FOREIGN TRADE TRANSACTIONS

Assoc. Prof. Stanislava Pancheva, PhD

New Bulgarian University

stgeorgieva@nbu.bg

Abstract: In this scholarly study, foreign trade transactions are examined as a multifaceted phenomenon in which legal-economic characteristics, accounting dimensions, and regulatory specifics intersect. The analysis focuses on the particularities of their definitional and accounting structuring, highlighting the challenges in the field of tax treatment and the necessity of compliance with both international standards and national requirements. Key problems and future perspectives are outlined with regard to the improvement of accounting and tax models for managing foreign trade risk and enhancing transparency.

Keywords: foreign trade transactions; legal-economic characteristics; accounting treatment; tax treatment; risks; perspectives.

Увод

В съвременните условия на глобализация и ускорена динамика в развитието на международната търговия външнотърговските сделки заемат стратегическо значение както за икономическата активност на отделните предприятия, така и за функционирането на националните икономики. Коректното им дефиниране, систематизиране и счетоводно третиране представлява ключова предпоставка за осигуряване на прозрачност, законност и ефективен финансов контрол върху трансграничните стопански операции.

Актуалността на темата се определя от непрекъснатото нарастване на обема и сложността на международните транзакции. Това води до усложняване на договорните отношения между икономическите субекти и увеличава необходимостта от адекватни организационни, правни и счетоводни механизми. В този контекст прецизната дефиниция и правилното структуриране на външнотърговските сделки придобиват решаващо значение за минимизиране на рисковете, свързани с валутни колебания, митнически процедури и международни регулаторни изисквания.

Особено значение за счетоводното третиране на външнотърговските сделки придобива тяхната съвместимост с националната и международната нормативна рамка. Това се потвърждава въз основа на резултатите от извършения задълбочен теоретико-приложен анализ на законовите и регулаторни изисквания, касаещи външнотърговската дейност. От тук се вижда, че проблематиката, свързана с дефинирането и структурираното счетоводно отразяване на външнотърговските сделки, не само запазва

актуалността си, но и се явява стратегически значима за гарантиране на ефективното функциониране на международната търговия.

Позовавайки се на това обстоятелство за обект на изследване в разработката се определят външнотърговските сделки като многопластово икономическо явление, включващо юридически, организационни и финансово-счетоводни аспекти на международната търговия. Същевременно предметът са теоретико-приложните аспекти на счетоводно-дефиниционното структуриране на външнотърговските сделки. Целта е чрез интегриране на теоретичните постановки на международната търговия и приложните счетоводни подходи да се изгради концептуален и методологически обоснован модел за счетоводно - дефиниционно структуриране на външнотърговските сделки, който да осигури висока степен на прозрачност, проследимост и контрол върху финансовите потоци, да създаде предпоставки за ефективно управление на рисковете и да допринесе за повишаване на конкурентоспособността на стопанските субекти.

Методологическата рамка на изследването стъпва върху системния и аналитичния подход, прилагайки методи като класификация, сравнителен анализ, структурен и функционален анализ. Те дават възможност за обективна идентификация на ключови характеристики на външнотърговските сделки, за разкриване на тяхната логическа и счетоводна структура и за проследяване на взаимовръзките между теоретичните концепции и практическото им приложение.

Със своята теоретична и практическа значимост разработката има за цел да предложи интегриран, интердисциплинарен подход, който да съчетае нормативната яснота, счетоводната точност и управленската ефективност. По този начин се създава основа както за бъдещи научни разработки, така и за усъвършенстване на практическите механизми на предприятията при планиране, документиране и контрол на външнотърговските сделки в съответствие с актуалната нормативна и методологическа рамка (съобразена към м. септември 2025 г.).

Същност и характерни черти на външнотърговските сделки

Външнотърговските сделки представляват договорно съглашение между две или повече страни, чиято основна цел е обменът на стоки или услуги през националните граници. Те са резултат от взаимно постигнато съгласие относно предмета, количеството, качеството и условията за доставка на стоковете единици или предоставянето на услуги. По своята правна природа се основават на принципа на консенсуса, но надхвърлят националните правни системи, като попадат под въздействието на международните търговски норми, конвенции и обичаи (Каракашева, Л., 1995).

Като основна организационно-правна форма на външнотърговската дейност, сделките изпълняват двойствена роля: от една страна, те са инструмент за интернационализация на стопанската активност на предприятията, а от друга страна, фактор за интеграцията на националната икономика в глобалната икономическа система (Масларов, Св., Тошева-Георгиева, Д., 2011; Димова, Р., 2015). Изхождайки от това обстоятелство, при тяхното характеризирание могат да се открият няколко важни отличителни черти:

- Международен характер – те включват участници от най-малко две различни гържави, което предполага подчиняване едновременно на национални юрисдикции и на международни споразумения. Това, от своя страна, изисква адаптивност на страните към разнообразни правни и икономически режими.
- Сложност и многостепенност на участниците – сключването и изпълнението им обхваща широк кръг от икономически субекти (износители, вносители, спедитори, митнически агенти, банки и застрахователни институции), а това усложнява организацията и увеличава риска при тяхното реализиране (Каракашева, Л., 1995).
- Спазване на международни норми и търговски практики – регулирането им е не само от националното законодателство, но и от международните правни актове, в т.ч. Конвенцията на ООН за договорите за международна продажба на стоки и установените търговски практики - Инкомтърмс (United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods, 1980; International Chamber of Commerce, 2019). Всичко това осигурява унифицираност и предвидимост при реализирането на международните търговски отношения (Димова, Р., 2015).
- Плащане във валута и валутен риск – плащанията по тези сделки се извършват предимно в конвертируема чуждестранна валута, а това поражда необходимост от управление на валутния риск, произтичащ от колебания на обменните курсове, както и от използване на специфични платежни инструменти като акредитиви, инкасо, банкови гаранции и др. (Масларов, Св., Тошева-Георгиева, Д., 2011).

От тук се вижда, че външнотърговските сделки са трансгранично действие, характеризиращо се с международна многопластовост, правна и организационна сложност и силна зависимост от глобалната икономическа конюнктура. Затова те се позиционират като централна категория в теорията и практиката на международната търговия.

Извършването на външнотърговските сделки намира пряко отражение в счетоводната система на предприятията. Те са обект и на данъчно облагане. Затова е необходимо коректно идентифициране, признаване и оценяване на отчетните обекти в съответствие с приложимите счетоводни стандарти и действащата нормативна рамка (Национални счетоводни стандарти, 2016; Международни стандарти за финансово отчитане, 2023; Закон за счетоводството, 2025).

От счетоводна гледна точка външнотърговските сделки се определят като форма на възмездна покупко-продажба на ресурси – стоки, материали, дълготрайни активи и други, в резултат на която възникват разчети между контрагенти под формата на вземания и задължения. Тези разчети се проявяват като оперативни краткосрочни финансови активи и пасиви, произтичащи от установени търговски взаимоотношения в рамките на обичайната дейност на предприятията. В счетоводния баланс те намират пряко отражение в очакваните парични или непарични потоци от икономически ползи, класифицирани съответно в актива или пасива, в зависимост от характера и насочеността на конкретните сделки (Дурин, Ст. & Дурина, Д., 2024).

Изхождайки от същността им външнотърговските сделки се характеризират още като юридически обвързващо действие и сложен стопански

процес. Те включват поредица от взаимосвързани операции (доставка, плащане, прехвърляне на собствеността и тяхното счетоводно отчитане), които протичат между преки и/или непреки контрагенти и са деноминирани най-често в чуждестранна валута. Извършват се при стриктно спазване на приложимите законови изисквания, което им придава специфика в няколко насоки:

- обект са на счетоводно и данъчно третиране, което следва разпоредбите на приложимите нормативни актове (Национални счетоводни стандарти, 2016; Международни стандарти за финансово отчитане, 2023; Закон за данъка върху добавената стойност, 2025; Закон за корпоративното подоходно облагане, 2025);
- представляват икономическо събитие, свързано с покупко-продажбата на активи и услуги, пораждащо последици, които подлежат на признаване, оценяване и счетоводно отчитане (Дурин, Ст. & Дурина, Д., 2024);
- извършването им е съпътствано от стриктно документиране и има за резултат придобиването на икономическа изгода от участващите в договарянето контрагенти (Закон за счетоводството, 2025; Международно стандарти за финансово отчитане, 2023).

Всичко това показва, че външнотърговските сделки не са еднократен акт, а са многоетапен процес на идентифициране, документиране, признаване, оценяване, регистриране и представяне на тяхната икономическа същност в счетоводните регистри на стопанските субекти. Подобно третиране, основано на изискванията на счетоводните стандарти и действащата нормативна база, осигурява прозрачност, съпоставимост и достоверност на финансовата информация, генерирана и оповестявана от предприятията.

Разширеният анализ на счетоводните аспекти на външнотърговските сделки, в съчетание с акцент върху тяхната специфика, позволява да се изведе заключението, че външната търговия представлява не само ключов сегмент от международните икономически отношения, но и сложен, многоизмерен компонент от стопанската дейност на предприятията. Икономическите белези на трансграничните сделки – доброволният обмен, насочен към пазарната логика и постигането на стопанска изгода – се преплитат с правните им характеристики, изразени в тяхната формализираност, договорен характер и подчиненост на нормите на търговското и международното частно право. Наред с това, счетоводното измерение на тези сделки притежава особена значимост, тъй като те се явяват не само обект на счетоводно отчитане, но и предмет на данъчно третиране, пораждайки пряк и непосредствен финансов ефект за страните по договарянето.

И още в теоретико-методологичен план външнотърговските сделки са икономическо събитие, което в съответствие със счетоводната концепция за признаване трябва да бъде идентифицирано, оценено, документирано и счетоводно отразено по определен ред. В този контекст решаваща роля играе принципът на начисляването, който изисква приходите и разходите да се признават в периода, в който са възникнали, а не в момента на получаването или извършването на плащанията (Закон за счетоводството, 2025, чл. 26). Освен това, прилагането на международните сче-

товодни стандарти (Международен счетоводен стандарт 21 „Ефекти от промените във валутните курсове“ и Международен стандарт за финансово отчитане 15 „Приходи от договори с клиенти“), респ. аналогичните им национални счетоводни стандарти (Национален счетоводен стандарт 21 Ефекти от промените във валутните курсове и Национален счетоводен стандарт 18 Приходи) осигуряват рамка за адекватно третиране на транзакциите, включващи различни валути, условия на доставка и специфични договорни клаузи (Национални счетоводни стандарти, 2016; Международни стандарти за финансово отчитане, 2023; International Financial Reporting Standards Foundation¹⁵: Revenue from contracts with customers, 2021).

Позовавайки се на всичко това се стига до извода, че счетоводния инструментариум изпълнява ролята на трансформационен механизъм, чрез който реалните стопански процеси се превръщат в систематизирана, обективна и достоверна отчетна информация, която не само намира отражение във финансовите отчети на предприятията, но и служи като база за стратегическо управление, данъчно планиране и оценка на риска в условията на динамична международна бизнес среда. Ето защо се счита за целесъобразно счетоводната специфика на външнотърговските сделки да се отъждествява с важен интегративен елемент между икономическата, правната и финансовата перспектива, осигуряващ спазването на нормативната рамка и изграждането на надежден механизъм за информационна прозрачност и управленска ефективност.

Сред фундаменталните изисквания на съвременната счетоводна теория и практика се откроява и принципът на приоритет на икономическата същност над правната форма. Той гарантира, че счетоводното третиране отразява реалните стопански ефекти, а не единствено формално-правните характеристики на сделката. Значимостта му е особено изразена при външнотърговските сделки, при които често се наблюдава разминаване между юридически формализираното съдържание и действителното икономическо въздействие върху участниците (International Financial Reporting Standards Foundation¹⁵: Revenue from contracts with customers, 2021). Това изисква от счетоводителите да прилагат както нормативно зададени правила, така и аналитичен подход, който да гарантира вярно и честно представяне на информацията във финансовите отчети на предприятието.

И още счетоводното третиране на външнотърговските сделки е съществено обусловено от тяхната многоизмерна и интернационална природа, при която всяка операция надхвърля рамките на традиционното вътрешноикономическо взаимодействие и се вписва в по-широката система на международния стопански обмен. Това предполага интегриране на икономически, правни, счетоводни и финансови подходи, които в своето единство осигурят адекватно и достоверно отразяване на сделките в счетоводството на предприятията.

На фона на тази сложна ситуация особено внимание се отделя на валутните аспекти на външнотърговските сделки, които пораждат специфични изисквания към счетоводното им отчитане (Отчитане на външнотърговските сделки, 2010). Плащанията в чуждестранна валута, реализирани в рамките на такива сделки, водят до възникването на курсови разлики, които могат да окажат съществено въздействие върху финансовия резултат и върху реалистичното представяне на активите и пасивите в сче-

товодния баланс на предприятията. Съгласно действащите стандарти тези разлики следва да бъдат отразявани своевременно и прозрачно, като се прилагат изискванията на Национален счетоводен стандарт 21 Влияние на промените в обменните курсове, респ. на Международен стандарт за финансово отчитане 21 Влияние на промените във валутните курсове (Национални счетоводни стандарти, 2016; Международни стандарти за финансово отчитане, 2023). По този начин се гарантира, че счетоводната информация отразява реалното икономическо състояние и риск-позицията на предприятията в условията на международните разплащания (Николова, И., 2021, Симеонов, М., 2009).

Не по-малко значим е и митническият и данъчен аспект на външнотърговските сделки, тъй като тяхната реализация е тясно обвързана с прилагането на националните и наднационалните регулации, включително митническите тарифи, акцизните режими и данъчните задължения (Каракашева, А. & Боева, В., 1994). Тези изисквания обуславят необходимостта от внимателно и точно документиране и счетоводно отчитане на сделките, което има за цел да осигури коректност на счетоводната информация, а също и съответствие с правната рамка и фискалната дисциплина (Юридически сборник, 2020).

Наред с това, многостепенността и сложността на процеса по реализиране на външнотърговските сделки изисква прилагане на системен счетоводен подход, който да обхваща не само момента на доставката или плащането, но и всички междинни операции, включващи логистични, застрахователни, банкови, контролни и др. процедури. Именно тази интегрирана перспектива позволява изграждането на пълна и достоверна картина на финансовите последици от сделките за предприятията, за техните контрагенти и за заинтересованите страни (Отчитане на външнотърговските сделки, 2010). Следователно външнотърговските сделки могат да се отъждествят със синтетична категория на стопанската практика, в която правното регулиране, икономическата логика и счетоводното третиране се преплитат в единна аналитична рамка, представляваща фундамент за вземането на управленски и контролни решения.

Обхващайки всички набелязани характерни черти на външнотърговските сделки и анализирайки ги през фокуса на счетоводната теория и практика, се установява, че ключови за счетоводни цели са няколко от тях. С оглед по-лесното им анализиране те са обособени в групи по общи признак, както следва:

- » Икономически особености – свързани с възмездния характер на сделките, реализацията на икономическа изгода от тях и въздействието им върху финансовия резултат на предприятията. Тук важно значение имат моментите на признаване на приходите и разходите, трансформацията на паричните и непаричните потоци, както и оценката на икономическите последици за страните (Масларов, Св., Тошева-Георгиева, Д., 2011).
- » Правни особености – изразяват се в договорната и формализирана рамка на сделките, включваща условията по Incoterms, клаузите относно собствеността, приложимото право и механизма за разрешаването на спорове. Те осигуряват правната сигурност, но не винаги съвпадат с икономическия момент на получаване на ползите и

поемането на рисковете (Маврогиев, Д., 2020; Владимирев, И., 2005; International Chamber of Commerce, 2019).

- » Счетоводни особености – произтичат от необходимостта сделките да бъде документирани, признавани и отразявани счетоводно в съответствие с принципите, регламентирани в Закона за счетоводството (2025), Националните счетоводни стандарти (2016) и Международните стандарти за финансово отчитане (2023). Ключови тук са документалната обоснованост, надеждната стойностна оценка и съпоставимостта между приходите и разходите (Отчитане на външнотърговските сделки, 2010; Петров, Л., 2008; Примерен национален сметкоплан, 2006; Петрова Д., 2009).
- » Финансови особености – свързани са с осъществяването на международните разплащания, плащанията в чуждестранна валута и възникването на курсовите разлики. Те пораждат специфични рискове и изискват прилагане на стандартизирани правила за отчитане, като същевременно оказват пряко въздействие върху ликвидността, платежоспособността и финансовата стабилност на предприятието (Отчитане на външнотърговските сделки, 2010).
- » Организационни и процедурни особености – обуславят се от участието на множеството посредници (банки, застрахователи, превозвачи, митнически органи), както и от многостепенността на операциите, включени в обхвата на сделките. Те изискват прилагането на системен подход, който да гарантира координация между отделните етапи и непрекъснат контрол върху финансовите и информационните потоци (Димитров, М., 1988).

Систематизирането на набелязаните особеностите в групи по общ признак дава възможност за изграждането на интегриран аналитично-счетоводен модел на външнотърговските сделки, осигуряващ нормативна коректност, икономическа обоснованост и отчетна прозрачност. Този модел може да има вид, както в таблица № 1.

Таблица № 1. Базов аналитично-счетоводен модел на външнотърговските сделки

Група особености	Съдържателни характеристики	Ключови акценти за счетоводни цели
Икономически	Възмезден характер на сделката; реализация на икономическа изгода; въздействие върху финансовия резултат.	Признаване на приходите и разходите; трансформация на паричните и непаричните потоци; оценка на икономическите последици.
Правни	Договорна и формализирана рамка; инкотермс условия; клаузи за собственост; приложимо право и механизъм за уреждане на спорове.	Осигуряване на правната сигурност; разграничаване на юридическите и икономическите аспекти на ползите и рисковете.
Счетоводни	Необходимост от документиране, признаване и счетоводно отразяване по реда на Закона за счетоводството, Националните счетоводни стандарти или Международните стандарти за финансово отчитане.	Документална обоснованост; надеждна стойностна оценка; съпоставимост на приходите и разходите; подходящо счетоводно отчитане.

Група особености	Съдържателни характеристики	Ключови акценти за счетоводни цели
Финансови	Международни разплащания; плащания в чуждестранна валута; курсови разлики.	Управление на валутния риск; анализ на влиянието на счетоводната информация върху ликвидността, платежоспособността и стабилността на предприятията.
Организационни и процедурни	Участие на посредници (банки, застрахователи, превозвачи и др.); многостепенност на процеса.	Системен подход; координиране и контрол върху финансовите и информационните потоци.

Източник: Собствена разработка.

Вижда се, че предложения модел представя външнотърговските сделки като интегрална система, в която се преплитат икономически, правни, счетоводни, финансови и организационни особености. Те, в своето единство, формират единна аналитична рамка. Централно място в нея заема счетоводното третиране, което превръща сложния комплекс от факти и правни ангажименти в достоверна и съпоставима отчетна информация. Тази информация притежава качества, с която се гарантира нормативната и коректност, икономическата и рационалност и управленската и приложимост. Ето защо може да се приеме, че съвкупността от разнородни особености на външнотърговските сделки, разгледани в тяхното единство и неделимост, утвърждава самите сделки не просто като търговски акт, а като системно икономическо събитие с отчетно и стратегическо измерение.

За постигането на по-голяма пълнота и изчерпателност при характеризирането на външнотърговските сделки е подходящо разгръщане на предложени базов модел в две насоки:

- хоризонтално - чрез добавяне на нови групи характеристики;
- вертикално – посредством задълбочаване на съдържанието на вече обособените особености.

Тази разгърната и по-детайлна форма на аналитично-счетоводния модел може да се представи, както в таблица № 2.

Таблица № 2. Разгърнат аналитично-счетоводен модел на външнотърговските сделки

Област	Разгърнат модел	Ключови акценти за счетоводни цели
Икономически	Доброволност; взаимна изгода; пазарен принцип; промени във финансовото състояние.	Отразяване на приходите и разходите; оценка на рентабилността и финансовите резултати.
Правни	Покупко-продажбени договори; международно частно право; национални и международни регулации.	Отчитане на договорните задължения и рискове; правни аспекти в счетоводството.

Област	Разгърнат модел	Ключови акценти за счетоводни цели
Счетоводни	Икономическата същност над правната форма; отчети за: приходите, разходите, вземанията, задълженията и капитала.	Признаване, документиране и оценка; съпоставимост на приходите и разходите; счетоводно отразяване на стопанските операции и процеси.
Финансови	Валутна функция; движение на чуждестранна валута; ефект върху платежния баланс.	Отчитане на валутните операции и на курсовите разлики и отразяване на тяхното влияние върху ликвидността.
Международни	Митнически режими; данъчна координация; лицензи; тарифи; нетарифни ограничения; стандарти.	Отразяване на трансграничните финансови операции; съобразяване на международните регулации при изготвяне на финансовите отчети.
Функционални	Стопанска, регулативна и валутна функция.	Влияние върху оценката на активите, задълженията и финансовите резултати.
Организационно-процедурни / технически	Логистичен, митнически, банков и застрахователен апарат; международен транспорт и процедури.	Документиране и контрол на операциите; счетоводно отразяване на дейността на посредниците и многоетапните процеси.

Източник: Собствена разработка.

В основата на развитието на аналитично-счетоводния модел са поставят новите аспекти на трансграничната търговия, по-дълбокото интегриране на различните и характеристики и разширяването на обхвата на процесите при външнотърговските сделки. Това се установява чрез сравнителен анализ на двата модела, който може да се онагледя, както в таблица № 3.

Таблица № 3. Сравнителен анализ на базовия и разгърнатия аналитично-счетоводни модели на външнотърговски сделки

Група характеристики	Базов модел	Разгърнат модел
Общи	–	Сделката като транснационален обмен между поне две страни, включващ както преки, така и косвени участници; интеграция на всички функционални и регулативни аспекти.
Икономически	Възмезден характер; икономическа изгода; отражение върху финансовия резултат.	Развива се: доброволност, взаимна изгода, пазарен принцип на еквивалентност; съществени промени във финансовото състояние; цялостен анализ на икономическите последици.

Група характеристики	Базов модел	Разгърнат модел
Правни	Договорна рамка; Инкотермс; приложимо право; разрешаване на спорове.	Разширено: загълбочено разглеждане на покупко-продажбените договори, международно частно право, национални и международни регулации; интегриране на правните аспекти в счетоводните процеси.
Счетоводни	Документиране, признаване, стойностна оценка, съпоставимост на приходите и разходите.	Принцип на икономическата същност наг правната форма; отчети за приходи, разходи, вземания, загължения; ефект върху капитала; интеграция на счетоводството с икономическите и финансовите процеси.
Финансови	Международни разплащания, работа с валути, курсови разлики, влияние върху ликвидността.	Развито управление на валутната функция: движение на чуждестранната валута, ефект върху платежния баланс; анализ на ликвидността и финансовата устойчивост.
Международни	-	Въвеждане на митнически режими, данъчна координация, лицензи, тарифи, нетарифни ограничения; унифицирани практики и стандарти; по-широк регулативен и международен контекст.
Функционални	-	Стопанска, регулативна и валутна функция; интеграция на функционалните роли и оценка на тяхното въздействие върху финансовите резултати.
Организационно- процедурни/ технически	Участие на посредници; многоетапност; системен контрол.	Разширено: логистичен, митнически, банков и застрахователен апарат; международен транспорт и процедури; цялостна координация и контрол на процесите.

Източник: Собствена разработка.

Вижда се, че развитието от базовия към разгърнатия аналитично-счетоводен модел на външнотърговските сделки отразява еволюцията в подхода към анализа и управлението на международната търговия. Докато базовият модел се концентрира върху основните характеристики на сделките, разгърнатият модел предлага интегриран поглед, обхващащ икономическите, правните, финансовите и организационно-техническите измерения на транснационалния обмен. В икономически аспект се наблюдава преминаване от простото отчитане на възмезден характер и икономическа изгода към анализ на пазарния принцип на еквивалентност и съществени промени във финансовото състояние на участниците. Финансовите функции са разширени чрез включване на движението на валутата и ефектите върху платежния баланс и ликвидността, което подчертава необ-

ходимостта от интегриране на счетоводството с финансовото и икономическото планиране. Правната рамка се обогатява с международното частно право, националните и международните регулации, митническите режими и данъчната координация, като това осигурява по-адекватно счетоводно отчитане на трансграничните сделки. В същото време счетоводният компонент се трансформира от механично документиране и отчитане към аналитичен инструмент, позволяващ оценка на приходите, разходите, вземанията, задълженията и резултатите, следвайки принципа на икономическата същност над правната форма. Организационно-процедурните иновации в разгърнатия модел, включително логистичен, митнически, банков и застрахователен апарат, демонстрират необходимостта от системен контрол и координация на многоетапните процеси. По този начин разгърнатият модел представлява синтез на комплексност и аналитична прецизност, предоставяйки стратегическа основа за прозрачност, отчетност и ефективно управление на външнотърговските сделки.

И още в основата на многоизмерната рамка на разгърнатия аналитично-счетоводен модел интерес представляват седемте групи характеристики на външнотърговските сделки, както следва:

- Общи характеристики – показват, че всяка външнотърговска сделка представлява транснационален търговски обмен, осъществяван между най-малко две страни, установени в различни национални юрисдикции, като участниците в него могат да бъдат както преки контрагенти, така и косвени посредници (Отчитане на външнотърговските сделки, 2010).
- Икономически характеристики – разкриват, че сделките имат доброволен и взаимноизгоден характер, ориентирани са към постигането на икономическа цел и се подчиняват на пазарния принцип на еквивалентност, като същевременно водят до значими промени във финансовото състояние на предприятията (Младенович, П., Брукс, К., Долън, Б., 2022).
- Правни характеристики – поставят акцент върху формализацията чрез договори за покупко-продажба, прилагането на търговското право и международното частно право, както и съобразяването с националните законодателства и международните регулации, включително търговските термини по Инкотермс (International Chamber of Commerce, 2019; Владимиров, И., 2005).
- Счетоводни характеристики – изискват сделките да бъдат третираны като стопански процеси, състоящи се от множество взаимосвързани стопански операции. Те подлежат на идентифициране, признаване, стойностна оценка и счетоводно отчитане, като се съобразява принципа на икономическата им същност над правната форма (Международни стандарти за финансово отчитане, 2023; International Financial Reporting Standards Foundation¹⁵: Revenue from contracts with customers, 2021). Чрез реализирането им се формират приходи, разходи, вземания и задължения, които в крайна сметка влияят върху финансовия резултат и върху собствения капитал на предприятията (Закон за счетоводството, 2025; Закон за корпоративното подоходно облагане, 2025; Национални счетоводни стандарти, 2016; Международни стандарти за финансово отчитане, 2023; Йосифова, Н., 2017).

- Международни характеристики – подчертават трансграничния характер на сделките, тяхното подчинение на митническите режими, данъчната координация, лицензирането, тарифните и нетарифните ограничения, както и на прилагането на унифицираните международни практики и стандарти (WTO Agreements, 2019).
- Функционални характеристики – разкриват многопластовата роля на сделките и обхващат:
 - » стопанската функция, касаеща задоволяването на пазарните потребности чрез международен стокообмен;
 - » регулативната функция, отнасяща се до подчинението на квоти, тарифи, митнически и експортни режими;
 - » валутната функция, свързана с движението на чуждестранната валута, което оказва влияние върху платежния баланс на страната (GTreasury, 2025; PwC., 2022).
- Организационно-технически характеристики – очертават сложността на логистичния, застрахователния, митническият и банковия апарат, чрез които се реализират сделките. Те включват договорни отношения, международен транспорт, митнически процедури, застрахователни механизми и участие на различни посредници и агенти в сделките.

Счетоводно-данъчни предизвикателства при външнотърговските сделки

За по-голяма прецизност и дълбочина на изследването се очертават няколко ключови предизвикателства при външнотърговските сделки. Те са изведени на базата на теоретико-приложно проучване, резултатите от което имат пряко отношение и към аналитично-счетоводното моделиране на външнотърговските сделки. Тези предизвикателства могат да се представят в две направления:

Първо. Счетоводни предизвикателства.

Едно от първите и най-съществени предизвикателства в тази насока е третирането на валутните операции и управлението на курсовите разлики. Колебанията на валутните курсове могат да доведат до значителни отклонения в отчетните резултати, ако моментът на признаване на приходите или разходите не е ясно дефиниран. Например, при продажбата на стоки на клиент от Европейския съюз, фактурирана в евро, докато отчетът се води в левове, се изисква прецизна конверсия и контрол на валутните разлики, съгласно приложимите счетоводни стандарти (Национални счетоводни стандарти, 2016; Международни стандарти за финансово отчитане, 2023).

Друг ключов проблем е признаването на приходите и разходите при различни условия на доставката – EXW, FOB, CIF. Тези условия определят момента, в който предприятието може да отчете приходите като реализирани. Например при FOB доставките приходът се признава едва след прехвърляне на риска на купувача, което изисква спазването на ясно разписани вътрешни счетоводни политики (International Chamber of Commerce, 2019).

Не по-малко важна е и организацията на документооборота (Петров, Л., 2008). Външнотърговските сделки изискват пълно проследяване на фактурите, транспортните документи и митническите декларации. Следова-

телно неправилното документиране не само ще затрудни счетоводството, но и ще увеличи риска от административни санкции.

Второ. Данъчни предизвикателства.

От данъчна гледна точка външнотърговските сделки се отличават с висока степен на сложност. Данъчното третиране на износа и вноса например изисква детайлно познаване на данъчните режими и правилата за освобождаване от данъци, както и на условията за деклариране. Например доставките на стоки към страни от Европейския съюз могат да бъдат освободени от данък върху добавената стойност, ако са изпълнени изискванията за износ, което, от своя страна, налага коректно документиране и точна и прецизна отчетност (Наръчник по ДДС, 2024).

Сделките със свързани лица представляват допълнителен данъчен риск. Трансферното ценообразуване изисква ясно обосноваване на цените по националните и международните стандарти, за да се предотвратят потенциални корекции и нежелани санкции (Наръчник по трансферно ценообразуване, 2025).

Допълнителна сложност се добавя и от митническите и акцизните задължения. Коректното класифициране на стоките, правилното определяне на мита и акцизи, както и навременното подаване на митнически декларации са критични за избягване на забавяния и финансови санкции.

Ефективното справяне с изброените предизвикателства изисква прилагането на интегриран подход. Това включва използването на ERP системи, които автоматизират счетоводните и митническите процеси. Изискват се също редовни обучения на персонала, както и прогнозиране на валутните и данъчните рискове чрез сценарийно планиране и изграждане на вътрешни контролни механизми, допринасящи за намаляване на финансовия и оперативния риск.

Всичко това показва, че счетоводното и данъчното третиране на външнотърговските сделки се характеризира с множество специфични предизвикателства: работата с различни валути, моментът на признаване на приходите, трансферното ценообразуване и митническите процедури и др. Те изискват интегрирани решения и стриктно спазване на националните и международните стандарти.

И още счетоводно-данъчните предизвикателства при външнотърговските сделки се артикулират чрез многопластовия аналитично-счетоводен модел, който интегрира нормативни, международни и организационно-функционални характеристики. Тази рамка осигурява аналитично осигуряване за правилно третиране на данъчните задължения, оценка на икономическите последици и отчетна прозрачност на информацията. По този начин моделът трансформира комплексността на външнотърговските сделки в систематизирано и управляемо знание.

Проблеми и перспективи пред външнотърговските сделки

Неминуемо външната търговия се съпътства и от проблеми. Те изискват задълбочено академично и приложно внимание при счетоводно-дефиниционното структуриране на външнотърговските сделки. Основните сред тях, изведени на база аналитично изследване, са:

Първо. Дефиниционно несъответствие между националните и международните счетоводни стандарти.

Националните счетоводни системи често имат различни подходи към признаването, оценката и счетоводното отчитане на трансграничните сделки, в сравнение с международните стандарти. Това води до несъответствия в отчетността, които могат да затруднят сравнимостта на финансовите отчети и да намалят прозрачността за инвеститорите и регулаторните органи. Практическият ефект е риск от неправилно представяне на приходите, разходите и финансовото състояние на предприятията при трансграничните сделки. Следователно необходима е системна хармонизация на счетоводните политики и обучение на счетоводния персонал за адекватно прилагане на приложимите стандарти.

Второ. Сложност при оценката и признаването на приходите и разходите от външнотърговските сделки.

Външнотърговските сделки включват множество елементи – доставка на стоки, предоставяне на услуги, валутни операции, митнически и транспортни разходи, които често се признават по различен начин съгласно националните и международните стандарти. Проблемът се заглъбочава и при сложните финансови инструменти или сделки с отсрочено плащане. А както е известно неправилното отчитане на визираните сделки води до фалшива представа за рентабилността от тях и крие риск от данъчни санкции. Ето защо е подходящо да се въведа ясни методически указания и контролни механизми за оценка на приходите и разходите по видове трансгранични сделки.

Трето. Валутен риск и трансферни цени.

Колеканията на обменните курсове влияят пряко върху финансовите резултати на предприятията, които осъществяват международна търговия. Слабото управление на валутния риск може да доведе до значителни загуби, особено при дългосрочни договори. Освен това, трансферните цени между свързаните лица в различни юрисдикции изискват внимателен контрол, чрез който да се открият и избегнат данъчни претенции и глобални регулаторни санкции. Т.е. ефективното управление на валутния риск и правилното документиране на трансферните цени са стратегически елементи за финансовата стабилност на предприятията.

Четвърто. Регулаторни несъвместимости между различните юрисдикции.

Международната търговия се регулира от разнообразни национални и международни нормативни рамки. Несъвместимостта между тях (например при данъка върху добавената стойност, митническите процедури, акцизните ставки и финансовите отчети) усложнява счетоводното и данъчно третиране на сделките. Това, от своя страна, създава правна несигурност и повишава административната тежест за предприятията. Ето защо е необходима интеграция на регулаторните изисквания и използване на международно признатите счетоводни стандарти като обща база за счетоводна отчетност.

Изследването на външнотърговските сделки и възможностите за тяхното бъдещо развитие показва наличието на перспективи за стратегически решения в няколко насоки:

Стандартизация на процесите: въвеждане на унифицирани счетоводни практики за външнотърговските сделки, съвместими с международните и националните стандарти, което ще улесни сравнимостта на финансовите отчети на предприятията.

Интеграция на международните счетоводни практики: систематично обучение на счетоводния персонал и разработване на методически ръководства за прилагане на националните, респ. международните стандарти.

Дигитализация на външнотърговските транзакции: внедряване на ERP-системи и автоматизирани счетоводни платформи за точно и своевременно счетоводно отчитане на приходите, разходите и валутните операции.

Автоматизирани системи за управление на рисковете: използване на софтуер за хеджиране на валутните рискове и за контрол на трансферните цени, което ще минимизира финансовите загуби и ще улесни спазването на регулаторните изисквания.

Заклучение

Външнотърговските сделки представляват многопластова категория с разнородни характеристики, чието системно изследване осигурява интегрирана рамка за структуриране и управление на тези операции, като обединява международни, функционални и организационно-технически аспекти. Този подход позволява ефективно адресиране на счетоводно-данъчните особености и свързаните с тях проблеми, оптимизиране на процесите, минимизиране на рисковете и повишаване на прозрачността и ефективността на финансовите потоци. Следователно моделите на външнотърговските сделки създават аналитично обоснована и практически приложима основа за стратегическо позициониране на предприятията и улесняват тяхното оперативно и финансово управление. Наред с това те формират фундаментална база за задълбочени теоретични изследвания и развитие на научната методология в областта на външнотърговските сделки.

Използвани източници

Dimitrov, M. (1988) *Upravlenski motivi v schetovodstvoto*. Varna: Knigoizdatelstvo „G. Bakalov“. Димитров, М. (1988) *Управленски мотиви в счетоводството*. Варна: Книгоиздателство „Г. Бакалов“.

Durin, St., & Durina, D. (2024). *Schetovodstvo na predpriyatiyata*. Sofia: Forkom. [Дурин, Ст., & Дурина, Д. (2024). *Счетоводство на предприятията*. София: Форком.]

Karakasheva, L. (1995). *Mezhdunarodna targoviya*. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“. [Каракашева, Л. (1995). *Международна търговия*. София: Университетско издателство „Стопанство“.]

Karakasheva, L., & Boeva, V. (1994). *Vanshna targoviya i mitscheski rezhimi*. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“. [Каракашева, Л., & Боева, В. (1994). *Външна търговия и митнически режими*. София: Университетско издателство „Стопанство“.]

Maslarov, S., Tosheva-Georgieva, D. (2011) *Finansirane na vanshnnotargovski sdelki*. Sofia: NBU. [Масларов, Св., Тошева-Георгиева, Д. (2011) *Финансиране на външнотърговските сделки*. София: НБУ.]

Mavrodiev, D. (2020). *Kakvo e „inkoterms“ (Incoterms) i pravilata za targovia, koito opredelya?* Nalichen v: <https://balans.bg/statiya/kakvo-e-inkoterms-incoterms-i-pravilata-za-targoviya-koito-opredelya-1> [Dostapen na 01.09.2025] [Мавродиев, Д. (2020). *Какво е „инкотермс“ (Incoterms) и правилата за търговия, които определя?* Наличен в: <https://balans.bg/statiya/kakvo-e-inkoterms-incoterms-i-pravilata-za-targoviya-koito-opredelya-1> [Достъпен на 01.09.2025]]

Mezhdunarodni standarti za finansovo otchitane. (2023) Nalichen v: <https://capital-audit.bg/мцфо/> [Dostapen na 01.09.2025] [*Международни стандарти за финансово отчитане*. Наличен в: <https://capital-audit.bg/мцфо/> [Достъпен на 01.09.2025]]

Mladenovich, P., Bruks, K., Dolan, B. (2022) *Valutna trgovia*. Sofia: AleksSoft. [Младенович, П., Брукс, К., Долън, Б. (2022) *Валутна търговия*. София: АлексСофт.]

Narachnik po DDS (2024) Nalichen v: <https://kik-info.com/danatsi/naruchnik-zdds/> [Dostapen na 01.09.2025] [*Наръчник по ДДС* (2024) Наличен в: <https://kik-info.com/danatsi/naruchnik-zdds/> [Достъпен на 01.09.2025]]

Narachnik po transferno tsenoobrazuvane (2025) Nalichen v: <https://kik-info.com/danatsi/naruchnik-po-transferno-cenoobrazuvane/> [Dostapen na 01.09.2025] [*Наръчник по трансферно ценообразуване* (2025) Наличен в: <https://kik-info.com/danatsi/naruchnik-po-transferno-cenoobrazuvane/> [Достъпен на 01.09.2025]]

Natsionalni schetovodni standarti (2016). [Onlayn] Nalichni v: <https://kik-info.com/normativna-baza/nss/> [Dostapni na 01.09.2025] [*Национални счетоводни стандарти* (2016) Налични в: <https://kik-info.com/normativna-baza/nss/> [Достъпни на 01.09.2025]]

Nikolova, I. (2021) Digitalnite valuti i valutniyat risk: nastoyashto sastoyanie i badeshte. *Godishnik „Ikonomika i biznes“*, s.33-41. Nalichna v: https://www.researchgate.net/publication/355756754_Digitalnite_valuti_i_valutniat_risk_nastoaso_sstoanie_i_bdese_Digital_Currencies_and_Foreign_Exchange_Risk_Present_and_Future [Dostapna na 01.09.2025] [Николова, И. (2021) Дигиталните валути и валутният риск: настоящо състояние и бъдеще. *Годишник „Икономика и бизнес“*, с.33-41. Налична в: https://www.researchgate.net/publication/355756754_Digitalnite_valuti_i_valutniat_risk_nastoaso_sstoanie_i_bdese_Digital_Currencies_and_Foreign_Exchange_Risk_Present_and_Future [Достъпна на 01.09.2025]]

Otchitane na vanshnotargovskite sdelki. (2010) / Meravzchiev, G. Batashki, G. Ivanova-Kuzmanova, St. Panchева, R. Mihaylova. Svishtov: Tsenov. [*Отчитане на външнотърговските сделки* (2010) / В. Меравзчиев, Г. Бамашки, Г. Иванова-Кузманова, Ст. Панчева, Р. Михайлова. Свищов: Ценов.]

Petrov, L. (2008) *Fundamentals of Accounting*. Sofia: Martilen. [Петров, Л. (2008) *Основи на счетоводството*. София: Мартилен.]

Petrova, D. (2009). *Schetovodno otchitane na vanshnotargovski sdelki*. Sofia: Trakia-M. [Петрова, Д. (2009). *Счетоводно отчитане на външнотърговски сделки*. София: Тракия-М.]

Primeren natsionalen smetkoplan (2006) (dopalnen s shifri na smetkite). Svishtov, Tsenov. [*Примерен национален сметкоплан* (2006) (допълнен с шифри на сметките). Свищов, Ценов.]

Vladimirov, I. (2005) *Mezhdunarodno trgovsko pravo/Vtoro preraboteno i dopalнено izdanie*. Sofia: Romina. [Владимиров, И. (2005) *Международно търговско право/Второ преработено и допълнено издание*. София: Ромина.]

Yosifova, N. (2017). *Usavarshenstvania na otsenyavaneto i otchitaneto na materialnite zapasi ot vnos*. Avtoreferat. Nalichen v: <https://tinyurl.com/448a3vp4> [Dostapni na 01.09.2025] [Йосифова, Н. (2017). *Усъвършенствания на оценяването и отчитането на материалните запаси от внос*. Автореферат. Наличен в: <https://tinyurl.com/448a3vp4> [Достъпни на 01.09.2025]]

Yuridicheski sbornik (2020), tom.XXVII / Tsankov, V., Neykova, M., Dragiev, A. i dr. Burgas: BSU. Nalichen v: <https://tinyurl.com/2wvc8jsw> [Dostapen na 01.09.2025] [*Юридически сборник* (2020), том.XXVII / Цанков, В., Нейкова, М., Драгиев, А. и др. Бургас: БСУ. Наличен в: <https://tinyurl.com/2wvc8jsw> [Достъпен на 01.09.2025]]

Zakon za danak varhu dobavenata stoynost. //Darzhaven vestnik, 2006, № 63 posl. izm. 2025, № 64. Nalichen v: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135533201> [Dostapen na 01.09.2025] [*Закон за корпоративното подоходно облагане.* //Държавен вестник, 2006, № 63 посл. изм. 2025, № 64. Наличен в: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135533201> [Достъпен на 01.09.2025]]

Zakon za korporativното podohodno oblagane. //Darzhaven vestnik, 2006, № 105 posl. izm. 2025, № 26. Nalichen v: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135540562> [Dostapen na 01.09.2025] [*Закон за корпоративното подоходно облагане.* //Държавен вестник, 2006, № 105 посл. изм. 2025, № 26 Наличен в: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135540562> [Достъпен на 01.09.2025]]

Zakon za schetovodstvoto. //Darzhaven vestnik, 2015, № 95 posl. izm. 2025, № 61. Nalichen v: <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136697598> [Dostapen na 01.09.2025] [*Закон за счетоводството.* //Държавен вестник, 2015, № 95 посл. изм. 2025, № 61. Наличен в: <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136697598> [Достъпен на 01.09.2025]]

Dimova, R. (2015). *Mezhdunarodni ikonomicheski otnosheniya*. Sofia: Izdatelstvo na UNSS. [Димова, Р. (2015). *Международни икономически отношения*. София: Издателство на УНСС.]

Stoimenov, M. (2009). Kam vaprosa za mejdunarodnite par. Godishnik na UNSS, ISSN pp. 183-210, <https://tinyurl.com/3afbvzbh> [Смоиенов, М. (2009). *Към въпроса за международните пари*. Годишник на УНСС, с. 183-210, <https://tinyurl.com/3afbvzbh>]

* * *

GTreasury. (2025, September 1). *How to record foreign currency transactions (& identify FX exposure)*. GTreasury. <https://tinyurl.com/4zp3php4>

International Chamber of Commerce. (2019). *Incoterms® 2020: Rules for the use of domestic and international trade terms* (ICC Publication No. 723E). ICC Publishing.

International Financial Reporting Standards Foundation. (2021). *IFRS 15: Revenue from contracts with customers*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers.pdf>

PwC. (2022). *Global treasury and foreign exchange practices*. PwC. *United Nations*. (1980). *United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods* (CISG). United Nations. https://uncitral.un.org/en/texts/salegoods/conventions/sale_of_goods/cisg

World Trade Organization. (2019). *WTO agreements: The legal texts*. WTO Publishing.



КОРПОРАЦИЯТА КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СЪВРЕМЕННИТЕ МОДЕЛИ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ

доц. д-р Пламен Илиев

Нов български университет

pkiliev@nbu.bg

Резюме: Корпорацията е юридическо лице, създадено от физически лица с преследвана цел и като такава е обект на задължения съгласно действащата нормативната уредба. Собствениците или акционерите, ползват най-често услугите срещу заплащане на външни хора за да поемат управлението ѝ, като целта е чрез бизнес отношения да се реализират приходи.

При корпорациите на преден план излиза корпоративното управление и корпоративния контрол, съобразени със съвременните модели в тази област, като последния има за цели да защитава интересите на акционерите, да следи за правата и задълженията на управителните органи, да не допуска конфликт на интереси, да контролира информацията за клиенти, доставчици, кредитори, конкуренти, институции и т.н., да следи наличието и приложението на антикорупционна политика и политика за околната среда и персонала, за изграждане на одитен комитет, и системи за вътрешен контрол и одит и др.

Ключови думи: корпорация, контрол, управление, акционери, криза.

CORPORATION AS OBJECT OF MANAGEMENT AND CONTROL: CHALLENGES TO MODERN MODELS OF CORPORATE GOVERNANCE

Assoc. Prof. Plamen Iliev, PhD

New Bulgarian University

pkiliev@nbu.bg

Abstract: A corporation is a legal entity created by individuals with a specific purpose and as such is subject to obligations under the current regulatory framework. The owners or shareholders most often use the services of outsiders for a fee to take over its management, with the goal being to generate revenue through business relationships.

In corporations, corporate governance and corporate control come to the fore, in line with modern models in this area, the latter having the following objectives: to protect the interests of shareholders, to monitor the rights and obligations of the management bodies, to prevent conflicts of interest, to control information about customers, suppliers, creditors, competitors, institutions, etc., to monitor the existence and implementation of anti-corruption policies and environmental and personnel policies, to establish an audit committee, and internal control and audit systems, etc.

Keywords: corporation, control, management, shareholders, crisis

Въведение

Независимо от различните теоретични постановки и определения, може да приемем, че Корпорацията е вид юридическо лице, където собствениците са защитени от това да носят отговорност за действията и финансовото състояние на компанията. Освен това различно от собственици или акционери, корпорацията има възможност да упражнява повечето права и отговорности, които може да притежава даден собственик на бизнес, което показва, че всяка корпорация може да сключва договори, да ползва заеми, да води дела в съда или да бъде съдена, може да притежава активи, да плаща данъци, да наема персонал и т.н.

Или Корпорацията е юридическо лице, създадено от едно или повече физически лица за определена цел, което може да притежава права и задължения, подобни на тези на отделен собственик на бизнес. Собствениците на корпорацията, обикновено акционери, се ползват с ограничена отговорност за действията и финансовото състояние на компанията

В тази посока, независимо от някои съвпадения, може да се маркират и различия например с търговска компания, като:

- при корпорацията:
 - » говорим за конкретен тип законно регистрирано образувание.
 - » създадена е за правене на бизнес.

- » акционерите имат ограничена защита на отговорността.
- » приходите се облагат на корпоративно ниво, а не на ниво отделни акционери.
- при обикновена компания:
 - » лицата преследват само търговски цели.
 - » може да са ЕТ или други сдружения.
 - » сдруженията или акционерите поемат и загубите и печалбите.

Освен това са ясни изразени и други различия, като:

- Компанията е общ термин, отнасящ се до бизнес, а корпорация означава вид бизнес единица.
- Корпорацията може да има неограничен брой собственици, докато еднолично търговско дружество или партньорство има ограничен брой собственици.
- Малка компания например се управлява от нейния собственик, но една корпорация може да се управлява от своите собственици или да има независими мениджъри.
- Корпорацията е отделно юридическо лице, отделно от своите акционери, докато компанията може да бъде отделна или просто продължение на собственика на бизнеса.
- Компанията се облага с данъци на база бизнес приходи ѝ, или собствениците на бизнеса могат да отчитат тези приходи върху своите данъци върху личните доходи, а корпорацията се облага автоматично като отделно юридическо лице и др.

Управление

По отношение управлението на търговските компании прилагаме разпоредбите на търговския закон и редица други нормативни документи, при корпоративното управление, нещата в тази насока са изградени по различен начин.

На среща на равнище министри, проведена през април 1998 г., Съветът на ОИСР - Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, призова да се разработи съвместно с правителствата на държавите членки, съответните международни организации и представителите на частния сектор поредица стандарти и насоки в областта на корпоративното управление, като обръщат внимание на синергията между макроикономическата и структурната политика. Това е ключов елемент за подобряване на икономическата ефективност при корпоративно управление, което включва съвкупност от взаимоотношения между ръководството на дружеството, управителните органи, акционерите и другите заинтересувани страни.

Корпоративното управление определя целите на дружеството, средствата за постигането на тези цели и се следят резултатите.

Корпоративното управление е част от макроикономическата политика и степента на конкуренция на продуктите и факторните пазари. Рамката на корпоративното управление зависи и от правната, регулативната и институционалната среда. Освен това фактори като бизнес етика и отчитане на обществените и екологичните интереси на населението в

района, където работи дружеството, също могат да имат отражение върху репутацията и успеха на дружеството в дългосрочен план.

Съществено влияние върху корпоративното управление имат отношенията между участниците в системата на управление, като акционерите, упражняващи контрол, които могат да бъдат физически лица, семейства, акционери, действащи ан блок, или други дружества, действащи чрез холдингово дружество или кръстосани акционерни участия, могат да имат значително отражение върху корпоративното поведение, или инвеститори притежаващи дялове, настояват повече за глас в корпоративното управление.

За разлика от изброените, индивидуалните акционери обикновено не целят упражняване на правата, свързани с корпоративното управление, но могат да обръщат особено внимание на въпроса, дали акционерите, упражняващи контрол, и управителните органи се отнасят справедливо с тях.

Корпоративното управление може да се определи като сложна система от утвърдени правила и процеси, чрез които всъщност обекта се направлява и контролира.

До сега не съществува единен или общоприет модел на добро корпоративно управление не съществува, но държавите членки и на ОИСР са постигнали някои общи елементи, които са в основата на доброто корпоративно управление.

Затова и приетите и наложени се **принципи** за корпоративно управление се основават на тези общи елементи и формулировката им включва различните модели, които съществуват, без да имат задължителен характер и да дават подробни предписания за националното законодателство. Тяхната цел е да служат за модел на корпоративно управление, нямат постоянен характер и следва да се преразглеждат в светлината на съществени промени в обстоятелствата., свързани с конкурентоспособност, като обновяват и адаптират практиките си на корпоративно управление, за да могат да отговарят на новите изисквания и да се възползват от нови възможности.

Такива са:

1. **Защита правата на акционерите**, по отношение на информираност, участие в ОС, участие в разпределяне на печалба и др.
2. Осигуряване на **равнопоставено третиране на акционерите**, включително миноритарните и чуждестранните акционери.
3. Да се признава **ролята на заинтересуваните лица** за корпоративното управление за формиране на благосъстояние, разкриването на работни места и осигуряването на устойчиво развитие на стабилни предприятия.
4. **Да осигурява своевременно и точно разкриване на информация** по всички въпроси, свързани с дружеството, включително и финансовото положение, резултатите от дейността, собствеността и управлението на дружеството.
5. **Да осигурява стратегическото управление на дружеството**, ефикасния контрол върху управлението на управителните органи и отговорност и отчетност на управителните органи пред дружеството и акционерите.

Общото събрание на акционерите е основен орган на управление, като в компетенциите му са залегнали права относно избор и освобождаване на

членове на надзорния съвет и управителния съвет, реда за използване на печалбата на дружеството, назначаване на одитор, изменения и допълнения в устава на дружеството, промяна в стойността на капитала на дружеството, ликвидация на фирма и др.

Съществуват различни модели на корпоративно управление, като най-често приложими са:

- Аутсайдерски модел на управление, базиран на пазарни подходи за контрол и управление, който е приложим където има множество гребни инвеститори, които са изолирани-аутсайдери, за сметка на ръководството и по-едриите акционери.
- Вътрешен модел на управление, базиран на вътрешен контрол и при който всички които са заинтересовани от корпорацията могат да се включат при вземане на решения. в т.ч. акционери, мениджъри, служители, банки и т.н.
- Възможни са и други модели които са затворени и разчитат на финансови групи и на банковия контрол, както и семеен модел на управление при участието на членове на семейството.

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) е изградила **Комитет който се занимава с корпоративно управление**, корпоративните финанси и гържавните предприятия. Той ръководи процесите на корпоративно управление на ОИСР с гържавите, които не са членки на организацията.

Българската КФН участва в дейността на ККУ от 2022 г., заради прилагането на стандарти на ОИСР, касаещи принципите за корпоративното управление.

ОИСР е разработила и насоки за корпоративното управление на гържавните предприятия, като препоръки към правителствата за това как да се гарантира, че гържавните предприятия функционират ефективно, прозрачно и по отчетен начин. Това е международно приетият стандарт, според който правителствата упражняват функцията за гържавна собственост, така че да избегнат капаните както на пасивното отношение към собствеността, така и на прекомерната гържавна намеса.

Доброто корпоративното управление на българските публични дружества е сред основните приоритети и на Българска фондова борса АД, за която доброто корпоративно управление е едно от важните условия за увеличаване на доверието на местните и чуждестранните инвеститори към българския капиталов пазар.

У нас БФБ участва за прилагането на принципите и практики на корпоративното управление, чрез :

- Кодекс на корпоративното управление на БФБ
- подготовка на Национален кодекс за корпоративно управление
- създаването на Национална комисия по корпоративно управление и т.н.

Тук трябва да споменем и Corporate Governance Index (CGIX), който включва седемте компании с най-добро корпоративно управление в България, които са избрани от Националната комисия за корпоративно управление, допуснати до търговия на Борсата, базиран на пазарната капитализация на включените емисии обикновени акции, коригирана с фрий-флоута от централния депозитар на всяка от тях.

Началната дата на изчисляването на CGIX е 19.09.2011 г. Последното решение от юли 2025 г. на Националната комисия за корпоративно управ-

ление, уведомява, че на 01.08.2025г. индекса е ребалансиран, което означава купуване и продажба на активи с течение на времето, за да поддържа портфейла на компанията съобразен с целите ѝ.

Националната Комисия по Корпоративно Управление е създадена да насърчава прилагането на добрите практики по корпоративно управление и развитието на Българския национален кодекс за корпоративно управление.

Тя е независим орган, създаден от Българска фондова борса (БФБ) и Комисия за финансов надзор (КФН), с подкрепата на Световната Банка и Международната финансова корпорация (IFC).

Развитието на капиталовия пазар, изискванията на инвеститорите и натрупаният опит още през 2007г. поставиха въпроса за изработване и приемането на

Национален кодекс за корпоративно управление, като стандарт за добра практика и средство за общуване между бизнеса от различните страни. Кодексът за корпоративно управление е съобразен с нормативната уредба и препоръчва как българските компании да прилагат добрите практики и принципите на корпоративно управление, в това число и в областта на устойчивото развитие.

В същата насока е разработен и **Наръчник за корпоративно управление.**

Напоследък целта на световната икономика е постигането на устойчивост и екологичен баланс, за което по инициативата на Българска Фондова Борса АД (БФБ) и Българска Независима Енергийна Борса (БНЕБ) бе създаден на Green Finance & Energy Centre, като начало към прехода на страната към зелена икономика и устойчиво развитие.

Мисията ѝ е да се утвърди като водещ „think tank“, или „мозъчен тръст“, който да насърчава обществения дебат и предлага конкретни решения за предизвикателствата, пред които е изправена България в разработването на политики, улесняващи прехода към зелена икономика и устойчива енергетика в страната, като популяризира принципите на ESG (Environmental, Social, Governance) за устойчиви финанси и енергетика на високо ниво сред бизнеса и гържавните институции. Организацията през септември 2023г. официално се присъедини към Глобалния Договор на ООН.

В тази връзка, БФБ и Green Finance and Energy Centre, разработиха и приеха **Насоки за ESG отчитане**, които предлагат препоръки и разработки за екологична, социална и корпоративна отчетност за всички дружествата, включително и тези които присъстват на капиталовия пазар.

През март 2022 г. Българска фондова борса и гъщерната ѝ компания *Financial Market Services* дадоха официален старт на инициативата *Oxygen* („Кислород“). Инициативата е първа по рода си в България и подпомага българските компании в отчитането на екологичните, социалните и управленските аспекти от тяхната дейност.

Чрез използването на Охугенкомпаниите структурират информацията, която следва да докладват, което дава съпоставимост и проследимост на данните в исторически аспект, както и възможност за справки в различни формати, както и да се генерира ESG отчет.

На 18 януари 2024 г., платформата Охуген стана и единственият инструмент в България с лиценз от Глобалната инициатива за отчитане (GRI), позволявайки на бизнеса бързо и лесно да докладва спрямо всички европейски и международни ESG стандарти.

Чрез стандартизираните форми на Охуген публичните гружества могат безплатно да генерират следната информация:

- Нефинансова Декларация
- Декларация за корпоративно управление
- Доклад в съответствие с международните стандарти на Глобалната инициатива за отчитане GRI

Корпоративен контрол. За възникването на корпоративния контрол се приема появата на книгата „Модерната корпорация и частната собственост“ на Аг. Бърнс и Г. Мейнс, през първата половина на миналия век, а в последствие вече се появява и необходимост от корпоративен контрол. В условията на глобализация и развитие на световната икономика, в условията на цифровизация и дигитализация на бизнеса и обществото и в условията на непрекъснати икономически, финансови и всякакви кризи все повече големи световни организации като Световната банка, Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, професионални саморегулиращи се организации като Международната организация на фондовите борси, както и много неправителствени организации се насочват към създаване на принципи, кодове и правила за добрите практики за корпоративен контрол.

Успешният корпоративен контрол има и много голям принос в борбата и превенцията с корупционни практики и нередности, като има възможности за ограничаване и предотвратяване възможностите за източване на компаниите и злоупотреба с интереса на гребните и акционери, както и да намали финансовите източници с неясен произход и прозрачността на операциите и сделките като средство за нередности.

Липсата на корпоративен контрол, или упражняван неправилно такъв, би довело до отблъскване и липса на инвеститори, които естествено биха предпочели компании със структуриран и работещ корпоративен контрол, който да определя „правилата на играта“, по които се осъществява вътрешния контрол и надзор на компаниите от страна на бордовете на директорите с оглед да се защитят интересите и финансовото участие на акционерите.

Той трябва да подпомага една компания да се управлява и контролира, включително разпределението на права и отговорности между различни заинтересовани страни, като акционери, управителен съвет и мениджмънт. Контрола по принцип е система от правила, практики и процеси, които гарантират, че компанията се управлява в интерес на всички заинтересовани страни, а не само на отделни лица, като трябва да включва:

- **разпределение на права и отговорности** за определяне на ролите и отговорностите на различните органи в компанията - акционери, управителен съвет, изпълнителен директор и други .
- **прозрачност и отчетност** за осигуряване на прозрачност в управлението на компанията и отчетност пред заинтересованите страни.
- **защита на интересите на акционерите** като гарантира, че интересите на всички акционери, малки и големи, са защитени.
- **спазване на законодателството и регулациите** относно спазване на приложимите закони, правила и разпоредби, както и вътрешни политики и процедури.
- **управление на риска** чрез идентифициране, оценка и управление на рисковете, пред които е изправена компанията.

- **етично поведение** за поддържане на високи етични стандарти във всички дейности на компанията.

Корпоративният контрол трябва да е ефективен, което е важно за успешното функциониране на компанията, като осигурява стабилност, прозрачност и доверие сред инвеститорите и другите заинтересовани страни.

За публичните предприятия в България задължително се отделя особено внимание на корпоративния контрол, защото за тях е важна отвореността им към широк кръг инвеститори, която зависи от отношенията между мажоритарни и миноритарни собственици и защитата на интересите на всички, което играе роля за добрата работа на капиталовите пазари.

Корпоративният контрол в публичните предприятия играе особена роля за правилната оценка на стойността на техните активи от страна на пазара, а оттам и за тяхната търговия.

Според Пл. Чипев“в момента активите на нашите предприятия са многократно подценени, а в същото време липсва необходимото търсене към тях. “Тайната” е в причината за това явление и тя се крие не само в контрола сам по себе си, но и в прозрачността (по-точно в нейната липса), която този контрол предлага на независимите външни инвеститори“.

Необходимата информация за корпоративния контрол във фирмите според **Директива 88/627/ЕИО на Съвета** от м. декември 1988 г. е информацията, която трябва да се публикува при придобиване или прехвърляне на значително участие в дружество, регистрирано на борсата, за това кой всъщност контролира една публична корпорация. Директивата задължава ФЛ и ЮЛ, чиито холдинги в едно публично предприятие достигнат до, или паднат под определени прагове да съобщят за това на фирмата-емитент на борсата и на комисията по ценни книжа, при прагове 10, 20 33,3, 50 и 66,6% от гласовете в общото събрание.

Тази информация трябва да разшири кръга на лицата, които имат сериозно участие в холдингите и по този начин спомага да се разкрият истинските фигури на контрола в компанията за по-прозрачно функциониране на публичните дружества, което в края на краищата има за цел да елиминира максимално влиянието на собствеността при пазарната им оценка, както и да предпази гребните инвеститори.

У нас прилагането на Директивата е от 1995 г. с приемането на Закона за ценните книжа, фондовите борси и инвестиционните дружества, който въведе по-високо разкриване на информация у нас, като касае % гласове, а не само дяловете в собствеността.

По отношение на одита и вътрешния контрол, корпоративните ръководства предлагат на Общото събрание избор на одитор по препоръка от одитния комитет, който осигурява надзор на дейностите по вътрешен одит и следи за цялостните взаимоотношения с външния одитор, включително одобрява несвързани с одита услуги, предоставяни от одитора на дружеството.

Също така изграждането на система за вътрешен контрол е желателно, за да идентифицира рисковете, съпътстващи дейността на дружеството и да подпомага тяхното ефективно управление, с което гарантира и добра работа на счетоводната отчетност и разкриване на информация.

Заклучение

Ефективността на Корпоративното управление и корпоративния контрол за да са ефективни са свързани с качествата на мениджмънта по отношение на прилагането им в компанията, като основният показател, по който съдим за качествата на мениджмънта на която и да е корпорация е финансовия резултат. Това произтича от обстоятелството, че качествата на мениджмънта, както и ефективността на корпоративното управление и контрол са трудно измерими от обективни измерители освен финансовите резултати. За тях обикновено се съди след като сделката е сключена и не винаги дават обективна картина за качествата на мениджмънта, но в крайна сметка акционерите в корпорациите искат и очакват възвращаемост на вложените средства под формата на печалба, която управлението контрола прилагани от мениджмънта, трябва да им гарантира с добро управление и работещи системи за корпоративен контрол върху него.

Литература

Berle A. and G. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, NY, Harcourt, Brace & World Inc,

Bulgarian Stock Exchange (2025). Corporate Governance, <https://www.bse-sofia.bg/bg/corporate-governance>, accessed September 2025.

Chipev Pl. (2002) *Sastavitel sbornik, V tarsene na mehanizmi za po-dobar korporativen kontrol*. S., K-ya 2000, 2002. ISBN 954-477-104-2 [Чунев Пл. (2002) Съставител сборник, В търсене на механизми за по-добър корпоративен контрол. С., К-я 2000, 2002. ISBN 954-477-104-2]

Chipev Pl.(2002) *Korporativen kontrol v publichnite predpriyatiya v Bulgariya, Ikonomicheska misal*, 6/2002 [Чунев Пл.(2002) Корпоративен контрол в публичните предприятия в България, Икономическа мисъл, 6/2002]

Corporate Governance, CIMA (2009) - www.cima.org.uk

Financial Supervision Commission (2025). About FSC, <https://www.fsc.bg/>, accessed September 2025.

Harsev Em. (2007) “Ekviteri“ // *Sega*, №77, 19 mart 2007 [Хърсев Ем. (2007) “Еквители“ // *Сеза*, №77, 19 март 2007]

<https://bg.bienngocruise.com>

Indorama Ventures (2025). About Indorama, <https://www.indoramaventures.com>, accessed September 2025.

Jensen, M. (1989) *Q Eclipse of the public corporation* // *Harvard Business Review*, Sep.-Oct 1989, p.61-74.

Motherhouse (2025). Taxes, <https://motherhouse.ru/bg>, accessed September 2025.

Organization for Economic Cooperation and Development (2025). About OECD, <https://www.oecd.org>, accessed September 2025.

Zlatanov B. (2023) *Korporativniya kontrol pri slivaneto na AOL/Time Warner, spis Medii i obshtestveni komunikatsii*, br. 54/ 2023 g. [Златанов Б. (2023) Корпоративния контрол при сливането на AOL/Time Warner, спис Медии и обществени комуникации, бр. 54/ 2023 г]



КЛЮЧОВИ АСПЕКТИ НА ИНТЕГРАЦИЯТА ПРИ М&А СДЕЛКИ

зл. ас. д-р Ралица Димитрова

Нов български университет

rdimitrova@nbu.bg

Резюме: Компаниите често прибегват до сливания и придобивания, за да получат достъп до нови пазари, да въведат нови продукти, да разширят базата си от знания или да подобрят конкурентното си предимство. Постигането на успех при М&А сделките е свързано с редица предизвикателства, доколкото голям дял от тези транзакции се провалят в създаването на стойност за акционерите, като интеграцията след придобиване е най-предизвикателната фаза, която може да включва множество интеграционни проблеми. Настоящата статия поставя акцент върху ключовите аспекти на интеграцията на компаниите след придобиване, като стратегия за интеграция, реализиране на очакваната финансова възвращаемост, текучеството на служителите, задържането на таланти, загуба на клиенти и скоростта на интеграция.

Ключови думи: интеграция, сливания и придобивания, рискове, заинтересовани страни.

KEY ASPECTS OF INTEGRATION IN M&A DEALS

Asst. Prof. Ralitsa Dimitrova, PhD

New Bulgarian University

rdimitrova@nbu.bg

Abstract: Companies often resort to mergers and acquisitions to gain access to new markets, introduce new products, expand their knowledge base, or improve their competitive advantage. Achieving success in M&A deals is associated with a number of challenges, as a large proportion of these transactions fail to create value for shareholders, with post-acquisition integration being the most challenging phase, which can involve numerous integration issues. This article focuses on key aspects of post-acquisition integration of companies, such as integration strategy, realization of expected financial returns, employee turnover, talent retention, customer loss, and speed of integration.

Keywords: integration, mergers and acquisitions, risks, stakeholders.

Въведение

Сливанията и придобиванията са важна част от стратегиите за интернационализация и са използвани за ускоряване на растежа, достъп до ценни активи, като човешки капитал, и намаляване на конкуренцията (Brueller et al. 2016; Halebian et al. 2009), но сключването на сделката по сливане и придобиване е само началото на процеса. По-голямата част от придобиванията не успяват да отговорят на очакванията преди сделката и истинското предизвикателство за всяка компания, придобиваща бизнес, е да се гарантира, че придобиването ще осигури стойността, която е мотивирала решението за сключване на сделката. Неуспехът често се проявява под формата на неблагоприятни тенденции в приходите от продажби след придобиването и брутния марж, пазарното представяне на акциите и отписвания на търговска репутация. Според Lev & Gu (2025), между 70% - 75% от сделките за сливания и придобивания се провалят, главно поради надплащане, недостатъчен дългосрочен анализ, липса на стратегическо планиране и интеграционни проблеми.

В среда с нисък растеж, мениджмънтът е под нарастващ натиск от акционерите за постигане на добавена стойност, а синергиите могат да бъдат неуловими. Когато придобиващият и целевият бизнес оперират в едни и същи или допълващи се области, почти винаги придобиващият ще иска да интегрира двата бизнеса с цел икономия на разходи и генериране на стойност за своите акционери чрез постигане на очакваната синергия. Но обединяването на бизнеси с различни търговски отношения, история и култура неизбежно създава значителни предизвикателства, които могат да възпрепятстват постигането на тези цели - особено в краткосрочен

и средносрочен план (Baker McKenzie, 2017). Когато бизнесите на придобиващия и целевия бизнес са мултинационални, мащабът и броят на тези предизвикателства се увеличават значително. Това е въпрос който занимава научните интереси, както и полето на консултантски услуги, свързани с бизнес комбинациите.

Наличието на един силен интеграционен процес може да преодолее някои грешки в предварителните финансови изчисления или проблеми при проектирането на сливането. Това създава солидна основа за устойчив растеж. За да се постигне това, е от съществено значение да се започне планиране на интеграцията още в предварителната фаза на сделката. Ранното планиране е от полза за сключващите сделки, като им позволява да определят ясна пътна карта за интеграция, намалявайки вероятността от реактивно вземане на решения под натиск след приключване на трансакцията (PWC, 2025). То също така подкрепя смекчаването на риска, като предварително се справя с потенциални оперативни проблеми или регулаторни предизвикателства.

Настоящата статия откроява важността на процеса по интеграция при М&А сделките, като разглежда ключови моменти, рискове и проблемни области за да гарантира, че придобиващата и целевата компания ще постигнат заложените цели чрез рационализиране на процесите, хармонизиране на хората, съгласуване на системите и отчитане на интересите на всички заинтересовани страни. Разгледани са ключови фактори за успеха на сливането като: стратегическа визия, съответствие, структура на сделката, дългителност, планиране преди сливането, интеграция след сливането и външна среда (Epstein, 2004). Мнението се споделя и от консултантите от Bain & Company (2024), които посочват интеграцията за основен проблем в 83% от случаите за неуспешни придобивания, като сред основните проявления са непланиране на потенциалните рискове, загуба на ключови служители, загуба на клиенти, неуспешно реализиране на очакваните синергии на приходите и разходите и трудности при интегрирането на ръководните екипи.

Подходи за интеграция при сделки по сливане и придобиване

Процесът на интеграция след М&А сделка обикновено се разглежда като дългосрочен и отворен процес, започващ от момента на придобиването (подписването на споразумение) и продължаващ няколко години след това. Като такъв, той включва активности, които би трябвало да осигурят ефективно и ефикасно управление на организационните дейности и ресурси, с цел постигане на набор от комбинирани организационни цели. Интеграцията след придобиване може да се разглежда като развиващ се организационен процес на комбиниране на организации и поредица от управленски инициативи и планирани дейности, свързани с въпроси като определяне на нивата на интеграция, автономия, делегирана на целевата компания, скорост на интеграция и др. (Savović, 2012).

В цялостния процес на интеграция след М&А сделка можем да разграничим *три подвида интеграция*: процедурна, физическа и управленска, като колкото по-големи са компанията, толкова по-трудно е да се осъществи интеграция, поради големия бройзвена, нуждаещи се от координация (Soofi

& Zhang, 2014). Процедурната интеграция е комбинация от операции, управленски контрол, стратегическо планиране и процедури на придобиващата и придобиваната компания. При физическата интеграция целта е споделяне на ноу-хау и ресурси при комбиниране на продуктови линии, производствени технологии, научноизследователска и развойна дейност, недвижими имоти и съоръжения, както и оборудване. Управленската и социокултурната интеграция включва промени в структурата на организацията, подбор и трансфер на мениджъри и развитие на корпоративна култура, която подпомага напредъка в постигането на целите на компанията. Този тип интеграция включва и мотивиране на служителите, спечелване на тяхната ангажираност и установяване на ново корпоративно ръководство. От първостепенно значение за цялостния успех на M&A трансакцията е реализирането на успех при тези три разновидности интеграция.

Интеграцията след придобиване има две важни *характеристики*. Първо, интеграцията се състои от различни подпроцеси. Тези процеси включват създаването на стойност чрез стратегическа интеграция на операции и ресурси, както и включването на културни и социални въпроси. За да се управлява ефективно интеграцията, всеки подпроцес трябва да се обработва и управлява като отделна задача, както и проблемите и въпросите, които възникват от тези процеси. Второ, интеграцията е сложен, двусмислен и противоречив процес, който е динамичен по своята същност. Следователно, дори когато процесът е бил адекватно планиран, най-вероятно той ще включва непредвидени проблеми и обстоятелства, които ще променят процеса и неговия характер. (Grabner et al., 2017).

Добре структурираният процес на интеграция след сливане е от съществено значение за максимизиране на стойността на M&A сделката и за нейното успешно осъществяване. Сред основните области, които интеграционните екипи трябва да приоритизират можем да посочим:

- Синергия. Ползите при успешно интегриране тук са намаляване на разходите и повишаване на ефективността чрез комбиниране на ресурси, технологии и инфраструктура. Обратно, при неуспешна интеграция налице са пропуснати възможности за спестяване на разходи и неефективност в управлението на операциите.
- Културно съответствие. Положителен ефект би било подобреното сътрудничество, намалено текучество на персонала и създаване на унифицирана работна среда. В случай на неуспешна интеграция в организациите се наблюдават културни сблъсъци, нисък морал, високо текучество на служителите и невъзможност за интеграция.
- Загържане на клиенти. Успешното интегриране води до минимизиране на прекъсванията в обслужването и помага за загържане на съществуващите клиенти, като същевременно привлича нови. Неуспехът в този процес е свързан с прекъсвания в услугите, недоволство и загуба на клиенти поради лоши процеси на интеграция и комуникация.
- Финансови печалби. Пример за положителни проявления на успешна интеграция са увеличаване на рентабилността, чрез постигане на икономии от мащаба и намаляване на оперативните разходи. Обратно, възможни проявления на неуспешна интеграция са пропуснатите финансови цели и невъзможност за реализиране на пълния потенциал за растеж на комбинирания бизнес.

- Оперативна ефективност. Като текущи ползи от успешната интеграция можем да посочим подобрени работни процеси, елиминирани на излишни такива и повишаване на производителността. Рисковете от лоша интеграция се проявяват под формата на несъответствие на системи и процеси, разхищение на ресурси, неефективност и организационен хаос.

Интеграционният подход определя как една компания подхожда към придобиването и как могат да се постигнат различните видове набелязани синергии. В икономическата литература, най-популярен е моделът на Haspeslagh & Jemison (1991), който се обуславя от *два фактора при определяне на типа интеграция: стратегическа взаимозависимост и необходимост от организационна автономност*. Стратегическата взаимозависимост се отнася до взаимосвързаността между субектите при създаването на стойност чрез споделяне на ресурси, трансфер на функционални или управленски умения и реализиране на ползи от синергични комбинации. Тя подчертава значението на съвместните усилия и взаимосвързаните операции за постигане на цялостен успех от трансакцията и максимизиране на финансовите резултати. Необходимостта от организационна автономност, от друга страна, описва мотивите за оставяне на целевата организация или части от нея автономни в общата структура. В зависимост от възможностите за реализиране на синергии чрез интегриране на придобиваната и придобиващата компания, както и според необходимостта на придобиваната компания от организационна автономност за оптимално функциониране, придобиващите избират между *четири вида интеграция при М&А сделки: поглъщане, симбиоза, запазване и холдинг*. Сравнителна характеристика между тях по основни параметри, както и възможното им практическо приложение е обобщено в таблица 1.

Таблица 1. Видове интеграции при сливания и придобивания

<i>Вид</i>	<i>Ключови характеристики</i>	<i>Автономност</i>	<i>Взаимна зависимост</i>	<i>Приложение</i>
<i>Запазване</i>	Запазва уникалната култура и операции на придобитата компания.	Висока	Ниска	За компании, при които уникалността е движеща сила (креативни/нишови индустрии).
<i>Поглъщане</i>	Интегрира напълно придобитите компании, включително техните операции, системи и култура.	Ниска	Висока	За синергии, изискващи тясна степен на интеграция (споделени процеси, системи или пазари).

Симбиоза	Балансира автономността със сътрудничеството, насърчавайки съвместното съществуване и споделяните ресурси.	Висока	Висока	За партньорства, нуждаещи се от сътрудничество без загуба на автономност.
Холдинг	Запазва придобитите компании независими с минимална интеграция.	Ниска	Ниска	За финансови придобивания или интеграции с нисък приоритет.

При *стратегията за запазване* (preservation), придобитата компания изисква високи нива на автономност и ниски нива на стратегическа взаимозависимост, за да поддържа източниците на синергии. По същество това означава, че целевата компания запазва правомощията си за вземане на решения и продължава дейността си, сравнително сходна с тази преди сливането. Освен това се споделят само основни ресурси. Основната цел на придобиванията за запазване е разширение на компетенциите, което означава, че компанията навлиза в нови бизнес линии, повечето от които изискват нови основни умения (Ray, 2022). Тези умения не са налични в придобиващата компанията. Следователно, придобиването трябва да осигури достъп до тези умения, налични в целевата компания.

Поглъщащият подход (absorption) е противоположен на запазването, при който придобитата компания изисква ниски нива на автономност и високи нива на взаимозависимост. При него съществува ясна разлика във властта между придобиващата компания и придобиваната компания. В този случай организациите, операциите и културата са напълно интегрирани и границите между участващите компании са напълно размити. Целите при интеграцията чрез поглъщане са укрепване и разширяване на бизнес сферата и/или подобряване на способностите, формиращи основата на конкурентната позиция на компанията в определена бизнес област. Например, чрез сливане на две компании, структурата на разходите може да бъде подобрена с икономии от мащаба и обхвата, което засилва конкурентоспособността.

Стратегията симбиоза (symbiotic) е комбинация от предишните две, при която целевата компания изисква високи нива на автономност, както и високи нива на стратегическа взаимозависимост. Основната цел на симбиотичните придобивания е разширяване на сферата на дейност. При придобиване, което има за цел разширяване на сферата на дейност, компанията използва своите способности в нови, свързани бизнес направления или нови способности се внасят в съществуващите бизнес направления. В тези случаи и двете компании са изправени пред промяна в корпоративната идентичност и организационната култура, което означава, че трябва да развият трета култура (Schönreiter, 2018). Често при тази стратегия обикновено има първоначална фаза на запазване и с течение на времето двете компании интегрират най-добрите си процедури и операции.

Четвъртият тип интеграция е *холдинговата структура*, когато ползите от транзакцията произтичат главно от споделяне на финансови и упра-

вlenски ресурси без да се търси по-нататъшна пълна интеграция на бизнесите (Bodner & Capron, 2018). Тези придобивания се случват главно при финансови поглъщания, реализирайки финансови синергии, като например разпределяне на риска, повишен капацитет за левъридж и намалена цена на капитала.

Алтернативна класификация на основните начини, по които компаниите могат да комбинират дейността си след придобиване, базираща се на фактор като *културата на организациите* предлагат Nahavandi & Malekzadeh (1988). Те изследват процеса на хармонизиране на културите в рамките на интеграцията, като прилагат две основни измерения – степен на свързаност между двете компании и степен на толерантност към различни култури от страна на придобиващата компания. В резултат, те идентифицират четири различни модела за хармонизиране на културата – разделяне, асимилация, интеграция и декултурация. Друга перспектива предлагат Marks & Mirvis (1998). Използвайки *степената на промените* след придобиването в двете компании като основа за своята класификационна схема, те идентифицират и описват организационните атрибути, необходими за успешното управление на пет основни интеграционни подходи – поглъщане, обратно сливане/асимилация, запазване, най-добро от двете компании и трансформация. Въпреки че представените алтернативни подходи използват различна перспектива за класификация, те идентифицират подходи за интеграция, които са доста сходни с тези на Haspeslagh & Jemison (1991) по отношение на степената до която и как фирмите се реконфигурират след придобиване.

Разбирането на подходящия интеграционен подход е от решаващо значение за комбиниране на силните страни на двете компании и отключване на потенциални лостове за създаване на стойност. Подходите за интеграция варират по сложност и въздействие, така че сключващите сделки могат да се възползват значително от провеждането на оценка на разходите и ползите, като сравняват потенциалните печалби с необходимите инвестиции и ресурси. Фактори като финансов ангажимент, организационна готовност, управление на риска и регулаторни изисквания също трябва да се вземат предвид.

Кой подход към интеграцията ще бъде приложен зависи от вида придобиване и характеристиките на бизнеса. Всеки подход към интеграцията има свои специфични пречки. Например, поглъщането на придобитата компания може да предизвика съпротива срещу промяната сред служителите ѝ и високо текучество на персонала. При подхода на симбиозата, създаването на нова организация и изборът на ръководство в рамките на нова структура може да разруши атмосферата на сътрудничество, докато подходът за запазване включва предизвикателството за поддържане на ясни граници между компаниите.

Фактори на успеха при корпоративната интеграция

Както изследователите, така и практиците подчертават, че процесът на интеграция след придобиването е от решаващо значение за успеха на сливанията и придобиванията и търсят отговор на въпроса кои са ключовите фактори за успеха им (Bodner & Capron, 2018; Graebner et al., 2017).

В настоящата статия застъпваме тезата, че сливанията и придобиванията са *дисруптивни корпоративни събития*, които засягат не само участващите компании, но и заинтересованите им страни. Ето защо, избраната стратегия на интеграция при сделки по сливане и придобиване следва да балансира взаимоотношенията със заинтересованите страни, гарантирайки положителна идентификация с новата компания. Избраната стратегия на интеграция се използва като сигнал, обосноваващ целесъобразността на сделката, финансовите и стратегическите цели на бизнеса, установяващ новата визия на обединената компания, която да резонира с интересите на *три ключови групи заинтересовани страни* – потребители (настоящи и потенциални), служители и инвеститори/партньори (Таблица 2).

Таблица 2. Ключови въпроси на заинтересованите страни при M&A сделка

<i>Потребители</i>	<i>Служители</i>	<i>Инвеститори</i>
Оставане или преминаване към конкурентен бранш	Ангажираност на служителите	Очакване за създаване/унищожаване на стойност
Препоръчване или критикуване на обединената компания	Загържане / текучество на служителите	Повишаване / понижаване на рейтинга
Привличане / отблъскване на нови потребители	Подгържане / саботиране на интеграцията	Купуване / продажба на акции

От гледна точка на външните заинтересовани страни, според Urban and Pratt, 2000 (цитирано в Rothermel and Bauer, 2016, p.370), несигурността около едно сливане или придобиване може да има неблагоприятен ефект върху портфолиото от продукти/услуги и дори да доведе до загуба на доверие и отлив на потребители предвид концентрирането на вниманието на мениджмънта върху разрешаване на вътрешните интеграционни проблеми и negliжирането на проблемите на потребителите. *Потребителите* биха искали да бъдат уверени, че оперативните предизвикателства по интеграцията няма да влошат нивото на обслужване, договорените параметри и цената на продукта/услугата, както и техните навици. Ето защо, ефективната комуникация с потребителите по време на процеса на сливане и придобиване демонстрира чувствителност и ангажираност към интересите им.

От гледна точка на вътрешните заинтересовани страни, идентифицирането на служителите с новата единица е от ключово значение за стабилността на компанията и изграждането на доверие и лоялност. *Служителите на обединяващите се компании* трябва да бъдат ясно комуникирани относно новата визия на обединената компания с оглед намаляване на присъщата несигурност. Проблемът е особено валиден за служителите на придобитата компания, които са загрижени за своето бъдеще - вероятността да загубят своята работа или значително да се трансформира тяхната роля. От друга страна, сред служителите на придобиващата компания често се

развива манталитет на „завоевателя“, което може да провокира сблъсъци и интеграционни проблеми. Тук именно е мястото на корпоративната интеграционна стратегия, която комуникира със засегнатите екипи избраната посока за корпоративен растеж, като по този начин увеличава подкрепата за мениджмънта и способства за отключване на пълния потенциал на сделката.

Последната група заинтересовани страни включва *инвеститорите, партньорите и други външни заинтересовани групи*. Те внимателно следят сигналите, които избраната стратегия на интеграция изпраща за бъдещата визия и ефективност на обединената компания. Предвид негативната статистика за успеха на сделките по сливания и придобивания, наличието на ясна интеграционна стратегия и нейното ранно прилагане сигнализира тази група заинтересовани страни за решителността на мениджмънта относно бъдещето на компанията и очакваната акционерна стойност.

Въз основа на изложеното до тук можем да обобщим, че за да избегнем потенциални неблагоприятни реакции сред заинтересованите страни и за да обезпечим положителен финансов ефект след M&A сделката, то следва внимателно да се проучат интересите и очакванията на всяка една от разглежданите групи още на предварителния етап по дюдиджънс анализ и те да бъдат включени в разработената интеграционна стратегия.

Прегледът на литературата, показва че компаниите продължават да срещат трудности в три широки области при интеграцията след сделки по сливания и придобивания (DePamphilis, 2018):

- *Непостигнати цели*: Компаниите не успяват ясно да дефинират основните източници на стойност на сделката и ключовите рискове. Те не определят ясни приоритети за интеграция и хората в целевата компания не се интегрират. Други имат интеграционна програма, но не я стартират, докато сделката не бъде финализирана. Трети не управляват правилно прехода или не успяват да включат синергичните цели в бюджета на бизнес звеното.
- *Загуба на ключови служители*: Много компании чакат твърде дълго, за да въведат нови организационни структури и ръководство; междувременно талантливите ръководители напускат за алтернативни възможности. Компаниите също така може да не успеят да се справят с културните въпроси – т.нар. „меки“ проблеми, които често определят как хората се чувстват по отношение на променящата се култура.
- *Влошени оперативни резултати*: В някои случаи интеграцията поглъща твърде много енергия и внимание или просто се проточва твърде дълго, разсейвайки мениджърите от основния бизнес. В други случаи, неkoordinираните действия или лошо управяването процеси по интеграция водят до активна намеса в основния бизнес и могат да доведат например до противоречива комуникация с клиентите и влошена конкурентна позиция.

На база анализа на тези проблемни области, можем да разграничим *пет фактора за успех на интеграцията след M&A сделка*: съгласувана стратегия за интеграция, сериозен екип за интеграция, комуникации, скорост на интеграция, съгласувани измерители на успеха (Epstein, 2004). Неуспехът на който и да е от тези пет фактора може да попречи на постигането на целите

на придобиването. Докато някои фактори могат лесно да бъдат контролирани чрез внимателно проектиране и внедряване, други са по-предизвикателни поради влиянието на множество външни сили. В следващото изложение ще се спрем кратко на тях.

Съгласувана стратегия за интеграция. Тази стратегия е допълнение към стратегията на M&A сделката и определя как ще бъде фактически реализирано интегрирането. Препоръчително е новата компания да има стратегия за интеграция, която подчертава, че това е „сливане между равни“, а не придобиване. Разграничаването е важно, тъй като отразява различен набор от приоритети в процеса на интеграция и има значителни последици за всички служители, както по отношение на процеса, така и на съдържанието. Ранна възможност за прилагане на стратегията за интеграция се появява при вземането на решения относно новата организационна структура. За предпочитане е компаниите да започнат на чисто при проектирането ѝ и да не бъдат ограничавани от структурата на нито една от предишните компании. Служителите на двете компании трябва да бъдат оценявани по едни и същи стандарти, а процесът на подбор на кандидати да се основава на заслуги, а не борба за власт. Ако сделката резултира в нов бранд, то следва да се положат допълнителни усилия, така че клиентите да разберат значението си за новата компания. Дори една добре замислена и формулирана стратегия за интеграция ще се провали, ако служителите не са готови да я приложат, а клиентите не са склонни да прехвърлят бизнеса си към новата компания. Освен това, запазването на необходимите служители и клиенти по време и след прехода на сливането е от решаващо значение за крайния успех на сливането.

Силен екип за интеграция. Ангажиментът за успешна интеграция след M&A сделката трябва да бъде демонстриран чрез структурата, ръководството и състава на екипа за интеграция. Той трябва да бъде отделен, напълно работен ден, с достатъчно ресурси, да следва подход за управление на проекти, да бъде балансиран с членове на двете компании. Мениджърът отговорен за интеграцията изпълнява ключова роля и следва да бъде амбициозен, уверен и без предубеждения. Важна цел на екипа за интеграция е да гарантира, че процесът на интеграция е безпроблемен от гледна точка на клиента. Обратната връзка от клиентите трябва да се използва за адаптиране на стратегията на новата компания, където е уместно, а компанията трябва да преизпълни очакванията си по време на преходния период, за да компенсират клиентите за всякакви пропуски, несигурност или евентуално недоволство от новите предложения. Екипът за интеграция трябва да работи за елиминиране на всеки културен сблъсък в новата организация. Когато фирмените култури не са добре интегрирани или усилията не са подкрепени или подкопани от ръководството на компанията, резултатите често са катастрофални.

Комуникация. По време на интеграцията след сделката, и особено в началото на процеса, комуникацията от висшето ръководство трябва да бъде значителна, постоянна и последователна. Тя трябва да изгради доверие в сливането и процеса на интеграция, да подсили целта на сделката с осезаем набор от измерими подцели и да предостави решителни отговори на различни опасения на заинтересованите страни. Поради високите нива на загриженост относно въздействието на сделката върху индивидуалното

им благополучие, клиентите и служителите се нуждаят от ефективна комуникация през целия интеграционен процес. Свърх комуникацията е един от често срещаните елементи на успеха при интеграциите след сливане. По отношение на човешките ресурси, информацията за процесите на подбор на кандидати и политиките за прекратяване на трудовите договори трябва да се разпространява бързо, за да се предотврати загубата на служители. Комуникацията е жизненоважна и при работата с клиенти, които трябва да бъдат информирани за посоката на новата компания и как тя се отразява на техните взаимоотношения.

Скорост на интеграция. Скоростта е от съществено значение за успешната интеграция, а страхът и нерешителността често могат да бъдат пречки за бързите действия. Ранното завършване на интеграционните проекти може както да смекчи риска, така и да позволи по-ранно реализиране на очакваните синергии от сливането. Незабавното планиране и проектиране след споразумението между страните е от съществено значение за бързата и ефективна интеграция. По-голямата част от планирането трябва да бъде завършено преди сливането да бъде обявено публично. След обявяването, графикът трябва да бъде силно компресиран, с цел интегриране на операциите във възможно най-кратки срокове.

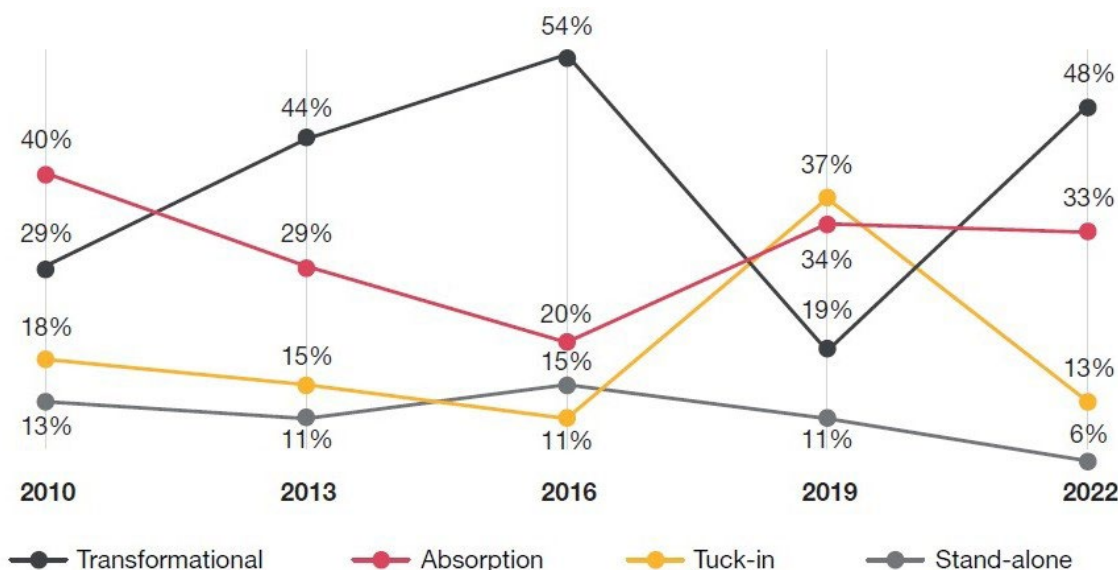
Съгласувани измерители на успеха. M&A сделките се нуждаят от ясно дефинирани ключови показатели за успех, които са добре съгласувани със стратегията и визията на сделката. Цели и етапи трябва да бъдат създадени във всички области, особено за измерване на синергиите, като се заложат сложни системи за проследяване, така че лидерите на интеграционни екипи да могат лесно да проследяват напредъка. Отговорността за създаването на тези показатели трябва да се споделя от екипа по интеграция, бизнес звената и функционалните области в компанията. Информацията, която се предоставя за целите на интеграцията трябва да включва както финансови, така и нефинансови измерители, които освен че отчитат минали резултати служат и за прогнозиране на бъдещи стойности. Компанията трябва да следи за реализираните икономии на разходи и синергии от приходи, така че инвеститорите да имат осезаема представа за напредъка на интеграцията. Удовлетвореността и задържането на клиентите, културната интеграция, удовлетвореността и задържането на служителите, оперативната надеждност и управлението на риска са сред показателите, които могат да бъдат включени сред нефинансовите показатели за успех.

Някои практически аспекти при M&A интеграцията

По данни на консултантите от Bain & Company (2025), нивото на активност при сделките по сливания и придобивания през 2024 г. е *приблизително 3,5 трлн.д.*, обем който наблюдавахме в средата на 2010-те г., като корпоративните сделки бележат ръст с 12%, докато финансовите придобивания са се увеличили с 29%. Компаниите използват сливанията и придобиванията, за да се адаптират към новите реалности, белязани от технологични промени, геополитическо напрежение, пандемията COVID-19 и икономически сътресения. Това превръща интеграцията след сделката в ключов фактор за стратегически успех. Тя вече се разглежда не само като оперативен процес, а като стратегически инструмент за създаване на стойност в компанията. В сравнение с предишни периоди, бизнесите демонстрират по-голяма

зрялост в планирането на синергиите и улавянето на потенциалните ползи от сделките.

В приложен аспект на разглежданата проблематика е любопитно да се проследи какъв вид сделки по сливания и придобивания се реализират в последните години, според типа на интеграцията. Отговор на въпроса дава изследване на PWC (2023) сред извадка от публични и частни компании, принадлежащи към индекса Fortune 1000, което разглежда *четири типа M&A трансакции* – поглъщане; трансформационни сделки, (които можем да отнесем към типа симбиоза, теоретично разгледан по-горе); запазване и чисто финансови трансакции (холдинг). Динамиката в типа сделки през периода 2010-2022 г. е представена във Фигура 1.



Фигура 1. Видове M&A сделки според интеграционния процес

Източник: PWC.M&A Integration Survey, 2023.

Мащабните *сделки за поглъщане* остават относително постоянни, макар и по различни причини, от тези, които сме наблюдавали в миналото. Сделките за поглъщане традиционно са резултат от капацитета на индустрията, но средата, създадена от COVID-19, доведе до промени в стратегията. Компаниите се стремяха да засилят дейността си и да увеличат капацитета и стабилността на веригите си за доставки.

Ниската цена на капитала и продължаващата несигурност насърчиха компаниите да придобиват допълнителни способности, вместо да се изправят самостоятелно пред смущения в дейността.

Трансформационните сделки исторически представляват половината от всички M&A сделки, но компаниите се затрудняват да ги интегрират успешно. През периода 2017-2019 г. делът им спада до 19%. Изправени пред икономическата и политическа несигурност и възможността която предлагат ниските лихвени проценти, корпоративните лидери отново се обвърнаха към реализирането на трансформационни сделки, като инвестират по-рано и по-продължително в процесите на интеграция, което резултира в по-голям успех на трансакциите.

Стратегията запазване, при която се придобиват и интегрират по-малки компании, обикновено цели получаване на достъп до ключови продукти, технологии или привличане на таланти. Този вид сделки се радват на възраждане през периода 2017- 2019 г., като компанията ги разглеждат като средство за придобиване на специфични таланти, технологии и продукти. Предвид предизвикателствата при интеграцията в последните години делът им се върна към историческата си база.

Чисто финансовите придобивания традиционно имат най-нисък дял от M&A сделките, като при тях сме свидетели на известен спад в последните години, а делът им към настоящия момент съставлява едва 6% от сделките. Това може да се обясни с придържане на бизнесите към основни дейности и спорните ефекти от диверсификацията.

Освен типа сделки, друга интересна тенденция в практиката, която следва да се отбележи е, че организациите разхождат все по-голям процент от стойността на M&A сделката под формата на *разходи за интеграция*, с оглед гарантиране на успех на сделката. Приблизително 60% от компанията разхождат между 6-10 % от стойността на сделката за интеграция през 2022 г., в сравнение с 38% преди това (PWC, 2023). Компанията с повече опит в интеграцията и с ранно планиране на дългосрочни бизнес модели постигат по-добри финансови резултати, като все по-успешно реализират приходни и разходни синергии. Приходните синергии произтичат основно от по-добро пазарно позициониране, достъп до нови клиенти и продукти, както и от комбинирането на търговски и дистрибуционни мрежи. Разходните синергии са резултат от оптимизацията на структури и процеси, елиминирането на дублиращи се функции и постигането на по-голям мащаб на операциите. Практиката показва, че компанията с ясни механизми за измерване и проследяване на синергията успяват да улавят значително по-голям дял от планираната ѝ стойност. Не следва да се пропуска и значението на честота на извършване на трансакциите за техният успех. Данните показват, че през годините 2012–2022 г., често придобиващите компании постигат 8,5% ръст на общата възвръщаемост за акционерите (Total Shareholder Return -TSR) в сравнение с 3,7% доходност за неактивните компании (Bain & Company, 2025).

Специално внимание трябва да се отдели и на скоростта на интеграцията като ключов фактор за нейния успех. Проучване на PWC (2017) сред над 50 глобални ръководители заключава, че едногодишен период след приключване на сделката е идеалният срок за завършване на процесите на интеграция, тъй като компанията често губят инерция между шест месеца и една година след приключването на M&A сделката. Този срок е свързан и с постигането на по-висока възвръщаемост на инвестициите (Return on Investment - ROI). Средно, при успешните сделки, компанията успяват да интегрират поне две функции в рамките на първите шест месеца и почти всички останали функции в рамките на една година след приключването на сделката. Първите бизнес функции, които се интегрират, често са финанси, човешки ресурси и функции, ориентирани към клиентите, като маркетинг и продажби. Предимството да се започне с финанси и човешки ресурси е, че те обещава бързи печалби и позволяват на придобиващите страни да постигнат краткосрочни синергии. Интегрирането на IT системи, от друга страна, често отнема най-дълго време, следвано от основни функции

като научноизследователска и развойна дейност или производство. Интегрирането на тези области изисква много усилия и ангажираност в дългосрочен план.

Често подценяван фактор, който повлиява върху цялостната възвращаемост от M&A трансакцията е и *интегрирането на двете организационни култури* – включително привличане и задържане на таланти, яснота на ролите, управление на производителността, фокус върху клиента и вземане на решения. Липсата на културно съответствие и напрежението между придобиващата компания и целевата компания са най-честата причина, поради която интеграциите не отговарят на очакванията за създаване на стойност. Ролите могат да бъдат смесени, процесите могат да станат объркващи, най-добрите таланти могат да напуснат в резултат на това, производителността може да пострада и очакваната стойност от сделката може да бъде изложена на риск. Проучване на ЕУ (2024) алармира, че средно 47% от служителите са склонни да напускат в рамките на една година след обединението, а 75% напускат в рамките на три години след трансакцията поради културни различия. Това е проблем, който не следва да се negliжира, доколкото финансовите предимства от изграждането и поддържането на стабилна организационна култура, според McKinsey (2025) се проявяват под формата на 5% увеличение на общата възвръщаемост за акционерите две години след сключване на сделка, в сравнение с 17% намаление на TSR при компании с нездравословна култура.

На прага на Индустрия 5.0, фокусираща се върху сътрудничеството между човек и машина, не следва да се забравя и ролята на *генеративния изкуствен интелект* в широк спектър от индустрии и бизнес функции. Сделките по сливания и придобивания не остават изключение. Налице са значителни възможности за интегриране на AI в целия процес на M&A трансакцията, от дефинирането на стратегия за сливания и придобивания до провеждане на надлежната проверка и *изпълнението на интеграцията*. Според изследване на KPMG (2024), изкуственият интелект грастично променя бизнес модела на компаниите чрез: използване на данни обработени с AI в процеса на вземане на решения (71%); откриване на нови възможности за реализиране на приходи (52%) и получаване на конкурентно предимство (47%). В хода на интеграционния процес, AI подпомага създаването на оперативни модели, подготвя планове за „Ден 1-ви на обединението“ и сравнява IT инфраструктурите на обединените компании. С помощта му се анализират договори за уеднаквяване на условията, създават се комуникационни материали (включително за социални мрежи) и се идентифицират културните различия чрез анализ на анкети. Анализите, задвижвани от изкуствен интелект, могат да проследяват представянето на служителите, удовлетвореността на клиентите и оперативната ефективност и да предоставят информация в реално време на интеграционните екипи, като по този начин способстват за по-висока ефективност на M&A сделката. В допълнение, скорошно проучване относно изкуствения интелект на Станфордския университет (2025), показва редица *финансови ефекти от приложението на AI при сделките по сливане и придобиване на компании* – под формата на намаляване на разходите и допълнителни приходи за дейността. Сред най-честите бизнес функции, в които компаниите реализират оптимизации на разходите са интегриране на веригата на доставки и управление на запасите, мениджмънта на

операциите, бизнес стратегията, корпоративните финанси и човешките ресурси. Допълнителни приходи се съобщават най-често в областта на корпоративните финанси, маркетинг и продажби и логистичните вериги.

Заклучение

Сделките по сливания и придобивания са свързани с висок риск и изискват изключителна грижа в процеса на планиране и изпълнение, за да се постигнат желаните цели и да се улесни създаването на стойност в компанията. Проблемите в процеса по интеграция все повече привличат вниманието на изследователи и практики. Лошото прилагане на интеграцията след придобиване се посочва като една от основните причини за неуспех на сливанията и придобиванията. Следователно, необходимо условие е да се проведе подробно наблюдение на механизмите за интеграция и да се идентифицират източниците на стойност, както и възможните проблеми и предизвикателства във фазата на интеграция.

Интеграцията при сделки по сливания и придобивания комбинира ресурсите, системите и културите на двете компании, за да работят като нова организация и да постигат по-добри резултати. Успешната интеграция води до спестяване на разходи, културно съгласуване, задържане на клиенти, финансови печалби и рационализиране на операциите, докато лошата интеграция води до пропуснати възможности и неефективност.

Изборът на правилния тип интеграция – запазване, поглъщане, симбиоза или задържане – е ключов за балансирането на автономията и сътрудничеството. За да избегнат предизвикателствата при интеграцията, компанията трябва да дават приоритет на планирането, да се справят с културните различия и да се съсредоточат върху постигането на очакваните синергии. Настоящата статия разглежда пет ключови фактора за успех в интеграцията след сливане. Неуспехът на който и да е от петте може да попречи на постигането на целите на сливането. Някои могат лесно да бъдат контролирани чрез внимателно проектиране и внедряване. Други са по-предизвикателни поради влиянието на множество външни сили.

Използвани източници

Bain & Company. (2025). *Global M&A Report 2025*, Available at: <https://www.bain.com/insights/topics/m-and-a-report/>, accessed 15 July 2025.

Bain & Company (2024). *The 10 Steps to Successful M&A Integration*, Available at: <https://tinyurl.com/yn44t64z>, accessed 19 July 2025.

Baker McKenzie (2017). *Post-Acquisition Integration Handbook Closing the deal is just the beginning*, Available at: <https://tinyurl.com/bdv9sydd>, accessed 9 August 2025.

Bodner, J. and Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*. Springer; Organizational Design Community, vol. 7(1), p. 1-20.

Brueller, N. N., Carmeli, A. and Markman, G. D. (2016). Linking Merger and Acquisition Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management. *Journal of Management*, 44(5), p.1793-1818.

DePamphilis, D. (2018). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. Elsevier Inc.

Epstein, M. (2004). The Drivers of Success in Post-Merger Integration, *Organizational Dynamics*, 33(2), p.174-189.

Ernst & Young. (2024). *How culture can unlock M&A performance*, Available at: https://www.ey.com/en_uk/insights/workforce/how-culture-can-unlock-m-a-performance, accessed 10 August 2025.

Graebner, M., Heimeriks, K., Huy, Q. N. and Vaara, E. (2017). The Process of Post-Merger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy on Management Annals*, p.1-32.

Haleblian J., Devers C.E., McNamara G., Carpenter M.A. and Davison R.B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management* 35:3, p. 469-502.

Haspeslagh, P.C. and Jemison, D.B. (1991) *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. Free Press, New York.

KPMG. (2024). *GenAI Survey*, Available at: <https://tinyurl.com/3tjs9z6v> accessed 12 August 2025.

Lev, B. and Gu, F. (2025). *The M&A Failure Trap: Why Most Mergers and Acquisitions Fail and How the Few Succeed*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

McKinsey & Company. (2025). *M&A Annual Report: Is the wave finally arriving?* Available at: <https://tinyurl.com/2h3akr5u> accessed 13 August 2025.

Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, p.79-90.

PWC. (2025). *Maximising M&A success with enhanced integration strategies*, Available at: <https://tinyurl.com/yc323a6y>, accessed 8 August 2025.

PWC. (2023). *M&A Integration Survey 2023*, Available at: <https://shorturl.at/PhOhr>, accessed 12 August 2025.

PWC. (2017). *Success Factor in Post Merger Integrations*, Available at: <https://shorturl.at/pLm9b>, accessed 18 July 2025.

Ray, K. G. (2022). *Mergers and acquisitions: Strategy, valuation and integration*. PHI Learning Pvt. Ltd.

Rothermel, M. and Bauer, F. (2016). Branding in mergers & acquisitions, in Risberg, A., King, D.R. and Meglio, O. (Eds), *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*, Routledge, London, p. 367-382.

Savović, S. (2012). The importance of post-acquisition integration for value creation and success of mergers and acquisitions. *Ekonomski horizonti*. 14. p. 193-205.

Schönreiter, I. (2018). Methodologies for process harmonization in the post-merger integration phase: A literature review. *Business Process Management Journal*. 24 (2). p. 330-356.

Soofi, A. S. and Zhang, Y. (2014). *Global Mergers and Acquisitions: Combining Companies Across Borders*. Business Expert Press.

Stanford University, Institute for Human-Centered AI. (2025). *Artificial Intelligence Index Report*, Available at: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>, accessed 18 May 2025.



НОВИ МОМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЛИХВЕНИЯ РИСК В БАНКОВИЯ ПОРТФЕЙЛ

г-л. ас. г-р Красимир Костенаров

Нов български университет

kraskostenarov@yahoo.com

Резюме: Настоящото изследване разглежда развитието на регулаторната рамка за управление на лихвения риск в банковия портфейл (IRRBB) и риска от кредитни спредове (CSRBB) в Европейския съюз. Първите стандарти на Базелския комитет от 2016 г. поставят основата за управление на IRRBB под Пилар II и включват първоначалното определение на CSRBB. През 2018 г. Европейският банков орган публикува насоки, изискващи банките да идентифицират, управляват и измерват тези рискове, както и да включват мониторинг на CSRBB в регулярното управление. С въвеждането на CRD V през 2019 г. се поставя задачата ЕБА да разработи актуализирани насоки и технически стандарти (RTS), включително стандартен подход и ревизирани надзорни тестове за отклонения. През 2021 г. е публикуван консултационен документ, а през 2022 г. – финализираните насоки и RTS. Тази еволюция води до по-хармонизирана и строга рамка, която осигурява съпоставимост на практиките в ЕС и укрепва устойчивостта на банковата система.

Ключови думи: Лихвен риск в банковия портфейл (IRRBB), Риск от кредитни спредове (CSRBB), Регулаторни насоки на ЕБА, Банков надзор.

NEW DEVELOPMENTS IN THE MANAGEMENT OF INTEREST RATE RISK IN THE BANKING BOOK

Asst. Prof. Krasimir Kostenarov, PhD

New Bulgarian University

kraskostenarov@yahoo.com

Abstract: This study examines the evolution of the regulatory framework for managing Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB) and Credit Spread Risk in the Banking Book (CSRBB) in the European Union. The Basel Committee's 2016 standards laid the foundation for IRRBB management under Pillar II and introduced the first definition of CSRBB. In 2018, the European Banking Authority (EBA) issued guidelines requiring banks to identify, manage, and measure these risks while incorporating CSRBB into regular risk management practices. With the adoption of CRD V in 2019, EBA was tasked with developing updated guidelines and Regulatory Technical Standards (RTS), including a standardized approach and revised supervisory outlier tests. A consultation paper was published in 2021, followed by the finalized guidelines and RTS in 2022. This regulatory evolution has resulted in a more harmonized and stringent framework, enhancing comparability across EU institutions and strengthening the resilience of the banking system.

Keywords: Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB), Credit Spread Risk in the Banking Book (CSRBB), EBA regulatory guidelines, Banking supervision

Въведение

Регулацията относно управлението на лихвения риск в банковия портфейл (IRRBB) и риска от кредитни спредове (CSRBB) се развива постепенно през последното десетилетие. През април 2016 г. Базелският комитет (BCBS) прие първите стандарти за IRRBB, които заложиха основата за управление под Пилар II и въведеха първото определение на CSRBB. През юли 2018 г. Европейският банков орган (ЕБА) публикува насоки, изискващи банките да идентифицират, управляват и измерват IRRBB, както и да включват оценка и мониторинг на CSRBB в регулярното управление на риска. С приемането на CRD V през май 2019 г. бе обявено, че ЕБА ще разработи актуализирани насоки и технически стандарти (RTS) за управлението на IRRBB и CSRBB, включително стандартен подход (SA) и ревизии на надзорните тестове за отклонения (SOT). Това доведе до публикуването през декември 2021 г. на консултационен документ, обхващащ тези промени, а през октомври 2022 г. – до официалното приемане на обновените насоки и RTS, които значително засилиха регулаторните изисквания и хармонизираха подхода към управлението на IRRBB и CSRBB в Европейския съюз (Deloitte, 2022, November 11).

Нормативна рамка за управление на лихвения риск до 2023 г.

До края на 2023 г. управлението на лихвения риск в банковия портфейл (IRRBB) в Европейския съюз се опираше на съществуваща комбинация от регулаторни актове и надзорни насоки. Основна роля в тази рамка имаха Директива 2013/36/ЕС (CRD IV), Регламент (ЕС) № 575/2013 (CRR) и Регламент за изпълнение (ЕС) 2021/451, които определяха общите пруденциални изисквания, процедурите за докладване и стандартизираните шаблони за надзорно отчитане. Към тях се добавяха насоките на Европейския банков орган (ЕБА/GL/2018/02), които предоставяха конкретни указания за практическото управление на IRRBB на институционално ниво.

Тази регулаторна рамка изискваше от кредитните институции да разработват и поддържат вътрешни системи за надеждно идентифициране, измерване и контрол на лихвения риск. В съответствие с принципите на пруденциалния надзор, банките трябваше да анализират влиянието на промени в лихвените проценти върху икономическата стойност на собствения капитал и върху нетния лихвен доход, като прилагат различни сценарии и моделиране на допусканията. Отговорността за адекватното изпълнение на тези изисквания беше поставена върху управителните органи на институциите, които следваше да гарантират интегрирането на IRRBB управлението в цялостната им стратегия за риск.

Оценката на ефективността и адекватността на тези вътрешни системи се извършваше от надзорните органи в рамките на процеса за надзорен преглед и оценка (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP). Чрез него националните компетентни органи преценяваха дали институциите прилагат подходящи методологии, разполагат с адекватни ресурси и предприемат коригиращи действия при установени слабости. По този начин до 2023 г. управлението на IRRBB в ЕС функционираше на базата на съчетание от европейски регулации, насоки на ЕБА и надзорна практика, които заедно създаваха относително гъвкава, но и фрагментирана рамка.

Ограничения на старата методология за управление на лихвения риск

Съществуващата рамка за управление на IRRBB до 2023 г. имаше редица съществени слабости, които ограничаваха ефективността на надзорния процес. Основният проблем беше липсата на унифицирани надзорни сценарии и параметри за оценка на ключови показатели като икономическата стойност на собствения капитал (EVE) и нетния лихвен доход (NII). Това означаваше, че различните банки използваха собствени модели и допускания при анализа на лихвения риск, което водеше до резултати, които не могат да бъдат директно сравнени нито между институциите, нито във времето за една и съща институция.

Тази фрагментираност в подходите създаваше предизвикателства за надзорните органи, които не разполагаха с достатъчно надеждни и съпоставими данни за ефективна оценка на рисковете в банковия сектор. Липсата на стандартизирани параметри често поставяше надзорния процес в позиция на зависимост от качеството и обективността на вътрешните модели на самите банки. Това на практика намаляваше прозрачността и създаваше риск някои институции да подценяват или неправилно да моде-

лират своите експозиции към лихвен риск, което затрудняваше навременното предприемане на корективни мерки от страна на регулаторите.

Допълнително ограничение беше свързано с факта, че рискът от кредитни спрехове (CSRBB) не беше интегриран системно в рамката за управление. Макар CSRBB да представлява важен фактор за чувствителността на банковите портфейли, той оставаше извън обхвата на общите регулаторни изисквания. Това водеше до непълно измерване на цялостния риск и до недостатъчното му адресиране в стратегиите за управление на активи и пасиви. По този начин старата рамка се оказваше не само ограничена в създаването на съпоставимост между институциите, но и непълна в оценката на реалната експозиция на банките към пазарните условия (BCBS, 2016; ЕБА, 2018)

Съществен недостатък на старата методология беше ограничената чувствителност към поведенчески фактори и нетрадиционни продукти. Банковите модели често разчитаха на опростени допускания при оценката на депозити без матурирест (Non-Maturity Deposits – NMDs), както и при прогнозиране на предсрочни погасявания и вградените опции в активи и пасиви. Липсата на ясни надзорни указания в тази област водеше до подценяване на реалните рискове, произтичащи от поведението на клиентите и динамиката на пазарните условия. Това ограничение правеше резултатите от управлението на IRRBB по-малко надеждни и трудни за сравнение.

Друг слаб аспект на предишната рамка беше прекомерната зависимост от вътрешни модели. Всяка банка разработваше собствени методологии и параметри за оценка на лихвения риск, което водеше до значителни разлики в резултатите. Тази зависимост увеличаваше т.нар. „моделен риск“ (model risk), при който качеството и обективността на анализа се поставяха под съмнение, особено ако моделите не отразяваха адекватно пазарната реалност. По този начин надзорните органи срещаха затруднения при установяване на реалната степен на уязвимост на институциите.

Още едно ограничение беше липсата на прозрачност и съпоставимост в отчетността. Докладването към надзорните органи не използваше достатъчно стандартизирани формати до въвеждането на ITS за надзорно отчитане (Регламент 2021/451). В резултат институциите предоставяха данни в различни структури и с различни нива на детайлност, което затрудняваше съставянето на интегрирана картина за банковия сектор на равнище Европейски съюз.

Стара слабост се наблюдаваше и в областта на стрес тестовете. Липсата на дефинирани, общовалидни параметри за сценарии позволяваше на банките да използват собствени допускания, често с по-ограничен или оптимистичен характер. Това намаляваше надеждността на надзорните сравнения и създаваше предпоставки за прикриване на потенциални системни рискове.

Накрая, рамката страдаше от ограничена връзка между IRRBB и капиталовите изисквания. Лихвеният риск в банковия портфейл се разглеждаше основно под Пилар II, без пряко отражение върху минималните капиталови изисквания по Пилар I. Това отслабваше дисциплиниращия ефект на регулацията и позволяваше на някои институции да подценяват експозициите си към лихвения риск, без това да има незабавно отражение в капиталовите буфери.

Новата нормативна рамка: насоки на ЕВА и регламенти от 2024 г.

С цел хармонизация и по-добро управление на рисковете, през 2022 г. ЕБО публикува нови насоки (ЕВА/GL/2022/14), влезли в сила от 31 декември 2023 г. Те разшириха обхвата на управлението чрез включване и на риск от кредитни спредове (CSRBB), въведоха по-детайлни критерии за надеждност на вътрешните модели и дадоха възможност надзорните органи да изискват прилагане на стандартизирана методология при „несъвършени“ вътрешни системи (ЕВА, 2022).

Към това бяха приети три нови регламента през 2024 г.:

- Регламент за изпълнение (ЕС) 2024/855 – въвежда нови шаблони за отчитане на IRRBB, диференцирани по тип институции и степен на комплексност.
- Делегиран регламент (ЕС) 2024/856 – определя общи надзорни допускания (shock scenarios), и параметри за оценка на риска, синхронизирани с международните стандарти на Базелския комитет.
- Делегиран регламент (ЕС) 2024/857 – създава стандартизирани и опростени методологии за оценка на въздействието на лихвените промени върху EVE и NII, включително указания за обработка на автоматични опции и fair value инструменти (Commission Implementing Regulation (EU) 2024/855, 2024; Commission Delegated Regulation (EU) 2024/856, 2024; Commission Delegated Regulation (EU) 2024/857, 2024).

Новите моменти в управлението на лихвения риск

Новата регулаторна рамка за управление на лихвения риск в банковия портфейл (IRRBB) и риска от кредитни спредове (CSRBB) заменя досегашния фрагментиран подход с хармонизирана, стандартизирана и пропорционална система, която е пряко обвързваща за всички кредитни институции в Европейския съюз. Основен акцент е въвеждането на единни надзорни шоккови сценарии, чрез които банките задължително изчисляват въздействието на промени в лихвените проценти върху икономическата стойност на собствения капитал (EVE) и нетния лихвен доход (NII).

Шестте шоккови сценария за надзорни цели, посочени в член 98, параграф 5, втора алинея, буква а) от Директива 2013/36/ЕС, са следните:

- а) успореден шок нагоре, при който кривата на доходността се премества успоредно нагоре със същия положителен шок на лихвените проценти за всички срокове до падежа;
- б) успореден шок надолу, при който кривата на доходността се премества успоредно надолу със същия отрицателен шок на лихвените проценти за всички срокове до падежа;
- в) шок към повишаване на стръмността, при който кривата на доходността става по-стръмна, като за по-кратките срокове до падежа са налице отрицателни шокове на лихвените проценти, а за по-дългите срокове до падежа – положителни шокове на лихвените проценти;
- г) изравнителен шок, при който кривата на доходността става по-равна, като за по-кратките срокове до падежа са налице положителни

шокове на лихвените проценти, а за по-дългите срокове до падежа – отрицателни шокове на лихвените проценти;

- г) шок към повишаване на краткосрочните лихвени проценти, при който за по-кратките срокове до падежа се наблюдават по-големи положителни шокове на лихвените проценти, а за по-дългите срокове до падежа – връщане към изходното равнище;
- е) шок към понижаване на краткосрочните лихвени проценти, при който за по-кратките срокове до падежа се наблюдават по-големи отрицателни шокове на лихвените проценти, а за по-дългите срокове до падежа – връщане към изходното равнище;

Допълнително се въвеждат и два шокowi сценария за надзорни цели, посочени в член 98, параграф 5, втора алинея, буква б) от Директива 2013/36/ЕС, са следните:

- а) успореден шок нагоре, при който кривата на доходността се премества успоредно нагоре със същите положителни шокове на лихвените проценти за всички срокове до падежа;
- б) успореден шок надолу, при който кривата на доходността се премества успоредно надолу със същите отрицателни шокове на лихвените проценти за всички срокове до падежа;

Идеята на последните два сценария е да се използват от националните надзорни органи, за да обхванат редки или локални рискови ситуации, които стандартните сценарии не улавят.

Наред с това, новата рамка въвежда и ясни правила за интегрирането на риск от кредитни спредове в банковия портфейл (CSRBB) в управлението на риска. Докато в предходната регулаторна среда CSRBB бе само бегло дефиниран и на практика често пренебрегван от институциите, сега той се утвърждава като задължителен компонент в системите за управление на риска. Банковите институции вече са длъжни да изградят процеси за идентифициране, измерване и мониторинг на ефектите от промяната в кредитните спредове върху стойността на портфейлите си, като тези процеси трябва да се основават на ясно определени параметри и надзорни стандарти.

По-конкретно, новите изисквания подчертават необходимостта от разграничаване на различните източници на спредов риск – напр. ликвидност, кредитнокачество или пазарни условия – и тяхното интегриране в рамката за управление на активи и пасиви. Това означава, че банките не само трябва да изчисляват потенциалното въздействие на CSRBB върху икономическата стойност на капитала и върху бъдещите приходи, но и да отчитат този риск в стратегическите си решения. По този начин CSRBB се доближава до IRRBB по значимост и се превръща в неотделима част от надзорния диалог.

Това развитие представлява съществено разширяване на обхвата на регулацията, тъй като за пръв път в ЕС се създава унифицирана и задължителна рамка за управление на CSRBB. Ако в старата методология той често оставаше в „сива зона“ – без единни дефиниции и изисквания – сега се създават условия за по-добра съпоставимост между институциите, по-висока прозрачност за надзорните органи и по-устойчива оценка на пазарните рискове. Това укрепва цялостния пруденциален надзор и позволява по-ранно идентифициране на уязвимости, свързани с промени в кредитните спредове.

С въвеждането на нови шаблони за надзорно отчитане и ясно определени методологии за оценка, Европейският банков орган осигурява не само по-голяма прозрачност, но и пропорционалност спрямо различните категории институции – големи, средни и малки (Commission Implementing Regulation (EU) 2024/855, 2024).

Таблица 1. Образци за надзорно отчитане на лихвения риск в банковия портфейл (ЛРБП)

Номер на образца	Код на образца	Адресати	Наименование на образца / групата образци	Честота
1	J 01.00	Всички институции	Оценка на ЛРБП: НТГО по отношение на ИССК/НПА и промени в ПС	На всеки три месеца
2	J 02.00	Големи институции	Разпределение на приблизителните оценки на чувствителността	На всеки три месеца
3	J 03.00	„Други“ институции	Разпределение на приблизителните оценки на чувствителността (опростен подход за „другите“ институции)	На всеки три месеца
4	J 04.00	МНИ	Разпределение на приблизителните оценки на чувствителността (опростен подход за МНИ)	На всеки три месеца
5	J 05.00	Големи институции	Парични потоци, подлежащи на преоценка	На всеки три месеца
6	J 06.00	„Други“ институции	Парични потоци, подлежащи на преоценка (опростен подход за „другите“ институции)	На всеки три месеца
7	J 07.00	МНИ	Парични потоци, подлежащи на преоценка (опростен подход за МНИ)	На всеки три месеца
8	J 08.00	Големи институции	Относитими параметри	На всеки три месеца

9	J 09.00	„Други“ институции и МНИ	Относими параметри (опростен подход за МНИ и „другите“ институции)	На всеки три месеца
10.1	J 10.01	Големи институции	Обща качествена информация	Веднъж годишно
10.2	J 10.02	Големи институции	Качествена информация „по отделни валути“	Веднъж годишно
11.1	J 11.01	„Други“ институции и МНИ	Обща качествена информация (опростен подход за МНИ и „другите“ институции)	Веднъж годишно
11.2	J 11.02	„Други“ институции и МНИ	Качествена информация „по отделни валути“ (опростен подход за МНИ и „другите“ институции)	Веднъж годишно

Образците за надзорно отчитане на лихвения риск в банковия портфейл (ЛРБП) са структурирани в четири основни групи: оценка на ЛРБП (J 01.00 – J 04.00), парични потоци, подлежащи на преоценка (J 05.00 – J 07.00), относими параметри (J 08.00 – J 09.00) и качествена информация (J 10.01 – J 11.02). Първата група включва количествени измервания за икономическата стойност на собствения капитал, нетния лихвен доход и промени в пазарните сценарии, докато следващите групи се фокусират върху разбивката на експозиции по матуритети, ключови поведенчески параметри и описания на методологии и процеси. Така рамката съчетава количествени и качествени изисквания, за да даде пълна картина на риска и неговото управление.

Съществен елемент е принципът на пропорционалност, който разделя институциите на три категории – големи, „други“ и малки/небанкови (МНИ). Големите банки подават най-подробни отчети с детайлни разпределения и качествена информация по валути, докато по-малките използват опростени формуляри, които намаляват административната тежест. По този начин регулацията признава различната системна значимост на институциите и балансира между нуждата от прозрачност и ефективността на надзора.

Честотата на отчетите също е различна – количествените образци се подават на тримесечна база, за да се гарантира навременно проследяване на динамиката на риска, докато качествената информация се отчита веднъж годишно, тъй като процесите и методологиите се променят по-бавно. В резултат се постига интегриран подход, който осигурява по-голяма съпоставимост между институциите, минимизира риска от непоследователни практики и предоставя на надзорните органи надеждна основа за ранна идентификация на натрупващи се рискове в банковия сектор.

В резултат новата рамка укрепва пруденциалния надзор, създава условия за по-навременна идентификация на натрупващи се рискове и минимизира възможностите за непоследователни практики в рамките на ЕС. Това е особено важно в условията на висока пазарна динамика, където съгласуваността на подхода на институциите играе ключова роля за стабилността на финансовата система.

Заклучение

Развитието на рамката за управление на лихвения риск в банковия портфейл (IRRBB) и риска от кредитни спредове (CSRBB) показва последователен преход от фрагментирани и частично прилагани методологии към цялостна, стандартизирана и хармонизирана система в рамките на Европейския съюз. Докато старата методология осигуряваше базови механизми за идентифициране и измерване на риска, тя страдеше от сериозни слабости – липса на единни сценарии, ограничена съпоставимост и непълно интегриране на CSRBB. Това създаваше предпоставки за различни интерпретации и непоследователни практики сред институциите.

С новата регулаторна рамка, въведена чрез Делегираните регламенти (ЕС) 2024/856 и 2024/857 и Регламент за изпълнение (ЕС) 2024/855, надзорният подход се уеднаквява и систематизира. Въвеждането на шест задължителни шокови сценария и допълнителни възможности за национални надзорни органи осигурява по-голяма съпоставимост на резултатите и гарантира, че ефектът от динамиката на лихвените проценти върху икономическата стойност и нетния лихвен доход се измерва по унифициран начин. Това представлява качествен скок спрямо старата рамка.

Особено значение има интегрирането на CSRBB, който от периферен и слабо дефиниран риск се превърна в съществен елемент на надзорната практика. Банковите институции вече са задължени да идентифицират, моделират и докладват влиянието на кредитните спредове върху своите портфейли, което предоставя на надзорните органи по-пълна и реалистична картина на уязвимостите в сектора. Така се избягва подценяване на латентни рискове, които могат да се проявят при финансови сътресения.

Важен принос на новата рамка е и принципът на пропорционалност, който разграничава изискванията за големи, средни и малки институции. Това намалява административната тежест за по-малките банки, без да компрометира целите на надзора. В същото време новите образци за отчетност обхващат както количествени измервания, така и качествена информация за политики и методологии, което позволява интегриран и многоизмерен надзорен анализ.

В заключение, реформата на рамката за IRRBB и CSRBB в ЕС представлява важна стъпка към по-устойчив банков сектор, способен да устоява на пазарни сътресения и структурни промени в икономическата среда. Хармонизирането на методологиите, интегрирането на CSRBB и балансирането чрез принципа на пропорционалност укрепват доверието в надзорната система и осигуряват стабилна основа за бъдещото развитие на финансовата архитектура в Европейския съюз.

Използвани източници

Basel Committee on Banking Supervision. (2016). *Interest rate risk in the banking book (IRRBB)*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcb/publ/d368.pdf>

Commission Implementing Regulation (EU) 2021/451 of 17 December 2020 laying down implementing technical standards with regard to supervisory reporting of institutions according to Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council. *Official Journal of the European Union*, L 97, 19 March 2021, 1–2213. http://data.europa.eu/eli/reg_impl/2021/451/oj

Commission Implementing Regulation (EU) 2024/855 of 15 March 2024 amending Implementing Regulation (EU) 2021/451 as regards supervisory reporting of interest rate risk in the banking book. *Official Journal of the European Union*, L 2024/855, 24 April 2024. http://data.europa.eu/eli/reg_impl/2024/855/oj

Commission Delegated Regulation (EU) 2024/856 of 1 December 2023 supplementing Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards for the determination of supervisory shock scenarios, modelling assumptions and parameters, and the definition of a large decline. *Official Journal of the European Union*, L 2024/856, 24 April 2024. http://data.europa.eu/eli/reg_del/2024/856/oj

Commission Delegated Regulation (EU) 2024/857 of 1 December 2023 supplementing Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards for the standardised and simplified standardised methodologies to evaluate the risks arising from potential changes in interest rates. *Official Journal of the European Union*, L 2024/857, 24 April 2024. http://data.europa.eu/eli/reg_del/2024/857/oj

Deloitte. (2022, November 11). Implementation of the final EBA Guidelines on IRRBB and CSRBB. Deloitte. Retrieved August 24, 2025, from <https://tinyurl.com/3u4nxte3>

Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC. *Official Journal of the European Union*, L 176, 27 June 2013, 338–436. <http://data.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj>

European Banking Authority. (2018). *Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities (IRRBB)* (EBA/GL/2018/02). <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/supervisory-review-and-evaluation-srep/guidelines-on-irrbb>

European Banking Authority. (2022). *Guidelines on the management of interest rate risk and credit spread risk arising from non-trading book activities (IRRBB & CSRBB)* (EBA/GL/2022/14). <https://tinyurl.com/83pxpw4r>



СОЦИАЛНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ВЪЗМОЖНОСТИ В БЪЛГАРИЯ: АНАЛИЗ НА СЪВРЕМЕННИЯ КОНТЕКСТ

гл. ас. г-р Елена Спасова

Нов български университет

elenaspasova@nbu.bg

ас. г-р Мина Маркова-Карпузова

Нов български университет

markova.minal@gmail.com

Християна Стоименова

докторант в деп. „Администрация и управление“

Нов български университет

ch.stoimenova@gmail.com

Резюме: Настоящото изследване цели да анализира социалния и икономическия контекст на социалното предприемачество в България, чрез идентифициране на основните социални предизвикателства, които могат да бъдат частично или изцяло преодолени чрез различни бизнес инициативи.

Методологическият подход съчетава анализ на комбинация от вторични данни, национални статистики, стратегически документи и задълбочени полуструктурирани интервюта с експерти от публичния, частния

и академичния сектор. Резултатите предоставят ценна информация за развиващата се екосистема на социалните предприятия в България, като подчертават ключовата роля на висшето образование за формиране на социално осъзнати предприемачи.

Ключови думи: социално предприемачество, устойчиво развитие, социални иновации

SOCIAL CHALLENGES AND ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES IN BULGARIA: s CONTEMPORARY CONTEXT ANALYSIS

Asst. Prof. Elena Spasova, PhD

New Bulgarian University

elenaspasova@nbu.bg

Asst. Prof. Mina Markova-Karpuzova, PhD

New Bulgarian University

markova.mina@gmail.com

Hristijana Stoimenova, PhD student

New Bulgarian University

ch.stoimenova@gmail.com

Abstract: The study aims to analyze the social and economic context of social entrepreneurship in Bulgaria by identifying the main social challenges that can be partially or fully addressed through various business initiatives.

The methodological approach combines the analysis of secondary data, national statistics, strategic documents, and in-depth semi-structured interviews with experts from the public, private, and academic sectors. The results provide valuable insights into the emerging ecosystem of social enterprises in Bulgaria and highlight the key role of higher education in shaping socially conscious entrepreneurs.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable development, social innovation

Въведение

Социалното предприемачество се утвърждава като значим инструмент за справяне със съвременни обществени предизвикателства и за стимулиране на устойчиво развитие (в съответствие с Целите за устойчиво развитие на ООН). В глобален мащаб социалните предприятия са около 10 милиона, което представлява над 3% от всички бизнеси, като те генерират приблизително 2 трилиона долара годишни приходи и създават близо 200 милиона работни места (World Economic Forum, 2024). На равнище Европейски съюз функционират около 2.8 милиона социални предприятия, осигуряващи заетост на 13.6 милиона души (Flash Eurobarometer 513, 2023). Въпреки това, социалното предприемачество се характеризира с различни нива на развитие във всяка държава-членка, което се задълбочава от разликите в нормативната база и инструментите за стимулиране на бизнеси със социална цели. Делът на социалната икономика в платената заетост варира от 0.6% до 9.9% между държавите членки, което показва съществени различия в степеня на развитие и институционалната подкрепа.

В България социалното предприемачество остава в развиваща се фаза, характеризираща се с липса на единна дефиниция, фрагментирани данни и ограничени механизми за държавна подкрепа. Според Националния статистически институт 4391 организации се самоопределят като социални предприятия, но едва 29 са вписани в специализирания регистър на Министерството на труда и социалната политика. Европейски и национални доклади оценяват броя на социалните предприятия между 217 и 3700, което подчертава сериозния разнобой в наличната информация (Reach for Change, 2021; Министерство на труда и социалната политика, 2020). Въпреки тези несъответствия, в последните години се наблюдава нарастващ интерес към социалното предприемачество, подкрепен от Закона за предприятията на социалната и солидарната икономика (2019) и от инициативи на частния и неправителствения сектор.

Социалните предприемачи в България често изпълняват ролята на „мост“ там, където държавата или традиционните граждански организации не успяват да отговорят на социални потребности – например в предоставянето на услуги за уязвими групи, интеграцията на младежи в неравностойно положение или развитието на устойчиви екологични практики. Показателно е, че в страната се регистрира относително висок дял жени социални предприемачи, което демонстрира по-балансиран полов профил на сектора (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).

Целта на настоящата статия е да изследва социалния и икономическия контекст за развитие на социалното предприемачество в България чрез идентифициране на основните социални предизвикателства, които могат да бъдат частично или изцяло разрешени чрез бизнес инициативи. Очертани са потенциални предприемачески възможности, адресиращи тези предизвикателства.

Изследването е проведено в рамките на European Reform University Alliance (ERUA), като част от дейностите по Работен пакт 6 „Social Entrepreneurship“. Методологическият подход комбинира документарен анализ и полу-структурирани експертни интервюта с участието на представители от академичния, публичния, частния и неправителствения сектор.

Статията е структурирана в няколко части. В първата се разглежда институционалният и практическият контекст на социалното пред-

приемачество в България. Следващият раздел представя методологията на изследването и характеристиките на експертния панел. В основната част са изложени резултатите – идентифицирани социални предизвикателства и потенциални бизнес възможности. Дискусията съпоставя тези резултати с европейските тенденции и подчертава ролята на висшето образование, а заключението обобщава основните изводи и очертава перспективи за развитие на социалното предприемачество в България.

Социалното предприемачество в България: институционален и практически контекст

В научната и политическата литература съществуват разнообразни дефиниции на социалното предприемачество. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD, 2023) го определя като предприемаческа дейност, насочена към разработване на иновативни решения за социални проблеми, принос към общото благо, подкрепя за интеграция на пазара на труда и за устойчив преход. Това не е строго определен тип организация, а широк спектър от форми – от търговски дружества със социална мисия до хибридни бизнеси и неправителствени организации. Европейската комисия в своите политики за социална икономика акцентира върху иновативния характер на социалните предприятия и тяхната роля за социална интеграция и заетост.

В България институционалната рамка на сектора е поставена със Закона за предприятията на социалната и солидарната икономика, приет през 2019 г. Неговата цел е да въведе критерии за определяне на „социално предприятие“, да регламентира регистър и да създаде предпоставки за достъп до финансиране и облекчения. Въпреки това редица експерти и практики отбелязват, че дефиницията и изискванията са твърде ограничителни и обхващат само малка част от многообразието от съществуващи организации.

Статистическите данни и оценки за броя на социалните предприятия в България демонстрират сериозни разминавания. По данни на Националния статистически институт 4391 организации се самоопределят като социални предприятия (НСИ, 2020). В същото време в специализирания регистър на Министерството на труда и социалната политика са вписани едва 29 организации (МТСП, 2020). Според Европейската комисия (2019) броят им е около 3700, докато някои по-ранни доклади на ЕС ограничават обхвата само до специализирани кооперации и предприятия на хора с увреждания, чийто брой е около 217. Тази липса на консистентност произтича от различните дефиниции и разбирания за това какво представлява социално предприятие (Reach for Change, 2021).

Наред с предизвикателствата, свързани с несъответствия в данните и правната рамка, секторът среща и други бариери: ограничен достъп до финансови инструменти, липса на целенасочени държавни стимули, ниска обществена информираност и културни нагласи, които не насърчават предприемаческата инициатива. Според доклада на Global Entrepreneurship Monitor (2019) България се нарежда на 50-то място от 54 страни по отношение на социални и културни норми, подкрепящи предприемачеството.

Въпреки това се открояват и позитивни тенденции. В България делът на жените социални предприемачи е сравнително висок, което показ-

ва по-инклузивен полов баланс в сектора. Съществуват и добри практики, които демонстрират възможностите на социалното предприемачество за съчетаване на социална мисия и икономическа жизнеспособност в българския контекст. Няколко добри практики за бизнес инициативи със социална мисия и ефект могат да се открият.

Сред изследваните примери за социални предприятия в България се откроява *HELFEN* (Хилфен) – компания, предлагаща персонализирани услуги за домашни грижичрез квалифицирани социални помощници, лични асистенти и болногледачи. Мисията на Хилфен е да предостави *професионални индивидуални социални услуги*, като осигури *грижа и подкрепа* на хора от всички възрасти в техните домове. Целта е да се помогне на нуждаещите се да *постигнат и поддържат по-добро качество на живот*, като запазят своята *независимост и достойнство*. Компанията се стреми да бъде надежден партньор, който облекчава семействата и осигурява спокойствие.. По този начин Хилфен илюстрира синергията между социалната мисия и предприемаческата устойчивост, като ключов елемент в изграждането на модерна екосистема от социални предприятия в България.

Следващият пример на социално предприятие е *Blagichka Zero Waste*, който е първият ресторант с нулев отпагък в България и съчетава социална интеграция чрез заетост на младежи в неравностойно положение и екологична устойчивост. Мисията на ресторанта е „постигане на един по-здравословен и социално отговорен начин на живот“ (Благичка, 2024). Компанията следва философията за нулев отпагък, което означава, че в ресторанта липсват еднократни пластмасови продукти, насърчава се използването на стъклени кутии и бутилки, а храната за доставка се пренася в кутии за многократна употреба. Основният принцип на ресторанта е да не се генерират отпагъци, като всички продукти се използват повторно, рециклират или компостират. Практиката на ресторанта не само отразява принципите на кръговата икономика, но и подчертава как социалната ангажираност може да върви ръка за ръка с устойчиви бизнес модели и да се постигат положителни икономически резултати.

Третият пример за социално предприемачество в България, обект на анализ на изследването, е *iEcological Manifesto – ManEco*, инициатива с екологична и социална мисия, да повишава осведомеността по въпросите, свързани с климатичните промени. Организацията се стреми да осъществи целите на „Екологичния манифест“, който е глобален призив за по-екологосъобразен, ефективен, толерантен и устойчив начин на живот, и за намаляване на отпагъците. Организацията се стреми да се справи с предизвикателствата, породени от изменението на климата и неефективното използване на ресурси. Чрез своята дейност тя интегрира социалната мисия с екологичната отговорност и насърчава устойчиви практики в обществото, като фокусът на организацията е насочен към няколко ключови направления:

- Образование и информираност - организират се събития като прожекции на филми с дискусии и семинари, насочени към повишаване на осведомеността по екологични теми.
- Практически инициативи - чрез акции за почистване, *upcycling* (творческо рециклиране) и подкрепа на благотворителни събития.
- Научни изследвания и проекти - провеждат се изследвания, като измерване на нивата на въглероден диоксид и азотен диоксид, и

се управляват различни проекти, включително и международни младежки обмени.

Тези примери илюстрират как социалните предприятия в България могат едновременно да адресират социални потребности и да интегрират трите стълба на устойчивото развитие: социална справедливост, икономическа жизнеспособност и опазване на околната среда.

В европейски контекст социалното предприемачество в България все още изостава като институционална подкрепа и мащаб, но демонстрира растящ интерес и потенциал за развитие. Това създава благоприятни възможности за бъдещо надграждане чрез по-силни политики, достъп до финансиране и активно участие на академичните институции.

Изследване на възможностите за социално предприемачество в България: методологически подход

Изследването е проведено в рамките на Европейския алианс на реформаторските университети (ERUA), работен пакет 6 „Social Entrepreneurship“, който цели изграждане на предприемаческа култура и умения сред студенти и академичната общност с акцент върху социалното предприемачество. За целта е приложен адаптиран *12-стъпков процес*, съгласуван в рамките на Алианса и адаптиран към българския контекст.

Първата стъпка включва анализ на стратегически документи и вторични данни – национални регистри, статистики на НСИ, Националния план за възстановяване и устойчивост, както и стратегическия план на НБУ. Този етап очертава институционалния и социално-икономическия контекст.

Втората стъпка е създаването на експертен панел. Първоначално са подбрани над 30 експерти, като целта е да се гарантира представителство на различни сектори. В крайна сметка участват *26 експерти* – 8 от неправителствения сектор, 6 от публичната администрация, 7 представители на бизнеса и 5 от академичните среди. При определянето на експертния панел е следван относителен баланс между половете (60% жени и 40% мъже), а участниците са с разнообразен професионален опит – от млади предприемачи до утвърдени специалисти и преподаватели.

Третата стъпка е разработването на полу-структурирани сценарии за интервюта. Подготвени са четири варианта, съобразени със спецификата на отделните групи участници: 1) Представители на бизнеса; 2) Представители на публичния сектор; 3) Представители на неправителствения сектор; 4) Представители на академичните среди.

Четвъртата стъпка е провеждането на пилотни интервюта, които позволяват да се идентифицират пропуски и да се направят корекции.

Петата стъпка е финализирането на инструментариума. На този етап се използват и дигитални инструменти, включително изкуствен интелект, за проверка на последователността и избягване на повтарящи се въпроси.

Шестата стъпка е провеждането на интервюта. Всички 26 интервюта са реализирани в реално време.

Седмата стъпка е първоначалната обработка на данните. Чрез екипни работни сесии са идентифицирани повтарящи се теми, синергии и припокривания.

Осмата стъпка включва използване на AI за допълнителен анализ и проверка на последователността в данните.

Деветата стъпка е формулирането на социални предизвикателства и свързаните с тях предприемачески възможности. За всяко предизвикателство са създадени поне три възможни бизнес идеи, за да се направи предварителна оценка на потенциала за адресиране на проблемите чрез бизнес инициатива.

Десетата стъпка в изследователския процес е провеждането на валидиращ семинар, който се състоя на 13 юни 2024 г. Събитието събра студенти, представители на публичния и неправителствения сектор, бизнеса и академичните среди, както и експерти от други работни пакети на инициативата ERUA. В рамките на семинара бяха валидирани 19 социални предизвикателства и повече от 50 предприемачески възможности, което осигури надеждна основа за по-нататъшно изследване и практическо приложение на резултатите.

Единадесетата стъпка е синтезирането на резултатите и изработването на окончателна рамка, която обобщава идентифицираните теми и ги структурира в тематични области.

Дванадесетата стъпка е подготовката на финален аналитичен доклад, който представя резултатите в национален и европейски контекст и служи за основа на настоящата статия.

Сред основните инструменти за анализ, които бяха приложени, могат да се открият следните:

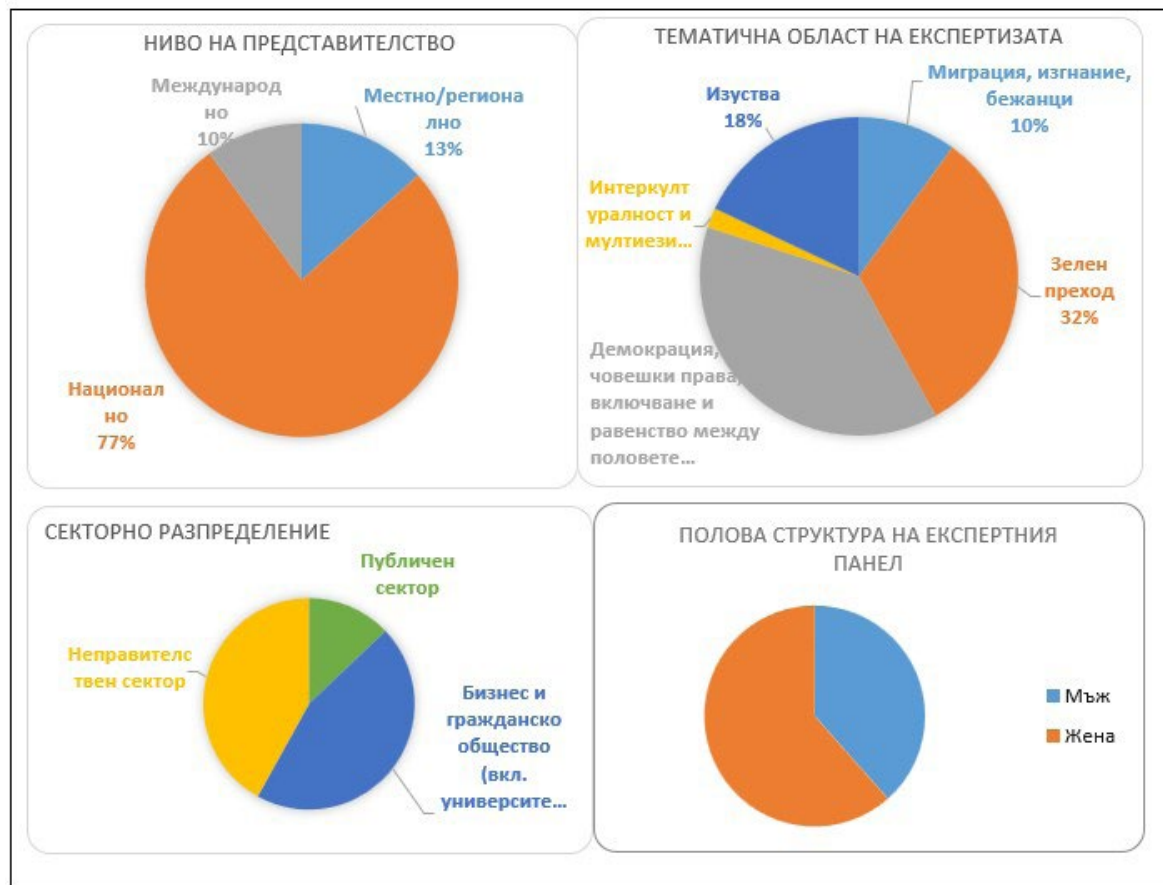
- Документален анализ: стратегически национални документи, планове за възстановяване, регистри на социални предприятия (Министерство на труда и социалната политика, Национален статистически институт).
- Експертни интервюта: полуструктурирани интервюта с представители на НПО, публичния сектор, бизнеса и висшите учебни заведения.
- Сравнителен анализ: съпоставяне на събраните данни с европейски стандарти и ERUA стратегически цели.

Изследване на възможностите за социално предприемачество в България: резултати

Анализът на интервютата с 26 експерти разкрива разнообразни социални предизвикателства и предприемачески възможности, които могат да се систематизират в рамките на тематичните приоритети на ERUA. Тематичните приоритети на ERUA са в 5 области: 1) Демокрация, човешки права, включване и равенство между половете; 2) Миграция, изгнание, бежанци; 3) Зелен преход; 4) Изкуства и граници; 5) Межкултурна комуникация и мултиезичност. Повечето от интервюираните експерти поставят акцент върху проблеми в областта на **„Демокрация, човешки права и равенство между половете“**, което отразява както техния професионален профил, така и актуалните политически и социално-икономически процеси в България.

Въпреки това тематичните области са взаимосвързани и често се наблюдават припокривания. Експерти, поканени за участие с оглед на опита си в сферата на „Екологичен преход“ или „Изкуства“, споделят наблюдения, които се отнасят и до темите за миграцията, демокрацията и равенство-

мо. За да се осигури коректност и последователност при анализа, авторите разпределят експертите в петте тематични области въз основа на съдържанието на интервюта, а не само според предварителната им експертиза (Фигура 1).



Фигура 1. Структура и профил на експертния панел

Разпределението на експертите по тематични области показва следното:

1. Миграция, изгнание и бежанци – 5 от 26 експерти;
2. Екологичен преход – 16 от 26 експерти;
3. Демокрация, човешки права, инклузия и равенство между половете – 19 от 26 експерти;
4. Межкултурна комуникация и многоезичие – 1 от 26 експерти;
5. Изкуства и култура – 9 от 26 експерти.

Анализът на проведените 26 експертни интервюта показва значителни припокривания и синергии между тематичните области, които са очертани в рамките на ERUA. Това важи както за споделените мнения на експертите, така и за идентифицираните социални предизвикателства и свързаните с тях бизнес възможности. За да се отразят коректно тези междутематични взаимовръзки, част от експертите, както и редица от предизвикателствата и възможностите, бяха класифицирани като свързани с две или повече области.

След серия от екипни брейнсторминг сесии върху резултатите от интервюта, авторите структурираха предизвикателствата и предприемаческите възможности по следния начин:

1. *Тематични области „Миграция, изгнание и бежанци“ и Межкултурна комуникация и многоезичие“.*

Поради относително малкия брой специфично идентифицирани предизвикателства в тези две области, те бяха обединени в категория „Мултикултурност и бежанци“. В нея попадат 2 социални предизвикателства (със значително припокриване с други тематични области) и 7 потенциални бизнес възможности, които ги адресират частично или изцяло.

2. *Тематична област „Екологичен преход“.*

В тази област са идентифицирани 5 социални предизвикателства и 12 свързани предприемачески възможности. Анализът на предизвикателствата, свързани с осъществяването на зелен преход, показва, че основните ограничения произтичат от недостатъчната готовност и ограничените знания сред заинтересованите страни, както и от липсата на нови предприятия и производства, съобразени с екологичните изисквания. Освен това, отсъствието на ефективна и координирана стратегия затруднява системното прилагане на устойчиви практики и намалява въздействието на предприетите инициативи. Три от петте предизвикателства показват припокриване с области, които се отнасят до „Демокрация, човешки права, включване и равенство между половете“.

Преодоляването на тези предизвикателства изисква интегриран подход, който комбинира образователни програми за повишаване на информираността, развитието на нови бизнес модели и иновационни решения, съобразени с принципите на устойчивост, както и формулирането и прилагането на стратегически насочени мерки, които съчетават социални, икономически и екологични аспекти на зелената трансформация. Такъв подход осигурява както изграждането на капацитет сред участниците, така и устойчиво внедряване на нови практики, способстващи за постигането на целите за устойчиво развитие.

3. *Тематична област „Демокрация, човешки права, включване и равенство между половете“.*

Тази сфера концентрира най-голям брой предизвикателства – общо 9, свързани с 28 предприемачески възможности. Пет от тях се припокриват с проблеми, идентифицирани в други тематични области. За постигане на по-голяма яснота и аналитичност екипът групира тези предизвикателства в три клъстера:

- ниско качество и остаряла система на масово образование (основно и средно);
- социално изключване на хора с увреждания;
- дисбаланси на пазара на труда.

Най-значимото предизвикателство, посочено единодушно от всички експерти, е високото ниво на възприемана корупция, слабите институции и бюрокрацията. Този проблем е дефиниран като основен източник на всички останали, по-специфични предизвикателства в отделни сектори, социално-демографски групи или региони. Неговото въздействие е трансверсално – засяга образованието, пазара на труда, екологичния преход, културата и миграцията. Повечето експерти, чиято работа има национален обхват,

подчертават, че именно слабите институции и високата корупция ограничават перспективите за прогрес и благосъстояние в страната.

Добра илюстрация за припокриванията между тематичните области са двете конкретни предизвикателства:

- NBU 3.2. Липса на образование за включване, толерантност и гражданско участие, както и на умения, необходими за съвременния живот (идентифицирано в областта „Демокрация, човешки права и равенство между половете“);
- NBU 2.1. Ниски умения и знания за зеления преход (идентифицирано в областта „Екологичен преход“).

И двете предизвикателства имат общ източник – липсата на социални знания и дезинформация, която е пряко свързана с високата корупция и слабите институции, одеси до гражданска апатия и дефицити в ключови публични сектори като образованието.

4. Тематична област „Изкуства“.

Тук са идентифицирани 5 социални предизвикателства и 14 предприемачески възможности. Две от петте предизвикателства се припокриват с темите на „Демокрация, човешки права, включване и равенство между половете“ – свързани с изключването на хора с увреждания от пазара на труда и с последиците от застаряването на населението („silver economy“).

Основните социални предизвикателства в областта на културата включват липсата на умения за управление на проекти, финанси и счетоводство в арт сектора, което затруднява артистите в комуникацията им с институциите и в професионалната им реализация.

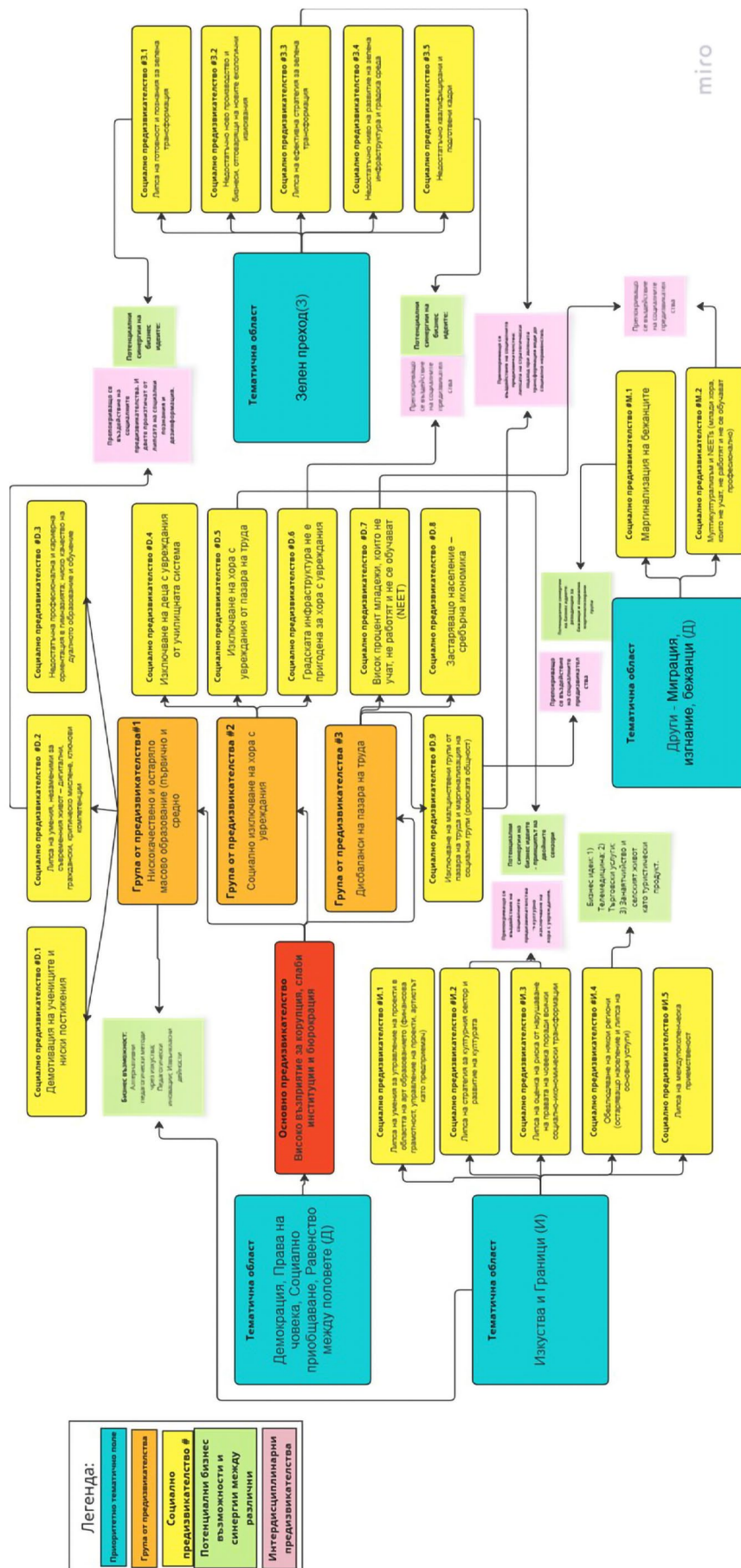
Налице е липса на цялостна стратегия за развитие на културния сектор, както и отсъствие на механизъм за оценка на рисковете за човешките права в условия на социално-икономически промени. Депопулацията в редица региони води до концентрация на културни събития в големите градове, а липсата на приемственост между поколенията отслабва устойчивостта на сектора.

Предложените бизнес решения се фокусират върху:

- реформа на образователната система чрез интегриране на предприемаческо, бизнес и проектно управление в средното и висшето образование, особено в сферата на изкуствата;
- създаване на дигитални платформи от НПО за работилници, менторство и карьерно обучение, които да преодолеят дигиталните и междупоколенческите пропуски;
- изграждане на платформи за професионално свързване и търсене на работа;
- трансформиране на културни центрове в самоподдържащи се, екологични хъбове чрез бизнес инициативи и зелени инвестиции, вдъхновени от модела на UFA Fabrik в Берлин.
- разработване на всеобхватна национална стратегия за творческите индустрии: Формулиране на дългосрочна национална стратегия, която признава творческите индустрии като приоритетен икономически сектор, интегриращ културни, икономически и социални цели. Тази стратегия трябва да прави разлика между подсекторите (изкуства и наследство, културни индустрии, творчески индустрии), за да отговори на техните специфични нужди.

- иновирание на механизмите за финансиране и привличане на частни инвестиции: създаване на нови, целенасочени финансови инструменти, които оценяват нематериалните активи и интелектуалната собственост, надхвърляйки традиционните изисквания за обезпечение. Това може да включва публично-частни партньорства, гаранционни схеми и стимули за рисков капитал да инвестира в творческия бизнес.¹¹ Увеличаване на публичното финансиране до нива, съпоставими с европейските средни стойности.
- мащабни инвестиции в изграждане на капацитет и цифрови умения: въвеждане на национални програми за финансова грамотност, управление на проекти, предприемачество и цифрови умения, съобразени с нуждите на творческите професионалисти и организации. Насърчаване на възприемането на структурирани методологии за управление на проекти.
- Насърчаване на творчески клъстери и регионално развитие: активна подкрепа за развитието и създаването на мрежи между творчески клъстери извън големите градове, признавайки техния потенциал като двигатели на иновациите на местно ниво. Предоставяне на стимули за сътрудничество между творчески предприятия и други индустрии.
- приоритизиране на интернационализацията и насърчането на износа: разработване на специфични експортни инструменти и подкрепящи структури за български творчески продукти и услуги, особено за сектори като музиката. Активно участие в международни платформи и мрежи за улесняване на достъпа до пазари и културния обмен.
- подобряване на защитата на интелектуалната собственост и благосъстоянието на артистите: укрепване на правните рамки и механизмите за прилагане на правата върху интелектуална собственост, осигурявайки справедливо възнаграждение за създателите. Разработване на политики, които гарантират достойни условия на труд и социална защита за артистите и самостоятелно заетите лица, подобно на подхода на Южна Корея.

Фигура 2 представя графична карта на социалните предизвикателства и пресичащите се тематични области и аспекти, структурирана на основата на проведените интервюта.



Фигура 2. Идентифицирани социални предизвикателства и пресичащи се тематични области

Дискусия и заключение

Резултатите от изследването показват, че социалното предприемачество в България се развива в условия на множество социални предизвикателства и системни бариери. Сред най-значимите проблеми се открояват ниското качество на образованието, социалното изключване на хора с увреждания, дисбалансите на пазара на труда, липсата на умения за зелен преход и дефицитите в културния сектор. Тези предизвикателства са в голяма степен съпоставими с наблюдаваните в други европейски държави, където социалните предприятия също срещат трудности при достъпа до финансиране, административни тежесты и недостатъчно институционално признание (European Social Enterprise Monitor, 2022).

Специфично за българския контекст обаче е централната роля на възприеманата корупция, слабите институции и бюрокрацията. Експертите единодушно подчертават, че именно този фактор е коренната причина за голяма част от останалите проблеми. Това заключение се потвърждава и от международни изследвания, като тези на Transparency International (2023), които поставят България сред последните страни в ЕС по показатели за върховенство на закона и институционално доверие.

Въпреки неблагоприятната среда, се наблюдават позитивни тенденции. България се отличава с относително висок дял на жени социални предприемачи (ГЕМ, 2019), както и с поява на иновативни инициативи в сферата на устойчивото развитие, образованието и културата. Тези примери демонстрират потенциала на социалното предприемачество да бъде двигател на социална промяна дори в условия на институционална слабост.

Особено важно е, че университетите могат да играят стратегическа роля в този процес. Нов български университет вече развива програми и инициативи, насочени към предприемачеството и социалното предприемачество, организира събития като хакатони и семинари и активно участва в Европейския алианс на реформаторските университети (ERUA). Това поставя университета в уникална позиция да съчетава академичното знание с практическите потребности на обществото и бизнеса, подготвяйки ново поколение социални предприемачи.

В заключение, социалното предприемачество в България трябва да се разглежда като част от по-широкия европейски процес на развитие на социалната и солидарната икономика. Националният контекст, обаче, изисква специфични решения, насочени към преодоляване на институционалните слабости и изграждане на доверие в публичните институции. Това предполага съвместни усилия от страна на държавата, гражданското общество, бизнеса и академичните среди. В този смисъл, предприемаческите инициативи, идентифицирани в рамките на настоящото изследване, предлагат реалистични и приложими пътища за иновации и устойчиво развитие в български условия.

Използвани източници

Blagichka Restaurant. (2024). *Ofitsialen sayt*. Available at: <https://blagichka.com/Zero-waste> [Ресторант „Благичка“. (2024). Официален сайт. Достъпно на: <https://blagichka.com/Zero-waste>]

European Commission. (2023). *Flash Eurobarometer 513: Social entrepreneurship and youth*. Publications Office of the European Union. Available at: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

Euclid Network. (2022). *European Social Enterprise Monitor 2021–2022 Report*. The Hague: Euclid Network.

Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *GEM Bulgaria Report 2019*. GEM Bulgaria.

Helfen za Bulgariya. (n.d.). *Integrirana grizha*. Available at: <https://helfen.bg> [Интегрирана грижа Хелфен за България. (n.d.). Официален сайт. Достъпно на: <https://helfen.bg>]

Konferentsiyata na OON za okolna sreda i razvitie. (1992). *Dokumenty*. Available at: www.eur-lex.europa.eu [Конференцията на ООН за околна среда и развитие. (1992). Документи. Достъпно от: www.eur-lex.europa.eu]

ManEco. (n.d.). *Ecological Manifesto*. Available at: https://www.annalindhfoundation.org/sites/default/files/members/Presentation_ManEco.pdf [ManEco. (n.d.). Екологичен манифест. Достъпно на: https://www.annalindhfoundation.org/sites/default/files/members/Presentation_ManEco.pdf]

Ministerstvo na ikonomikata i industriyata. (2016). *Plan za deystvie „Predpriemachestvo 2020 – Bulgariya“*. Available at: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/plan-za-deistvie-predpriemachestvo-2020-bulgariya-1612-442.html> [Министерство на икономиката и индустрията. (2016). План за действие „Предприемачество 2020 – България“. Достъпно на: <https://www.mi.government.bg/bg/themes/plan-za-deistvie-predpriemachestvo-2020-bulgariya-1612-442.html>]

Ministerstvo na truda i sotsialnata politika. (2020). *Registar na sotsialnite predpriyatiya*. Sofiya: MTSP. [Министерство на труда и социалната политика. (2020). Регистър на социалните предприятия. София: МТСП.]

Ministerstvo na vanshnite raboti. (2020). *Dobrovolen natsionalen pregled na Republika Bulgariya za izpalnenieto na Tselite za ustoychivo razvitie 2030*. Available at: <https://www.mfa.bg/bg/3379> [Министерство на външните работи. (2020). Доброволен национален преглед на Република България за изпълнението на Целите за устойчиво развитие 2030. Достъпно на: <https://www.mfa.bg/bg/3379>]

Natsionalen statisticheski institut. (2020). *Sotsialni predpriyatiya v Bulgariya: statisticheski dannii*. Sofiya: NSI. [Национален статистически институт. (2020). Социални предприятия в България: статистически данни. София: НСИ.]

Reach for Change. (2021). *Valley of Growth: Doklad za sotsialното predpriemachestvo v Bulgariya*. Sofiya: Reach for Change. Available at: https://valleyofgrowth.reachforchange.org/static/pdf/valleyofgrowth/UCB_ValleyOfGrowth_Doklad_BG_210x210_03.pdf [Reach for Change. (2021). Valley of Growth: Доклад за социалното предприемачество в България. София: Reach for Change. Достъпно на: https://valleyofgrowth.reachforchange.org/static/pdf/valleyofgrowth/UCB_ValleyOfGrowth_Doklad_BG_210x210_03.pdf]

Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. Berlin: Transparency International. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

United Nations. (n.d.). *17 Goals to Transform Our World*. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

World Economic Forum. (2024). *The State of Social Enterprise 2024*. Geneva: WEF. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf

Zakon za predpriyatiyata na sotsialnata i solidarnata iкономика. (2019). *Darzhaven vestnik*, br. 24 ot 22 mart 2019 g. [Закон за предприятията на социалната и солидарната икономика. (2019). *Държавен вестник*, бр. 24 от 22 март 2019 г.]



РЕГИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ И ИКОНОМИЧЕСКО СЪТРУДНИЧЕСТВО В ГЛОБАЛНИЯ ЮГ: НОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ГЛОБАЛНАТА ТЪРГОВИЯ СЛЕД 2022 г.

Докт. Димитър Стойчев

Нов български университет

mstoychev@abv.bg

доц. Едуард Маринов, д.н.

Нов български университет;

Институт за икономически изследвания при Българска академия на науките

eddie.marinov@gmail.com

Резюме: Статията разглежда процесите на регионална интеграция и икономическо сътрудничество в страните от Глобалния юг в контекста на глобалната фрагментация. Анализирани са ключови регионални съюзи в Африка, Азия и Латинска Америка, както и ролята на БРИКС като транс-регионален формат. Статията откроява парадоксите между регионализацията и глобализацията, посочва основните предизвикателства пред интеграцията и изтъква потенциала на Глобалния юг да се превърне в нов двигател на световното икономическо развитие при наличие на стратегическа автономия, институционална стабилност и взаимноизгодно сътрудничество.

Ключови думи: регионална интеграция, Глобален юг, икономическо сътрудничество, деглобализация, БРИКС.

REGIONAL INTEGRATION AND ECONOMIC COOPERATION IN THE GLOBAL SOUTH: NEW DIMENSIONS OF GLOBAL TRADE AFTER 2022

Ph.D. Candidate Dimitar Stoychev

New Bulgarian University;

mstoychev@abv.bg

Associate Professor Eduard Marinov, D.Sc.

New Bulgarian University;

Economic Research Institute at the Bulgarian Academy of Sciences

eddie.marinov@gmail.com

Abstract: The article explores the processes of regional integration and economic cooperation across the Global South in the context of rising global fragmentation. It analyzes key regional blocs in Africa, Asia, and Latin America, as well as the role of BRICS as a transregional format. The article highlights the paradoxes between regionalization and globalization, identifies the main challenges to integration, and outlines the potential of the Global South to become a new driver of global economic development through strategic autonomy, institutional stability, and mutually beneficial cooperation.

Keywords: regional integration, Global South, economic cooperation, deglobalization, BRICS.

Въведение

През последните две десетилетия международната икономика преживява динамични и на моменти противоречиви трансформации. След периода на относително устойчив растеж и либерализирана търговия от края на Студената война до началото на XXI век, световната икономика е подложена на поредица от сътресения – глобалната финансова криза от 2008 г., пандемията от COVID-19, нарастващото напрежение между САЩ и Китай, и руската инвазия в Украйна. Тези процеси доведоха не само до прекъсвания във веригите за доставки и преформатиране на търговски потоци, но и до нарастваща геоикономическа фрагментация и преосмисляне на архитектурата на глобализацията (Spasova and Marinov, 2021).

В този контекст, регионалната икономическа интеграция в страните от Глобалния юг (Африка, Латинска Америка, Южна и Югоизточна Азия) при-

добива ново значение – не само като инструмент за насърчаване на икономическия растеж, но и като механизъм за адаптация към световната несигурност, търговски конфликти и политическа нестабилност (Leshkevich, 1994). Развиващите се страни търсят в регионалното сътрудничество начин да изграят стратегическа автономия, да диверсифицират своите външно-икономически зависимости и да се позиционират по-успешно в трансформиращите се глобални вериги на стойност (Inotai, 1991; Marinov, 2025).

Целта на настоящата статия е да изследва и обясни как регионалната интеграция и икономическото сътрудничество в Глобалния юг влияят върху глобалната търговска архитектура след 2022 г., като се акцентира върху основните двигатели на тези процеси, техните ограничения и възможностите за стратегическа автономия на развиващите се икономики. Фокусът е поставен върху политико-икономическата мотивация на регионалните съюзи, различията в институционалния капацитет, степенята на икономическо допълване между страните и реалното влияние на регионализацията върху глобалната търговия.

Анализът се основава на сравнителен институционален подход и преглед на актуалната научна и политическа литература, както и на емпирични данни за водещи регионални блокове. Изследването обръща внимание на ключови примери от Африка (AfCFTA, ECOWAS), Латинска Америка (МЕРКОСУР, Алианс на Тихоокеанския басейн) и Азия (АСЕАН, ШОС), като анализира също така и влиянието на наднационални формати като БРИКС, в които регионалните логики се преплитат с глобални амбиции.

Целта на изложението е да отговори на няколко ключови въпроса:

- Какви са основните двигатели на регионализацията в страните от Глобалния юг?
- Доколко регионалните инициативи водят до реална икономическа интеграция?
- Какви са ограниченията и парадоксите на тези процеси в условията на глобална фрагментация?
- Каква е ролята на регионализацията като средство за по-добро позициониране на развиващите се икономики в глобалната търговска система?

С поставянето на тези въпроси настоящата статия цели да предложи по-гълбоко разбиране на геоикономическата динамика в ерата на постглобализация, както и да допринесе към дебата за възможните алтернативи на еднopolюсният търговски рег.

Регионализация vs. глобализация: предизвикателства и парадокси

През последните години в международната икономика се оформи едно на пръв поглед противоречиво явление – едновременно засилване на регионализацията и трансформация, а не крах на глобализацията (Stoyshev, 2025). Динамиката на глобалните търговски потоци, особено след пандемията от COVID-19 и войната в Украйна, показва как страните от Глобалния юг преосмислят мястото си в световната икономика – чрез регионални интеграции, но без да се изолират от глобалните вериги (Panushev et al., 2020, 2021). Именно това поражда парадокса: регионализацията не отменя глоба-

лизацията, а се развива в нейните рамки, често като форма на адаптация към рисковете и сътресенията на глобалния ред (Mansfield & Milne, 1999).

На теория, регионализацията предполага заглъбочаване на икономическите връзки между съседни държави – чрез премахване на бариери, изграждане на съвместни пазари и синхронизиране на регулации (Hosny, 2013). В действителност обаче, много от тези процеси се инициират в отговор на кризи с глобален мащаб, които разкриват уязвимостта на свръхцентрализираните търговски вериги (Marinov, 2021). Така например, сътресенията в доставките от Китай по време на пандемията подтикват редица държави да търсят алтернативни производствени и логистични решения в своя регион, включително чрез *friendshoring* и *nearshoring* практики (Kolikova, 2025).

Същевременно, глобализацията не изчезва – тя променя своите измерения. Ако преди беше доминирана от либерална парадигма и неограничени потоци на капитал и стоки, днес глобализацията се адаптира към политическите, технологичните и екологичните реалности (Krugman et al., 2022). Пример за това е дигиталната глобализация, която чрез е-търговия, трансгранични услуги и блокчейн технологии изгражда нови канали на взаимовръзваност – независимо от физическата логистика (Baldwin, 2016)).

Особено интересен е случаят с Глобалния юг, където тези паралелни процеси придобиват конкретни измерения. Регионалните блокове като Африканската континентална зона за свободна търговия (AfCFTA), МЕРКОСУР, АСЕАН и ШОС не се изграждат в опозиция на глобалните пазари, а като инструменти за по-успешна интеграция в тях. Страните от Глобалния юг често се стремят да използват регионалните си ресурси – демография, суровини, пазарна база – за да се позиционират по-добре в глобалните вериги на стойност.

В този смисъл, регионализацията е „приспособителна стратегия“, а не алтернатива. Тя цели да компенсирa дисбалансите, да намали рисковете и да създаде устойчивост чрез по-силни регионални връзки. Така например, БРИКС не функционира като типичен регионален съюз, но играе подобна роля като политико-икономическа платформа, в която страните от Глобалния юг артикулират алтернативна визия за глобализацията – по-многополюсна, по-справедлива и по-гъвкава спрямо нуждите на развиващите се икономики.

Съществуват обаче и значителни предизвикателства. Много регионални инициативи страдат от липса на институционален капацитет, несъвместимост на икономическите профили и политическа фрагментация. В Африка, например, въпреки активната работа на AfCFTA, много страни все още не са синхронизирали митническите си режими или нямат капацитет да прилагат договорените механизми. В Латинска Америка, различните идеологически ориентации между страните често саботират възможностите за реално икономическо сближаване.

Друг парадокс е, че някои от най-големите защитници на отворените пазари започват да прилагат непропорционални протекционистични мерки, които подконават както глобалните, така и регионалните търговски режими (Christova-Balkanska, 2025; Radulescu, 2025). Това се наблюдава в нарастващото използване на санкции, експортни ограничения, държавни субсидии и национални индустриални политики – особено в отношенията между САЩ, ЕС и Китай (Krugman, 2016; Spasova, 2024; Kostov, 2025). Така реги-

онализацията се сблъсква с дилема: дали да служи като буфер срещу световните шокове, или като нова форма на икономическо затваряне (Papashvili and Mikaberidze, 2025).

В заключение, регионализацията и глобализацията не са взаимно изключващи се процеси, а две взаимно допълващи се тенденции, които оформят новата архитектура на световната търговия (Stoychev, 2025). В контекста на Глобалния юг, регионалната интеграция придобива особена стойност като средство за колективна мобилизация на ресурси, защита от външни шокове и път към по-смислено участие в глобалните икономически потоци. Глобалната фрагментация не означава край на глобализацията – тя налага преосмисляне на формите, каналите и принципите, по които тя се осъществява.

Регионалната интеграция в условия на глобална фрагментация

В резултат на поредица от икономически и политически сътресения – глобалната финансова криза от 2008 г., Ковид пандемията, руската инвазия в Украйна и заглъбчаващото се съперничество между САЩ и Китай – глобалната търговия навлезе в нов етап на фрагментация и преформатиране. Една от основните реакции на страните от Глобалния юг спрямо нарастващата несигурност и уязвимост е засиленото търсене на регионална интеграция и икономическо сътрудничество (Marinov, 2023).

Докато в предходните десетилетия регионалните съюзи в Глобалния юг често имаха политически или символичен характер, днес на дневен ред излиза по-прагматичен подход: намаляване на зависимостта от търговски и логистични вериги, доминирани от Севера, укрепване на вътрешнорегионалната търговия и създаване на по-устойчиви икономически зони.

Паралелно с отстъплението на глобализацията и демонтирането на част от световната производствена архитектура, страните от Африка, Латинска Америка и Азия се стремят да развиват взаимно изгодни търговски връзки, които не са обвързани с геополитически условия. Налице е възраждане на идеята за сътрудничество „Юг-Юг“ – базирано на по-голямо равнопоставено участие и взаимно допълване на икономики с близък стадий на развитие.

На фона на санкционните режими, забавянето на логистиката и ограничаването на технологичния трансфер, регионализацията се утвърждава като реалистична алтернатива на нестабилните глобални вериги (Rangelova, 2025). Регионалните търговски платформи – като AfCFTA в Африка, МЕРКОСУР в Южна Америка, АСЕАН в Азия и наскоро възродената Транс-тихоокеанска търговска платформа (CPTPP) – се превръщат в инструмент за икономическа сигурност.

Особено внимание заслужава и новата вълна от стратегически партньорства между страни от Глобалния юг, които целят:

- развитие на общи производствени вериги;
- създаване на споделена инфраструктура (логистична, дигитална, енергийна);
- координирани действия на международните пазари (напр. износ на суровини, селскостопанска продукция и енергия).

Въпреки това, институционалната слабост, липсата на доверие и асиметричните икономики в рамките на отделните региони представляват

съществени пречки пред загълбочената интеграция. Липсата на механизми за ефективно прилагане на споразумения, конкуренцията между отделни лидери в региона и политическата нестабилност забавят реализацията на интеграционните проекти.

На този фон, регионалната интеграция в Глобалния юг все още се колебае между два модела (Panushev, 2003):

- „Отворен регионализъм“, който допуска участие на външни сили (ЕС, Китай, САЩ) и се стреми към интеграция в глобалната търговска архитектура;
- „Защитен регионализъм“, който има за цел да намали външната уязвимост и да създаде собствени устойчиви икономически пространства.

И двата подхода са видими в различни региони, като изборът често е обусловен от степента на икономическо развитие, институционалната зрелост и геополитическата ориентация на отделните страни (Geithner, 2007).

В заключение, регионалната интеграция в Глобалния юг се очертава като ключов отговор на предизвикателствата на глобалната фрагментация. Тя е едновременно реакция на външни сътресения и израз на стремеж за по-голяма икономическа и политическа автономия (Grossman & Helpman, 1995). В следващите части на анализа ще бъдат проследени спецификите на този процес в отделните региони – Африка, Латинска Америка и Азия – и ролята на външните фактори в оформянето на новата търговска архитектура на Юга.

Африка: между нови съюзи и геополитическа конкуренция

Африка е един от най-динамичните региони в глобалната икономическа карта, в който регионалната интеграция придобива все по-ясен стратегически смисъл. На фона на глобалната фрагментация, зависимостта от външни пазари и нуждата от вътрешноконтинентално свързване, Африканската зона за свободна търговия (AfCFTA) се утвърждава като най-амбициозният интеграционен проект на континента (African Union, 2019).

Създаването на AfCFTA през 2018 г. и активизирането ѝ след 2020 г. символизират опит за преодоляване на историческото фрагментиране на африканските икономики и увеличаване на вътрешния стокообмен, който традиционно заема под 20% от търговията на африканските държави. Основните цели на инициативата са:

- премахване на митата върху до 90% от стоките;
- улесняване на трансграничната търговия и инвестиции;
- хармонизиране на регулациите и техническите стандарти;
- стимулиране на континенталната индустриализация.

Но отвъд чисто икономическите аргументи, AfCFTA е и геополитически инструмент – опит за изграждане на панафриканска икономическа идентичност в условията на изострена конкуренция между външни сили (Marinov, 2020). Докато Китай и Русия засилват присъствието си чрез инвестиции, търговия и дипломатическо влияние, ЕС и САЩ се опитват да възстановят позициите си, предлагайки алтернативни модели на партньорство (WTO, 2023; Spasova, 2020; Oehler-Şincai, 2025).

Особено показателна в този контекст е ролята на Нигерия – най-многолюдната страна на континента, с висок темп на икономически растеж,

засилен интерес към дигитализация и финансова иновация. Въпреки първоначалния си скептицизъм, Нигерия се превръща в движеща сила за континенталната интеграция, наред с Египет, Кения и Гана.

В същото време реконфигурацията на външната търговия на ЕС и Китай след началото на руско-украинската война дава нов тласък на интереса към Африка. ЕС засилва своята стратегия за икономически партньорства с Африканския съюз, а Китай засилва инвестициите в енергетика, инфраструктура и цифрова свързаност, опитвайки се да гарантира достъп до ресурси и пазари в дългосрочен план.

Вътрешните предизвикателства обаче остават сериозни:

- институционална нестабилност в някои държави (Мали, Чад, Судан);
- ограничена транспортна и логистична свързаност;
- високи нетарифни бариери и несъвместими регулации;
- ниска добавена стойност в производствените вериги.

На този фон се наблюдава раздвижване в рамките на регионалните икономически общности (RECs) – като ECOWAS, EAC, SADC и COMESA – които все повече опитват да адаптират своите мандати към континенталната рамка на AfCFTA. Например, инициативите за регионална енергийна свързаност, общи железопътни коридори и дигитална интеграция се реализират със смесен успех, но показват стремеж към наднационално икономическо мислене.

Африканската интеграция остава уязвима на външни влияния, като всяка голяма сила – Китай, САЩ, ЕС, Русия, Турция, Индия – се стреми да засили своето стратегическо присъствие (Marinov, 2022; Oehler-Şincăi, 2025). Това обаче не отменя факта, че все повече африкански лидери осъзнават необходимостта от икономическа координация и общ пазарен глас, за да се противопоставят на доминиращите интереси на глобалните сили.

В заключение, Африка се намира в преломен момент, в който залогът не е само по-добра икономическа ефективност, а промяна на мястото на континента в глобалната търговска система. Докато някои държави залагат на стратегическа отвореност, други търсят защита чрез регионална самостоятелност. Но общата посока е ясна – регионалната интеграция вече не е опция, а условие за оцеляване и развитие в новата глобална среда.

Латинска Америка: между регионалните съюзи и глобалния натиск

Латинска Америка заема особено място в архитектурата на глобалната търговия – регион с огромен ресурсен потенциал, стратегическа близост до САЩ, традиционни връзки с Европа и нарастващ интерес от Китай. В последното десетилетие икономическата динамика в Латинска Америка се определя от две основни сили: вътрешен стремеж към регионална интеграция и външен натиск, произтичащ от геополитическата конкуренция между големите сили.

Въпреки множеството опити за създаване на ефективни икономически блокове – като МЕРКОСУР, Алиансът на тихоокеанските страни, UNASUR, CELAC, – регионът остава политически фрагментиран и икономически асиметричен (Cáceres and Brincat, 2024). Големите икономики като Бразилия, Мексико и Аржентина доминират в регионалния обмен, но съществуващите търговски съюзи често страдат от липса на институционална дълбочина и дългосрочна визия.

Бразилия продължава да бъде незаменен играч в икономическото пространство на региона – както поради своята територия и демография, така и поради ролята си в БРИКС. Стратегическите ѝ партньорства с Китай, Русия и все по-често – Индия, показват опит да се позиционира извън западноцентричната логика на развитие. Същевременно страната не изоставя контактите си с ЕС и САЩ, особено що се отнася до агроизноса, климатичната дипломация и зелените инвестиции.

В същото време, Мексико запазва силната си обвързаност със САЩ и Канада чрез USMCA, но все повече се възприема като мост между Северна и Латинска Америка, както и като алтернатива на Китай в пренасочването на производствени вериги. За разлика от нея, Чили и Перу показват устойчива ориентация към Тихоокеанския алианс и към Транс-тихоокеанското търговско партньорство (СРТРП), с което търсят отваряне към Азия.

Регионалната интеграция в Латинска Америка обаче е сблъскана с множество пречки:

- различни равнища на развитие и търговска отвореност;
- политически нестабилности и идеологически разломи;
- ниска степен на транспортна и дигитална свързаност;
- силна зависимост от износ на суровини и първична продукция.

Глобалната фрагментация и геоикономическото противопоставяне между САЩ и Китай също дават отражение върху Латинска Америка. Вашингтон търси рестартиране на отношенията в региона чрез Инициативата за икономическо развитие на Америка (Americas Partnership for Economic Prosperity), насочена към съвместно изграждане на вериги за доставка и климатични инвестиции. От своя страна Китай загълбочава сътрудничеството с региона чрез инициативата „Пояс и път“, пряко финансирайки инфраструктурни проекти, добив на полезни изкопаеми и пристанищни зони.

В тази среда, регионалното икономическо сътрудничество изглежда едновременно необходимо и трудно постижимо. Налице е осъзнаване, че без координация между страните, Латинска Америка ще остане предимно пазар за чужди инвестиции и суровинна база, без да реализира индустриална трансформация или дигитална интеграция.

Все пак има положителни сигнали: загълбочаване на сътрудничеството по линии на зелената икономика (особено в електромобилността и водорода), растяща технологична свързаност в Андите, както и усилия за укрепване на МЕРКОСУР чрез нови договорености с ЕС и Азия (UNCTAD, 2025).

В заключение, Латинска Америка е регион, в който регионалната интеграция напредва неравномерно и фрагментарно, но геоикономическата турбуленция я принуждава да търси нова парадигма на сътрудничество. Ако страните в региона успеят да преодолеят историческите си разделения и да се обединят около общ дневен ред – индустриализация, зелена трансформация и дигитална свързаност – Латинска Америка би могла да се превърне от периферия в активен фактор в новия търговски световен ред.

Азия: сблъсък на гиганти и нови вектори на интеграция

Азия е регионът, в който глобалната търговска и политическа динамика се проектира с най-висока интензивност. Континентът концентрира три от водещите икономики в света – Китай, Индия и Япония – и едновременно с

това е център на множество регионални интеграционни формати, включително АСЕАН, ШОС, РСЕР и други. През последното десетилетие азиатската икономическа интеграция се развива паралелно по две оси: от една страна, чрез многостранни и регионални търговски съюзи, а от друга – чрез сблъсък между водещи геоикономически и политически визии (Kharas et al., 2008)).

На първо място, Китай продължава да бъде водещ икономически хегемон в Азия. През последните години страната не само укрепи позициите си в търговията със съседните страни, но и се превърна във водещ инвеститор в инфраструктура, енергетика и технологии в цяла Азия. Инициативата „Пояс и път“ се използва като инструмент за свързване на пазарите, а членството на Китай в Регионалното всеобхватно икономическо партньорство (РСЕР) му осигурява достъп до най-големия търговски блок в света по население и БВП.

Същевременно, Индия укрепва позициите си като стратегически съперник на Китай – и чрез участието си в QUAD (заедно със САЩ, Япония и Австралия), и чрез задълбочаване на икономическите връзки със Запада. С темпове на растеж, изпреварващи тези на Китай, демографски ресурс, усилено развитие на дигиталната индустрия и възходяща производствена база, Индия се позиционира като алтернатива на китайския модел. Участието ѝ в Транс-тихоокеанския търговски пакт (СРТПП) и в инициативи за „friendshoring“ засилва ролята ѝ в процесите на регионално пренареждане.

Япония и Южна Корея остават ключови регионални сили с висока степен на технологична и финансова интеграция, но и с по-предпазлива политическа роля. Те са едновременно търговски партньори на Китай и стратегически съюзници на САЩ, което ги поставя в деликатна позиция в условията на глобална фрагментация.

От гледна точка на институционалната интеграция, АСЕАН продължава да играе централна роля в азиатската икономическа архитектура, като свързва Югоизточна Азия с Китай, Япония, Индия, Южна Корея и Австралия. Въпреки че АСЕАН няма дълбока институционална обвързаност, той успява да поддържа икономическа координация, базирана на прагматичен подход и балансиране между интересите на глобалните играчи.

ШОС (Шанхайската организация за сътрудничество), макар и със силен политически заряд, засилва икономическата си роля в Централна Азия, особено след разширяването ѝ и присъединяването на Иран. Това е структура, доминирана от Китай и Русия, и използвана като антидот срещу западната хегемония, макар и с ограничен търговски ефект.

Анализът на тези процеси показва, че Азия се движи към фрагментиран, но високо взаимосвързан търговски ред, в който всяка държава търси да максимизира стратегическите си ползи, като балансира между ангажименти към западни съюзи и изгодите от китайския пазар. Пример за това са страни като Виетнам и Малайзия, които едновременно се възползват от китайски инвестиции и от схемите за friendshoring, предложени от САЩ и ЕС.

Най-видимият тренд е трансформацията на производствените и логистични вериги, които започват да се пренасочват от Китай към други страни в региона – включително Индия, Виетнам, Индонезия и Филипините. Това създава нови икономически полюси и вектори на интеграция, както и възможности за страните от Глобалния юг да играят по-активна роля в глобалната търговия.

В заключение, Азия е регион на интензивни интеграционни процеси, конкурентна динамика и стратегическа многополюсност. Китай и Индия продължават да определят геоикономическите контури на региона, но възходът на средни икономики и пренареждането на глобалните вериги създават нови възможности за сътрудничество и диверсификация. Именно тук се решава голяма част от бъдещето на глобалната икономика – и не толкова в битката за хегемония, колкото в умението да се изграждат ефективни, устойчиви и взаимноизгодни икономически връзки.

БРИКС като нов гравитационен център за Глобалния юг: между прагматизъм и идеология

Създадена през 2006 г. като неформална група от четири развиващи се икономики (Бразилия, Русия, Индия и Китай), а по-късно разширена с Южна Африка, инициативата БРИКС постепенно придоби геоикономическа и геополитическа тежест, излизаща отвъд първоначалния си икономически фокус. През последните години, особено след началото на руско-украинската война, БРИКС се утвърди като алтернативна платформа на Глобалния юг, изразяваща обща неудовлетвореност от западния доминиран ред и търсеща нови форми на глобално икономическо сътрудничество (Ivanova, 2025).

Разнородността на членовете на БРИКС – различни икономически модели, регионални приоритети, политически режими и отношения със Запада – често се изтъква като основна слабост на формата. Въпреки това, общото между тях е стремежът към по-голяма стратегическа автономия, търсене на алтернативи на долара и доминираните от САЩ институции (като МВФ и Световната банка), както и желание за реформа на глобалната търговска архитектура. Форумите на БРИКС през последните години все по-често са сцена за антизападна реторика, но и за реални предложения за икономическа интеграция – създаване на обща разплащателна система, подкрепа за Южната банка за развитие, дигитални валути и нови формати за сътрудничество в селското стопанство, енергетиката и технологиите.

През 2023 г. БРИКС покани нови страни за присъединяване, включително Саудитска Арабия, Египет, Иран и Етиопия – знак за разширяваща се икономическа и геополитическа ос, която вече не е само клуб на бързо развиващи се икономики, а платформа на разочарованите от световния ред. Това превръща БРИКС в единствения трансрегионален формат за интеграция в Глобалния юг, който включва три континента и основни играчи в Азия, Африка и Латинска Америка. Показателно е, че през 2024 г. повече от 30 държави официално изразиха интерес за присъединяване.

Независимо от символичната мощ, БРИКС страда от липса на институционална плътност и конкретни механизми за координация. Икономическата асиметрия между Китай (чийто БВП е по-голям от сбора на останалите членове) и другите държави предизвиква напрежения. Индия все по-често изразява резерви към китайското влияние, а отношенията с Русия са прагматични, но не и стратегически близки. Африканските държави, от своя страна, разглеждат БРИКС като възможност за финансова диверсификация, но не непременно като интеграционен съюз.

БРИКС символизира стремежа на Глобалния юг към повече икономическа независимост, но остава в сянката на вътрешни разминавания и липса на

обвързващи ангажименти. Все пак, разширяването на формата, активната роля на Китай и Русия, както и все по-видимата финансова и технологична роля на Индия, превръщат БРИКС в един от водещите вектори на регионализация в условията на глобална фрагментация.

Заклучение

Настъпващата трансформация в глобалната икономика разкрива ясно изразена тенденция към регионализация, особено сред страните от Глобалния юг. От Африка до Азия и Латинска Америка, процесите на икономическо сближаване и създаване на регионални търговски блокове все повече се възприемат като отговор на дълбоките геоекономически разломи, предизвикани от глобални кризи, пандемии, войни и санкции. Регионалната интеграция вече не е само механизъм за икономическо развитие, а стратегически инструмент за адаптация към свят, в който многостранната търговска система е под въпрос, а геополитическите рискове – нарастващи.

Същевременно, регионализацията в Глобалния юг протича паралелно с нови форми на зависимост, конкуренция и вътрешна асиметрия. Въпреки стремежа към автономия, много от регионалните съюзи продължават да зависят от външна подкрепа – било то търговска, финансова или институционална. Липсата на хармонизирани регулаторни режими, инфраструктурни свързаности и политическа стабилност в редица региони все още възпрепятстват дълбока икономическа интеграция. Това поражда парадокс: регионализацията се възприема като алтернатива на глобализацията, но в същото време тя зависи от глобалните играчи, финанси и технологии.

БРИКС, като най-видимият и амбициозен формат за трансрегионално сътрудничество в Глобалния юг, олицетворява този парадокс. Форматът демонстрира потенциал за нова архитектура на глобалното икономическо взаимодействие, но засега остава разнороден и институционално слаб, а не пълноценна алтернатива на съществуващите международни структури.

Анализът показва, че основните двигатели на регионализацията в страните от Глобалния юг са комбинация от икономически и политически фактори – стремеж към диверсификация на външните зависимости, желание за по-голяма стратегическа автономия и необходимост от защита срещу глобални сътресения. Въпреки множеството инициативи, реалната икономическа интеграция често е ограничена от институционални слабости, различни равнища на развитие и вътрешнорегионални противоречия.

В условията на глобална фрагментация регионалната интеграция се утвърждава като ключово средство за по-добро позициониране на развиващите се икономики в международната търговска система. Макар процесът да е неравномерен, именно чрез укрепване на регионалните съюзи и трансрегионални формати като БРИКС, Глобалният юг започва да формира нови центрове на икономическо влияние. Това показва, че регионализацията не е алтернатива на глобализацията, а нейна адаптивна форма, чрез която държавите търсят устойчивост и по-справедливо участие в световната икономика.

В този контекст, бъдещето на икономическото сътрудничество в Глобалния юг ще зависи от способността на тези държави да балансират между стремежа към стратегическа автономия и необходимостта от интегрираност в световната икономика. Ако тези усилия бъдат подкрепени

от устойчиви институции, ефективна регулация и насочени инвестиции, регионалната интеграция има потенциал не само да укрепи отделните икономики, но и да формира ново ядро на глобално развитие, способно да преодолее дългогодишната периферизация на Юга в световната икономика.

Използвани източници

African Union (AU). (2019). *Operational phase of the African Continental Free Trade Area is launched at Niger Summit of the African Union*. Press release of the 2019 Niger Summit of the African Union. Available at <https://au.int/en/pressreleases/20190707/operational-phase-african-continental-free-trade-area-launched-niger-summit> (last accessed 9.07.2025).

Baldwin, R. (2016) *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Cáceres, J. Z. N., & Brincat, S. (2024). Regional integration in Latin America: critical perspectives in the time of populism. *Global Discourse*, 14(4), 438-444. <https://doi.org/10.1332/20437897Y2024D000000045>

Christova-Balkanska, I. (2025). European strategies for Improving the Competitiveness of EU Industrial Production and Challenges in the Post-Pandemic Crisis Period. In: *ERI at BAS. (2025). Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. Sofia: ERI at BAS, pp 45-49.

Geithner, T. (2007). *Global Economic Integration – the Opportunities and the Challenges*. Remarks by Mr. Timothy F. Geithner, President and Chief Executive Officer of the Federal Reserve Bank of New York, at the conference organised by the European Commission and the Federal Reserve Bank of New York “The euro and the dollar: pillars in global finance”. New York, 17 April 2007. Available at <https://www.bis.org/review/r070419a.pdf> (last accessed 9.07.2025)..

Grossman, G. M. and Helpman, E. (1995). The politics of free-trade agreements. *The American Economic Review*, 85 (4), 667-690.

Hosny, A. S. (2013). Theories of Economic Integration: A Survey of the Economic and Political Literature. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2 (5), 133-155. Available at <https://tinyurl.com/55uun35j> (last accessed 9.07.2025).

Inotai, A. (1991). Regional Integration Among Developing Countries, Revisited. *Policy, Research, and External Affairs Working Paper*, No. 643. Washington, D.C.: World Bank. Available at <https://tinyurl.com/3d3s2xz7> (last accessed 9.07.2025).

Ivanova, A. (2025) Страните от BRIKS – vse po-otlichavashti se kato fen klub na Pekin, *Dnevnik*. [Иванова, А. (2025) Страните от БРИКС – все по-отличаващи се като фен клуб на Пекин, *Дневник*.] Available at: <https://www.dnes.bg/russia/2023/08/01/stranite-ot-briks-vse-poveche-izglejdat-kato-fen-klub-na-pekin.578108> (last accessed 9.07.2025). (*in Bulgarian*).

Kharas, H., Aldaz-Carroll, E., Rahardja, S. (2008). East Asia: Regional Integration among Open Economies. In: Fujita, M. (ed.). *Economic Integration in Asia and India*. IDE-JETRO Series. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230591004_2

Kolikova, G. (2025). Regional Cooperation as a Competitive Advantage in Attracting Foreign Direct Investment: The Case of the European Union Member States from Northern Europe. In: *ERI at BAS. (2025). Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. Sofia: ERI at BAS, pp 92-96.

Kostov, A. (2025) Parametrite na ochertavashtata se ikonomicheska voyna mezhdu ES i Kitay, Geopolitika. [Костов, А. (2025) Параметрите на очертаващата се икономическа война между ЕС и Китай, *Геополитика*.] Available at: <https://geopolitica.eu/aktualno/4029-parametrite-na-ochertavashtata-se-ikonomicheska-voyna-mezhdu-es-i-kitay> (last accessed 9.07.2025). (in Bulgarian).

Krugman, P. (2016). *A Protectionist Moment? The Opinion Pages: The Conscience of a Liberal: Paul Krugman*. March 9th, 2016. Available at <https://krugman.blogs.nytimes.com/2016/03/09/a-protectionist-moment/> (last accessed 9.07.2025).

Krugman, P. R., Obstfeld, M. and Melitz, M. J. (2022) *International economics: theory and policy*. 12th edn. Harlow: Pearson.

Leshkevich, T. G. (1994) *Uncertainty in the world and the world of uncertainty: Philosophical reflections on order and chaos*. Rostov-on-Don: Rostov University Press.

Mansfield, E. D., Milner, H. V. (1999). The new wave of regionalism. *International Organization*, 53 (3), 589-627.

Marinov, E. (2020). The African Continental Free Trade Area: Why is Africa turning to multilateralism? *Journal of Financial and Monetary Economics*, 7/2019, 213-222.

Marinov, E. (2021). Novata priroda na mezhdunarodnata spetsializatsia v dinamichno promenyashtoto se svetovno stopanstvo. *International Journal of Science and Arts*, Vol. 3. Skopje: INUKS, 305-320. [Маринов, Е. (2021). Новата природа на международната специализация в динамично променящото се световно стопанство. *International Journal of Science and Arts*, Vol. 3. Skopje: INUKS, 305-320.] (in Bulgarian).

Marinov, E. (2022). Strukturni promeni v globalnite modeli na tarsene. V: Godishnik „Ikonomika i biznes“ 2021, T. 6. Sofia: Izdatelstvo na NBU, 21-32. [Маринов, Е. (2022). Структурни промени в глобалните модели на търсене. В: Годишник „Икономика и бизнес“ 2021, Т. 6. София: Издателство на НБУ, 21-32.] (in Bulgarian).

Marinov, E. (2023). Za nyakoi promeni v teoriyata i praktikata na ikonomicheskata integratsia. *Ikonomicheska misal*, 68 (3), 293-306. <https://doi.org/10.56497/etj2368302>. [Маринов, Е. (2023). За някои промени в теорията и практиката на икономическата интеграция. *Икономическа мисъл*, 68 (3), 293-306. <https://doi.org/10.56497/etj2368302>.] (in Bulgarian).

Marinov, E. (2025). Strukturni promeni i iztochnitsi na nesigurност v svetovната trgovia. Sofia: Nov balgarski universitet. [Маринов, Е. (2025). Структурни промени и източници на несигурност в световната търговия. София: Нов български университет.] (in Bulgarian).

Oehler-Şincai, I. M. (2025). Towards an EU “Foreign Economic Policy”. In: ERI at BAS. (2025). *Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. Sofia: ERI at BAS, pp 81-85.

Panushev, E. (2003). *Ikonomicheska integratsia v Evropeyskia sayuz*. Sofia: „Nekst“. [Панушев, Е. (2003). *Икономическа интеграция в Европейския съюз*. София: „Некст“.] (in Bulgarian).

Panushev, E., Hristova-Balkanska, I., Hubenova-Delisivkova, T., Marinov, E. i Stefanova, Yu. (2021). Bulgaria v Mezhdunarodnata ikonomicheska spetsializatsia. Sofia: IK – UNSS. [Панушев, Е., Христова-Балканска, И., Хубенова-Делисивкова, Т., Маринов, Е. и Стефанова, Ю. (2021). *България в Международната икономическа специализация*. София: ИК – УНСС.] (in Bulgarian).

Panushev, E., Hristova-Balkanska, I., Marinov, E. i Kostadinov, A. (2020). Bulgaria v postkrizisnata svetovna ikonomika. Sofia: AI „Prof. Marin Drinov“. [Панушев, Е., Христова-Балканска, И., Маринов, Е. и Костadinov, А. (2020). *България в посткризисната световна икономика*. София: АИ „Проф. Марин Дринов“.] (in Bulgarian).

шев, Е., Христова-Балканска, И., Маринов, Е. и Костагинов, А. (2020). *България в посткризисната световна икономика*. София: АИ „Проф. Марин Дринов“.] (in Bulgarian).

Papashvili, N. and Mikaberidze, T. (2025). The New Wave of Trade Protectionism: Identifying Driving Forces to Explain Likely Outcomes. In: *Marinov, E. (ed.). 2025. International Scientific Conference “The Economy of the 21st Century: Economic Innovations and Sustainable Growth”. Book of Abstracts*. Sofia: New Bulgarian University, p. 59.

Radulescu, A. (2025). Unprecedented Challenges for European Competitiveness. In: *ERI at BAS. (2025). Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. Sofia: ERI at BAS, pp 50-56.

Rangelova, R. (2025). Concepts of Convergence, Cohesion and Integration and the Realities in Economic Development of the European Union. In: *ERI at BAS. (2025). Economic Development and Policies: Realities and Prospects. European Integration, Convergence and Cohesion*. Sofia: ERI at BAS, pp 11-29.

Spasova, E. (2020). Konkurentni pozitsii na Evropeyskia sayuz v mezhdunarodnata targovia. V: *Sbornik dokladi ot Mezhdunarodna nauchna konferentsia „Ikonomicheskoto razvitiie i politiki – realnosti i perspektivi“*, noemvri 2019, 251-262. [Спасова, Е. (2020). Конкурентни позиции на Европейския съюз в международната търговия. В: *Сборник доклади от Международна научна конференция „Икономическо развитие и политики – реалности и перспективи“*, ноември 2019, 251-262.] (in Bulgarian).

Spasova, E. (2024). Zelenite industrialni politiki na ES i SASht: sravnitelnen analiz za avtomobilnata industria. V: *Ikonomicheskoto razvitiie i politiki: realnosti i perspektivi. Natsionalni i evropeyski predizvikatelstva na prehoda kam zelena iкономика*. Sofia: АИ „Проф. Марин Дринов“, 158-165. [Спасова, Е. (2024). Зелените индустриални политики на ЕС и САЩ: сравнителен анализ за автомобилната индустрия. В: *Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи. Национални и европейски предизвикателства на прехода към зелена икономика*. София: АИ „Проф. Марин Дринов“, 158-165.] (in Bulgarian).

Spasova, E. and Marinov, E. (2021). Global value chains and the changing nature of international specialization. *Economic Thought Journal*, No. 1, 29-52.

Stoychev, D. (2025). Global Trends in World Trade. In: *Marinov, E. (ed.). 2025. International Scientific Conference “The Economy of the 21st Century: Economic Innovations and Sustainable Growth”. Book of Abstracts*. Sofia: New Bulgarian University, p. 59.

UNCTAD. (2025). Latin America: Regional integration to enhance green industry and economic resilience. 29 May 2025. Available at: <https://unctad.org/news/latin-america-regional-integration-enhance-green-industry-and-economic-resilience> (last accessed 9.07.2025).

WTO (2023) *World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*. Geneva: WTO.



ТЪРГОВСКИТЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И АЗИАТСКО- ТИХООКЕАНСКИЯ РЕГИОН: ТЕНДЕНЦИИ, ПАРТНЬОРСТВА И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

магистър Магдалена Драганова

Нов български университет

draganova710@gmail.com

доц. Едуард Маринов, г.н.

Нов български университет;

Институт за икономически изследвания при Българска академия на науките

eddie.marinov@gmail.com

Резюме: Статията анализира търговските и инвестиционни отношения между Европейския съюз и Азиатско-тихоокеанския регион, като акцентира върху ключовите партньорства с Китай, Индия и страните от АСЕАН. Разгледани са динамиката на търговските и инвестиционните потоци, съществуващите и предстоящи споразумения за свободна търговия, както и предизвикателствата пред задълбочаването на икономическите връзки. Чрез SWOT анализ се очертават стратегическите възможности и рискове за ЕС в контекста на глобалната несигурност и конкуренцията с други геоикономически сили.

Ключови думи: Европейски съюз; Азиатско-тихоокеански регион; търговска политика; споразумения за свободна търговия; търговски и инвестиционни отношения.

TRADE RELATIONS BETWEEN THE EUROPEAN UNION AND THE ASIA-PACIFIC REGION: TRENDS, PARTNERSHIPS AND CHALLENGES

Magdalena Draganova

Graduate Student

New Bulgarian University

draganova710@gmail.com

Associate Professor Eduard Marinov, D.Sc.

New Bulgarian University;

Economic Research Institute at the Bulgarian Academy of Sciences

eddie.marinov@gmail.com

Abstract: The article examines trade and investment relations between the European Union and the Asia-Pacific region, with a focus on key partnerships with China, India, and ASEAN countries. It explores trade and investment flows, existing and negotiated free trade agreements, and the main challenges to deeper economic engagement. Using a SWOT analysis, the paper outlines the strategic opportunities and risks for the EU in the context of global uncertainty and growing geo-economic competition.

Keywords: European Union; Asia-Pacific region; trade policy; free trade agreements; trade and investment relations.

Увод

В началото на XXI век търговските отношения между Европейския съюз (ЕС) и Азиатско-тихоокеанския регион (АТР) се превърнаха в стратегически компонент от глобалната икономическа архитектура. Двата региона заедно генерират над 60% от световния брутен вътрешен продукт и определят основни тенденции в международната търговия, инвестиции и регулаторни стандарти (European Commission, 2023). ЕС се утвърждава като модел на регионална икономическа интеграция със стабилен вътрешен пазар и силна институционална рамка, докато АТР е динамично поле на икономически растеж, индустриализация и технологични иновации, доминирано от Китай, Индия и страните от Асоциацията на страните от Югоизточна Азия (АСЕАН) (World Bank, 2022).

В условията на растяща взаимозависимост и конкурентна геополитическа среда, задълбочаването на търговските връзки между ЕС и АТР има значение не само за икономическото благосъстояние на двата региона, но и за устойчивостта на глобалните вериги за доставка, трансфера на техно-

логии и прехода към нисковъглеродна икономика (Baldwin & Freeman, 2021). Въпреки това, отношенията между ЕС и страните от АТР са съпроводени от редица предизвикателства – асиметричен достъп до пазари, регулаторни различия, фрагментираност на търговските споразумения и напрежения, свързани със сигурността и стратегическата автономия.

Статията има за цел да анализира основните направления в търговските отношения между ЕС и АТР чрез преглед на ключовите партньорства (Китай, Индия, АСЕАН), оценка на търговските и инвестиционни потоци, ролята на споразуменията за свободна търговия и очертаване на възможностите за и рисковете пред по-задълбочено икономическо сътрудничество в контекста на глобалната несигурност.

Настоящото изследване се основава на качествен анализ на вторични източници, включително доклади на международни институции (ЕС, UNCTAD, OECD), научни публикации и официални търговски статистики. Основен акцент е поставен върху анализ на политиките, допълнен от сравнителен подход при оценката на търговските отношения между ЕС и отделни страни от АТР. За систематизиране на стратегическите фактори е приложен SWOT анализ. Ограниченията на изследването произтичат от динамично променящата се глобална среда и наличието на непълни или несъвместими данни за някои страни, както и от липсата на достъп до поверителна информация относно текущи преговорни процеси. Изследването обхваща периода 2010–2023 г., тъй като именно през тези години се наблюдават най-съществени промени в глобалната търговия – от последствията на финансовата криза и възхода на Китай, през пандемията от COVID-19, до войната в Украйна и свързаните с нея геоекономически предизвикателства, които оказват пряко влияние върху отношенията между ЕС и АТР.

Основни търговски партньорства на ЕС в Азиатско-тихоокеанския регион

Азиатско-тихоокеанският регион е приоритетен външнотърговски партньор за Европейския съюз, като търговският обмен с ключови икономики като Китай, Индия и страните от АСЕАН нараства устойчиво през последните две десетилетия (Таблица 1). В съвкупност тези държави представляват както важни дестинации за европейския износ, така и стратегически източници на суровини, промишлени стоки и високотехнологични продукти. Съществуващите двустранни и регионални споразумения – както подписани, така и в процес на преговори – оформят основата на търговската рамка между ЕС и АТР.

Таблица 1. Търговски потоци между ЕС и избрани партньори в Азиатско-тихоокеанския регион (2023 г., млрд. евро)

	Износ от ЕС	Внос в ЕС	Търговски баланс	Основен износ от ЕС	Основен внос в ЕС
Китай	230	510	-280	Машини, автомобили, фармацевтика	Електроника, батерии, телекомуникации

Индия	55	65	-10	Машини, химикали, медицински изделия	Текстил, фармацевтика, метали
Виетнам	16	52	-36	Автомобили, фармацевтика, храна	Електроника, текстил, морски продукти
Индонезия	12	22	-10	Механично оборудване, храна	Палмово масло, каучук, кафе
Япония	45	52	-7	Луксозни стоки, машини, храна	Автомобили, електроника, резервни части
Южна Корея	32	45	-13	Химикали, машини, технологии	Полупроводници, автомобили, батерии
Сингапур	27	24	3	Фармацевтика, финансови услуги	Прецизни уреди, ИТ оборудване
Общо АСЕАН	~95	~160	~-65	Машини, храна, фармацевтика	Електроника, текстил, природни ресурси

Бележка: Данните са закръглени и обобщени; възможни са леки отклонения поради промени в методологията на изчисление

Източници: съставено от авторите по данни от European Commission, 2023b; Eurostat, 2024; World Bank, 2023a.

Търговски отношения между ЕС и Китай

Китай е вторият най-важен търговски партньор на ЕС след САЩ, като заема водеща роля в европейския внос и е основен пазар за износ на машини, автомобили и фармацевтични продукти. Според данни на Евростат (2024), през 2023 г. стойността на стокообмена между ЕС и Китай надхвърля 700 милиарда евро, като дялът на индустриалните стоки в този обмен е над 95% (Таблица 1). Вносът от Китай е доминиран от електроника, телекомуникационно оборудване, батерии и компоненти за електрически превозни средства, докато износът на ЕС включва главно машини, моторни превозни средства и фармацевтични продукти (European Commission, 2023a).

Въпреки обема на търговията, съществуват значителни предизвикателства, свързани с пазарния достъп в Китай, държавните субсидии, липсата на реципрочност и недостатъчната защита на интелектуалната собственост. Споразумението за инвестиции между ЕС и Китай (Comprehensive Agreement on Investment – CAI), постигнато през 2020 г., все още не е ратифицирано поради политически и правозащитни съображения (Erixon & Lamprecht, 2021). Геополитическото напрежение, свързано с войната в Украйна, също засенчва двустранните икономически отношения.

Търговски отношения между ЕС и Индия

Индия е важен партньор на ЕС в контекста на усилията за диверсификация на търговията и намаляване на зависимостта от Китай. През последните години търговският обмен между ЕС и Индия показва възходяща тенденция, като през 2023 г. достига над 120 милиарда евро (World Bank, 2023). Основни стоки в износа на ЕС включват машини, фармацевтични изделия и химикали, докато вносите от Индия е доминиран от текстил, софтуерни услуги, биотехнологии и метали (Таблица 1).

Преговорите за Споразумение за свободна търговия между ЕС и Индия бяха възобновени през 2022 г., след близо десетилетие застой. Основни спорни точки остават митническите бариери, правилата за произход, защитата на географски означения и устойчивостта на веригите на доставки (Khorana et al., 2023). Независимо от това, Индия се възприема като ключов стратегически партньор в контекста на стратегията на ЕС за „Индо-Тихоокеанския регион“ (European External Action Service, 2021).

Търговски отношения между ЕС и АСЕАН

АСЕАН е четвъртият по големина търговски партньор на ЕС извън Европа, с обем на търговията, надхвърлящ 250 милиарда евро годишно (Таблица 1). ЕС поддържа активна политика на ангажираност с АСЕАН както на регионално, така и на двустранно равнище. Споразуменията за свободна търговия с Виетнам (2020) и Сингапур (2021) са пример за „ново поколение“ търговски договори, включващи високи стандарти за устойчиво развитие, трудови права и защита на околната среда (EU-Vietnam FTA, 2020).

Виетнам се очертава като приоритетен партньор за ЕС – вносите на електроника, текстил и хранителни продукти се увеличава, докато износите от ЕС включва машини, превозни средства и фармацевтични продукти. Индонезия също е обект на активни преговори, въпреки разногласията по отношение на устойчивостта на производството на палмово масло и свързаните с него екологични норми (Rasmussen & Damuri, 2022).

Регионалният контекст

Развитието на регионални инициативи в АТР – като Всеобхватното регионално икономическо партньорство (RCEP) и инициативата „Един пояс, един път“ – поставя ЕС пред необходимостта от адаптивност и засилена ангажираност в региона. Докато ЕС сключва двустранни споразумения, държавите от АТР се движат към по-голяма икономическа интеграция, което може да доведе до конкурентни предимства в полза на вътрешнорегионалната търговия (Petri & Plummer, 2020).

Инвестиционни потоци между ЕС и Азиатско-тихоокеанския регион

Инвестиционните връзки между Европейския съюз и Азиатско-тихоокеанския регион играят ключова роля в задълбочаването на икономическите отношения отвъд търговския обмен. Преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ) от ЕС към АТР се насочват основно към индустриални сектори с висока добавена стойност, включително автомобилостроене, енергетика, фармацевтика, цифрови технологии и финансови услуги. Обратно,

нараства интересът на компании от Китай, Индия и страните от АСЕАН към стратегически сектори в ЕС, като логистика, недвижими имоти, информационни и комуникационни технологии (ИКТ) и зелени технологии (Таблица 2).

Таблица 2. Основни инвестиционни потоци и приоритетни сектори между ЕС и страни от Азиатско-тихоокеанския регион (2022–2023 г., млрд. евро)

Направление	Инвестиции	Основни сектори за инвестиции
ЕС → Китай	~55	Автомобилна индустрия, химикали, машини, фармация
ЕС → Индия	~15	ИТ услуги, фармацевтика, автомобилостроене
ЕС → Виетнам	~12	Лека промишленост, електроника, храни и напитки
ЕС → Сингапур	~25	Финанси, телекомуникации, логистика, хайтек
ЕС → Япония	~20	Научно-изследователска дейност, електроника
Китай → ЕС	~10	Транспортна инфраструктура, енергетика, недвижими имоти
Индия → ЕС	~4	Фармацевтика, ИТ, автомобилни части
Япония → ЕС	~18	Автомобилостроене, батерии, роботика
Южна Корея → ЕС	~9	Полупроводници, възобновяема енергия, логистика
Сингапур → ЕС	~6	Финанси, стартъп екосистеми, биотехнологии

Бележка: Инвестициите са кумулативни или годишни по източник; стойностите са приблизителни и могат да варират по методология.

Източник: съставено от авторите по данни от OECD, 2023; UNCTAD, 2023.

ЕС като инвеститор в АТР

Съюзът е сред водещите инвеститори в АТР и осигурява значителен дял от общия приток на ПЧИ в региона. През 2022 г. ПЧИ от ЕС към АТР възлизат на над 150 милиарда евро, със силна концентрация в страни като Китай, Япония, Сингапур и Виетнам (Таблица 2). Европейски компании изграждат производствени бази и логистични хъбове в региона с цел по-добро обслужване на местните пазари и оптимизиране на глобалните вериги на стойността. Виетнам, например, се утвърждава като предпочитана локация за европейски инвестиции след влизането в сила на Споразумението за свободна търговия ЕС–Виетнам (EVFTA), благодарение на своята стабилна макроикономическа среда, млада работна сила и нарастваща технологична база (European Commission, 2023c).

Инвестиции от АТР в ЕС

ПЧИ от Азиатско-тихоокеанския регион към ЕС също бележат ръст през последното десетилетие, като Китай и Сингапур са сред най-активните инвеститори (Таблица 2). Китайски инвестиции се насочват предимно към транспортна инфраструктура, енергетика, телекомуникации и недвижими имоти, включително придобивания на стратегически европейски компании (Hapemann et al., 2020). Тази тенденция предизвиква политическа чувствителност и стимулира Европейската комисия да приеме Рамка за скрининг на чуждестранни инвестиции (2019), която цели защита на критични сектори и осигуряване на стратегическа автономия на Съюза (European Commission, 2020).

Сингапур, Япония и Южна Корея инвестират в ЕС основно чрез придобивания, технологични партньорства и участие във високотехнологични стартове, особено в сектори като биотехнологии, възобновяема енергия и индустрия 4.0. Делът на инвестициите от Индия е по-скромен, но бележи устойчив ръст в сферата на фармацевтиката, ИТ услугите и автомобилната индустрия.

Стратегически предизвикателства

Инвестиционните отношения между ЕС и АТР се развиват в контекст на засилена конкуренция, политически рискове и фрагментираност на глобалната икономика. Много азиатски страни залагат на национални индустриални политики и ограничителни практики, които ограничават достъпа на европейски инвеститори до стратегически сектори. От друга страна, ЕС засилва регулациите си чрез инструменти като Регламента за скрининг на ПЧИ, Механизма за антипринудителни мерки (2023) и Инструмента за международни обществени поръчки. Целта е да се гарантира взаимност и защита на европейските интереси, без да се затварят вратите за стратегическо сътрудничество (Meunier, 2022).

Въпреки предизвикателствата, ЕС и АТР имат допълващи се интереси и значителен потенциал за синергия в сферата на устойчивото развитие, зеления преход и цифровата трансформация. Чрез модерни инвестиционни споразумения, като част от по-широки търговски рамки, може да се улесни трансферът на технологии, изграждането на доверие и устойчив растеж на двустранните отношения.

Споразумения за свободна търговия и стратегически рамки

Политиката на Европейския съюз към Азиатско-тихоокеанския регион се реализира не само чрез двустранен търговски обмен, но и чрез мрежа от споразумения за свободна търговия (ССТ) и стратегически документи. В контекста на фрагментирания многостранен ред, ЕС залага на задълбочаване на партньорствата чрез всеобхватни двустранни споразумения, обхващащи не само митнически облекчения, но и правила за инвестиции, устойчиво развитие и дигитална търговия.

Влезли в сила споразумения

Към 2023 г. ЕС има в сила два ключови договора със страни от АТР – с Виетнам (2020) и Сингапур (2021). Споразумението между ЕС и Виетнаме

първото по рога си с развиваща се азиатска икономика и включва разширен обхват от теми: достъп до пазари, обществени поръчки, интелектуална собственост, устойчиво производство и климатични ангажименти (European Commission, 2023). През първите две години от прилагането му се отчита значителен ръст на двустранната търговия и на европейските инвестиции във Виетнам.

Преговори и стратегически партньорства

Преговорите за ССТ с Индия бяха възобновени през 2022 г., след повече от десетилетие на застой. Основните предизвикателства включват достъп до пазари за услуги, защитата на географски означения и регулаторните стандарти. Въпреки това, стратегическото значение на Индия за ЕС, в контекста на новата стратегия за сътрудничество в Индо-Тихоокеанския регион (2021), обуславя стремежа към напредък (European External Action Service, 2021).

С Индонезия също се водят активни преговори, но те са обременени от разногласия по екологични теми – най-вече употребата и износа на палмово масло, което ЕС планира да ограничи като част от Зеления пакт и усилията за въглеродна неутралност (Rasmussen & Damuri, 2022).

Геоикономически контекст

Регионалните инициативи като Всеобхватното регионално икономическо партньорство (RCEP) и китайската стратегия „Един пояс, един път“ създават конкурентен натиск върху ЕС да разшири своето икономическо присъствие в региона. Докато страните от АТР задълбочават вътрешно-регионалната интеграция, ЕС продължава да разчита основно на двустранни инструменти, което налага преосмисляне на стратегическия подход и по-голяма координация между търговската и външната политика на Съюза.

Предизвикателства и възможности пред задълбочаването на отношенията

Отношенията между Европейския съюз и Азиатско-тихоокеанския регион се развиват в динамичен и комплексен геоикономически контекст. Въпреки значителния напредък в търговията и инвестициите, съществуват редица структурни предизвикателства, които ограничават пълното реализиране на потенциала на това партньорство. В същото време, глобалната трансформация към зелена и цифрова икономика, както и необходимостта от устойчиви вериги за доставка, откриват нови възможности за задълбочаване на сътрудничеството.

За да се осмисли стратегическото положение на ЕС в региона, полезен инструмент е SWOT анализът (Таблица 3), който идентифицира силните и слаби страни, както и външните възможности и заплахи.

Таблица 3. SWOT анализ на отношенията между ЕС и Азиатско-тихоокеанския регион

Силни страни	Слаби страни
– ЕС разполага с мащабен вътрешен пазар и технологичен капацитет; – Високи стандарти в търговията, устойчивостта и регулациите; – Наличие на съществуващи ССТ с Виетнам и Сингапур; – Растящ интерес от страна на европейските компании към регионалния пазар.	– Липса на единна стратегическа визия за АТР; – Разпокъсан подход – предимно двустранни инструменти; – Недостатъчен политически натиск за ратифициране на САІ с Китай; – Търговски дефицити и ограничен достъп до ключови азиатски сектори.
Възможности	Заплахи
– Разширяване на ССТ (Индия, Индонезия); – Сътрудничество в зелени и цифрови технологии; – Диверсификация на веригите на доставки; – Подкрепа за устойчиво развитие и регионални инициативи.	– Регионална конкуренция от страна на САЩ и Китай; – Фрагментираност на глобалната търговска система; – Протекционистки политики и търговски напрежения; – Разминавания в културни, административни и правни системи.

Източник: съставено от авторите.

SWOT анализът очертава нееднородния характер на отношенията между ЕС и АТР, които съчетават дългосрочен икономически потенциал с редица структурни пречки. Силните страни на ЕС – включително неговият регулаторен капацитет, технологично лидерство и пазарна привлекателност – му позволяват да изнася не само стоки и услуги, но и нормативни модели в търговията и устойчивото развитие (Meunier, 2022). Това придава стратегическа стойност на споразуменията със страни от АТР, особено при наличие на реципрочност и споделени ангажименти.

В същото време, слабостите на ЕС произтичат основно от разпокъсаната и реактивна политика спрямо региона, както и от забавеното институционализиране на ключови партньорства – например с Индия или Китай. Регионалната интеграция в АТР (напр. чрез RCEP) и съперничеството с други геоикономически сили (САЩ, Китай) създават заплахи от маргинализиране на ЕС, ако той не успее да синхронизира своите търговски и външнополитически инструменти. В този контекст възможностите пред ЕС се свеждат не просто до подписване на нови споразумения, а до засилване на стратегическото му присъствие чрез иновации, зелени технологии и устойчиви инвестиции.

През последното десетилетие ЕС все по-ясно осъзнава, че отношенията с АТР изискват не просто икономически подход, а и геополитическа адаптивност. Новите инициативи на ЕС – като стратегията за Индо-Ти-

хоокеанския регион (2021) и Инструмента за антипринудителни мерки – са доказателство за постепенното осъзнаване на нуждата от по-координирана външна икономическа политика (Meunier, 2022; European External Action Service, 2021).

ЕС трябва да използва своите нормативни предимства, за да насърчи стойностно ориентирани търговски партньорства, базирани на устойчивост, права на човека и цифрова сигурност. В същото време обаче трябва да реагира по-решително на предизвикателства като тържавните субсидии, икономическата принуда и регулаторния национализъм в някои азиатски икономики (Evenett & Fritz, 2023).

Устойчивото задълбочаване на отношенията между ЕС и АТР ще зависи от способността на двете страни да намерят баланс между отвореността на пазарите и защитата на стратегически интереси, в контекста на все по-фрагментирана и политизирана глобална икономика.

Заклучение

Търговските и инвестиционни отношения между Европейския съюз и Азиатско-тихоокеанския регион представляват един от най-динамичните и стратегически важни елементи на съвременната глобална икономика. Анализът на двустранните партньорства с Китай, Индия, страните от АСЕАН и други водещи икономики в региона показва висока степен на взаимна икономическа зависимост, която обаче е съпътствана от регулаторни различия, политически рискове и геостратегически предизвикателства (European Commission, 2023; Evenett & Fritz, 2023).

Въпреки разнообразието от партньори, ЕС поддържа предимно двустранен подход, като използва Споразуменията за свободна търговия и инвестиционни рамки за регулиране на достъпа до пазари, защитата на инвестициите и насърчаване на устойчивото развитие. Съществуват значителни възможности за задълбочаване на икономическото сътрудничество чрез дигитална трансформация, зелени технологии и регионална диверсификация на веригите на стойността (UNCTAD, 2023). Преговорите с Индия и Индонезия, както и изпълнението на вече действащите споразумения, ще бъдат индикатори за бъдещата посока на търговската политика на ЕС в региона.

За да затвърди стратегическото си присъствие в Азиатско-тихоокеанския регион, ЕС трябва да развие по-кохерентна и проактивна политика, която да обединява търговски, инвестиционни и външнополитически инструменти. На първо място, е необходимо ускоряване на преговорите за свободна търговия с Индия и Индонезия, като се търси баланс между икономически интереси и устойчиви стандарти (Khogana et al., 2023). Освен това, ЕС следва да интегрира климатичната и цифровата дипломация в своите търговски рамки, като предложи партньорства в областта на зелени технологии, енергийна трансформация и цифрова инфраструктура (UNCTAD, 2023).

Необходимо е също така да се засили институционалният диалог със страните от АСЕАН чрез регионални формати и подкрепа за изграждането на капацитет в сферата на регулациите и публичните политики (European Commission, 2023). Важно е ЕС да действа като предвидим и дългосрочен партньор, особено в контекста на конкуренцията със САЩ и Китай, и да

защити отворената търговска система чрез реформи в СТО и нови многостранни инициативи (Evenett & Fritz, 2023).

Перспективите пред отношенията ЕС-АТР зависят от способността на двете страни да изградят балансирано партньорство, което съчетава икономически интереси с принципи на устойчивост, прозрачност и взаимност. За ЕС това означава не само защита на стратегическите сектори, но и активна ангажираност с АТР като фактор за глобална стабилност и растеж. В един все по-фрагментиран и политизиран международен ред, интегрирането на търговската, инвестиционната и външната политика на Съюза ще бъде ключово за запазване на неговата роля като глобален икономически и нормативен актьор.

Използвани източници

Baldwin, R., & Freeman, R. (2021). *Understanding Globalization: The Great Convergence*. Cambridge: Harvard University Press.

Erixon, F., & Lamprecht, P. (2021). *The EU-China Comprehensive Agreement on Investment: Political Economy and Geopolitical Implications*. ECIPE Policy Briefs, 01/2021.

European Commission. (2020). *White Paper on Foreign Subsidies*. Brussels: Directorate-General for Competition.

European Commission. (2023). *EU Trade in the World: 2023 Overview*. Brussels: Directorate-General for Trade.

European Commission. (2023a). *EU-China Trade Relations: Facts and Figures 2023*. Brussels: Directorate-General for Trade.

European Commission. (2023b). *EU trade by partner and product group – Annual statistical overview*. Directorate-General for Trade. Retrieved from https://policy.trade.ec.europa.eu/statistics_en

European Commission. (2023c). *EU-Vietnam Trade Agreement: Two Years of Implementation*. Brussels: Directorate-General for Trade.

European External Action Service. (2021). *EU Strategy for Cooperation in the Indo-Pacific*. Brussels.

Eurostat. (2024). *International trade in goods – Detailed data*. Eurostat Database. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EU-Vietnam Free Trade Agreement. (2020). *Official Text and Guide for Businesses*. Retrieved from: <https://trade.ec.europa.eu>

Evenett, S., & Fritz, J. (2023). *The 30th Global Trade Alert Report: Subsidies and Market Distortions in the Post-COVID Economy*. London: CEPR Press.

Hanemann, T., Huotari, M., & Kratz, A. (2020). *Chinese FDI in Europe: 2019 Update*. Rhodium Group & MERICS.

Khorana, S., Baniya, S., & Zappia, C. (2023). *EU-India Trade Relations: Rebooting a Strategic Partnership*. *Journal of International Trade Policy*, 56(3), 224–240.

Meunier, S. (2022). *The Geopoliticization of European Foreign Direct Investment Policy*. *Journal of Common Market Studies*, 60(1), 1–18.

OECD. (2023). *FDI in Figures – April 2023*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/investment/statistics.htm>

Petri, P. A., & Plummer, M. G. (2020). *RCEP: A New Trade Agreement That Will Shape Global Economics and Politics*. Brookings Institution.

Rasmussen, M. B., & Damuri, Y. R. (2022). *EU-Indonesia trade relations and the politics of palm oil sustainability*. *Journal of International Trade and Environment*, 14(2), 97–115. <https://doi.org/10.1016/j.jite.2022.03.004>

UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. Geneva: United Nations. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2023>

World Bank. (2022). *World Development Report 2022: International Trade in a Time of Disruption*. Washington, DC: World Bank Publications.

World Bank. (2023). *Global Economic Prospects: East and South Asia Focus*. Washington, DC.

World Bank. (2023a). *Global Bilateral Trade Database*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/global-bilateral-trade-database>



КЪМ АВТОРИТЕ И ЧИТАТЕЛИТЕ НА ГОДИШНИК ИКОНОМИКА И БИЗНЕС

Годишник „Икономика и бизнес“ на департамент „Икономика“ на НБУ е *ежегодно рецензирано научно издание, индексирано в REPEC и CEEOL, вписано в Националния референтен списък на съвременни български научни издания с научно рецензиране на НАЦИД.*

Годишник „Икономика и бизнес“ е с **ISSN 2534-9651**.

Годишник „Икономика и бизнес“ на департамент „Икономика“ на НБУ прави публично достояние част от най-добрите съвременни теоретични, методически и приложни изследвания в областта на икономиката и бизнеса. В Годишника се публикуват резултати от научни и приложни изследвания по теми от областта на икономиката и бизнеса (*студии, статии и научни прегледи*). В Годишника могат да бъдат публикувани *рецензии* и *становища* по конкурси за заемане на академични длъжности и придобиване на научни степени, както и *отзиви* за научни публикации в областта на икономиката и бизнеса.

Автори на публикациите могат да бъдат български и чуждестранни изследователи, преподаватели, докторанти и студенти, както и експерти от практиката.

В изданието се публикуват ръкописи на **български и английски език**.

Авторите не заплащат такса за публикуване и не получават авторски хонорар.

Ръкописите се представят **в завършен вид**. Авторите носят отговорност за цялостното съдържание на ръкописите, оригиналността, изказаните мнения, езиковото, стиловото и техническото оформление.

Ръкописи се приемат в департамент „Икономика“ на НБУ **всяка година до 1 септември в електронен вариант** на електронния адрес на изданието: esb.yearbook@gmail.com.

Ръкописите преминават през процедура на двойно анонимно рецензиране от **редакционен съвет** с Председател доц. г-р Ренета Димитрова и членове проф. г-р Събина Ракарова (НБУ), проф. г-р Иванка Данева (НБУ), доц. г-р Надежда Димова (НБУ), проф. г-р Иван Боевски (НБУ), проф. г-р Стефан Стефанов (НБУ), доц. г-р Станислава Георгиева (НБУ), доц. г.н. Едуард Маринов (НБУ), доц. г-р Ирена Николова (НБУ), доц. г-р Цветелина Маринова (НБУ), доц. г-р Пламен Илиев (НБУ), доц. г-р Емил Калчев (НБУ), доц. г-р Димитър Трендафилов (НБУ), проф. д.и.к.н. Ангелаш Иномай (Institute for World Economics, Унгария), проф. г-р Гунар Праузе (Wismar Business School, Германия), проф. г-р д.х.к. Юхани Лауринкари (University of Eastern Finland, Финландия), проф. г-р Ирина Капустина (Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Русия), проф. г-р Елизабета Стамевска (Европски Универзитет Скопје, РС Македония), доц. г-р Пламен Пътев (I Shou University, Kaohsiung, Taiwan). При необходимост, Редакционният съвет може да насочи ръкопис за рецензиране към други рецензенти – признати учени в съответната научна област.

Решението за отпечатване, за преработване или за отхвърляне на статията се взема от редакционния съвет, който информира авторите за взетото решение.

Организацията по издаването на Годишника се осъществява от научен редактор – доц. г-р Ренета Димитрова, и технически редактор – доц. г-р Ирена Николова.

Годишник Икономика и бизнес на департамент „Икономика“ на НБУ **се издава всяка година до 31 декември**.

В Годишника се приемат за отпечатване **оригинални** ръкописи, които не са публикувани или подадени за публикуване другаде. Ръкописите преминават през машинна проверка за оригиналност. Приемането на ръкописа за отпечатване означава, че **авторските права** върху ръкописа са прехвърлени на Годишника. Публикацията или части от нея не могат да бъдат публикувани в други издания без писменото съгласие на Редакционния съвет.

Годишник Икономика и бизнес на департамент „Икономика“ на НБУ се разпространява в университетите и научните институции в Република България, които осъществяват изследвания и обучават студенти и докторанти в програми по икономика и бизнес.

Годишникът се предава в Националната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“ и в Библиотеката на НБУ и се публикува електронно на сайта на Департамент „Икономика“ на НБУ на <https://economics.nbu.bg/bg/publikacii>.

1. Технически изисквания:

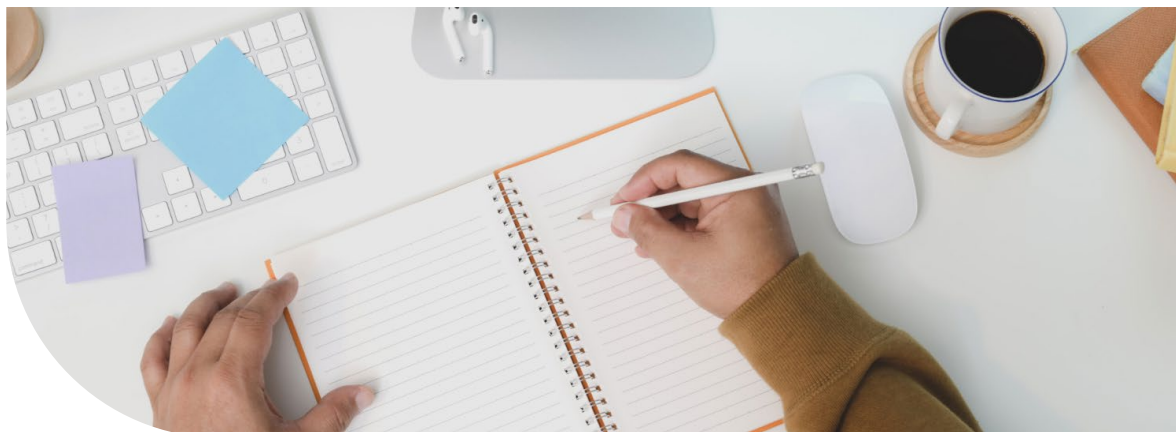
- 1.1. Ръкописите се представят в *текстов формат MS Word 97-2003* или по-горна версия.
- 1.2. *Размерът на страницата* (page size) е A4, всички *полета* са по 2,5 см (margins: top, bottom, left, right – 2,5 cm). Задават се опции различна първа страница (page setup – layout: different first page) и различни четни и нечетни страници (page setup – layout: different odd and even pages).
- 1.3. В горния колон титул (header) на *първата страница* се изписва „Годишник Икономика и бизнес / Economy and Business Yearbook“, година, ISSN 2534-9651 (online), брой страници на ръкописа, DOI, с формат шрифт Times New Roman, 10 pt, получер (bold), дясно подравнено (alignment: right), с единично междуредие (line spacing: single).

- 1.4. В горния колон титул (header) на *четните страници* се изписват имената на автора/авторите с формат шрифт Times New Roman, 10 pt (normal), центрирано (alignment: centered), с единично междурегие (line spacing: single).
- 1.5. В горния колон титул (header) на *нечетните страници* се изписват имената на автора/авторите с формат шрифт Times New Roman, 10 pt (normal), центрирано (alignment: centered), с единично междурегие (line spacing: single).
- 1.6. *Страниците се номерират* с формат Times New Roman, 11 pt (normal), центрирано (alignment: centered), с единично междурегие (line spacing: single).
- 1.7. *Заглавието* е с главни букви (all caps), шрифт Times New Roman, 18 pt, получер (bold), центрирано (alignment: centered), с единично междурегие (line spacing: single). Заглавието не бива да съдържа абривиатури.
- 1.8. След заглавието се оставя един правен ред с формат шрифт Times New Roman, 12 pt, единично междурегие (line spacing: single).
- 1.9. На следващия ред се изписват академичната длъжност, научната степен, *името и фамилията на автора* (на български език) с шрифт Times New Roman, размер 12 pt, получер (bold), подравняване вдясно (alignment: right), междурегие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines).
- 1.10. На следващия ред се посочва *институцията на автора* (на български език) с шрифт Times New Roman, размер 12 pt, курсив (italic), подравняване вдясно (alignment: right), междурегие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines).
- 1.11. На следващия ред се посочва *електронният адрес (e-mail) на автора* с шрифт Times New Roman, размер 12 pt (normal), подравняване вдясно (alignment: right), междурегие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines).
- 1.12. Следват два празни реда с формат шрифт Times New Roman, 12 pt, единично междурегие (line spacing: single).
- 1.13. На нов ред е *резюмето* (на български език) с шрифт Times New Roman, размер 11 pt (normal), двустранно подравняване (alignment: justified), единично междурегие (line spacing: single), първи ред 1,25 см по-навътре (special: first line, by: 1,25 cm), отстъп отляво и отдясно 1 см (indentation: left – 1 cm, right– 1 cm). Резюмето започва с думата „Резюме:“ и не трябва да надвишава 100 думи.
- 1.14. След един празен ред (със същия формат като резюмето) следват до 5 *ключови думи* с формат Times New Roman, размер 11 pt, получер (bold), двустранно подравняване (alignment: justified), единично междурегие (line spacing: single), 1-ви ред 1,25 см по-навътре, отстъп отляво и отдясно 1 см (indentation: left – 1 cm, right– 1 cm).
- 1.15. Следват два празни реда с формат шрифт Times New Roman, 12 pt, единично междурегие (line spacing: single).
- 1.16. На нов ред следват *на английски език* заглавието, имената на автора, институцията, електронният адрес, резюмето и ключовите думи със същото форматиране, както тези на български език.

- 1.17. На нова страница започва *основният текст* на публикацията. Препоръчително е основният текст да включва увод, методология, описание на изследването и резултатите, заключение. Основният текст е с шрифт Times New Roman, размер 12 pt (normal), двустранно подравняване (alignment: justified), междуредие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines), първи ред 1,25 см по-навътре (special: first line, by: 1,25 cm).
- 1.18. *Заглавията* не се отделят с празни редове и са форматирувани с шрифт Times New Roman, размер 12 pt, полужирен (bold), двустранно подравняване (alignment: justified), междуредие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines), първи ред 1,25 см по-навътре (special: first line, by: 1,25 cm).
- 1.19. *Подзаглавията* не се отделят с празни редове и са форматирувани с шрифт Times New Roman, размер 12 pt, полужирен-курсив (bold italic), двустранно подравняване (alignment: justified), междуредие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines), първи ред 1,25 см по-навътре (special: first line, by: 1,25 cm).
- 1.20. *Таблиците и фигурите* се номерират с последователни арабски цифри. Номерацията и заглавието на таблиците се дава над тях, а номерацията и заглавието на фигурите – под тях, с шрифт Times New Roman, размер 12 pt (normal), центрирано (alignment: centered), междуредие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines).
- 1.21. *Таблиците и фигурите* задължително са на езика на ръкописа. Препоръчително е таблиците и фигурите да се поставят във формат, позволяващ редакция.
- 1.22. Задължително се посочват *източници* на таблиците и фигурите, които се дават под тях, с шрифт Times New Roman, размер 11 pt (normal), междуредие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines), първи ред 1,25 см по-навътре (special: first line, by: 1,25 cm).
- 1.23. *Формулите* се номерират отгъясно с арабски цифри в скоби и се представят с формат Times New Roman, размер 12 pt, курсив (italic), центрирано (alignment: centered), междуредие 1,5 реда (line spacing: 1,5 lines).
- 1.24. *Бележки под линия* се допускат само в краен случай като обяснение на основния текст. Те следва да се задават като бележки под линия на съответната страница (footnote), номерирани с последователни арабски цифри, и с форматиране Times New Roman, размер 10 pt (normal), двустранно подравнено (alignment: justified), единично междуредие (line spacing: single).
- 1.25. Всички *интернет адреси* в текста и списъка с цитирана литература се изписват с черен шрифт (font color: black), без подчертаване (not underline).
2. При *цитиране* се използва [Харвардската система за цитиране](#). При цитиране в текста на публикации от други автори да се спазват следните правила:
 - 2.1. Когато се цитира конкретен текст от чужда публикация, да се посочват страниците: Маринов (2015, с. 103) твърди, че „...“.
 - 2.2. Без посочване на конкретен текст е само: Маринов (2015) потвърждава тезата за наличието на връзка...

- 2.3. Когато името на автора не е посочено директно в текста, то се поставя в скоби заедно с годината на публикацията: Този проблем е вече изследван (Кругман и гр., 1997).
- 2.4. Когато в едно изречение са посочени повече от един автор, те се цитират: Viner (1950) и Balassa (1961) също доказват, че...
- 2.5. При повече от една публикация по темата от даден автор позоваването е: Както предлага Balassa (1961; 1965)... или По-нови изследвания (Thaller, 2014; 2017) показват, че...
- 2.6. Ако се използват няколко публикации от един автор в една и съща година, след годината се добавя малка буква а, в, с и т.н.: Предходно изследване на Porter (1990а) показва, че..., но по-късно изследване отново от Porter (1990в) разширява това твърдение с нови аспекти.
- 2.7. При цитиране на вторични източници форматът е: Изследване на Viner (1950, цитирано в Маринов (1999, с. 120) показва, че...
- 2.8. При цитиране на интернет източници форматът е:
 - посочва се автора, както е описан в списъка с използваните източници, и годината: Според скорошна публикация в специализирано издание (Financial times, 2018);
 - ако не може да се определи автор, се посочва името на публикацията (може и в съкратен вариант) и годината: Според скорошна публикация в специализирано издание (Merkel meets Macron demand for eurozone budget, 2017);
 - ако не може да идентифицира нито автор, нито заглавие се посочва адрес/URL: Според скорошна публикация в специализирано издание (<https://ft.com/content/89c1b706-73df-11e8-b6ad-3823e4384287>).
3. **Списъкът с цитираните източници** се дава след основния текст без номериране. Над него се изписва „Използвани източници“, с форматиране като заглавие (т. 13.8). Форматирането на самия списък е като това на основния текст (т. 13.7).
4. **Подкреждането** в списъка с цитирани източници е по азбучен ред на фамилиите на авторите. Поредността на публикациите от един автор се отбелязва чрез добавяне на малки букви а, в, с и т.н. след годината на публикуване.
5. Източници на кирилица се изписват първо по правилата на **Закона за транслитерацията**, след което в квадратни скоби на кирилица (виж примерите по-долу). За транслитериране може да се използва този инструмент: <https://slovoed.com/transliteration/>.
6. При съставяне на **списъка с цитираните източници** се използва **Харвардската система за цитиране**:
 - 6.1. За книги и монографии: Автор (и), инициал. Година. *Заглавие*. Издание. Място на публикуване: Издател.
 - Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
 - Post, J., A. Lawrence and J. Weber. (1999). *Business and Society*. 9th ed. Irwin/McGraw – Hill.
 - 1..1. Georgiev, I. (1999). *Osnovi na investiraneto*. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“ [Георгиев, И. (1999). *Основи на инвестирането*. София: Университетско издателство „Стопанство“].

- 6.2. За статии: Автор (и), инициал. Година. Заглавие. – Списание, брой (том), страници.
- Farrell, J. and C. Shapiro. (2008). How Strong Are Weak Patents? - *American Economic Review*, 98(4), pp. 1347-1369.
 - Dinkov, D. (2011). Virtualnite obshtnosti v postmodernia svyat. - *Ikonomicheski alternativi*, № 4, s. 3-18. [Динков, Д. (2011). Виртуалните общности в постмодерния свят. - *Икономически алтернативи*, № 4, с. 3-18.]
- 6.3. При посочване на автор от колективна публикация или доклад от сборник: Автор (и), инициал. Година. Заглавие. В: Заглавие на книгата. Място на публикуване: Издател., страници.
- Friedman, M., (1991). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in J. Bower (ed.), *The Craft of General Management*. Boston: Harvard Business School Publications, 287-296.
 - Nikolova, I. (2015). Razvitie na vanshnata targovia na Bulgaria sled 1989 g. V: *Ikonomikata v promenyashtia se svyat: natsionalni, regionalni i globalni izmerenia – Sbornik dokladi ot mezhduнародna nauchna konferentsia*, tom 1, Varna: Izd. Nauka i izkustvo, s. 69-75. [Николова, И. (2015). Развитие на външната търговия на България след 1989 г. В: *Икономиката в променящия се свят: национални, регионални и глобални измерения – Сборник доклади от международна научна конференция*, том 1, Варна: Изд. Наука и изкуство, с. 69-75.]
- 6.4. За електронни източници. Ако източникът е уеб сайт, информацията се подрежда, както следва: източник, година, заглавие на документа или страницата, Наличен в: адрес/ URL, дата на последно влизане на потребителя.
- American Economic Association, (2018). JEL Classification Codes Guide, достъпен на: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>, последно посетен на 15.05.2019.
 - Eurostat, EU trades since 1988 by SITC database (DS-018995), достъпен на: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database>, последно посетен на 2.05.2019.
7. За всички непосочени случаи се използва Харвардската система за цитиране: https://web.archive.org/web/20120320163045/http://www.marsdenshs.eq.edu.au/forms/Study%20Skills/harvard_6.pdf.
8. Ръкописите, които не отговарят на посочените в т. 1 до т. 7 изисквания, се връщат на авторите за преработване.



TO THE AUTHORS AND READERS OF ECONOMICS AND BUSINESS YEARBOOK

The Economics and Business Yearbook of Department “Economics” at NBU is an **annual peer-reviewed scientific publication, indexed** in REPEC and CEEOL, **and included** in the National reference list of contemporary Bulgarian scientific publications with scientific review of the Bulgarian National Centre for Information and Documentation.

The Economics and Business Yearbook has **ISSN 2534-9651**.

The Economics and Business Yearbook of Department “Economics” at NBU makes publicly available some of the best contemporary theoretical, methodological and applied research in the field of Economics and Business. Results of scientific and applied research (**articles, papers and scientific reviews**) in the field of Economics and Business are published in the Yearbook. The Yearbook also allows the publication of **reviews** and **opinions** for academic positions and scientific degrees competitions, as well as **reviews** on scientific publications in the field of Economics and Business.

The authors could be Bulgarian and international researchers, lecturers, PhD and university students, as well as practitioners.

The Yearbook publishes manuscripts **in Bulgarian and English**.

The authors pay no publication fees and do not receive any royalties.

The manuscripts should be submitted **complete**. The authors are responsible for the contents of the manuscripts, their originality, the opinions in them, as well as for the language, style and the technical layout.

Manuscripts should be submitted to Department “Economics” at NBU **every year until September 1st** at the Yearbook’s e-mail: ecb.yearbook@gmail.com.

All manuscripts are double blind reviewed by the **Editorial Board** presided by Assoc. Prof. Dr. Reneta Dimitrova (NBU) and with members Prof. Dr. Sabina Rakarova (NBU), Prof. Dr. Ivanka Daneva (NBU), Assoc. Prof. Dr. Nadezhda Dimova (NBU), Prof. Dr. Ivan Boevski (NBU), Prof. Dr. Stefan Stefanov (NBU), Assoc. Prof. Dr. Stanislava Georgieva (NBU), Assoc. Prof. Dr. Eduard Marinov (NBU), Assoc. Prof. Dr. Irena Nikolova (NBU), Assoc. Prof. Dr. Tsvetelina Marinova (NBU), Assoc. Prof. Dr. Plamen Iliev (NBU), Assoc. Prof. Dr. Emil Kalchev (NBU), Assoc. Prof. Dr. Dimitar Trendafilov (NBU), Prof. Dr. Ec.Sc. Andras Inotai (Institute for World Economics, Hungary), Prof. Dr. Gunnar Prause (Wismar Business School, Germany), Prof. Dr. Juhani Laurinkari (University of Eastern Finland), Prof. Dr. Irina Kapustina (Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia), Prof. Dr. Elizabeta Stamevska (European University, Skopje, RN Macedonia), Assoc. Prof. Dr. Plamen Patev (I Shou University, Kaohsiung, Taiwan). If needed, the Editorial Board may direct a manuscript to an external reviewer who is a renown researcher in the respective scientific field.

The decision for publication, revision or rejection of the manuscript is taken by the Editorial Board, which informs the author about it.

The organization of the publishing of the Yearbook is carried out by the Scientific Editor - Assoc. Prof. Dr. Reneta Dimitrova, and the Technical Editor – Assoc. Prof. Dr. Irena Nikolova.

The Economics and Business Yearbook of Department “Economics” at NBU **is published before December 31st every year.**

All submitted manuscripts should be **original** and should not be published or submitted for publishing elsewhere. All manuscripts are subject to a machine originality check. The acceptance to be published means that the **copyright** of the manuscript is transferred to the Yearbook. The publication or parts of it may not be published in other editions without the written permission of the Editorial Board.

The Economics and Business Yearbook of Department “Economics” at NBU is disseminated among universities and scientific institutions in Bulgaria that carry out research and educate PhD and university students in the fields of Economics and Business.

The Yearbook is submitted to the National Library “St. St. Cyril and Methodius” and to the Library of NBU and is electronically published at the website of Department “Economics” at NBU at <https://economics.nbu.bg/bg/publikacii>.

1. Technical requirements:

- 1.1. Manuscripts are submitted in *MS Word 97-2003* or newer.
- 1.2. Page size is A4, all margins are 2,5 cm (page setup – margins: top, bottom, left, right). The options *different first page* and *different odd and even pages* (page setup – layout) should be checked.
- 1.3. „Годишник Икономика и бизнес / Economy and Business Yearbook“, Year, ISSN 2534-9651 (online), number of pages in manuscript, DOI are written in *the first page header* with font Times New Roman, 10 pt., bold, alignment: right, line spacing: single.
- 1.4. The name and surname of the author is given in *even pages header* with font Times New Roman, 10 pt. (normal), alignment: centered, line spacing: single.
- 1.5. The title of the manuscript is given in *odd pages header* with font Times New Roman, 10 pt. (normal), alignment: centered, line spacing: single.

- 1.6. *Page numbers* are inserted with font Times New Roman, 11 pt. (normal), alignment: centered, line spacing: single.
- 1.7. *Manuscript title* is All caps, font Times New Roman, 18 pt., bold, alignment: centered, line spacing: single. The title should not contain abbreviations.
- 1.8. An empty line is left after the title formatted with font Times New Roman, 12 pt., line spacing: single.
- 1.9. On the next line *the academic title, the scientific degree, the author's name and surname* (in English) are written with font Times New Roman, 12 pt., bold, alignment: right, line spacing: 1,5 lines.
- 1.10. On the next line the *author's affiliation* (in English) is given with font Times New Roman, 12 pt., italic, alignment: right, line spacing: 1,5 lines.
- 1.11. On the next line the *author's e-mail* is written with font Times New Roman, 12 pt. (normal), alignment: right, line spacing: 1,5 lines.
- 1.12. Two empty lines follow formatted with font Times New Roman, 12 pt., line spacing: single.
- 1.13. On the next line is the *abstract* (in English) with font Times New Roman, 11 pt. (normal), alignment: justified, line spacing: single, special: first line, by: 1,25 cm, indentation: left – 1 cm, right– 1 cm. The abstract starts with the word “Abstract:”, bold, and should not exceed 100 words.
- 1.14. After an empty line (formatted as the abstract) are given up to 5 *keywords* with font Times New Roman, 11 pt., bold, alignment: justified, line spacing: single, special: first line, by: 1,25 cm, indentation: left – 1 cm, right– 1 cm.
- 1.15. Two empty lines follow formatted with font Times New Roman, 12 pt., line spacing: single.
- 1.16. On a new line follow the title, author's name, affiliation, e-mail, abstract and keywords *in Bulgarian*, formatted the same way as in English.
- 1.17. The *main text* of the manuscript starts on a new page. It is recommended that the main text includes an introduction, methodology, description of the study and the results and a conclusion. The main text is formatted with font Times New Roman, 12 pt. (normal), alignment: justified, line spacing: 1,5 lines, special: first line, by: 1,25 cm.
- 1.18. *Headings* are not separated by blank lines and are formatted in Times New Roman, 12 pt., bold, alignment: justified, line spacing: 1,5 lines, special: first line, by: 1,25 cm.
- 1.19. *Subheadings* are not separated by blank lines and are formatted in Times New Roman, 12 pt., bold-italic, alignment: justified, line spacing: 1,5 lines, special: first line, by: 1,25 cm.
- 1.20. *Tables and figures* are numbered in consecutive Arabic numbers. The number and title of the tables are given above them, and the number and title of the figures – below them with font Times New Roman, 12 pt. (normal), alignment: centered, line spacing: 1,5 lines.
- 1.21. *Tables and figures* must be in the language of the manuscript. It is recommended that the tables and figures are given in a format that allows editing.
- 1.22. The source for tables and figures must be indicated below them with font Times New Roman, 11 pt. (normal), line spacing: 1,5 lines, special: first line, by: 1,25 cm.

- 1.23. *Formulae* are numbered on the right with Arabic numerals in parentheses and are formatted with font Times New Roman, 12 pt., italic, alignment: centered, line spacing: 1,5 lines.
- 1.24. *Footnotes* are only allowed as an exception to give an explanation of the main text. They should be footnotes, numbered consecutively in Arabic numerals and formatted with font Times New Roman, 10 pt. (normal), alignment: justified, line spacing: single.
- 1.25. All the *URLs* in the text and the list of references are written in font color: black, without underline.
2. The **Harvard Referencing Style** is used for **referencing**. When referring to other authors in the main text the following rules should be observed:
 - 2.1. When a specific text from another author is cited, the pages shul be noted: Marinov (2015, p. 103) claims that „...“.
 - 2.2. When no specific text is cited, it should be: Marinov (2015) confirms the thesis that a relation exists...
 - 2.3. When the name of the author is not directly mentioned in the text, it is put in parentheses together with the ear of publication: This issue has already been studied (Krugman et al., 1997).
 - 2.4. When more than one author is cited in a single sentence, they are consequently mentioned: Viner (1950) and Balassa (1961) also prove that...
 - 2.5. When more than one publication of one author is referred, the citing is: As proposed by Balassa (1961; 1965)... or More recent studies (Thaller, 2014; 2017) show that...
 - 2.6. If more than one publication of a single author with the same publication year are used, after the year lowercase letters a, b, c, and so forth are added: An earlier study Porter (1990a) shows, that..., while later research by Porter (1990b) broadens this argument.
 - 2.7. When referring to secondary sources, the format is: A study by Viner (1950), cited by Marinov (1999, p. 120) shows that...
 - 2.8. When referring to websites and other electronic sources:
 - the author and year of publication as given in the List of references: According to a recent publication in a specialized journal (Financial times, 2018);
 - if no author could be defined, the title (might be shortened) and year of publication are given: According to a recent publication in a specialized journal (Merkel meets Macron demand for Eurozone budget, 2017);
 - if neither an author, nor a title could be identified, the URL is given: According to a recent publication in a specialized journal (<https://ft.com/content/89c1b706-73df-11e8-b6ad-3823e4384287>).
3. **The list of references** follows the main text. It should not be numbered. The list is entitled “References” formatted as a heading (p. 13.8). The list itself is formatted as the main text (p. 13.7).
4. The list of references should be **sorted** alphabetically by the surname of authors. The order of publications by one author is marked by the addition of lowercase letters a, b, c, and so forth after the year of publication.
5. Each Cyrillic reference is given written according to the Bulgarian Transliteration Law, after which in parentheses – in Cyrillic (see the examples bellow). This tool could be used for transliteration: <https://slovoed.com/transliteration/>.

6. The **Harvard Referencing Style** is used for compiling the *list of references*:
 - 6.1. For books: Author(s), Initial. (Year). *Title*. Edition number. Place of publication: Publisher.
 - Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
 - Post, J., A. Lawrence and J. Weber. (1999). *Business and Society*. 9th ed. Irwin/McGraw – Hill.
 - 1..1. Georgiev, I. (1999). *Osnovi na investiraneto*. Sofia: Universitet-sko izdatelstvo „Stopanstvo“ [Георгиев, И. (1999). *Основи на инвестирането*. София: Университетско издателство „С стопанство“].
 - 6.2. For articles: Author(s), Initial. (Year). Title. – Journal name, Issue number (Volume), Page numbers.
 - Farrell, J. and C. Shapiro. (2008). How Strong Are Weak Patents? - *American Economic Review*, 98(4), pp. 1347-1369.
 - Dinkov, D. (2011). Virtualnite obshtnosti v postmodernia svyat. - *Ikonomicheski alternativi*, № 4, s. 3-18. [Динков, Д. (2011). Виртуалните общности в постмодерния свят. - *Икономически алтернативи*, № 4, с. 3-18.]
 - 6.3. For papers in collective monographs or books of proceedings: Author(s), Initial. (Year). Title. *In: Book title*. Place of publication: Publisher, Page numbers.
 - Friedman, M., (1991). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in J. Bower (ed.), *The Craft of General Management*. Boston: Harvard Business School Publications, 287-296.
 - Nikolova, I. (2015). Razvitie na vanshnata targovia na Bulgaria sled 1989 g. V: *Ikonomikata v promenyashtia se svyat: natsionalni, regionalni i globalni izmerenia* – Sbornik dokladi ot mezhdunarodna nauchna konferentsia, tom 1, Varna: Izd. Nauka i izkustvo, s. 69-75. [Николова, И. (2015). Развитие на външната търговия на България след 1989 г. В: *Икономиката в променящия се свят: национални, регионални и глобални измерения* – Сборник доклади от международна научна конференция, том 1, Варна: Изд. Наука и изкуство, с. 69-75.]
 - 6.4. For websites and other electronic sources: Source. (Year). Title of document or webpage, available at: URL, last accessed on: date item viewed.
 - American Economic Association, (2018). JEL Classification Codes Guide, Available at: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>, last accessed on 15.05.2019.
 - Eurostat, EU trade since 1988 by SITC database (DS-018995), Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database>, last accessed on 2.05.2019.
7. **For all non-listed cases, the Harvard Referencing Style is used:** https://web.archive.org/web/20120320163045/http://www.marsdenshs.eq.edu.au/forms/Study%20Skills/harvard_6.pdf.
8. **Manuscripts which do not comply with the requirements of p. 1 to 7, are returned to their authors for amendment.**

