

**Юбилейна международна научна конференция
ИКОНОМИЧЕСКА НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ
И РЕАЛНА ИКОНОМИКА: РАЗВИТИЕ
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДИГИТАЛНАТА ЕПОХА**

**Jubilee International Scientific Conference
ECONOMIC SCIENCE, EDUCATION
AND THE REAL ECONOMY: DEVELOPMENT
AND INTERACTIONS IN THE DIGITAL AGE**

**Сборник с доклади
Conference proceedings**

**Том III
Volume III**

**ИКОНОМИЧЕСКА НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ
И РЕАЛНА ИКОНОМИКА: РАЗВИТИЕ
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДИГИТАЛНАТА ЕПОХА**

**ECONOMIC SCIENCE, EDUCATION
AND THE REAL ECONOMY: DEVELOPMENT
AND INTERACTIONS IN THE DIGITAL AGE**

**Сборник с доклади
от Юбилейна международна научна конференция
в чест на 100-годишнината от основаването
на Икономически университет – Варна**

**Proceedings of the Jubilee International
Scientific Conference
dedicated to the 100th anniversary
of the University of Economics – Varna**

**Том III
Volume III**

2020

Издавателство „Наука и икономика“
Икономически университет – Варна

University publishing house „Science and Economics“
University of Economics – Varna

Сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция в чест на 100-годишнината от основаването на Икономически университет – Варна на тема „Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха“. Докладите са обект на авторско право. Разрешение за ползване на докладите или на част от тях може да се получи от издателство „Наука и икономика“ (izdatel@ue-varna.bg).

This work is subject to copyright. All rights are reserved, whether the whole or part of the material is concerned, specifically the rights of translation, reprinting, reuse of illustrations, recitation, broadcasting, reproduction on microfilms or in any other way, and storage in data banks. Permission for use must always be obtained from University publishing house „Science and economics“. Please contact izdatel@ue-varna.bg.

Публикуваните доклади не са редактирани. Авторите носят пълна отговорност за съдържанието на материалите, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници, както и за езиковото оформление на текстовете.

Published reports have not been edited or adjusted. The authors are solely responsible for the content, originality and errors of their own fault.

- © Издателство „Наука и икономика“
Икономически университет – Варна, 2020.
ISBN 978-954-21-1039-2
- © University publishing house „Science and Economics“,
University of Economics – Varna, 2020.
ISBN 978-954-21-1039-2

НАУЧЕН СЪВЕТ

Проф. д-р Евгени Станимиров
Проф. д-р Надя Костова
Проф. д-р Веселин Хаджиев
Проф. д-р Стефан Вачков
Проф. д-р Тания Дъбева

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Проф. д-р Зоя Младенова
Проф. д-р Юлиан Василев
Доц. д-р Виолета Димитрова
Доц. д-р Калоян Колев
Доц. д-р Добрин Добрев
Доц. д-р Стоян Киров
Доц. д-р Теменуга Стойкова
Доц. д-р Илиан Минков
Доц. д-р Иван Куюмджиев
Доц. д-р Валентина Генова-Макни
Доц. д-р Гергана Славова

SCIENTIFIC COMMITTEE

Prof. Evgeni Stanimirov, PhD
Prof. Nadia Kostova, PhD
Prof. Veselin Hadzhiev, PhD
Prof. Stefan Vachkov, PhD
Prof. Tania Dabeva, PhD

ORGANIZING COMMITTEE

Prof. Zoya Mladenova, PhD
Prof. Julian Vasilev, PhD
Assoc. Prof. Violeta Dimitrova, PhD
Assoc. Prof. Kaloyan Kolev, PhD
Assoc. Prof. Dobrin Dobrev, PhD
Assoc. Prof. Stoyan Kirov, PhD
Assoc. Prof. Temenuga Stoykova, PhD
Assoc. Prof. Ilian Minkov, PhD
Assoc. Prof. Ivan Kuyumdzhiiev, PhD
Assoc. Prof. Valentina Genova-Makni, PhD
Assoc. Prof. Gergana Slavova, PhD

С Ъ Д Ъ Р Ж А Н И Е

C O N T E N T S

Въведение	21
Introduction	23

Секция

ФИРМИ, ПАЗАРИ, КОНКУРЕНЦИЯ

Section

FIRMS, MARKETS, COMPETITION

1. Проф. д-р Диана Антонова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
Гл. ас. д-р Ирина Костадинова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
Гл. ас. д-р Милена Тодорова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
Prof. Diana Antonova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
Chief Assist. Prof. Irina Kostadinova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
Chief Assist. Prof. Milena Todorova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
**Инструменти за регулиране
на корпоративната социална отговорност
Tools for Regulation of Corporate Social Responsibility** 27
2. Доц. д-р Валентина Станева
Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“, София
Assoc. Prof. Valentina Staneva, PhD
“Todor Kableshkov“ University of Transport, Sofia, Bulgaria
**Критерии и подходи за диференциране на счетоводните
приблизителни оценки от актюерските оценки
Criteria and Approaches for Differentiation
in Accounting Estimates from the Actuarial Valuations** 43
3. Доц. д-р Георги Кондев
Химикотехнологичен и металургичен университет – София
Assoc. Prof. Georgi Kondev, PhD
University of Chemical Technology and Metallurgy – Sofia, Bulgaria

	Влияние на организационното съвършенство върху фирмената конкурентоспособност в дигиталната епоха The Impact of Business Excellence on Company Competitiveness in the Digital Age	55
4.	Доц. д-р Евгения Тонкова Икономически университет – Варна Assoc. Prof. Evgeniya Tonkova, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Модели на ценова автоматизация на B2C пазари Price Automation Models in B2C Markets	70
5.	Доц. д-р Михал Стоянов Икономически университет – Варна Assoc. Prof. Michal Stojanov, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Ежедневие в интернет Everyday Life in the Internet	80
6.	Доц. д-р Росица Иванова Университет за национално и световно стопанство, София Assoc. Prof. Rositsa Ivanova, PhD University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria Един модел за анализ на рентабилността на база разходи за жив труд на промишленото предприятие A Common Model for Analysis of Labor Cost-Based Rate of Return of the Industrial Enterprise	93
7.	Assoc. Prof. Silvena Dencheva Yordanova, PhD Varna University of Management, Bulgaria Is Your Hospitality Organization Ready for the GDPR?	106
8.	Доц. д-р Тодор Кръстевич Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов Assoc. Prof. Todor Krastevich, PhD D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria Модел за оптимално ценообразуване в B2B контекст A B2B Price Optimization Model	114
9.	Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. mult. H.-Christian Brauweiler WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau (Univ. of Applied Sciences)	

- Nurbek Madmarov, PhD Student
 WHZ Westsдchsische Hochschule Zwickau
 (Univ. of Applied Sciences)
**Risk Management Attitude of Banks: Comparative Analyses
 of National and Foreign Banks In Germany and Kyrgyzstan 123**
10. Ec. Zsolt Hajdu, PhD Student
 Transilvania University of Brasov, Brasov, Romania
Potato Marketing Channels in Romania 138
11. Гл. ас. д-р Александрина Панчева
 Икономически университет – Варна
 Chief Assist. Prof. Aleksandrina Pancheva, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria
**Хвърлената ръкавица към бордовете
 на банките – трансформация след световната
 финансова и икономическа криза
 The Gauntlet Thrown to the Banks’Boards – Transformation
 After the World Financial and Economic Crisis 151**
12. Гл. ас. д-р Боян Иванчев
 Университет за национално и световно стопанство, София
 Chief Assist. Prof. Boyan Ivantchev, PhD
 University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
**Валутна търговия: влияние на невроикономически
 причини и психологически склонности
 Forex Trading: Neuroeconomic Insights
 and Psychological Biases 169**
13. Гл. ас. д-р Велина Йорданова
 Икономически университет – Варна,
 Chief Assist. Prof. Velina Yordanova, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria
**Корпоративното управление като фактор
 в конкуренцията на строителното предприятие
 Corporate Governance as a Factor
 in the Competition of the Construction Company 179**
14. Гл. ас. д-р Виктория Станчева
 Икономически университет – Варна
 Chief Assist. Prof. Viktoriya Stancheva, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria

	Анализ на конкурентната структура на авиационната индустрия в България Competitive Structure Analysis of Bulgarian Aviation Industry	187
15.	Гл. ас. д-р Виолета Петева Икономически университет – Варна Chief Assist. Prof. Violeta Peteva, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Потребителското поведение в непредвидимото бъдеще – диалектика и предизвикателства Consumer Behaviour in the Unforeseeable Future – Dialectics and Challenges	198
16.	Гл. ас. д-р Дарина Павлова Икономически университет – Варна Chief Assist. Prof. Darina Pavlova, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Добри практики за задържане на клиенти в условия на криза Good Practices for Customer Retention in Terms of Crisis	211
17.	Гл. ас. д-р Миглена Душкова Икономически университет – Варна Chief Assist. Prof. Miglena Dushkova, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Взаимодействия между потребителите в платформите за споделена икономика Interactions Between Consumers in the Sharing Economy Platforms	221
18.	Гл. ас. д-р Пламена Милушева Икономически университет – Варна Chief Assist. Prof. Plamena Milusheva, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Предизвикателства пред снабдяването на строителните фирми в условията на пандемия Challenges to Supply Construction Companies in Conditions of Pandemic	233

19. Chief Assist. Prof. Svilen Kunev, PhD
 “Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
 Prof. Diana Antonova, PhD
 “Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
**Study of Factors for Improving
 the Labour Productivity of Operational
 Employees in Industrial Enterprises** 238
20. Ас. д-р Галина Събчева
 Икономически университет – Варна
 Гл. ас. д-р Цветомир Манолов
 Икономически университет – Варна,
 Assist. Prof. Galina Sabcheva, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria
 Chief Assist. Prof. Tsvetomir Manolov, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria
**Сравнителен анализ на ефективността
 на българските пристанищни оператори**
Relative Efficiency Analysis of Bulgarian Port Operators 250
21. Ас. д-р Бойчо Бойчев
 Варненският свободен университет „Черноризец Храбър”
 Assist. Prof. Boycho Boychev, PhD
 Varna Free University “Chernorizets Hrabar”, Bulgaria
**Инфлуенсър маркетингови платформи
 и основни показатели**
Influencer Marketing Platforms and key Metrics 264
22. Ас. д-р инж. Марияна Вергиева
 Колеж по туризъм, Благоевград
 Assist. Prof. eng. Mariyana Vergieva, PhD
 College of Tourism, Blagoevgrad, Bulgaria
Организация на газовите пазари
Gas Market Organization 276
23. Nina Zlateva, PhD
 Varna University of Management, Bulgaria
 Lambrin Kiriakov, MBA Programme Graduate,
 Varna University of Management, Bulgaria
**Preferred Information Sources When Choosing
 a Mobile Operator** 287

24. Докторант Стефка Христова
Икономически университет – Варна
Доц. д-р Милена Стоянова
Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“
Stefka Hristova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
Assoc. Prof. Milena Stoyanova, PhD
"Konstantin Preslavsky" University of Shumen, Bulgaria
**Туристическата конкурентоспособност на България
и отражението ѝ на MICE туризма в североизточния регион
Bulgaria’s Tourist Competitiveness and its Effect
of Mice Tourism in the North-East Region** 301
25. Докторант Кристиан Иванов
Висше училище по застраховане и финанси, –София
Kristiyan Ivanov, PhD Student
Higher School of Insurance and Finance, Sofia, Bulgaria
**Монополна или конкурентна „Лотария“
Monopolistic vs. Competitive “lottery”** 309
26. Докторант Стефан Куцаров
Икономически университет – Варна
Stefan Kutsarov, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Ефективност от сливанията и придобиванията
в банковия сектор
Efficiency from Mergers and Acquisitions
in the Banking Sector** 320
27. Докторант Христина Василева
Икономически университет – Варна
Hristina Vasileva, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Приложение на логистичната регресия
при оценка на кредитния риск на МСП
Application of Logistic Regression
in Assessing the Credit Risk of SMEs** 334
28. Докторант Цветелина Димитрова
Икономически университет – Варна
Tsvetelina Dimitrova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria

	Репозициониране на корпоративен бранд в банковия сектор Repositioning in the Corporate Brand Image in the Banking Area	346
29.	Адвокат Надежда Панова Nadezhda Panova, Attorney-at-law Електронна търговия и международно данъчно облагане E-Commerce and International Taxation	356
30.	Mohammad M. Hazimeh, PhD Student University of Economics – Varna, Bulgaria Important Aspects of Location in Marketing	368

Секция

УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИИ, ПОЛИТИКИ, СЧЕТОВОДСТВО

Section

MANAGEMENT, STRATEGIES, POLICIES, ACCOUNTING

31.	Проф. д-р Константин Калинков Икономически университет – Варна Проф.д-р на архитектурните науки арх. Атанас Ковачев Член- кореспондент на БАН, Лесотехнически университет – София Prof. Konstantin Kalinkov, Doctor in Economics University of Economics – Varna, Bulgaria Prof. Dr. of Architectural Sciences Arch. Atanas Kovachev Correspondent-Member of Bulgarian Academy of Sciences, Sofia University of Forestry, Sofia, Bulgaria Необходимост от разработване на урбанистична стратегия за развитие на територията на Р. България – инвестиционна привлекателност Necessity for Issuing an Urban Strategy for the Development of the Terrirtory of the Republic of Bulgaria – Investment Attractiveness	377
32.	Проф. д-р Николай Щерев Университет за национално и световно стопанство, София Prof. Nikolay Shterev, PhD University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria Социален маркетинг или маркетинг на социалните мрежи Social Marketing vs Marketing on Social Media	387

33. Доц. д-р Даниела Георгиева
Икономически университет – Варна
Assoc. Prof. Daniela Georgieva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Актуални въпроси, свързани
с отчитането на културно-историческо наследство
в организациите от публичния сектор
Current Issues Related with Cultural-Historical
Heritage Reporting in Public Sector Organizations 399**
34. Доц. д-р Елка Василева
Университет за национално и световно стопанство, София
Assoc. Prof. Elka Vasileva, PhD
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
**Реформирането на процеса на стратегическо
регионално планиране – нормативни
и методологически аспекти
Reforming the Process of Strategic Regional
Planning – Regulatory and Methodological Aspects 410**
35. Доц. д-р Иван Желев
Икономически университет – Варна
Assoc. Prof. Ivan Zhelev, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Критични фактори за успех
при фасилити мениджмънта
Critical Success Factors for Facilities Management 422**
36. Доц. д-р Иван Йовчев
Икономически университет – Варна, България
Assoc. Prof. Ivan Yovchev, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Нови аспекти при корпоративното управление
на публичните предприятия в България
New Aspects in Corporate Governance
of the Public Enterprises in Bulgaria 433**
37. Доц. д-р инж. Кирил Геннадиев Радев
Нов български университет, София
Assoc. Prof. Kiril Genadiev Radev, Dipl.MEng., PhD
New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria

- Интегриран управленски подход
за реализиране целите на неутралната
икономика – модели и управленски инструментариум
Integrated Management Approach to Realization
the Goals of Neutral Economy – Models
for Transformation and Management Tools 445**
38. Доц. д-р Людмил Найденов
Икономически университет – Варна
Assoc. Prof. Lyudmil Naydenov, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Политиката на данъчна автономност – инструмент
за повишаване ефективността и качеството
на предлаганите публични блага
The Policy of Tax Autonomy – a Tool for Improving
the Efficiency and Quality of the Public Goods 456**
39. Доц. д-р Людмила Михайлова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
Доц. д-р Емил Папазов
Русенски университет „Ангел Кънчев“
Assoc. Prof. Dr. Lyudmila Mihaylova
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
Assoc. Prof. Dr. Emil Papazov
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
**Себестойността в стратегически контекст
Prime Cost in Strategic Context 464**
40. Ing. Marek Minari, PhD
University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia
RNDr. Janka Pasztorova, PhD
University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia
**Role of the Logistics in Determining the Size
and the Structure of the Transaction Costs in Export Price 475**
41. Assoc. Prof. Marija Dragicevic Curkovic, PhD
University of Dubrovnik, Dubrovnik, Croatia
Marija Vezilic, M. A.
Zavod za javno zdravstvo
Dubrovnik, Croatia
Food and Non Food Autochthonous Products 487

42. Доц. д-р Мария Воденичарова
 Университет за национално и световно стопанство, София,
 Assoc. Prof. Maria Vodenicharova, PhD
 University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
Логистиката при планиране на специални събития
Logistics in the Planning of Special Events 496
43. Доц. д-р Мая Начкова
 д.е.с., регистриран одитор
 Университет за национално и световно стопанство, София
 Assoc. Prof. Maia Natchkova, PhD
 Certified Public Accountant, Registered Auditor
 University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
Предизвикателства при осъществяване
на независим финансов одит на финансовите
отчети на застрахователите
Challenges Faced During the Independent Financial
Audit of Financial Statements of Insurers 507
44. Доц. д-р Надежда Попова-Йосифова
 Икономически университет – Варна
 Assoc. Prof. Nadezhda Popova-Yosifova, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria
Възможности за усъвършенстване на системата за финансово
управление и контрол в бюджетните организации
Opportunities for Improvement
of the Financial Management and Control System
in the Budgetary Organizations 519
45. Доц. д-р Пенка Горанова
 Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
 Assoc. Prof. Penka Goranova, PhD
 D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria
Стратегически действия при провеждане
на рекламна политика
Strategic Actions in Advertising Policy 529
46. Гл. ас. д-р Албена Янакиева
 Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас,
 Chief Assist. Prof. Albena Yanakieva, PhD
 University “Prof. D-r Asen Zlatarov” – Burgas, Bulgaria

	Процесът на непрекъснати промени в самообучаващите се организации – предпоставки, принципи, ключови фактори The Process of Continuous Changes in Self-Learning Organizations – Prerequisites, Principles, key Factors	541
47.	Гл. ас. д-р Атанас Атанасов Икономически университет – Варна Chief Assist. Prof. Atanas Atanasov, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Ползите от задължително нефинансово отчитане без единна рамка за оповестяване The Benefits of Mandatory Non-Financial Reporting Without a Single Disclosure Framework	553
48.	Гл. ас. д-р Божана Стойчева Русенски университет „Ангел Кънчев“ Доц. д-р Свилена Рускова Русенски университет „Ангел Кънчев“ Chief Assist. Prof. Bozhana Stoycheva, PhD “Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria Assoc. Prof. Svilena Ruskova, PhD “Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria Управленски решения в условията на извънредно положение Management Solutions in an Emergency Situation	567
49.	Гл. ас. д-р Бончо Митев Икономически университет – Варна Chief Assist. Boncho Mitev, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Мотиви за сътрудничество в болничния сектор в България Motives for Cooperation in the Bulgarian Hospital Sector	580
50.	Гл. ас. д-р Йордан Петков Икономически университет – Варна Chief Assist. Prof. Yordan Petkov, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Един подход за определяне на оптимален многоактивен портфейл от рискови активи One Approach for Finding an Optimal Portfolio of Multiple Risky Assets	590

51. Гл. ас. д-р Пламен Илиев
 Нов български университет
 Chief Assist. Prof. Plamen Iliev, PhD
 New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria
Контролингът и новата световна криза
Controlling and the New World Crisis 599
52. Гл. ас. д-р Пламена Недялкова
 Икономически университет – Варна,
 Chief Assist. Prof. Plamena Nedyalkova, PhD
 University of Economics – Varna, Bulgaria
Влияние и въздействие на системата
за вътрешен контрол върху интегрираната отчетност
Impact and Influence of the Internal Control
System on Integrated Reporting 615
53. Гл. ас. д-р Силвия Христова
 Химикотехнологичен и металургичен университет, София
 Chief Assist. Prof. Silviya Hristova, PhD
 University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
Усъвършенстване на комуникационните умения, като начин
за намаляване на конфликтите в организацията
Improvement of Communication Skills
as a way to Reduce Conflicts in the Organization 628
54. Ас. д-р Стефка Масалджийска
 Университет за национално и световно стопанство, София
 Assist. Prof. Stefka Masaldzhiyska, PhD
 University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
Предизвикателствата при управлението
на виртуалните екипи
Challenges in Managing Virtual Teams 640
55. Assist. Prof. Teodora Obretenova, PhD
 University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
Implementation of the Digital Marketing
in the Service Sector 648
56. Miloš Grujić, PhD
 The Management Company of the Pension Reserve
 Fund of Republic of Srpska ad Banja Luka
 Perica Rajčević, PhD
 Vodovod a.d. Banja Luka

	Analyzing of Stock Exchange Index Movements in a Region with the Objective of Extracts Over-Average Yield	660
57.	Д-р Красимира Господинова Икономически университет – Варна Krasimira Gospodinova, PhD University of Economics – Varna, Bulgaria Счетоводството на прага на четвъртата индустриална революция Accounting at the Doorstep of the Fourth Industrial Revolution	671
58.	Докторант Борислава Черкезова Икономически университет – Варна Borislava Cherlkezova, PhD Student University of Economics – Varna, Bulgaria Вътрешен маркетинг – възможности за лидери в условия на пандемия covid 19 Internal Marketing – Leadership Opportunities in the Covid 19 Pandemia	677
59.	Докторант Велизар Йорданов Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов Velizar Yordanov, PhD Student D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, Възможности за проектиране на дистрибуционен канал за нови стоки на пазара Opportunities for Designing a Distribution Channel for New Goods on the Market	687
60.	Докторант Димитър Колев Икономически университет – Варна Докторант Надежда Костадинова Икономически университет – Варна Dimitar Kolev, PhD Student University of Economics – Varna, Bulgaria Nadezhda Kostadinova, PhD Student University of Economics – Varna, Bulgaria Дигиталният маркетинг – стратегия за позициониране на хотели със специфични целеви пазари Digital Marketing – a Strategy for Positioning Hotels with Specific Target Markets	699

61. Докторант Имрен Гендж-Салатова
Икономически университет – Варна
Imren Gendzh-Salatova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Практики при оповестяване на нефинансова информация
в предприятията от добивната промишленост
Non-Financial Information Disclosure Practices
in the Mining Enterprises** 714
62. Докторант Мариета Христова
Икономически университет – Варна,
Marieta Hristova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
**Модели и методи за анализ и оценка на риска в контекста
на неговото дигитално управление
Models and Methods for Analysis and Risk
Assessment in the Context of its Digital Management** 725
63. Д-р Светла Атанасова
Svetla Atanasova, PhD
**Предимства на методите за повишаване
на продажбите на предприятията
Advantages of Increase Methods Company Sales** 737
64. Маг. инж. Яна Игнатова-Пачева
Химикотехнологичен и металургичен университет, София
Master engineer Yana Ignatova-Pacheva,
University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
**Кризисен мениджмънт в условията на масова психоза
Crisis Management in Condition of Social Psychosis** 747

ВЪВЕДЕНИЕ

Научната конференция с международно участие на тема „Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха“, проведена на 11 – 12 май 2020 г., е посветена на 100-та годишнина от основаването на Икономически университет-Варна. На фона на културния и стопанския подем от края на XIX и началото на XX в., на 14.05.1920 г. Търговско-индустриалната камара на гр. Варна взема решение да се открие в града Висше търговско училище. С това се поставя началото на висшето икономическо образование в страната. За периода на своето съществуване университетът е подготвил над 155 000 специалисти, успешно реализирани в страната и чужбина. Днес в него се обучават над 8 000 бакалаври, магистри и докторанти от 52 страни по 27 бакалавърски, 29 магистърски и 16 докторски програми.

Сто години за един български университет е забележителен юбилей. В Европа има университети с много по-дългогодишна история, но когато даваме оценки, правим това винаги в исторически контекст. От такава гледна точка и в рамките на следосвобожденския период, съществуването на един български университет в течение на 100 години е забележително постижение. Икономически университет-Варна е един от най-старите университети в България и висшето училище с основание се гордее със своята история.

Фокусът на юбилейната международна научна конференция е върху дигитализацията и всички онези дълбоки трансформации, които тя поражда в икономиката и обществото. Темата на конференцията бе избрана в период, който предшества избухването на глобалната пандемия от корона вирус. Това е важно да се отбележи, защото текущата икономическа ситуация е силно променена. В резултат на въведеното извънредно положение и наложената социална изолация, икономиките на страните по света навлязоха в рецесия. Замря стопанската дейност, а и целият социален и културен живот. Започналата икономическа криза е безпрецедентна както по своята причина, така и най-вероятно ще бъде по своя мащаб и обхват, и тя ни изправя в момента пред специфични икономически проблеми. Но ние вярваме в науката и в медицината, в човешкия ум и интелект и не се съмняваме, че епидемията ще бъде овладяна и рано или късно светът ще се възвърне към нормалност. Тогава ще започнат да действат фундаменталните определители на

икономическата дейност, един от които е протичащият процес на дигитализация.

Текущата икономическа ситуация ни изправи пред специфични икономически проблеми, но тя също така по един ясен и категоричен начин показва значението на новите технологии за съвременния живот, в частност в условията на извънредно положение и социална дистанция. Тъкмо в тези условия върху дигиталните технологии почива днес цялата ни комуникация, възможността обществените институции да продължават да осъществяват своята дейност, възможността да преподаваме в училищата и университетите и т.н. Провеждането на настоящата конференция също стана възможно благодарение на модерните технологии.

Кризата, от определена гледна точка, даде нов тласък на дигитализацията на обществото. В контекста на текущите събития и дадените по-горе пояснения, темата на конференцията е насочена към дългосрочното развитие на икономиката и обществото като цяло.

Научната проява породи значителен интерес. В конференцията участваха 340 учени, изследователи, преподаватели, докторанти и студенти от 23 български и 15 чуждестранни висши училища и научни организации от Германия, Ливан, Литва, Полша, Португалия, Румъния, Русия, Словакия, Сърбия, Хърватия и Украйна, както и представители на бизнеса и различни институции. Пленарни доклади на конференцията представиха: проф. д-р Евгени Станимиров – Ректор на Икономически университет-Варна, „Quo vadis, образование?“, проф. д-р Даниела Бобева, Институт за икономически изследвания при БАН, „Какво печелим и какво губим от присъединяването към еврозоната?“. С изказване на тема „България – площадка за създаване на глобални инициативи“ в пленарната сесия се включи г-н Пламен Русев, един от успешните алумни на Икономически университет-Варна, изпълнителен председател на Webit Foundation и член на борда на директорите на Endeavor Bulgaria,

В сборника са включени 263 доклада, разпределени в 4 тома. Обхватът на проблемите в докладите е широк, отговарящ на замисъла на научния форум: да анализираме проявлението на дигитализацията не само в бизнеса и икономиката, но също така и нейните социални, институционални и правни аспекти. Много важна част от работата на конференцията са докладите, които изследват влиянието на дигитализацията върху образованието и науката.

INTRODUCTION

The Jubilee International Scientific Conference on the "Economic Science, Education and the Real Economy: Development and Interactions in the Digital Age", held on 11 – 12 May 2020, is dedicated to the 100th anniversary of the University of Economics-Varna. Against the background of the cultural and economic rise from the end of the XIX and the beginning of the XX century, on May 14, 1920 the Chamber of Commerce and Industry of Varna decides to open a Higher School of Commerce in the city. This marks the beginning of higher economics education in the country. For the period of its existence the university has trained over 155,000 specialists with successful self-realization in the country and abroad. Today, more than 8,000 Bachelors, Masters and Doctorates from 52 countries study in 27 Bachelor's, 29 Master's and 16 Doctor's programs.

One hundred years for a Bulgarian university is a remarkable anniversary. Some European universities have a much longer history, but when we give assessments, we must always consider the historical context. From this point of view and within the post-liberation period, 100 years of existence, for a Bulgarian university, is a remarkable achievement. The University of Economics – Varna is one of the oldest universities in Bulgaria and the university is rightly proud of its history.

The Jubilee International Scientific Conference is focused on digitalization and all those profound transformations it causes in the economy and society. The theme of the conference has been chosen in the period preceding the outbreak of the global coronary virus pandemic. This is important to note because the current economic situation has changed dramatically. As a result of the state of emergency and the imposed social isolation, the economies all over the world have entered a recession. The business, our social and cultural lives have come to a standstill. The economic crisis that has begun is unprecedented both in its cause and most likely in its scale and scope, and it is currently confronting us with specific economic problems. But we believe in science and medicine, in the human mind and intelligence, and we have no doubt that the epidemic will be brought under control and sooner or later the world will return to normal. Then the fundamental determinants of economic activity shall start to operate, one of which is the ongoing process of digitalization.

The present economic situation has confronted us with specific economic problems, but it has also shown in a clear and unequivocal way

how important new technologies are in modern life, in particular in the conditions of emergency and social distance. It is in these conditions that all our communication, the opportunity for public institutions to continue with their work, online university and school education, etc. rest on digital technologies today. This conference has also been made possible by modern technology.

The crisis, from a certain point of view, has given a new impetus to the digitalization of society. In the context of current events and the explanations given above, the topic of the conference is focused on the long-term development of the economy and society as a whole.

The scientific event aroused considerable interest. The conference was attended by 340 scientists, researchers, lecturers, PhD students and students from 23 Bulgarian and 15 foreign universities and research organizations from Germany, Lebanon, Lithuania, Poland, Portugal, Romania, Russia, Slovakia, Serbia, Croatia and Ukraine, as well as representatives of business and various institutions. Plenary reports of the conference have been presented by: Prof. Evgeni Stanimirov PhD – Rector of the University of Economics – Varna, "Quo vadis, education?", Prof. Daniela Bobeva PhD, Institute for Economic Research at BAS, "Cost and benefits of Euro adoption in Bulgaria: Lessons from the long path of Bulgaria to the euro" Mr. Plamen Rusev PhD, one of the successful alumni of the University of Economics – Varna, Executive Chairman of the Webit Foundation and a member of the Board of Directors of Endeavor Bulgaria, addressed the plenary session with a speech on "Bulgaria – a platform for creating global initiatives."

The proceedings covers 263 reports, in 4 volumes. The range of problems in the reports is wide, in line with the idea of the scientific forum: to analyze the manifestation of digitalization not only in business and economy, but its social, institutional and legal aspects, as well. A very important part of the conference is the reports that examine the impact of digitalization on education and science.

Секция
ФИРМИ, ПАЗАРИ,
КОНКУРЕНЦИЯ

Section
FIRMS, MARKETS,
COMPETITION

**ИНСТРУМЕНТИ ЗА РЕГУЛИРАНЕ
НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ**

**TOOLS FOR REGULATION
OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

*Проф. д-р Диана Антонова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
dantonova@uni-ruse.bg*

*Гл. ас. д-р Ирина Костадинова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
ikostadinova@uni-ruse.bg*

*Гл. ас. д-р Милена Тодорова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
mtodorova@uni-ruse.bg*

*Prof. Diana Antonova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
dantonova@uni-ruse.bg*

*Chief Assist. Prof. Irina Kostadinova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
ikostadinova@uni-ruse.bg*

*Chief Assist. Prof. Milena Todorova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
mtodorova@uni-ruse.bg*

Abstract

Corporate social responsibility regulation tools are being implemented within the key CSR realization areas. This does not mean that companies should strive to cover all CSR topics and areas. Not only is this impossible, but it would also prevent the company from concentrating its efforts on its most important strategic development areas. Of course, some areas of corporate responsibility are equally important in practice for all organizations.

For example, responsible behavior towards co-workers and reducing negative environmental impacts, including the organization of green offices. Other CSR policy areas and tools can be extremely important for some organizations, but may be out of date for others. In determining priority directions of CSR, companies should primarily be

oriented to the specifics of their business. This is important because CSR should organically fit into the strategy, policy, company management system and downplay all business processes.

The purpose of the report is to present a viewpoint of the authors, supported by the results described in their analytical reports on company CSR policies in Bulgaria. The thesis is that companies are obliged to look at what they do within its core business from the perspective of CSR and think how they can produce and sell their products with greater benefit to society and the environment.

The report systematizes 6 groups of instruments for regulating CSR and describes the directions for their implementation. The examples of good practices of large and medium-sized companies operating in Bulgaria are given.

Key words: *CSR implementation, Responsible staff practices, Environmental protection, Responsible business practices, Consumer practices, Development of local communities, Philanthropy.*

JEL Code: M1, M14, M38

Въведение

Инструментите за регулиране на корпоративната социална отговорност (КСО) се прилагат в рамките на ключовите направления за нейната реализация. Това не означава, че организациите са длъжни да се стремят към обхващане на всички изброени теми и направления. Нещо, което не само е невъзможно, но и би попречило на концентрирането на фирмените усилия върху най-значимите за конкретните компании области. От друга страна, някои направления на КСО са еднакво важни практически за всяка организация като например, отговорното поведение към служителите или намаляване на негативните екологични въздействия (Nunally, 2004), в т.ч. организирането на „зелен офис“ (Ostravik, 2004). Определени направления и инструменти за регулиране на КСО могат да имат изключително значение за едни организации (Antonova et al., 2018), но да са неактуални при други.

Целта на доклада е да представи доказателства за тезата, че при определянето на приоритетните направления на КСО, компанията преди всичко е необходимо да се ориентират според спецификата на своята дейност (Piev et al., 2018). Това е важно, тъй като КСО трябва органично да се вписва в стратегията, политиката, системата за управление на компанията и да преминава през всички бизнес процеси (Kunev et al., 2012; Mihaylova, 2011). Казано по друг начин, организациите са длъжни да гледат на това, което правят в рамките на своя основен биз-

нес от позиция на КСО и да мислят, как тя би могла да бъде извършвана с голяма полза за обществото и околната среда (Kostadinova et al., 2018; Kunev, 2010). В изложението са представени примери за различни инструменти на регулирането, прилагани в компании, опериращи в България, свързани с: отговорни практики в отношенията с персонала; защита на околната среда; доброволни бизнес практики; отговорни практики в отношенията с потребителите; развитие на местните общности; благотворителност и филантропия.

1. Ключови направления за реализация на КСО

Инструментите за регулиране на корпоративната социална отговорност са представени в Таблица 1 според основните изисквания на стандарт ISO 26000: 2010.¹

Таблица 1

Списък на изследваните университети в България

№	Направление на реализацията	Инструменти за регулиране
1	Отговорни практики в отношенията с персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Прилагане на прозрачни процедури при наемане на работа, повишаване в длъжност, заплащане на труда, а също при прекратяване на трудовите отношения. • Охрана на труда и осигуряване безопасност на работните места. • Програми за обучения и повишаване квалификацията на персонала. • Допълнително социално осигуряване (медицински, пенсионни и жилищни програми, санаторно-курортно лечение) • Спазване правата на служителите за свободно обединяване и водене на колективни преговори. • Отсъствие на дискриминация и създаване на ранни възможности за растеж на всички служители независимо от пол, раса, религия, националност или социален произход, политически предпочитания, възраст и др. • Формиране на корпоративна култура и създаване на нематериални стимули за служителите. • Съблюдаване на баланса между трудовите задължение и личния живот на персонала.

¹ <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> [Accessed 19/04/2020]

2	Опазване на околната среда	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничаване на всички видове замърсявания (емисии в атмосферата, зауствания във водни басейни, управление на отпадъците и др.) • Развитие на иновационни технологии, насочени към ефективно използване на енергията, водата и др. ресурси. • Намаляване потреблението на невъзобновяеми ресурси. • Съхранение и възстановяване на биоразнообразието и природните екосистеми. • Противоедействие на изменението на климата и адаптиране към него (намаляване парниковите газове и отчитане на прогнозните изменения в глобалния и местния климат при планиране на дейностите). • Отчитане на екологичните фактори при организиране на работата в офиса (икономия на хартия, енергия, вода, обезвреждане на отпадъци, намаляване на броя и продължителността на командировките и замената им с видеоконференции, повишаване екологичната съзнателност на служителите).
3	Доброволни бизнес практики	<ul style="list-style-type: none"> • Съблюдаване принципите на лоялна конкуренция, антимонополни и антидъмпингови политики. • Противоедействие на узаконяването на доходи, получени по престъпен начин, финансиране на тероризма и борба с корупцията. • Създаване на допълнителни, в т.ч. материални стимули за интеграция на принципите на КСО в дейностите на доставчиците и бизнеспартньорите (осчетоводяване на екологичните и социални фактори в рамките на доставните и инвестиционните дейности). • Насърчаване прилагането на принципите на КСО в бизнес общността (провеждане на конференции, обучителни мероприятия, подготовка на тематични издания). • Поддържане на публичните политически процеси по разработване и реализация на държавна стратегия, насочена към общественото благоденствие.
4	Отговорни практики в отношенията с потребителите	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставяне на качествени стоки и услуги, непредставляващи заплаха за здравето и живота на потребителите. • Добросъвестно информиране за свойствата на продуктите и услугите. • Наличие на процедури за компенсации в слу-

		<p>чай на предоставяне на стоки и услуги с неудовлетворително качество.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стимулиране потребителите за покупка на стоки със социални и екологични предимства (подлежащи на преработка и повторно използване, с по-дълъг срок на годност, използване на ВЕИ).
5	Развитие на местните общности	<ul style="list-style-type: none"> • Създаване на работни места и повишаване нивото на подготовка на човешките ресурси в региона, където оперира компанията. • Поддържане на местните доставчици и потребители. • Инвестиции, разширение и диверсификация на икономическите дейности в региона, въвеждане на иновационни технологии и реализация на местни инициативи. • Инвестиране в решаване на регионални проблеми в областта на образованието, културата, здравеопазването, жилищното и комуналното строителство и др. • Съблюдаване правата на местните жители и малцинствени групи.
6	Благотворителност и филантропия	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация и поддръжка на социално значими програми и проекти, насочени към защита на уязвими групи от населението и формирането на благоприятна социална и културна среда. • Формиране на система, стимулираща служителите да участват в доброволчески инициативи.

Източник: Адаптирано по ICS>03>03.100>03.100.02, IWA 26:2017, Using ISO 26000:2010 in management systems²

Необходимо е да се изучават очакванията на представителите на заинтересованите страни – служители, бизнеспартньори, клиенти, акционери, представители на държавните институции и др. Техните мнения за това, какво е длъжна да извършва организацията в областта на КСО са ценен източник на информация за определяне приоритетните направления на социалната отговорност. Обвързвайки действията си с КСО за компанията е важно да разчита на своите сили и налични ресурси (Shah et al., 2009; Stoycheva et al., 2016, 2018). Възможно е в началото да бъдат избрани няколко приоритетни направления и да бъде достигната максимална ефективност в тях. Впоследствие, с нарастване

² <https://www.iso.org/standard/72669.html>, [Accessed 20/04/2020]

на опита в разглежданата област ще бъде по-леко да се разшири изборът на теми и направления на КСО.

С течение на времето и изменението на вътрешните и външни условия, приоритетите на социалната отговорност могат да се променят. Затова е необходимо компанията редовно да оценява и преразглежда своите социално отговорни действия.

Работейки за повишаване на социалната отговорност, организацията следва да отчита интересите на тези, за които всичко това се прави – физическите и юридически лица, кои-то изпитват върху себе си влиянието на фирмените решения и действия или сами оказват въздействия върху нея (стейкхолдърите).

В най-общ вид основните групи заинтересовани страни включват акционери, инвеститори, държавни регулиращи и контролиращи органи, бизнес партньори и доставчици, персонал и синдикални организации, потребители на стоки и услуги, обществени организации, представители на местните общности в региона на опериране на компанията и др.

В хода на такова взаимодействие, организацията получава възможност да покрие очакванията на заинтересованите страни по отношение на това, как е длъжна да реализира своята социална отговорност, а също да компенсира съществуващо недоволство от действията ѝ сред стейкхолдърите. Това се превръща в основа за търсене на взаимноизгодни решения и отчитане на интересите на заинтересованите страни при планиране на по-нататъшните действия на организацията.

Взаимодействието със заинтересованите страни позволява на компанията да развие техните мнения за това как трябва да се реализира своята социална отговорност, а също и да идентифицира възможни недоволства към нейните действия. Това става основа за търсене на взаимноизгодни решения и отчитане на интересите на стейкхолдърите при планиране на последващите дейности на организацията.

Взаимодействието със заинтересованите страни позволява на компанията да прояви своите възгледи за това:

- в какви области първоначално трябва да се реализира нейната социална отговорност;
- какви конкретни действия трябва да предприеме за да удовлетвори потребностите и интересите на заинтересованите страни;
- какви важни направления на КСО би оставила без внимание;

- какви нейни действия и решения предизвикват недоволството на заинтересованите страни и защо;
- достатъчно открита ли е организацията: има ли аспекти на нейната дейност, по които заинтересованите страни искат, но не могат да получат информация.

За компаниите е важно да разберат, че взаимодействието със заинтересованите страни не трябва да се свежда до публикуване на информация за техните успехи и постижения. Под взаимодействие следва да се разбира непрекъснатият последователен процес, основан на постигането на диалог между организацията и нейните заинтересовани страни (Todorova et al., 2011; Vitliemov, 2001; Zlatarov et al., 2018). Етапи на този процес са:

- 1) хармонизиране на мненията и очакванията на стейкхолдърите по отношение на необходимите стъпки за повишаване на КСО на фирмата;
- 2) интегриране на очакванията на заинтересованите страни в дейността на компанията;
- 3) оценка на ефективността на приетите мерки и информиране на заинтересованите страни за тях;
- 4) преход към следващ цикъл на взаимодействия със стейкхолдърите.

Необходимостта да се развива взаимодействие е обусловена от това, че в съвременния свят компаниите непрекъснато изпитват върху себе си постоянното влияние на широк кръг заинтересовани страни, действия и решения, които в значителна степен намират отражение в бизнес успехите. Освен това, със засилване на процесите на глобализацията и развитието на ИКТ, в обособеността на Интернет и социалните мрежи, този процес все повече се усилва. Като резултат компаниите се сблъскват с цял ред нефинансови рискове, генезисът, на които трябва да търсим в свободата на стейкхолдърите да избират своето поведение в отношенията си с компанията.

2. Казусът „Асарел Медет“ – проявления на инструментите за регулиране на корпоративната социална отговорност

Нефинансовият отчет не е толкова информационен продукт, колкото инструмент за анализ и планиране на действията на компанията в областта на КСО. Това произтича от следните обстоятелства:

Първо, в процеса на изготвяне на отчета са включени представители на ключовите стейкхолдъри, както вътрешни – служители от различни структурни звена на компанията, така и външни – клиенти, бизнес партньори, доставчици, акционери, инвеститори, държавни институции. Съществуват много начини за взаимодействие със заинтересованите страни в процеса на подготовка на отчета. Все по-значими инструменти за това стават обществените изслушвания и диалози със стейкхолдърите. (Ruskova, 2012; Ruskova et al., 2018). Това не само повишава качеството и ценността на отчетния документ, но и дава възможност да се направят изводи какви направления на КСО да се развият приоритетно в компанията.

Второ, редовната подготовка на нефинансови отчети дава възможност на органи-зацията да съпостави системата за ежегоден мониторинг на показателите за екологична и социална резултативност в общия годишен отчет на фирмата.

Трето, Създаването на постоянно действащи работни групи за подготовка на нефинансовата отчетност в състава на представителите на различни структурни подразделения, консолидира вътре в компанията формирания от последователи, дефиниращи идеите на КСО и разпространяващи ги сред техните колеги.

Този раздел съдържа анализ на проявленията на инструментите за регулиране на КСО в „Асарел Медет“- единствената компания от Община Панагюрище, която е включена в класацията Топ 100 на „Капитал“, известна като „Съзвездието на големите“ в българския бизнес. Заедно с „Дънди Прешъс Металс“ в Челопеч, това са единствените две рудодобивни предприятия, които участват в подреждането на най-големите в страната, съответно на 60-то и 61-во място. Ранглистата на водещите български компании показва още, че „Асарел Медет“ е в Топ 20 на три класации – по рентабилност, по размер на активите и по най-малко задължения, а като работодател заема 66-то място по броя на наетите лица.³ Още след приватизацията на откритата мина, която добива близо 0,5% от медта в световен мащаб, изпълнителният директор тогава проф. д-р Лъчезар Цоцорков предначертава нейното бъдеще. Като истински визионер, той разбира огромната роля, която дружество

³ Капитал К 100 – най-големите в България, (2019) https://www.capital.bg/biznes/kompanii/-2019/05/-30/-3913888_kapital_100_-_klasaciiata_na_nai-golemite_kompanii_v/ [Accessed 5/07/2019]

от подобен мащаб трябва да поеме в развитието не само на своя бизнес, но и на целия регион, в който оперира.

„Асарел Медет“ е един от най-добрите примери за споделена стойност чрез реализацията на социални проекти – зала-трезор в музея на Панагюрище, спортна зала и модерна многопрофилна болница. Според изпълнителният директор на „Средногорие“ Николай Минков: „...Флагманът на Клъстер „Средногорие“ минава през оздравителна програма и в момента е доказателство за това, че най-бързо движещия се капитал са хората, а най-голямото богатство на една компания е доверието на стейкхолдърите“.

В Таблица 2 ще бъдат представени примери за проявления на реализацията на инструментите за регулиране на корпоративната социална отговорност в „Асарел Медет“ АД – Панагюрище.

Таблица 2

Инструменти за регулиране на КСО в „Асарел Медет“ – Панагюрище

№	Направление на реализацията	Инструменти за регулиране
1	Отговорни практики в отношенията с персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Един на всеки 4 лв., инвестирани в Пазарджишка област е вложен от Асарел Медет. Показателят за Панагюрище е 4000 лв. възнаграждения на човек годишно, при средни за страната 2200 лв.⁴ По данни на НСИ, средното възнаграждение почти се удвоява (нараства с 91%) в периода 2008-2018 г. и Панагюрище се нарежда на 9 място по заплащане на труда, непосредствено след София – град. • Инвестиции в нова техника и технологии и изграждане на екип от млади и амбициозни професионалисти е поетият ангажимент на „Асарел“ за дългосрочно устойчиво развитие на компанията и благосъстояние на региона. Важно е фирмата да продължи да открива нови геоложки запаси от медна руда, ако всички искат да запазят своя стандарт и след 23 години, когато ще бъдат изчерпани доказаните количества в сегашния рудник. • Системна оценка на риска и прилагане на високи изисквания за здравословни и безопасни условия на

⁴ ИПИ (2019) Регионални профили: показатели за развитие - <https://www.regionalprofiles.bg> [Accessed 5/07/2019]

		<p>труд - не по-ниски от законовите изисквания и международната спецификация OHSAS 18001:2002, по която компанията първа в бранша е сертифицирана през 2003 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг и планиране на комплексни и превантивни мерки за намаляване и премахване на риска за здравето и живота на работещите и за подобряване условията на труд на всички работни места. Безусловно спазване на мерките от персонала и бизнеспартньорите по време на работа на територията на компанията. Използване на висококачествени работни и специални облекла и сертифицирани лични предпазни средства в работния процес. Осигуряване на ефективна профилактика, висококачествени медицински грижи и най-висока степен на здравно и животозастраховане за всички работещи. Изграждане на висока здравна култура като важно условие за здравословен и безопасен начин на живот на персонала и техните семейства. Активно сътрудничество на ръководството с представителите на работниците и служителите за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.⁵
2	Опазване на околната среда	<ul style="list-style-type: none"> • Суровината, която преработва „Асарел-Медет” е изключително бедна, с едва 0,27% мед на тон руда. В световен план, единствено още само шведската компания "Айтик" работи с толкова ниско съдържание. Това изисква наистина прецизни технологии и най-модерно оборудване, съчетано с инженерно и научно ноу-хау. Компанията спазва най-високи екологични стандарти, свързани с пречистването и оползотворяването на всички отпадни води. • Програмата за модернизация на производството на рудник Асарел само за 2019 г. включва четири новопълнения на машинния парк Caterpillar от най-висок екологичен клас EURO 6 – последно поколение с удобни, климатизирани кабинни (бобкат, валеж и булдозери-близнаци, автогрейдер и челен товарач) за ремонт на 20 км пътища в рудника и подобряване на възможността за работа в труднопроходими места. • По програмата "Водно-отпадно стопанство, пречиствателни станции, екстракция и електролиза" за последните 36 месеца са налети 9000 куб. м бетон, поставени са 1100 т армировка и 526 т стоманени тръби в ново хидротехническо съоръжение на хвостохрани-

⁵ <http://www.asarel.com/Policy/SocialResponsebility/WorkConditions.aspx>, [Accessed 20/04/2021]

		<p>лицето "Люляковица" - впечатляващ стоманобетонен колектор, чрез който избистрените води от утаечното езеро преминават през тялото на хвостохранилището, а оттам се включват в системата на обратното водоснабдяване на обогатителната фабрика. Съоръжението е разчетено за работно водно количество от 2 м³/сек., което осигурява надеждна работа на водоснабдяването в затворен цикъл.⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • 700 000 пчели се отглеждат сред новозалесените горички върху Източното насипище на Асарел – бивше депо за минни отпадъци, рекултивирано в началото на 21-ви век. • Децата от ОУ "Хр. Смирненски" в с. Ноевци имат рециклирана класна стая с подкрепата на Асарел Инвестмънт ЕАД. Идеята за близост до природата се постига чрез превръщането на ненужен инвентар в съвременни мебели, кърт за игри и етажерки от палети, както и необичайни уроци от специалисти на компанията за ресурсите и тяхното рационално ползване.
3	Доброволни бизнес практики	<ul style="list-style-type: none"> • От 1999 г. до сега са инвестирани над 1,2 млрд. лева за модернизация на производството, иновативни технологии, безопасни условия на труд, екологични проекти и повишаване на квалификацията на работещите. Само за 2019 г. са 150 млн. лв. инвестициите в Обогатителната фабрика и други инфраструктурни проекти. Всяка нова техника и технологии, които излизат на пазара се закупуват веднага, защото само така може да има ефективно производство. • Каузата на компанията е младите хора от общината да се реализират професионално и житейски в родното си място. • Тук работи първата в България и най-модерната в Европа Инсталация за екстракция и електролиза на катодна мед от руднични води.
4	Отговорни практики в отношенията с потребителите	<ul style="list-style-type: none"> • Първата компания в тежката индустрия внедрила през 2003 г. Интегрирана система за управление на база трите основни международни стандарта – ISO 9001 за управление на качеството, ISO 14001 за опазване на околната и OHSAS 18001 за безопасност и здраве при работа. През 2018 г. организацията е сертифицирана и с ISO 50001 за ефективно управление на енергията. • Първата компания от минния бранш, получила приза „Инвеститор на годината” за 2007 г. За втори път е отличена в националния конкурс „Зелена инвестиция

⁶ “Заедно“ – Фирмено издание на Асарел Медет АД, год. 16, бр. 194 7/2019, с.16

		<p>'2011" от БАИ. През 2016 г. „Асарел Медет“ АД получава голямата награда „Инвеститор на годината'2015“ за изграждането на модерния медицински комплекс МБАЛ „Уни Хоспитал“ в Панагюрище.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Първата компания от минодобива, носител през 2009 г. на Голямата национална награда за КСО на „Пари“ („Капитал Дейли“). • През 2009 г. носител на наградата „Прометей“ на КНСБ за висок стандарт на здравословни и безопасни условия на труд. • Лауреат на наградата „Зелен бизнес" от националната кампания „Зелена България“, проведена през 2012 г. • Компанията е победител през 2012 г. в Националния конкурс „Безопасност и здраве при работа“ в раздел „Големи предприятия“. • Петкратен носител на браншовата награда за КСО, присъждана от Българска минно-геоложка камара след допитване до журналисти от националните медии.
5	Развитие на местните общности	<ul style="list-style-type: none"> • Повече млади семейства с малки деца са се заселили в Панагюрище, отколкото са го напуснали след 2017 г. Една от причините е модернизацията на МБАЛ „Уни Хоспитал.“ Инвестицията на „Асарел Медет“ е основание за подобряване качеството на здравеопазването в региона. В момента 1 лекар се пада на 120 жители на Панагюрище, при двойно по-неблагоприятно състояние на показателя за страната. По отношение на столицата, Панагюрище е „спечелил хора“ – повече са дошли, отколкото напуснали миньорския град.⁷ • Един стратегически инвеститор променя облика на цял общински сектор като здравеопазването. Проектът за модерния медицински комплекс през 2015 г. е пример за успешен модел на публично-частно партньорство между Община Панагюрище, „Асарел-Медет“ АД, привлечени инвеститори и десетки лекари и медицински специалисти от Панагюрище и страната. • Изграждането и оборудването на МБАЛ „Уни Хоспитал“ възлиза на повече от 120 милиона лева. През 2019 година Болницата получава две национални медицински награди - за инвестиции и специална благодарност на пациенти. Шест лекари получават признанието "Лекарите, на които вярваме" на "24 часа". През 2018 г. "Уни Хоспитал" е отличена с наг-

⁷ ИПИ (2019) Регионални профили: показатели за развитие - <https://www.regionalprofiles.bg> [Accessed 5/07/2019]

		<p>радата на читателите на вестника за иновации в медицината. През 2016 година лечебното заведение получава Медицински Оскар за иновации. Това е най-мощната инвестиция в българското здравеопазване през последните 25 години и заради нея „Асарел-Медет“ АД и „Асарел Панагюрище Здраве“ АД са удостоени с голямата награда „Инвеститор на годината“ за 2015 г. от БАИ и сертификат от МИ за „Инвеститор Първи клас“.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Днес болничният комплекс за социалнозначими заболявания, спешна медицина и продължаващо лечение разполага с 325 легла, като в него работят 700 души медицински и немедицински персонал. Само в обучението на кадрите ежегодно се инвестират над 400 хиляди лева.⁸
6	Благотворителност и филантропия	<p>Най-устойчиво и силно въздействие върху общностите се постига чрез образованието:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учредени са 5 стипендии „Проф. д-р Лъчезар Цоцорков“, които покриват целия четиригодишен период на обучение и подкрепят български студенти, които показват непоколебима обвързаност към социални каузи и обществена ангажираност. • От 2004 г. се провеждат платени летни стажантски програми в „Асарел Медет“. До края на 2019 г. през тях са преминали 670 стажанти от водещи български университети в специалности минно дело, електро- и машинно инженерство, автоматизация, ИКТ, икономика. От тях 120 вече работят в дружеството. • През 2019 г. е дипломиран първият випуск на дуалното обучение в Професионалната гимназия по индустриални технологии, мениджмънт и туризъм в Панагюрище. 9 ученици със специалност „Минна електро-механика“ започват работа в „Асарел“. • 300 000 лева под формата на лични предпазни средства, експресни тестове и финансова подкрепа в борбата срещу COVID-19 в национален мащаб предоставя Фондация „Лъчезар Цоцорков“ със съдействието на МБАЛ „Уни Хоспитал“ и подкрепата на Български лекарски съюз (БЛС). Фондацията заяви своето желание и готовност да подпомогне дейността на държавата, здравните власти и Националния оперативен щаб, като предостави безвъзмездно 1000 шлема, 300 костюма със сребърно-йонна защита, 7000 маски за многократна употреба, 1000 литра спирт, както и 10 000 кита за експресно тестване с цел скрининг. 5000 от

⁸ <http://www.unihospitalbg.bg/bg/pages/istoriq>

		тези експресни тестове са насочени директно към МЗ на РБългария и Националния оперативен щаб за борба с пандемията за да осигурят безопасността на медицинските екипи в лечебните заведения.
--	--	--

Източник: Авторска разработка.

Заклучение

Предприеманите от компаниите инициативи в областта на КСО, рефлектират върху това, че организациите започват да декларират социални мероприятия, свързани с развитието на обществото и опазването на околната среда. В края на миналия век в Европа и САЩ се появяват първите нефинансови отчети, предназначени главно не за акционерите и аналитиците, а за широк кръг заинтересовани страни. По това време те имат по-скоро PR-функции. Постепенно характерът на включваната информация се променя към по-голяма балансираност и аналитичност. В резултат, нефинансовата отчетност придобива още една важна функция – тя се превръща в инструмент за анализ и планиране на дейностите на компаниите, свързани с тяхната КСО. Докладите днес съдържат анализ на екологичната, икономическата и социалната ефективност на организацията, а също така взаимодействието със заинтересованите страни и влиянието на нефинансовите рискове.

Казусът "Асарел Медет" съдържа доказателства подкрепящи тезата, че определянето на приоритетните направления на КСО в компанията зависи от спецификата на нейната дейност. Социалната политика е органично вписана в стратегията и системата за управление на медодобивната компания и преминава през всичките ѝ бизнес процеси. Действията на борда на „Асарел Медет“ АД са обвързани основно с минно преработвателната индустрия и визията на компанията, тяхната КСО да бъде извършвана с голяма полза за обществото и околната среда. „Асарел Медет“ предоставя примери за различни инструменти на регулирането, прилагани в дружеството, свързани с: отговорни практики в отношенията с персонала; защита на околната среда; доброволни бизнес практики; отговорни практики в отношенията с потребителите; развитие на местните общности; благотворителност и филантропия, както и положителните резултати и отзвук на социалната фирмена активност сред стейкхолдърите.

Acknowledgements

Подготовката, представянето за публикуване на настоящия доклад се подкрепя от проект ФНИ 20-БМ-01 на Русенски университет „Ангел Кънчев“.

References

1. Antonova, D., S. Kunev, T. Hristov, M. Marinov. (2018) Concept of Online Distance Learning System on Sustainable Development in the Cross-border Region. // TEM Journal, No 7(4), pp. 915-923.
2. Iliev, S., Gunev, D., Kadirova, S., Nenov, T., I. Ivanov, S. Kunev. (2018) Improving Practical Experience of Students in Pre-production and Production Stages of New Products. DOI 10.1109/SIITME.2018.8599282//2018 IEEE 24th International Symposium for Design and Technology in Electronic Packaging (SIITME), Oct. 25–28, Iasi, Romania, IEEE, 2018
3. Kostadinova, I., Kunev, S. (2019) Integration of principles of responsible management education in regard of social responsibility's learning needs// Annals of „Eftimie Murgu” University Reșița. Fascicle II. Economic Studies, No XXVI edition.
4. Kunev, S. (2010) Using Case Study in Entrepreneurship and Innovation Education: Methodological Aspects. // Journal of Entrepreneurship and Innovation, year II, Issue 2, pp. 45-56.
5. Kunev, S. et al. (2012) Algorithm for factor determination of innovation activeness of machinebuilding SMEs (the case of Bulgaria, example of Ruse region). //2nd International Conference on Logistics and Maritime Systems, University of Bremen, Germany, Imprint: University of Bremen, Faculty 7: Business Studies& Economics, Chair of Logistics, 2012, pp. 293-302
6. Mihaylova, L. (2011) Systematisation of Corporate Planning. // Review of International Comparative Management, No 1, Vol. 12, pp. 165-171.
7. Nunally (2003) Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms// Entrepreneurship Theory and Practice 27(4): 339-358.
8. Ostravik, F. (2004). Towards a communicative theory of diverse innovation systems//In: Diversity of Knowledge Economy and Society, Series editors: E. Karayaniss & A. Kaloudis, Cheltenham, U.K., pp. 117-140.

9. Ruskova, S. (2012) Research of the Motivational Factors Affecting the Different Categories of Consumers according to the Rogers' Model// Entrepreneurship and Innovation, No 3, pp. 51-74, ISSN 1314-0175.

10. Ruskova, S., I. Ruseva. (2018) Empirical study on the impact of the conflicts on the motivation of the employees// Annals of "Eftimie Murgu" University Resita, No XXV, pp. 206-215.

11. Shah N., C. Tsai, M. Marinov, J. Cooper, P. Vitliemov, et al. (2009) Ontological On-line Analytical Processing for Integrating Energy Sensor Data// IETE Technical Review, No 26, pp. 375-387.

12. Stoycheva, B., Antonova, D. (2018) Investigating Factor Interactions in Formalising the Process of Developing New Products// Serbian Journal of Management, No vol 13, № 1, pp. 173-184

13. Stoycheva, B., D. Antonova. (2016) Improving Management Functions in Developing New Products in Medium-sized and Large Enterprises (a Comparative Study of Bulgarian and American Processing Industry). Springer International Publishing Sw.// "Dynamics in Logistics" Editors: Kotzab Herbert, Pannek Jürgen, Thoben Klaus-Dieter, Berlin-Heidelberg, Germany, No LDIC 2014, pp. 667-674.

14. Todorova, M., Ruskova, S. et al. (2011) Method for Studying the Students Needs of Training in Entrepreneurship. // Scientific Bulletin of Politehnica University of Timisoara, No5, pp.5-14, ISSN 1224-6050.

15. Vitliemov P, S. Ivanov. (2001) Parametric Assembly Design. //Advances in Manufacturing Technology, XV, Cardiff, UK.

16. Zlatarov P., Ivanova G. et al. (2018) Adaptive Software System for Optimization of the Admission and Management Process for Doctoral Students. [https://doi-org/10.1007/978-3-030-00184-1_30//In:Silhay R., Silhavy P., Prokopova Z. \(eds.\) Intelligent Systems in Cyber-netics and Automation Control Theory. CoMeSySo 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, Springer, 2018, No vol. 860, pp. 323-332.](https://doi-org/10.1007/978-3-030-00184-1_30//In:Silhay R., Silhavy P., Prokopova Z. (eds.) Intelligent Systems in Cyber-netics and Automation Control Theory. CoMeSySo 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, Springer, 2018, No vol. 860, pp. 323-332.)

**КРИТЕРИИ И ПОДХОДИ ЗА ДИФЕРЕНЦИРАНЕ
НА СЧЕТОВОДНИТЕ ПРИБЛИЗИТЕЛНИ ОЦЕНКИ
ОТ АКТЮЕРСКИТЕ ОЦЕНКИ**

**CRITERIA AND APPROACHES FOR DIFFERENTIATION
IN ACCOUNTING ESTIMATES
FROM THE ACTUARIAL VALUATIONS**

Доц. д-р Валентина Станева
Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“, София
valiastaneva@abv.bg

Assoc. Prof. Valentina Staneva, PhD
“Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia, Bulgaria
valiastaneva@abv.bg

Abstract

The accurate presentation of economic information in an entity's financial statements requires periodic updates of the estimates used. Often the business of insurance companies, pension insurance companies, health funds, banks, investment firms, regulatory institutions and others requires the use of actuarial services. From their calculations the price of the offered products and services for the end user is determined. Actuaries can also be hired as consultants when assessing the risks to the business of a company by offering guidance on how to manage them.

Of significant importance are the accounting estimates made in relation to the management's estimates of the entity's expected economic benefits in using the entity's assets. Actuarial and accounting estimates are two different estimates made in connection with the financial statements of enterprises. By comparing and analyzing them, it is possible to answer the question of whether they have characteristics because of which their differentiation can be justified.

This study proposes the use of a conceptual apparatus, distinguishing criteria and practical approaches to uniquely define and logically relate relationships and processes associated with the use of accounting estimates and their differentiation from estimates made by actuaries for financial reporting purposes.

Key words: *accounting estimate, actuarial valuation, financial reporting, estimate with approximation.*

JEL: M41

Въведение

Съвременното развитие на счетоводството се свързва с използването на счетоводните приблизителни оценки, изготвени на базата на утвърдени класически счетоводни техники, способности и методи за анализ, оценка и контрол на различните стопански факти, събития и процеси, използвани в зависимост от развитието на обществените икономически отношения. Във финансовата отчетност трудно се проследява спецификата на проявление на счетоводната приблизителна оценка. Несигурността по отношение на данъчното интерпретиране на същата е в основата на нейното предпазливо използване. Освен тях, в практиката се използват и специализираните знания, техники и умения на актюерите при определяне на балансовите стойности за счетоводно отчитане на разчетите свързани с доходите на наети лица, както и по отношение на дефинираните планове за пенсионно осигуряване за предприятия, прилагащи като счетоводна база Международните счетоводни стандарти (МСС). Участието на актюери при изготвянето на специфични оценки е обусловено от изискванията на кодекси (Кодекс за застраховането и Кодекс за социалното осигуряване), подзаконовни нормативни актове (Наредба № 31) или приложими счетоводни стандарти. Важно е да се открие, че актюерите са външни за предприятието експерти, на които най-често им се възлага дейност при условията на гражданско-правни облигационни правоотношения. Дейността им се организира чрез структурите на професионална организация на актюерите, която е юридическо лице с нестопанска цел, регистрирано в Република България, пълноправен член на създадената през 1895 г. Международна актюерска организация, със седалище в Канада.¹

¹ Виж ал. 1 от чл. 13а на Наредба № 31 от 2 август 2006 г. за условията и реда за провеждане на изпит и за признаване на правоспособност на отговорен актюер, за признаване на правоспособност, придобита извън Република България, за формата на актюерската заверка, формата и съдържанието на актюерския доклад и на справките по Кодекса за застраховането, които отговорният актюер заверява, както и за формата и задължителното съдържание на годишния актюерски доклад по Кодекса за социално осигуряване.

В преамбюла на Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 г.² се уточнява, че „Признаването и оценяването на някои позиции във финансовите отчети се извършват въз основа на приблизителни оценки, преценки и модели, а не въз основа на точно описание. Поради несигурния характер на стопанската дейност определени позиции във финансовите отчети не могат да бъдат оценени точно, а подлежат само на приблизителна оценка. Приблизителното оценяване е свързано с преценки въз основа на последната налична надеждна информация. Използването на приблизителни оценки е съществена част от подготовката на финансовите отчети.“ (Directive 2013/34/EU, р. 22) Счетоводните приблизителни оценки се основават на разумна преценка за управлението на предприятието и се определят на базата на обективни обстоятелства, които могат да се подкрепят от минал опит и добри практики при подобни сделки, или в редки случаи — писмени становища на независими експерти.

Целта на настоящият доклад е да се направи сравнителен анализ, като се открият концептуалните разлики между счетоводните приблизителни оценки и актюерските оценки.

2. Понятиен апарат

Терминът „счетоводна приблизителна оценка“ се въвежда в теорията и практиката в резултат от използването на МСС. След изменението в МСС 8 „Счетоводна политика, промени в счетоводните приблизителни оценки и грешки“³ (в сила от 01 януари 2005 г.), който заменя МСС 8 „Нетна печалба или загуба за периода, фундаментални грешки и промени в счетоводната политика“ (преработен 1993 г.), понятието „приблизителни стойности“ е заменено със „счетоводни приблизителни оценки“ (Commission regulation (EC) No 1126/2008, р. 64). През годините постепенно се реализира идеята за използване на понятието

² Т. 22 на преамбюла на Директива 2013/34/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 26 юни 2013 г. относно годишните финансови отчети, консолидираните финансови отчети и свързаните доклади на някои видове предприятия и за изменение на Директива 2006/43/ЕО на Европейския парламент и на Съвета и за отмяна на директиви 78/660/ЕИО и 83/349/ЕИО на Съвета (ОВ, L 182/19 от 29 юни 2013 г.).

³ Регламент (ЕО) № 1126/2008 г. на Комисията от 3 ноември 2008 г., публикувани в Официален вестник на Европейския съюз, бр. L 320/29.11.2008 г., посл. изм. бр. L 73/15.03.2019 г.

„счетоводни приблизителни оценки”, включително и чрез представянето на допълнителни разяснения, подкрепени с примери за внасяне на яснота по тяхното практическо прилагане. Към настоящия момент обаче, все още нямаме правна регламентация или ясно определение на понятието „счетоводна приблизителна оценка”. Такова определение няма както в Закона за счетоводството, така и в СС 8 „Нетни печалби или загуби за периода, фундаментални грешки и промени в счетоводната политика”. В МСС 8 обаче има определение за промяна в счетоводната приблизителна оценка, което е *„корекция на балансовата стойност на даден актив или пасив или сумата на периодичното потребление на даден актив, получена след оценка на сегашното състояние и очакваните бъдещи изгоди и задължения, свързани с активите и пасивите”*⁴ (Commission regulation (EC) No 1126/2008, р. 64). Тази корекция се извършва на базата на нова информация или интерпретация на фактите, явленията и процесите в предприятието, поради което не може да се приравнява като корекция на грешка. Грешката е неправилно създадена информация, която е открита на по-късен етап. Този пропуск способства за неразбирането и различната трактовка по практическото прилагане на тези оценки в практиката.

В преработената Концептуална рамка за финансово отчитане (2018) се дава предимство на фундаменталната качествена характеристика „достоверно представяне“ на информацията в годишния финансов отчет, спрямо качеството „точност“, без да се пренебрегва значението на второто. Достоверно представяне на информацията имаме, когато са налице характеристиките – **пълно представяне, неутралност и без грешки**. Пълното представяне включва цялата информация, необходима на ползвателя да разбере явлението, което се представя, включително всички необходими описания и обяснения. Неутралното представяне е без предубеденост при избора или представянето на финансовата информация, като уместната финансова информация по дефиницията е в състояние да влияе върху решенията на ползвателите. Отсъствие на грешки означава, че описанието на явлението не съдържа грешки или пропуски и че процесът, използван за изготвяне на отчитаната информация е избран и приложен без наличие на грешки в процеса. В

⁴ МСС 8 „Счетоводна политика, промени в счетоводните приблизителни оценки и грешки”, Регламент (ЕО) № 1126/2008 на комисията от 3 ноември 2008 година, ОВ на ЕС, бр. L320/34, § 5.

този контекст отсъствието на грешки не означава съвършена точност във всички аспекти. Така например, счетоводна приблизителна оценка на полезния срок на амортизируем актив не може да бъде определена като точна или неточна стойност. Представянето на тази приблизителна оценка е достоверно, ако е описано ясно и точно, че сумата представлява счетоводна приблизителна оценка, при която естеството и ограниченията на процеса на приблизително оценяване са обяснени и при подбора и прилагането на подходяща процедура за разработване на приблизителната оценка, не са допуснати грешки.

Но „субективната” преценка на ръководството на предприятието винаги следва да се базира на **конкретно управленско решение, минал опит, добри практики или експертно мнение, които задължително се обосновават чрез измерими стойности** (времеви, парично-стойности, математически, статистически, количествени, качествени и мн. др.), за да може впоследствие да се представят убедителни писмени основания за взетото управленско решение пред контролните органи.

Необходимостта от определяне на характеристиките на приблизителните счетоводни оценки се извежда от очакваната икономическа изгода от употребата на конкретни активи/пасиви в нормалния ход на стопанската дейност на предприятието, на която се базира управленската преценка. За дефиниране на понятието „счетоводна приблизителна оценка” (СПО) се предлага следното определение: **„Стойностен измерител за отразяване на управленско решение относно очакваната икономическа изгода от употребата в стопанския оборот на конкретен счетоводен обект, базирано на налична или нова несигурна (приблизителна/ хипотетична) информация, придобит опит или нова интерпретация на фактите, явленията и процесите, имащи отношение към достоверното определяне на балансовата стойност на актив, пасив или компонент на собствения капитал на предприятието“** (Staneva, 2016, p. 253). Следователно, тук говорим за оценка, изготвена от счетоводен специалист, изразена чрез стойностния измерител, която оценка може да включва в себе си част от експертизата на наето от предприятието експертно лице, което да не е специалист в счетоводството. Например, счетоводителя не може да даде отговор на въпроса „Колко е полезния срок на използване на автомобил, закупен от пазара за употребявани автомобили?“, докато экс-

перт с технически познания може (Staneva, 2014, p. 71). Но следва да се отчита, че в Закона за корпоративно подоходно облагане (ЗКПО)⁵ се дава първоначалната преценка на законодателя за полезния живот на активите и метода на тяхната амортизация - линеен, които в случая **са с характер на точна оценка**, тъй като не се позволява тяхната промяна за данъчни цели. Така определената императивна точна оценка не е свободен избор на счетоводителя, защото е решение на законодателя, което ни дава основание да не я припознаваме като счетоводна приблизителна оценка. Когато счетоводителят реши да ползва законодателната преценка за полезен живот и метод на амортизация на активите в зависимост от тяхната данъчна категоризация, **това решение всъщност се явява счетоводна приблизителна оценка**, определена за нуждите на предприятието, без да е необходимо да се обосновава. Счетоводителят е свободен да определи и друга първоначална счетоводна приблизителна оценка на полезния живот и метода на амортизация, което по своята същност е първоначална негова преценка. Всяко следващо изменение на първоначалната му преценка е промяна в счетоводната приблизителна оценка.

Съществена разлика между счетоводната приблизителна оценка и оценката, изготвяна от актюера, е мястото на специалиста/експерта при изготвяне, приемане и прилагане на същата, като част от управленския процес за вземане на решения в предприятието. Професията на актюера се упражнява при условията на трудов договор или на договор с предприятие-възложител (по-честия вариант). В дейността си те прилагат знания от теорията и приложението на математиката, статистиката, икономическите науки (включително счетоводството), теорията на вероятностите и финансите, при решаване на практически проблеми, свързани с последиците от бъдещи случайни събития, за да предоставят на ръководството на предприятието тази важна информация, на чиято база да може да се вземат дългосрочни стратегически решения.

Важна особеност в дейността на актюера е неговия статут в пенсионно-осигурителните и застрахователните дружества. Дейността в двете направления се регламентира съответно от Кодекса за социално осигуряване и Кодекса за застраховането. Актюерското обслужване на пенсионноосигурителното дружество и на управляваните от него фон-

⁵ Виж чл. 55 от ЗКПО.

дове за допълнително пенсионно осигуряване се извършва само от отговорен актюер, който е физическо лице с призната правоспособност. Отговорният актюер се избира от общото събрание на акционерите на пенсионноосигурителното дружество, пред което предварително удостоверява с декларация, че отговаря на законовите условия за неговото назначаване. Докато в дейността на застрахователите и/или презастрахователите актюерските функции са част от системата на управление.⁶ Затова същият се назначава от управителния орган на застрахователя или презастрахователя.

3. Подходи и критерии за диференциране

В дейността си актюерите изготвят финансовите обосновки за предлаганите застрахователни и финансови продукти, както и за ефективността на здравноосигурителни и пенсионни схеми. В тази връзка те участват в дейността на посочените предприятия, чрез коректно и прецизно определяне на цените на предлаганите продукти, както и чрез оценка на необходимите резерви, които предприятията са задължени да поддържат за посрещане на бъдещи задължения. В редки случаи актюерът оценява активи, които са предвидени да обезпечават резервите и участва в избора на инвестиционна стратегия.

Направленията, в които работят актюерите са свързани с живото-застраховане и общо застраховане, с пенсионното и здравното осигуряване, както и при инвестициите.

При живото-застраховането актюерите следва да се изчисляват вероятностите за настъпване на събития като смърт, заболяване, нетрудоспособност, както и да анализират резервите на предприятието и да определят границата на неговата платежоспособност.

При общото застраховане актюерите анализират потенциалните последствия от случайни събития - пожари, наводнения, урагани и земетресения, които оказват сериозни финансови последици за хората и за застрахователните предприятия. При тези анализи се прилагат статистически техники за определяне на резервите и цената на рисковете.

Пенсионните фондове изграждат пенсионното осигуряване и са основен елемент на икономиката, чието осигуряване зависи от създа-

⁶ Виж чл. 78, ал. 1, т. 4 от Кодекса за застраховането.

дените и управлявани от актюерите системи за пенсионно спестяване. Пенсионният актюер изпълнява следните задачи – проектиране на пенсионни схеми, защитаване на данъчни приходи, предоговаряне на пенсиите, защита интересите на осигурените лица и способства за безпроблемно опериране на пенсионните фондове.

В здравното осигуряване работата на актюерите е свързана със защита на интересите на здравно застрахованите лица, защита в случай на критични болести, както и във финансовото планиране на системата на държавното здравеопазване.

При инвестициите ролята на актюерите е свързана с управление на активи, задължения и рискове, свързани с избраната инвестиционна стратегия.

От определението за счетоводна приблизителна оценка, като се вземат в предвид нейните основни характеристики, се извеждат основни критерии, които при диференциране на актюерската оценка открояват различията в двете оценки, видно от информацията в таблица 1.

Таблица 1

Критерии за диференциране

№ по ред	Критерии за диференциране	Счетоводна приблизителна оценка	Актюерска оценка
1.	Избор на различен измерител	Процент, коефициент, метод за определяне на конкретен стойностен измерител, период от време или друга специфична преценка	Дисконтиране на бъдещи парични потоци, статистически актюерски методи, вероятностен коефициент, кредитен метод на прогнозираните единици, демографски фактори
2.	Последваща промяна на първоначално определения измерител	Да	Да
3.	Кой изготвя оценката	Счетоводител или външен специалист	Актюер
4.	Кой взема управленско решение	Управителния орган на предприятието, в което ще се прилага избраната счетоводна приблизителна оценка	управителния орган на предприятието на базата на представения от актюера доклад

5.	Валидност на оценката	До промяна на първоначалната счетоводна приблизителна оценка, но преди началото на отчетния период	Честота на риска ⁷ или веднъж на три години ⁸ . При липса на изготвена актюерска оценка към датата на финансовите отчети, за база се използва последната направена оценка, като се оповестява и датата ѝ
6.	Време на вземане на управленско решение	Принципно преди началото на отчетния период или в момента преди заприходяване /осчетоводяване на актива, пасива или компонента на собствения капитал на предприятието, за да се прилага на принципа „сега и за в бъдеще“;	Преди започване на дейността на застрахователното, здравното, пенсионното и инвестиционното предприятие
7.	Наличие на очаквана икономическа изгода	Задължителна предпоставка за изготвяне на икономическа обоснованост на взетото решение	Икономическа ефективност
8.	Наличие на обосновка	Икономически обоснована хипотеза или вероятност, базирана на налична или нова несигурна (приблизителна /хипотетична) информация, придобит опит или нова интерпретация на фактите, явленията и процесите	Доклад на актюерската функция съгласно Директива 2009/138/ЕС
9.	Цел на оценката	Достоверно определяне на балансовата стойност на актив, пасив или компонент на собствения капитал на предприятието на базата на действащото счетоводно законодателство	Управление и минимизиране на рисковете в оценяваните области, чрез осигуряване на достоверност на информацията, прозрачност на допусканията, значимост, завършеност и яснота

⁷ Виж МСС 19 *Доходи на наети лица*.

⁸ Виж § 27 от МСС 26 *Счетоводство и отчитане на планове за пенсионно осигуряване*.

Съществена прилика при двете оценки се забелязва от гледна точка на тяхната приложимост. И двете може да не се ползват от ръководството на предприятието, но е препоръчително, с оглед използването на специфичния инструментариум за обосноваване на оценките. И в двата приложими счетоводни стандарта (МСС 19 *Доходи на наети лица* и МСС 26 *Счетоводство и отчитане на планове за пенсионно осигуряване*) не се задължават предприятията да ползват квалифициран актюер за изготвянето на подробна оценка. Например в МСС 19⁹ се уточнява, че „поради практически съображения предприятието може да изиска от квалифициран актюер да извърши подробна оценка на задължението преди датата на баланса. Въпреки това, резултатите от тази оценка се актуализират с оглед всички съществени сделки и други съществени изменения в обстоятелствата (включително изменения в пазарните цени и лихвените проценти) до датата на баланса“ (Commission regulation (EC) No 1126/2008, p. 179). По подобен начин се урежда и в §14 от МСС 26¹⁰, където „При план с дефинирани вноски ... Задължението на работодателя обикновено се изпълнява чрез вноски във фонда. Обикновено не се изисква съвет от актюер, въпреки че понякога такъв съвет се използва за оценяване на бъдещите доходи, които могат да бъдат постигнати на базата на настоящите вноски и променящите се нива на бъдещите вноски и инвестиционни доходи“ (Commission regulation (EC) No 1126/2008, p. 243). Но планът с дефинирани доходи се нуждае от „периодични консултации с актюер, който да оценява финансовото състояние на плана, да преразглежда възприетите предположения и да прави препоръки относно нивото на бъдещите вноски“¹¹ (Commission regulation (EC) No 1126/2008, p. 244).

Предприятията, избрали да прилагат като счетоводна база за изготвяне на финансовите си отчети Националните счетоводни стандарти, използват услугите на актюер при спазване на изискванията на СС 19 *Доходи на персонала*. В този случай актюерите определят статистически актюерски печалби и загуби, като резултат от наложените корекции, предизвикани от различията между статистически актюерски предположения за предходни събития и събитията, които реално са се случили. Поради акцентиранието в СС 19 на използването на статисти-

⁹ Виж § 59 от МСС 19.

¹⁰ Виж § 14 от МСС 26.

¹¹ Виж § 21 от МСС 26.

чески актюерски методи в работата на актюера, оценките му следва да бъдат обосновавани основно на базата на събраната статистическа информация, което го отличава от изискванията по МСС.

4. Заключение

На базата на изложеното до тук може да се направи извода, че счетоводните приблизителни оценки като цяло са различни от актюерските оценки по своята същност и предназначение. Поради естеството на професионалната квалификация на актюерите, в дадени случаи те могат да използват в актюерските си предположения счетоводната приблизителна оценка, и дори да я изготвят. Обратния случай е неприложим с оглед липсата на специализирана актюерска подготовка на счетоводните специалисти. Общата прилика и при двете оценки е в момента на първоначалното им определяне, което винаги е „поглед в бъдещето“, както и възможността за последваща промяна, но при различни условия и обстоятелства. И при двете оценки целта е в интерес на управлението на предприятието, но в различни направления.

References

1. Commission regulation (EC) No 1126/2008 of 3 November 2008 adopting certain International Accounting Standards in accordance with Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council, Official Journal of the European Union L320/29.11.2008.

2. Conceptual Framework for Financial Reporting, March 2018. Issued by the International Accounting Standards Board, ISBN: 978-1-911040-90-3, <https://www.ifrs.org>.

3. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC, Official Journal of the European Union L182/29.06.2013.

4. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II), Official Journal of the European Union L335/17.12.2009.

5. Kodeks za zastrahovaneto, Darjaven vestnik br. 102/29.12.2015, last amend. br. 26/22.03.2020.

6. Naredba № 31/02.08.2006, izdadena ot Komisiata za finansov nadzor, издadena ot Комисията за финансов надзор, Darjaven vestnik br. 71/01.09.2006, last amend. br. 41/21.05.2019.

7. Postanovlenre na Ministerski Savet № 46/21.03.2005 г. za priemane na Natsionalni schetovodni standarti, Darjaven vestnik br. 30/07.04.2005, last amend. DV br. 15/19.02.2019.

8. Staneva, V. (2016) Accounting estimates in the context of the new accounting legislation. *E-Journal of the Institute of certified public accountants*, ISSN 1314-8990, p. 247 - 274.

9. Staneva, V. (2014) *Schetovodnite priblizitelni otsenki vav finansovite otcheti na transportnite predpriatia v Bulgaria*, monograph, Avangard-Prima, Sofia, ISBN 978-619-160-325-1.

10. Zakon za korporativното podohodno oblagane, Darjaven vestnik br. 105/22.12.2006, last amend. DV br. 18/28.02.2020.

11. Zakon za schetovodstvoto, Darjaven vestnik br. 95/08.12.2015, last amend. DV br. 26/22.03.2020.

**ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО СЪВЪРШЕНСТВО
ВЪРХУ ФИРМЕНАТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
В ДИГИТАЛНАТА ЕПОХА**

**THE IMPACT OF BUSINESS EXCELLENCE
ON COMPANY COMPETITIVENESS IN
THE DIGITAL AGE**

Доц. д-р Георги Кондев

*Химикотехнологичен и металургичен университет, София
kondev@uctm.edu*

Assoc. Prof. Georgi Kondev, PhD

*University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
kondev@uctm.edu*

Abstract

In today's economic environment, digital technologies are changing the way businesses develop and evaluate their business, as well as the way they measure return on investment (ROI). Today, in order for a company to be competitive, with sustainable profits and strong business positions in one or more sectors of the economy, it is crucial to use well-known self-assessment models that lead to organizational excellence. It is essential that all stakeholders are aware of the value of 'knowledge' as an asset to fierce competition. A number of companies in the 21st century have already recognized and appreciated the accumulated knowledge for which they have invested not a small part of their hard-earned equity. Therefore, they are probably already taking action to improve processes based on the valuable knowledge they have gained and the self-assessment experience that is beneficial to the whole company. There are other market actors that have not taken such steps. In this situation, they are probably losing resources to rediscover already known knowledge, wasting unnecessary time overcoming difficulties in their processes, or unsuccessfully absorbing the increasing volumes of new knowledge that is coming in every day.

The current development of digital technologies for processing and analyzing information, combined with a process of self-assessment and access to high-speed networks, provides the company with unparalleled opportunities to conquer new markets and strong competitiveness. To achieve this, innovative software systems and processes are developed that are quickly integrated into existing ones and successfully distributed within the company. Thus, having a knowledge management system coupled with periodic self-assessment would lead to effective continuous improvement and sustainable competitiveness.

Key words: *Business excellence, competitiveness, digital technologies.*

JEL Code:A12

Въведение

Изграждането на конкурентни предимства от водещи организации в различни сектори на икономика в динамична, дигитална и глобализирана икономическа среда е свързано с внедряването на управленски системи основаващи се на принципите залегнали в т.нар. организационно съвършенство. Прилагането на тези принципи дава възможност да бъдат използвани пълноценно знанията, уменията и компетенциите на хората, които създават продукти и услуги с висока добавена стойност. Използването на организационното съвършенство в основи процеси и дейности е полезно за бизнеса тъй като води до подобряване на представянето като цяло. Колкото по-бързо и по-ефективно се споделят идеи в тази посока, толкова по-добър ще бъде произвежданият продукт, толкова по-добро ще бъде и обслужването на клиентите. Освен това като косвен положителен резултат е изграждането на ангажиран екип от хора и по-големи печалби за акционери и други заинтересовани страни (Davenport, 1997).

Настоящата статия дава описание на няколко етапа през, които преминава една организация при внедряване на организационното съвършенство (ОС) като успешна управленска система. В началният етап при осъзнаване на необходимостта от внедряване на нова управленска система основаваща се на организационното съвършенство висшето ръководство се сблъсква с редица предизвикателства, които обезсърчават хората и звучат доста езотерично. Ето защо често този процес се определя като скъп, политически и непрекъснат, но изключително важен в конкурентната борба, които организациите не могат да си позволят да избегнат. Въпросът тук е свързан с конкурентоспособността и това дали организацията може да отговори бързо и адекватно на потребителските изисквания, очаквания на заинтересовани страни и обществото като цяло (Davenport, 1997)? Отговорът на този въпрос до голяма степен е свързан успешното практическо прилагане на организационното съвършенство, което носи реални ползи за организацията, като формира едно или няколко ключови конкурентни предимства. Доказателство за това са думите на А. Грийнспан: „Действително живеем в епоха на турбулентност и би било неблагоприятно и неморално да се омаловажава човешката цена на разтърсващите процеси в нея” (Greenspan, 2007).

Оценката на влиянието на организационното съвършенство върху конкурентно способността в дигиталната епоха налага преминаването

през няколко предварителни етапа преди извършване на самата самооценка. В допълнение към част от етапите по критериите от модел за самооценка за доказателство са извършени и експериментални постановки в производствена организация работеща в областта на микроелектрониката. Предизвикателствата пред тази организация са типични, те засягат хората, процесите и клиенти и по-малко технология и ресурси. Въпреки това именно технологията и ресурсите са „горивото“, което дава възможност на организациите да направлява останалите елементи по пътя към съвършенство в работата. Резултатите от реализираната самооценка са обект на друга научна разработка.

1. ЕТАП: Определяне на организационните проблеми

Ключова цел: *Успешното прилагане на организационното съвършенство изисква ясна идентификация на организационните проблеми, които трябва да бъдат решени, и привеждане на проектът по ОС в съответствие целите водещи до постигане на висока ефективност и ефикасност.*

Хората ангажирани с прилагането на система за управление основана на организационно съвършенство често се сблъскват с вътрешна неувереност и страх от безнадеждно голяма по обем предварителна работа. Това е огромно количество разнообразна информация събрана в множество корпоративни бази данни, достъпна в Интернет и в главите на служители от различни отдели и звена. Преобразуването на тази информация в нещо ценно и полезно до което хората да имат достъп по всяко време, от различни места, както и да се използва за постигане целите на организационното съвършенство изглежда обезсърчително.

Подобен ефект и липса на мотивация обикновено се основава на това, че организационното съвършенство е нещо трудно постижимо дори нереалистично. То обаче е набор от реални бизнес практики и иновативни технологии, които се прилагат последователно, за да помогнат на организациите да подобрят своята конкурентоспособност. Отделните критерии в моделите за самооценка свързани с организационното съвършенство са познати и използвани от редица организации повече от двадесет години. Тези критерии включват добре дефиниран набор от информация, като оценка на процеси, клиенти, хора и др., до която заинтересованите страни имат достъп през определени за целта софтуерни продукти. Внедряването на самооценката обикновено е

пряко към конкретно звено или отдел, като е и добра първа стъпка към управление на организационното съвършенство в организацията.

Организациите, които се стремят към бързо справяне със заплахите в динамична икономическа среда следят непрекъснато нивото на своята ефикасност. Те оценяват реализацията на всеки бизнес процес като използват критериите за организационно съвършенство в своите ежедневни дейности, които добавят стойност към продукта. Недостигът на служители с определени знания и умения е сред един от най-често оценяваните, тъй като хората със своите компетенции добавят висока стойност към произвежданият продукт или услуга. Например намаляването на специализирано инженерно обучение води до недостиг на хора с определени знания, което чрез самооценка може да бъде бързо идентифицирано. Така потребителите на кадри биха могли да върнат информация към висшите училища относно изискваните от тях знания и умения придобити от обучаваните (Manasco, 2003).

Организационните цели свързани с реализацията на процеса на самооценка водят до постигане на организационно съвършенство, което би могло да се оценява в краткосрочен, средносрочен или дългосрочен период в зависимост от индивидуалните особености на организацията. Важно е тези цели да бъдат коректно и навременно отразени в корпоративните бизнес цели. Ако тези цели не са посочени и не са SMART то усилията на хората няма да доведат до желаните подобрения. Организацията би изпаднала в ситуация при която се наблюдава тенденция самооценката да се превърне в още една дейност, наложена на хората без видима причина за това. Фокусът е необходимо да бъде насочен върху следните области: *финансови цели, качество, удовлетвореност на клиентите и иновации* (Shein, E., 1998).

Друга причина за фокусиране на за управление на организационното съвършенство върху набор от ясни цели е, че повечето успешни проекти в тази област започват с малък обхват (екип от 7-10 души) за извършването на пробна оценка. Идеалният вариант обаче е да се оценява периодично всички процеси и дейности, а не само малка извадка след което самооценката да се усъвършенства като се приложат допълнителни техники към други бизнес процеси в организацията (Elliott, 1997).

И накрая, но не на последно място, само ясно фокусираните проекти за управление на организационното съвършенство ще осигурят

така необходимите непрекъснати подобрения в конкурентната борба. Резултатите и анализите след всеки проект трябва да бъдат събирани в една обща база от данни, където потребителите с различно ниво на достъп да групират проблемите и тяхното последващо решение. Именно така реализираната на практика последователност с цикличен характер ще подпомогне организацията по пътя към висока конкурентоспособност основана на цикъла предложен от Е. Деминг – Планирай-Прави-Проверявай-Действай (Deming, 1986).

2. ЕТАП: Подготовка за промяна

Ключова цел: Организационното съвършенство е повече от обикновено прилагане на нова технология. То включва културни промени в начина по, който служителите възприемат знанията, уменията и компетенциите, които развиват. Успешното прилагане на ОС също изисква пълна подкрепа от висшето ръководство.

Само част от корпоративните промени, необходими за успешното управление на организационното съвършенство са техникотехнологични. Често срещан проблем сред ръководителите на проекта по организационно съвършенство е поставянето на самооценката като самоцел пред желанието или възможности на хората да я извършат. Обикновено две трети от усилията при управление на този процес трябва да се съсредоточат върху нетехнически въпроси. Ако повече от една трета от времето за самооценка има техническа насоченост, то ще бъде пренебрегнато съдържанието, организационната култура, мотивационните подходи. Именно те ще направят проекта по управление на организационното съвършенство наистина полезен (Manasco, 2003).

От друга страна хората, ако им бъде осигурено необходимото време, обучение и стимули ще започнат да улавят същността, управляват и споделят целите на ОС с ентузиазъм и енергия. Повечето от тях имат естествено желание (вътрешна мотивация) да учат и развиват, да споделят което знаят и непрекъснато да подобряват своята работа. Тази естествена движеща сила можа да бъде осуетено от различни логистични, структурни и културни проблеми и промени, които съпътстват един производствен процес в динамична икономическа среда (Elliott, 1997).

Преминаването към организационна култура за споделяне на знания, опит и цели по самооценката е ключов етап от нейната успешна

реализация по пътя към организационно съвършенство. Една често среща пречка за това индивидуалното премиране на служителите за постигнати от тях положителни резултати, а самооценката е екипна дейност. Ефективното управление на знанията свързани с организационното съвършенство изисква създаване на подкрепяща, единна фирмена култура и премахване на традиционното съперничество (съревнование). За част от хората това може да означава извършване на болезнена пряма спрямо техните традиционни навици, създавани с години, както и мотивация за работа. Някой, които е възприел философията, че знанията и уменията са сила и трябва да се пазят и защитават от останалите няма вероятност да възприеме концепцията за споделяне на ресурси и цели.

Изграждането на култура насочена към сътрудничество и екипен дух изисква силна промяна в организационните ценности и прилагане на стимули за насърчаване на екипното участие за постигане на организационните цели. Лидерите са хората, които дават личен пример за споделяне на цели и ресурси насочени към организационно съвършенство. Те оказват силно влияние върху околните, използвайки личностните си качества. Придават неизчерпаема енергия, със способност да мотивират хората около себе си. Вдъхват страст в хората при изпълнение на самооценката и последващите организационни промени. От друга страна мениджърите трябва да оценяват новото на постигната обща ефективност въз основа на усилията, които полагат хората да постигнат вътрешна съгласуваност и сътрудничество. Най-често това става чрез връчване на награди с инициали на организацията, грамоти за постигнат екипен резултат и други, които показват наличието на положителна оценка за извършените подобрения по пътя към организационно съвършенство.

Промени в организационната култура от такъв мащаб изискват време. Висшето ръководство трябва да приеме, че ползите от реализацията на проект за управление на организационното съвършенство и неговото поддържане във времето са свързани с инвестиция в корпоративно обучение и в крайна сметка в корпоративна ефективност и конкурентоспособност.

Споделянето на цели и знания водещи до успех при управление на организационното съвършенство, изисква подкрепата на два ключови фактори в тази насока - *време и лидерство*. Именно лидерите опреде-

лят периодите през работно време за учене и практикуване на принципите и критериите залегнали в моделите за самооценка и ОС. Ако обаче се изчаква да бъдат свършени всички други дейности, наистина никога няма да има време за изучаване на етапите в проекта водещ до ефективно управление на организационното съвършенство (Elliott, 1997).

Хората ангажирани в процеса по управление на ОС също имат необходимост от подкрепа, съдействие и коучинг. След като хората са готови да внедряват критериите на самооценка, организацията трябва да ги подкрепи с технически средства и коучинг. Целта пред всички е професионално управление на самооценката, но всички са наясно, че ще се изправят пред трудности и проблеми, които да преодолеят заедно. Подобен е случаят с авио пилотите, като всеки може да прочете всичко по темата и дори да използва симулатор, но винаги има нужда от някой, който да седи на мястото до пилота. Той предоставя помощ и подкрепа под формата на коучинг преди да бъде изграден интуитивен професионализъм от обучаващия се. Коучът е лидер на даден екип или организация. В случая той професионалист, който застава до хората, потърсили неговата намеса и работи целенасочено за това вътрешният и външен клиентът да получи търсените резултати и удовлетворение в личния си и професионален живот. В тази ситуация подкрепата от висшето ръководство играе ключова роля за постигане на успех. Като се оценява реално важноста на промените в корпоративната култура, поведение и процеси, които обикновено характеризират проекта по управление на организационното съвършенство, лидерите трябва изцяло да бъдат отдадени на усилията за постигане на поставените цели. Вероятността проектът да се провали без силна подкрепа на висшето ръководство е голяма. Възможно е въпреки всичко да бъдат постигнати подобрения в определени процеси или дейности, но е невъзможно преобразуване на цялата организация без участие на всички хора ръководени професионално от техните лидери (O'Dell, et al., 1998).

3. ЕТАП: Изграждане на екип

Ключова цел: Създаване на екип от мотивирани хора със силен лидер и експертни познания е от съществено значение за успешно реализиране на проект по управление на организационното съвършенство.

След като е идентифициран даден проблем и са ясни целите стоящи пред системата за управление на организационното съвършенство е необходимо да бъдат определени служителите и знанията, които да притежават, за да решат настоящи и бъдещи проблеми. Често срещани въпроси с практическа насоченост са: „Кой от организацията има тези знания, и как ги прилагат на практика?“ и „Как да бъдат формирани екипи, които със своите знания да споделят целите водещи до организационно съвършенство?“. В организациите поели по пътя на самооценката има професионалисти, които са експерти спрямо отговора на посочените по-горе и други подобни въпроси.

Изграждането и внедряването на система за управление на организационното съвършенство изисква широк набор от познания фокусиран в определен екип от хора. Всички членове на екипа са обединени около проблемни области в организацията, като следват и целите поставени от висшето ръководство. Членовете на екипа притежават разнообразни и специфични знания и умения отговаряща на поставените пред тях задачи за решаване.

Както беше посочено по-горе членовете на екипа отговарящ за реализацията на проект е критичен фактор на успешното внедряване на определените и анализирани подобрения. Допълнителна силна страна на екипа е наличието на силен лидер в екипа. Проектите за управление на организационното съвършенство обхващат широк спектър от задачи и преминават границите на едно звено или отдел в организацията. Следователно ръководителят на екипа за управление на ОС трябва да притежава не само знания за и умения за управление на проекти, но и отлична компетентност относно работата на организацията и отлични умения за комуникация с хората. Тъй като практическото прилагане на самооценката имат доброволен характер, ръководителят на екипа в идеалният случай трябва да има умения и опит в областта на управление на промените.

Също така от съществено значение за екипа са хората запознати с проблемите в организацията, които трябва да бъдат решени, включително с технологията на процесите, които подлежат на самооценка. В подобна ситуация връзката между управление на организационното съвършенство и хората извършващи самооценката е следната: самооценка до голяма степен е за хората и организацията. Самата технология реализирана на практика трябва да бъде проектирана в началото на

процеса, за да се постигнат положителни промени водещи до висока конкурентоспособност. Експертите по извършване на самооценката разбират характера на процеса и т определят методиката за определяне на проблемите, както и необходимите последващи анализи. Тези хора от екипа формират оценката в две насоки – силни страни и области нуждаещи се от подобрения.

Членовете на висшето ръководство също са от съществено значение за работа на екипа по управление на организационното съвършенство. Те познават и разбират съществуващите системи в една организация и биха могли да персонализират задачите на екипа спрямо техническата инфраструктура за управление на процеса на самооценка.

Самите екипи по управление на ОС изисква създаването на ясни насоки при организиране съдържанието на самата самооценка. Подобен вид умения са присъщи на хора с добре усвоени научни познания в областта на системите за управление на качеството и организационното съвършенство. Препоръчително е създаване на екипи от експерти с познания върху особеностите на организацията и научни такива в областта на самооценката. Корпоративните експерти са изключително добри в събиране и анализиране на информация от дадена самооценка. Те познават съдържанието и точността на съществуващите информационни източници и могат да помогнат за филтриране на информация – особено от външни източници, като изследователи от трети страни и електронни бази данни. Така в значителна степен ще спомогнат за предотвратяване „претоварване“ на базата данни от самооценката.

4. ЕТАП: Извършване на вътрешен одит

Ключова цел: *Одитът на готовността за самооценка определя източните на информация, необходима за определяне и решаване на конкретни организационни проблеми. Той започва с организиране събирането на информация чрез разработване на категории, които отразяват начина, по който функционира организацията. Самият вътрешен одит не трябва да бъде продължителен и сложен за реализиране, а само да отговори на няколко ключови въпроса.*

Вътрешният одит на готовността за реализацията на проект по управление на организационното съвършенство започва с определяне на необходимите знания и умения за решаване на проблемите идентифицирани в етап 1. Тук някои експерти предлагат изпълнението на дълъг,

подробен и скучен за изпълнение процес. Опитът на авторите показва, че това не е задължително да бъде правилният начин по, който да се процедира. Всъщност самият вътрешен одит, за да бъде ефективен трябва да бъде насочен към отговор на следния въпрос на първо място: „Какви знания и умения притежават хората, какви липсват, кой се нуждае от тях и как ще се използват, за да се решат проблемите в отделни процеси и дейности.“

Одитът започва с разделяне на събраната информация в две основни категории: с какви знания и умения в момента разполага организацията и какви е необходимо да бъдат придобити. След като се идентифицира местоположението или източникът на липсващите знания и умения, те трябва да бъдат описани, така че да бъдат открити лесно извън организацията или вътре в нея. В края на одита екипът по управление на ОС би следвало да разполага с необходимата информация за проектиране на системата по управление на организационното съвършенство.

Както стона ясно по-горе ключов момент в този етап е способността екипа да определи какви знания и умения липсват в организацията. Често срещана грешка е ограничаване на одита само до систематизиране на съществуваща информация в бази от данни, които могат да се съхраняват, прехвърлят и възпроизвеждат лесно и бързо (доклади от изследвания, предложения за продажби, маркетингови проучвания и т.н.). Със сигурност екипите за управление на ОС трябва да дефинират какви явно разпознаваеми ресурси съществуват в момента и как могат да бъдат категоризирани за по-ефективно използване. Също така трябва да идентифицират кои допълнителни ресурси е възможно да липсват, като например специфична за сектора информация необходима за анализ на конкурентите и други обекти от външната среда.

Като допълнение освен извършването на вътрешен одит, системите за управление на организационното съвършенство трябва да бъдат структурирани така, че да улавят и скрити знания и умения. Това са предимно практически умения и опит на хората, като най-често те са ключът към ефективното решение на редица критични организационни проблеми. Примерите за скрити знания и умения включват ценна информация неописана в официални доклади, която авторът знае въз основа на своя опит натрупан през годините, но не е описал в официален документ. Тези знания и умения обикновено се крият в отговор на

следните няколко въпроса: „Защо това беше написано в доклада?“, „Къде другаде могат да се приложат тези резултати?“, „Какъв беше резултатът от това предложение?“ и „Кой друг разбира анализите направени в отчета?“. Ползата от усвояването на скрити знания и умения не бива да се подценява от членовете на екипа и висшето ръководство. Усвояването на знания и умения само когато хората желаят да споделят или пък да бъдат пренесени в друга компания от човек, който напуска може да нанесе значителни щети на организацията. Това са набор от заплахи за проекта по организационно съвършенство към настоящият или друг бъдещ момент от нейното развитие.

Според автора съществуват два основни метода за увеличаване на вероятността да бъдат идентифицирани скрити знания и умения. Един от тях е да се осигури възможност скритите знания и умения да бъдат по-достъпни, като бъдат снети под формата на метаданни - информация за самата информация съдържаща се в една база от данни. Структуриране на въпроси от експерти за извършваните процеси и дейности, които най-често се задават на други обекти е начин да се определи кои скрити знания и умения имат най-голяма полза за организацията. Така се събира набор от спомагателна информация за същността на даден проблем. Метаданните предоставят яснота относно произхода и историята на информацията, както и гарантират, че работните потоци и бизнес процесите се следват и администрират по-най-добрия начин.

Друг метод насочен към увеличаване събирането на скрити знания и умения е да се улесни идентифицирането и контактът с експерти по въпросите на организационното съвършенство. Методите за определяне на експерти, които прилагат техники използвани при системите за управление на ОС включват създаване на база данни с умения и участие в онлайн общности практикуващи самооценката. Възможни е и търсене на автобиографии в специализирани съюзи и браншови организации, където има публикувани компетентности профили на хора с необходимите знания.

Ключова част от етапа „извършване на вътрешен одит“ е необходимостта от организиране и систематизиране на определени знания и умения, които да бъдат използвани от системите за управление на организационното съвършенство. Създаването на карти на знанията и уменията представят на потребителите обща картина на т.нар. интелектуален капитал на организацията. Те дават възможност на хората да се ори-

ентират сред множеството налични информационни ресурси в организацията. Така те ще могат бързо и лесно да намерят подходящата информация. Съществуват множество методи за организиране на знания и умения, като някои са с по-висока ефективност и приложимост от други.

Най-често срещаният, но и най-неефективен начин за записване на информация в корпоративна среда е да се организират знания и умения въз основа на данни от физически системи в, които тя се съхранява. Това надхвърля обема на данни съхранявани в един файл/ директория, като нивото е обвързано с големи бази данни, качени на мощни сървъри, които допълват необходимите знания и умения към отделни персонални файлове. Използва се известният метод на прецедентите – създават се различни критерии за извличане на прецеденти от базата знания, като критерий по стойност на функцията за близост, критерий по определен брой прецеденти и критерий по процентна извадка на прецедентите. При възникване на нов проблем, в базата с прецеденти се търсят най-близките до целевия сходни прецеденти, които са били решени в миналото. Ако новият прецедент съвпада със съществуващ такъв в базата данни, то решението на стария прецедент се използва за решение на новия. Ако няма съвпадения, то тогава решенията на най-близките прецеденти се адаптират, за да се реши новият, като базата данни се обновява с новия (ново изучения) прецедент. В случай на липса на близост между новия прецедент и тези в базата данни, се търси експертно решение на новия прецедент, и след валидирането му се добавя в базата данни. Тази схема на класификация помага на хората бързо да намерят информация, защо им показва къде точно се намира информацията от която се нуждаят близко до търсената (Tomova F., et al. 2013).

За тези хора, които не са запознати дори на базово ниво с информационните технологии или не желаят да се обучат да работят с вътрешна информационна система, традиционните подходи за категоризиране на информацията по качествени признаци също са приложими. Такава организация помага на хората бързо да намерят необходимата информация, като им позволява да търсят тема по тема, вместо по местоположение на файловете. Качествените методи са подходящи за организиране на информацията относно корпоративни знания и умения, които да бъдат класифицирани като процесно, функционално или концептуално ориентирани.

За класификация на процесите се използва обобщен модел относно това как функционира организацията. Започва се от разбирането на клиентите и пазарите до управлението на хора, процеси и ресурси след което се съпоставя със знанията и уменията за самооценката вече усвоени от организацията. При функционалните модели информацията е класирана съобразни приета предварително организационна схема (карта). Съществуват като подход в различни организации, но по-добри резултати дават когато се използват като корпоративен архив или „информационен изолатор за данни“. Те не са ефективни за споделяне на информация между хора по отношение на изпълнявани от тях функции. Това е така, защото повечето от тях нямат време да разглеждат информация за знания и умения от други отдели с надеждата да намерят нещо полезно за своя отдел.

Концептуалните модели често са най-полезни за класификация на информация, но са трудни за създаване и поддържане във времето. Тези модели организират знания и умения по отделни теми, като анализи на продажби, клиенти, служители, конкуренти и др. Тези актуални области за организационното съвършенство съдържат информация, първоначално въведена от различни отдели с различни функции, която помага при прехвърляне на данни между отделни звена в цялата организация.

На практика най-добрата система за подпомагане на вътрешните клиенти и членове на екипа по ОС бързо да намерят това, което търсят зависи от индивидуалните предпочитания, необходимата информация и ключовите думи с които да започнат търсенето. Например, потребителят е възможна да иска да търси информация за самооценка спрямо критерии „клиенти“ и знае, че тя се съхранява в сървъра с данни за клиенти. В този случай информационната система, която помага на клиента да намери желаната информация физически показва местоположението на данните за клиентите. Така се свързват системата на търсенция със системата която съхранява необходимата информация. По подобен начин работят съвременните кибер-физични системи, в които са свързани информационни, софтуерни компоненти с механични и електронни части, които комуникират по между си посредством обща инфраструктура за предаване на данни относно знания и умения.

Ако обаче този човек търси информация за конкретен клиент, продажби или финансова информация система от споделения тип (ки-

бер-физична) няма да бъде от полза, тъй като знанията за този клиент се разпространяват от други физически информационни системи. В този случай най добрата система за класификация е концептуалната карта за самооценка в която данните са разделени в категории съгласно критериите залегнали в определен модел за организационно съвършенство.

Заклучение

Финансовите и нефинансови резултати след внедряване на система за управление на организационното съвършенство са със силно изразен положителен характер, особено по отношение на конкурентоспособността. С помощта на дигиталните технологии бързо и ефективно се споделят знания и умения след проведена самооценка сред всички заинтересовани страни. Обективно идентифицират експертни (вътрешни и външни) с професионален опит и се реализират икономии тъй като хората прекарват по-малко време в намиране или преоткриване на знания и умения и повече време да бъдат креативни и продуктивни. Като цяло тези организации са по-конкурентни и по-ефективни, тъй като успяват да интегрират практиките за управление на организационното съвършенство в процесите на своята организация. Така те реализират по-висока добавена стойност от активите и капитала, които са използвали за извършване на самооценката.

References

1. Davenport, T., (1997) “Known Evils, Common Pitfalls of Knowledge Management,” CIO Magazine, p.10-18.
2. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study. p.88
3. Elliott, S., (1997) “American Productivity & Quality Center Conference Attendees Discover the Value and Enablers of a Successful KM Program,” *Knowledge Management in Practice*, Issue 5, p. 1-12
4. Greenspan, A. (2007). *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*. London: Penguin Group.
5. Manasco, B. (2003) *The Trials and Triumphs of the Knowledge Era*. [Online] Available from: <http://openacademy.mindef.gov.sg/OpenAcademy/Learning%20Resources/Knowledge%20Mgmt/empires.htm> [Accessed 17/04/2020].

6. O'Dell, C. and C. Jackson Grayson (1998) American Productivity and Quality Center (APQC) "If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", p.6.

7. Shein, E. (1998) Keeping the Motor Humming with Data. *PC Week*. February 9, p.75.

8. Tomova, F., Atanasov, A., Boshnakov, K. (2013) Sistema podpomagashta vzemaneto na reshenie po metoda na pretsedentite. *Spisanie Avtomatika i Informatika*. Knizhka 4, p. 3.

9. https://www.fts-eu.com/ckfinder/userfiles/files/Metadata_White_Paper-1.pdf [Accessed 17/04/2020].

**МОДЕЛИ НА ЦЕНОВА АВТОМАТИЗАЦИЯ
НА B2C ПАЗАРИ
PRICE AUTOMATION MODELS
IN B2C MARKETS**

*Доц. д-р Евгения Тонкова
Икономически университет – Варна
evgeniyatonkova@abv.bg*

*Assoc. Prof. Evgeniya Tonkova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
evgeniyatonkova@abv.bg*

Abstract

Despite the progress in the development of other elements of the marketing mix, price remains a significant variable that influences companies' market performance through consumer decisions. Price automation is predetermined by the need to project an adequate environmentally friendly price that contributes to the sustainable growth of company's revenues by maximizing average sales prices of products across markets / segments / consumers. The variety of risks that arise from the specifics of the product, object, entity, etc. in the manufacturing and distribution phase cast doubt on the traditional pricing models that are characterized by relative stability over time and form a base price to the end-users. Taking into account changes in the environment, product, customer interactions and current results will enable companies to design a dynamic price that ensures marketing goals are met. Price automation models in their diverse range of applications and variables can contribute to price relevance and address current business problems such as overstock inventory, incomplete assortment, defective product losses, inadequate market and customer-specific pricing, etc.

Key words: *price automation, price models, dynamic pricing.*

JEL Code: M31, D40

Въведение

Значителна част от инвестициите в маркетинг през последното десетилетие са свързани с маркетинговата автоматизация. Автоматизирането на процесите в маркетинга е приоритет за иновативните компании, които търсят висока скорост на процесите, ефективност и възвръщаемост. Автоматизацията обхваща всички елементи на маркетинговия микс, макар и неравнопоставено, в различните сфери на бизнеса.

На автоматизираното ценообразуване все повече ще се разчита за определянето на релевантна цена, която съответства на разходи, рискове и обстоятелства. Няколко са условията, които предизвикват интереса към прилагане на автоматизираното ценообразуване. На първо място, това са високите технологии, които позволяват събиране на разнообразна информация, моделиране на активност с отчитането на множество променливи, предлагане на решения и изпълнението им. Второто съществено условие за повишаване на интереса към автоматизираното ценообразуване е динамиката на средата във всички измерения. За някои от компонентите на средата връзката с цената е много силна, което налага актуализирането на цените в реално време (например ценообразуване в условия на висока инфлация). Третото условие е различието в цената, която е готов да плати всеки един потенциален потребител. Въпросът е логично ли е да се определя една постоянна цена за всички потенциални потребители, ако те самите са готови да платят различна цена. Тези и други условия привличат вниманието към моделите за автоматизирано ценообразуване, които могат да улеснят и ускорят ценообразуването на онлайн и офлайн пазарите.

1. Модели за автоматизирано ценообразуване

Ценовата автоматизация е сравнително ново направление в маркетинга. Преди всичко в изследователския фокус присъстват положителните ефекти от автоматизирането на цената. В изследванията частично се обхващат моделите на ценова автоматизация и тяхната специфика. Автори съсредоточават изследванията си върху модели на автоматизирано ценообразуване, основаващи се на аргументация, чрез които се намалява вероятността от възникването на конфликти (Spanoudakis, 2009).

В бизнеса компаниите използват различни модели за автоматизация, които се определят от спецификата на произвежданите и търгуваните продукти, рисковете и условията (обстоятелствата) на продажба. Единна класификация на моделите към момента не е разработена. В практиката на ценова автоматизация могат да се разпознаят различни модели (Топкова, 2017), като аргументацията при избора би могла да се основава на ценови цели, условия (обстоятелства), крос сел преки и трансферни ефекти, конкурентни модели, резултати от предходни автоматизации, рискове и други фактори (табл. 1-4).

Най-елементарният модел на ценова автоматизация е моделът с една влияеща променлива. Обикновено този модел се използва при определяне на цена, която е обвързана с валутен курс, обеми на покупка, инфлационен индекс и др. Сложността на средата обаче предполага използването на множество влияещи променливи. Част от тях могат да повишават цената, друга част от тях да я намалят. В зависимост от стойността на множителите, които се прилагат към базовата цена се получава актуалната цена.

Таблица 1

Модели на ценова автоматизация в зависимост от броя на променливите, които участват в промяната на цената

Модели	Специфика на приложение
Модели с една влияеща променлива	Реализират се чрез подбора на ключова променлива, която да влияе върху цената. Такъв тип модел разработва компанията Соса Cola, чрез който се актуализира цената на най-популярната напитка в зависимост от температурата в зоната на продажба. Моделът позволява динамизирането на цената с отчитането на инфлация, доставната цена, дистанцията при транспортиране, налични количества и други променливи.
Модели с няколко влияещи променливи	През последното десетилетие набират скорост моделите с множество променливи. Те обхващат фактори, които водят до увеличаване на базовата цена и такива, които инициират нейното намаляване. Модел от такъв тип се предлага за ценообразуване на ношувките, в който всеки множител влияе върху цената нагоре или надолу на базата на референтната цена и избраните влияещи променливи (Вауоуми et al., 2013) Използването на такива модели в практиката способства за постигането на по-висока средно претеглена цена.

Източник: таблицата е разработена от автора и е резултат от извършени теоретични изследвания и бизнес практики.

Моделите на ценова автоматизация могат да бъдат фокусирани върху един единствен продукт (еднопродуктови модели), но могат да обхващат специфика и условия отнасящи се до други продукти в рамките на асортимента (табл.2). Основно това са продуктите с висок кроссел ефект, както и продуктите, които формират цялостен асортимент в рамките на продуктовата категория.

**Модели на ценова автоматизация в зависимост
от асортиментното обвързване**

Модели	Специфика на приложение
Еднопродуктови модели	Автоматизираното ценообразуване чрез еднопродуктов модел отчита спецификата на конкретния продукт и условията на средата, които засягат неговата цена. Моделът не обхваща текущото състояние и динамиката в цените и условията на продажба на други продукти от асортимента.
Мултипродуктови модели	Отчитат се ценовите колебания на други продукти в рамките на продуктовата категория, цените на продуктите, които са със висок крос-сел ефект върху продукта за който се осъществява ценообразуване както и обратно връзките между цената на продукта и цената на продуктите, за които той се явява драйвър за продажби. Изследователски интерес има дори към автоматизираното ценообразуване на комбинация от продукти (специални отстъпки), които се предлагат от търговец онлайн (Benisch and Sandholm, 2012). Някои от моделите могат да се основават на натрупването на обща стойност на покупка от един потребител в даден момент или с натрупване във времето.

***Източник:** таблицата е разработена от автора и е резултат от извършени теоретични изследвания и бизнес практики.*

Проучването на съществуващи към момента практики за автоматизирано ценообразуване показва, че се използва различна по време информация за захранване на ценообразуващите променливи (табл. 3). Изследователски компании показват, че сред дейностите, които подлежат в най-голяма степен на автоматизиране са предвиждането, събирането и обработката на данни (Mc Kinsey, 2017). Обръща се внимание на персонализирането на цената в условия на дигитализация и произтичащите от нея ефекти (OECD, 2018).

Модели на ценова автоматизация в зависимост от времевит параметри на захранващата информация

Модели	Специфика на приложение
Модели с отчитане на текущи стойности за променлива/променливи	Информацията, която захранва модела на автоматизирано ценообразуване е в реално време. Обикновено информацията обхваща параметрите на покупка, които потребителя въвежда и/или променливи, които характеризират средата. Могат да се използват също така променливи като наличности, структура на наличностите по модел, цвят, размер и т.н.
Модели с отчитане на минали стойности за променлива/променливи	Обичайно тези модели обхващат данни, които са в историята на покупки, рекламации и поети от компанията рискове, свързани с конкретния клиент. Такъв тип модели за автоматизирано ценообразуване се използват във финансовата сфера. Автори споделят мнение, че последните покупки на потребителя често оказват положително влияние върху текущото му търсене (Nakamura and Steinsson, 2011).
Модели с отчитане на бъдещи стойности за променлива/променливи	Моделите, които се захранват от прогнозни стойности намират приложение в специфични бизнес сфери, които попадат под влиянието на цените на световните пазари, борсови индекси и други. Например, могат да се използват потенциални предиктори на търсенето в условията на събитен маркетинг (Ferreira, 2014).
Комбинирани модели на автоматизирано ценообразуване	На практика това са най-комплексните модели, които едновременно отчитат реалното състояние, информация за миналото и бъдещето, която засяга пряко или косвено цената. Използването на този тип модели осигурява гъвкаво ценообразуване, което би било от полза за компаниите и за техните клиенти. Особено подходящи са за ценообразуване в аграрната сфера, където добивите и разходите оказват голямо влияние върху цената и могат да се определят на база на информация, която засяга предходни периоди, текуща информация и такава, която се отнася за бъдещето.

Източник: таблицата е разработена от автора и е резултат от извършените теоретични изследвания и бизнес практики.

Друг съществен признак за класификация на моделите за ценова автоматизация е оторизацията (табл. 4). Преобладаващата част от бизнес моделите се администрират от компанията производител или посредник. Особено това се отнася до бизнес с висок риск, който произтича от поведението или състоянието на потребителите. Напоследък, обаче се забелязват и по-освободени модели, които допускат и участието на потребителя в определянето на цената (аукциони, договаряне на индивидуална цена и др.).

Таблица 4

Моделите на ценова автоматизация в зависимост от оторизацията за реализиране

Моделите	Специфика на приложение
Моделите, администрирани от компанията	Преобладаващата част от автоматизираните модели се администрират от компанията. Дължи се на чувствителността на компаниите към изтичане на информация за цените. Бъдещето обаче е в полза на интегрираните модели на ценообразуване, при които цената към краен потребител ще се обвързва с информацията, която се обменя между отделните участници по канала за дистрибуция.
Моделите с включване на потребителя	Осигурява достъп за включване на потребителите в процеса на автоматизирано ценообразуване.

Източник: Таблицата е разработена от автора и е резултат от извършени теоретични изследвания и бизнес практики.

Друг аспект на автоматизираното ценообразуване е пазара, на който се прилага. Разработват се и се прилагат модели специално за онлайн и офлайн пазарите, както и комбинирани модели, които отчитат симбиозата между двата пазара. През последните няколко години се търси връзката между ценообразуването и сходството на цената на двата пазара (CAVALLO, 2017).

Мултиканаловата дистрибуция стимулира разработването на иновативни модели на ценова автоматизация, които могат да се отнасят само до един от каналите (едноканалови модели), а могат да бъдат обвързани с резултатите по отделните канали (мултиканалови модели). Последните позволяват чрез цената да се стимулира покупката на продукта през най-рентабилния канал за дистрибуция.

Обръща се внимание на ценовите алгоритми, които се разработват за целите на ценовата автоматизация (СМА, 2018) и ефекта им върху конкуренцията. Използването им дава възможност за определянето на различни цени за отделните потребители и намира широко приложение в големите онлайн платформи.

Моделите за ценова автоматизация могат да имат различна целева ориентация. Една част от тях могат да бъдат насочени към компенсиране на по-високи разходи, други към компенсиране на по-високи рискове, генериране на продажби на по-високи цени на база на цена, която е готов да плати потребителя, превключване на потребители чрез по-изгодна цена и т.н.

2. Положителни страни от използването на моделите за ценовата автоматизация

Предимствата на динамичното ценообразуване и ценовата автоматизация са много широко комуникирани за отделните сфери на приложение. Резултатите от изследването практики на разнообразни приложения помогнаха за формулирането на 9 основни предимства от използването на моделите за ценова автоматизация.

Таблица 5

Положителни страни от използването на модели за ценова автоматизация

Предимства	Особености
Предлагане на релевантна цена	Цената се формира на база на проектирани стратегии и разработени модели, което позволява да се отчитат множество фактори на средата, в това число и отчитане на историята на потребителското поведение и потенциалните разходи и рискове.
Увеличаване на приходите	Възможност да бъде предлаган продукта/услугата на по-висока цена от базовата, която е калкулирана по традиционните начини.
Постигане на по-висока средна цена	С отчитане на количествата и цените, на които те са закупвани от потребителите, може да се определи среднопретеглена цена, която е различна от базовата цена.
Намаляване на загубите (бързо развалящи се продукти и продукти със сезонен характер на търсене)	Преодоляване на проблеми, свързани с презапасването и значителни колебания в търсенето. Използването на променливи, които отразяват текущото състояние на запаси, тенденция в про-

	дажбите, прогноза за времето и т.н. в ценовите модели е в състояние да разреши посочените проблеми.
Увеличаване на продажбите на максимална цена	На базата на стойността, която е готов да плати потребителя в определен целеви сегмент се проектират ценови модели (концепции), които водят до увеличаване на продажбите на максимална цена.
Управление на капацитети	Принципът на „по-добре продажба на по-ниска цена от колкото безвъзвратно пропуснати ползи“ важи за продажба на продукти и услуги с висока зависимост от капацитета (транспорт, кина, места за настаняване, музеи, събития и т.н.).
Калкулиране на потенциални рискове в цената	Принципът на прилагане на справедлива цена особено важи за продажбата на застрахователни продукти и услуги. Използват се модели, в резултат на които се формира персонална или клъстерна цена в зависимост от потенциалните рискове, произтичащи от поведението на потребителите.
Регулиране на потреблението	В някои сфери, за да се стимулират потребителите към по-пестеливо използване на ресурси, се прилагат автоматизирани модели с прагове (електроенергия, водоснабдяване и др.). В други сфери пък се стимулира потреблението с по-ниски цени при по-високи обеми на покупка.
Преодоляване на субективизма	Цената се формира на база на модел, който намалява влиянието на субективния фактор.

Източник: таблицата е разработена от автора.

Нарастването на предлагането на продукти и услуги онлайн разви търсенето им чрез разработването на специфични приложения, които улесняват ориентирането, пазаруването и комуникацията на потребителите преди, по време и след осъществяването на транзакциите. Прозрачността на цените и предлагането на готови ценови сравнения изведе на преден план пред компаниите въпроса за поставянето на адекватната за условията и обстоятелствата цена. И докато за някои продукти промените в цените във времето са незначителни, то за повечето продукти такива промени са неизбежни. Особеностите на онлайн каналите допринасят цените на продуктите и услугите, които се предлагат през тях да бъдат: гъвкави, добре аргументирани, подходящо комуникирани и адекватни на условията на средата. Онлайн каналите за дистрибуция са отлична среда за проектирането на иновативни ценови концепции и

ценови експерименти. Ниските разходи по калкулиране и скоростта на оповестяване на цените на онлайн пазара засилва интереса на компаниите към цялостната ценова автоматизация – от актуализирането до обявяването на цените.

Заклучение

Интересът към разработване на модели за ценова автоматизация се очаква да нараства. Компаниите ще продължават да инвестират средства в това направление, за да подобряват своята конкурентоспособност на онлайн и офлайн пазарите. Въпреки че се предлагат готови решения за ценова автоматизация, все повече ще се разчита на използването на модели, които са специално разработени за компанията и отразяват спецификата на продуктите, условията/обстоятелствата на продажба и потребителското поведение.

Въпреки положителните ефекти от използването на ценовата автоматизация комуникирани от компаниите, които предлагат продукти и услуги в тази сфера, в практиката се открояват и някои проблеми, свързани с моделите и алгоритмите, които се прилагат като например опасността от упражняване на ценовата дискриминация, съгласуване на цените, ценова спекулация и др.

References

1. Bayoumi, A.E., Saleh, M., Atiya, A. & Aziz, H.A. (2013) Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers, *Journal of Revenue & Pricing Management*, 12(3), pp. 271-285.
2. Benisch M. and Sandholm T. (2012) A Framework for Automated Bundling and Pricing Using Purchase Data. In: Coles P., Das S., Lahaie S., Szymanski B. Auctions, Market Mechanisms, and Their Applications. AMMA 2011. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, *Social Informatics and Telecommunications Engineering*, vol. 80. Springer, Berlin, Heidelberg.
3. Cavallo, A. (2017) "Are Online and Offline Prices Similar? Evidence from Large MultiChannel Retailers", *American Economic Review*, 107(1), pp. 283–303.
4. CMA. (2018) *Pricing algorithms Economic working paper on the use of algorithms to facilitate collusion and personalised pricing*. [Online] Available from: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/>

uploads/system/uploads/attachment_data/file/746353/Algorithms_econ_report.pdf [Accessed 03/05/2020].

5. Ferreira, K., Lee, B. & Simchi-Levi, D. (2014) *Analytics for an Online Retailer: Demand Forecasting and Price Optimization*, pp. 1-41, [Online] Available from: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/kris%20Analytics%20for%20an%20Online%20Retailer_6ef5f3e6-48e7-4923-a2d4-607d3a3d943c.pdf [Accessed 03/05/2020].

6. McKinsey. (2017) *A future that works: automation, employment, and productivity*, pp. 1-148. [Online] Available from: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>, [Accessed 03/05/2020].

7. NAKAMURA, E. & STEINSSON, J. (2011) Price setting in forward-looking customer markets, *Journal of Monetary Economics*, 58, pp. 220-233.

8. OECD. (2018) *Personalised Pricing in the Digital Era*. [Online] Available from: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)13/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)13/en/pdf) [Accessed 03/05/2020].

9. Spanoudakis N., Moraitis, P. (2009) Automated Product Pricing Using Argumentation. In: *Proceedings of the 5th IFIP Conference on Artificial Intelligence Applications & Innovations (AIAI 2009)*, Iliadis, Lazaros; Vlahavas, Ioannis; Bramer, Max (Eds.), IFIP Advances in Information and Communication Technology Book series, Vol. 296, Springer, Thessaloniki, Greece

10. Tonkova, E. (2017) Applied Aspects of Automated Pricing in B2C Marketing. *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, Bucharest: The Bucharest University of Economic Studies Publ. House, 1, July, pp. 68 - 73.

ЕЖЕДНЕВИЕ В ИНТЕРНЕТ

EVERYDAY LIFE IN THE INTERNET

Доц. д-р Михал Стоянов
Икономически университет – Варна
michal.stojanov@ue-varna.bg

Assoc. prof. Michal Stojanov, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
michal.stojanov@ue-varna.bg

Abstract

Humanity makes technological breakthroughs to improve its existence, but at some point in time, its creations begin to change everyday life, making it highly dependent on innovation. It is unlikely that the authors of the first computer network would have imagined to what extent and in what areas of application their original idea would develop, but today the existence of modern civilization is relatively unthinkable without the global computer network Internet. The paper examines several indicators of systematic monitoring by the European Commission - the Digital Scoreboard, which represent the importance that the Internet and mobile connectivity have on citizens, and especially with regard to the ability to purchase goods and services through the global network.

Key words: *Digital Scoreboard, e-commerce, frequent internet users, mobile internet access.*

JEL Code: L81, L86

Въведение

В началото на третото десетилетие на XXI век протичането на човешкия живот е все по-зависимо от Интернет. Той обхваща всички сфери на стопанския и социалния живот и е най-бързо разрастващата се приложна област на човешкото и бизнес съществуване. По този начин мрежата от мрежи, подсигурени от неразривното и взаимнообвързаното функциониране на информационно-комуникационните технологии, позволява да се създаде среда, в която „информацията във всичките ѝ аспекти играе решаваща роля в икономическите, политическите и културните дела“ (Ministerstvo na transporta, informatsionnite tehnologii i saobshteniyata na Republika Bulgaria, 2019) на нововъзникналото гло-

бално информационно общество. Гражданите са потребители на продуктите на информационното общество, но едновременно с това те могат да създават съдържание в глобалната мрежа и да се възползват от непрекъснато увеличаващите се възможности за интеракция с останалите участници. Всичко това води до промяна на човешкото ежедневие, което все повече е зависимо от Интернет и е обвързано с непрестанното социално взаимодействие между потребителите благодарение на неговите продукти. Едновременно с това се проявява разрыв спрямо традиционните потребителски навици, ценности, модели и пр., което е предизвикано от ефектите на разрастващата се физическа и психологическа изолация. Това предполага да приемем, че освен всички позитиви на разрастващото се информационно общество, то също страда от определени дефекти и проблемни области, които бележат развитието на всяка една обществена формация.

Основната цел на настоящата работа е да изследва еволюцията в поведението на интернет потребителите и тяхното икономическо представяне в интернет среда, посредством изследване на някои индикатори от системното наблюдение на Цифрова програма за Европа (Digital Agenda for Europe).

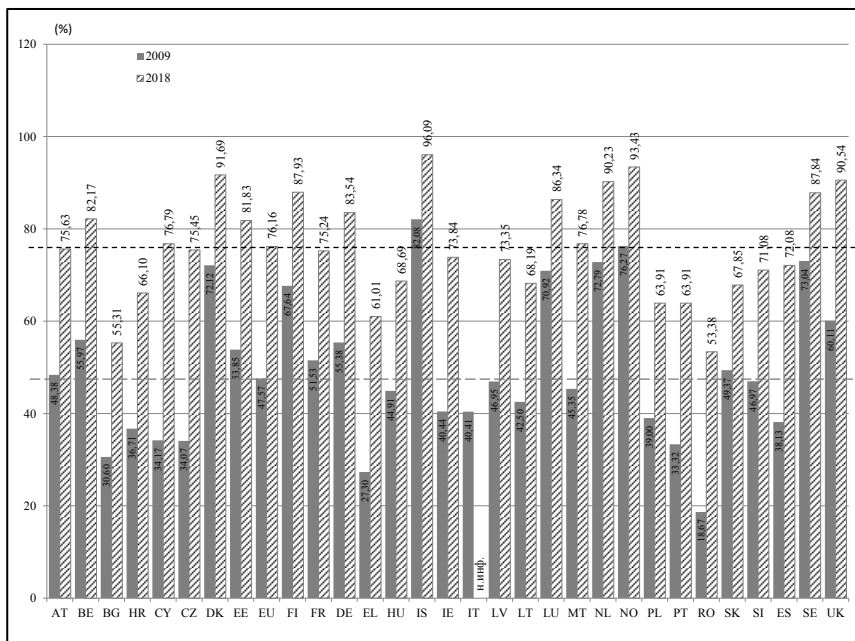
Работата поставя своя акцент върху българските интернет потребители, но като допълнение в сравнителен план то е съпоставено по сходни показатели с други страни в Европа. По този начин посредством разширяването на изследването може да бъде постигната допълнителна детайлност на картината на поведението на интернет потребителите в по-глобален аспект и да бъдат открити сходства и различия. За да бъде достигната тази цел са използвани данните, обобщени в Digital Agenda Scoreboard на Европейската комисия. Те обхващат страните членки на ЕС-28, но са допълнени и от някои държави (Исландия и Норвегия) от състава на Европейската асоциация за свободна търговия (EFTA).

Основните характеристики на интернет икономиката са свързани с установяването на информацията като основен ресурс и нейното многократно по-широко приложение за различни икономически и социални цели, което позволява на нейна основа информационно-комуникационният сектор да получи допълнителен тласък на развитие. Постоянната свързаност на потребителите в глобалната мрежа формира поведение, при което непрекъснато се увеличава честотата на контакт с

разнообразни продуктови оферти и с останалите потребители на глобалната мрежа. Едновременно с това расте и продължителността на взаимодействията до степен на непрекъсната интернет свързаност, обезпечавана от персонални преносими устройства и масовото покритие на мобилните телекомуникационни мрежи. В допълнение, електронната среда създава напълно нов канал и неговите варианти за продуктова реализация, които се съпътстват с разширяващи се форми за продуктов обмен. Картината на съвременното състояние може да бъде подходящо изведена, посредством обследване на развитието в показателите: лица, които са чести потребители на интернет (всеки ден или почти всеки ден); лица, които използват мобилен телефон или умен (смарт) телефон за достъп до интернет; лица, които поръчват стоки или услуги онлайн. В проучването са обхванати лица на възраст 16 – 74 навършени години.

1. Някои аспекти на ежедневната употреба на интернет **Some aspects of everyday use of Internet**

Изпълнението на основната цел на настоящото изследване ще се постигне след преглед на данните за лицата, които са чести потребители на интернет и чиято величина ще потвърди интензивността на информационното общество. Като обичайно интернет присъствие определяме потребителите, които всеки ден или почти всеки ден използват интернет. Обхватът на допитването е умишлено ограничен за последните три месеца, за да се гарантира по-висока обективност на потребителските оценки, като въпреки това тя отново дава състоянието на показателя в неговото годишно измерение. В края на 2018 г. Исландия може да бъде еднозначно определена като нация с теоретичен тотален интернет обхват на населението, тъй като потребителите на интернет в страната достигат равнище от 96 лица на всеки 100 гражданина. Закономерно за последните 10 години в страната е отчетено и най-слабото абсолютно нарастване в относителния дял, тъй като с увеличаването на обхвата неговите темпове се понижават. Можем да предположим, че в рамките на определен времеви хоризонт те винаги ще клонят към горния праг на пълно включване, но няма да го достигат поради наличието на консервативен потребителски сегмент, който поради разнообразни причини няма необходимост и не търси алтернативи за приложение на интернет в ежедневието.



Източник: EUROPEAN COMMISSION, DIGITAL SCOREBOARD, 2019.

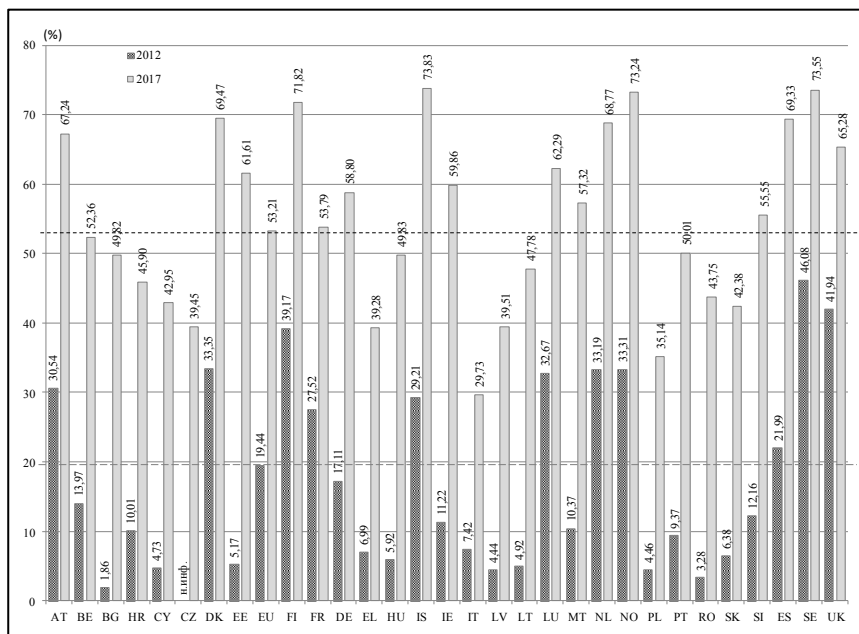
Фиг. 1. Относителен дял на лица, които са чести потребители на интернет (всеки ден или почти всеки ден), от всички граждани (на възраст 16-74 години) за 2009 и 2018 г. средно и по отделни страни на ЕС-28, Исландия и Норвегия, в %

В подобно съществено положение от над 90% ежедневни потребители на интернет от цялото население на възраст 16 – 74 навършени години попадат Норвегия (93,43%), Дания (91,69%), Обединеното кралство (90,54%) и Нидерландия (90,23%). В рамките на ЕС през 2009 г. се достига до средно равнище от 47,57% и десет години по-късно в края на 2018 г. е постигнат относителен дял от 76,16% на лицата с всекидневно интернет общуване. Най-слабо е присъствието в интернет пространството на гражданите на Румъния, които и през 2009 г. и през 2018 г. са в дъното на класацията с оценки 18,67% и десет години по-късно с дял от 53,38% или почти половината от населението не е активно в глобалната мрежа на ежедневна база. Въпреки тази негативна

картина това е страната с най-същественото за периода 2009-2018 г. относително нарастващо изменение (285,9%) в дела на всекидневните интернет участници. Друга страна, отчела съществен скок, в относителния дял на интернет потребителите в рамките на декадата, е Кипър, където от 34,17% през 2009 г. се достига до 76,79% през 2018 г. В тази статистика България заема предпоследната позиция през 2018 г. с 55,31%, като десет години по-рано е била трета в дъното на класацията, изпреварвайки единствено Румъния и Гърция, но отстъпва и разменя своето относително по-добро трето място отзад напред с Гърция в края на периода.

За България прехода към и установяването на 3G като стандарт при мобилната свързаност на гражданите започва да се проявява по-съществено след 2012 г. Тогава се променя логическата структура на наблюдението, която води до прекъсване на сериите през подпериода 2011-2012 г. През 2011 г. се редактира въпроса на статистическото изследване, който вече посочва боравене с мобилни комуникационни устройства „далеч от дома или работата“, а до 2012 г. той е бил ограничен до използване на мобилен интернет „чрез UMTS, HSDPA (3G или 3G+) връзки“. Тогава се поставя отчетливото начало на масовизацията и технологична трансформация при използването на цифровия стандарт от трето поколение. Постепенно се формира експоненциален тренд в развитието на броя на лицата в България, които имат достъп до Интернет през мобилни устройства чрез UMTS (Universal Mobile Telecommunications System – Универсална мобилна телекомуникационна система), за да се достигне равнище от 49,83% през 2017 г. По този начин популярността на мобилните технологии от трета генерация формира по-широка съвкупност от способности и средства за повсеместен ширококолов достъп до интернет, осигуряващ многообразни възможности за преглед на разнообразно мултимедийно съдържание и др. Но еволюционното развитие не се прекратява и така през последните 5 години постепенно се увеличава разпространението на 4G технологията. Тя предоставя концепция за дългосрочна еволюция, характеризираща се с нови по-високи скорости и по-разнообразни стандарти за интернет услуги. Увеличаването на скоростта на пренос позволява огромно споделяно цифрово съдържание да бъде с незабавен достъп, неговото локализиране и потребление във всяка желана точка на контакт и с разширени възможности за манипулация. За разлика от Бълга-

рия, отпочването на процеса за покритие с 3G в по-развитите западни икономики е към по-ранни периоди, така например за Швеция с 5,33% към 2006 г. или Норвегия с 3,999% към 2007 г.

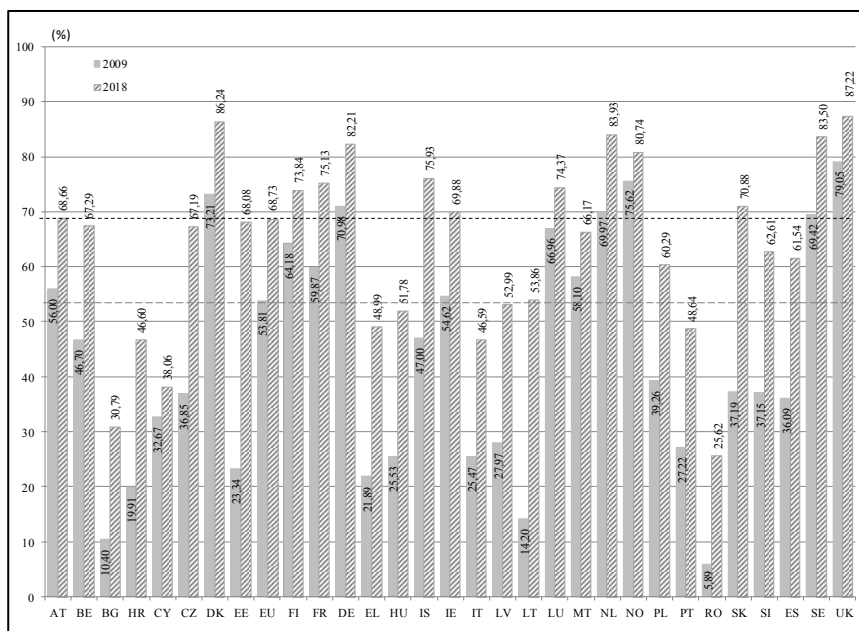


Източник: EUROPEAN COMMISSION, DIGITAL SCOREBOARD, 2019.

Фиг. 2. Относителен дял на лица, които имат достъп до Интернет през мобилен телефон чрез UMTS (3G), от всички индивиди (на възраст 16-74 години) за 2012 и 2017 г. средно и по отделни страни на ЕС-28, Исландия и Норвегия, в %

Най-съществен обхват на лицата, които използват мобилни комуникационни устройства за достъп до интернет, посредством публични телекомуникационни мрежи на мобилни оператори през 2017 г., е постигнат в Исландия 73,83%, Норвегия 73,24% и Финландия 71,82% от населението, попадащо в обхвата на възрастовата група 16-74 г. Средното равнище в рамките на ЕС се изменя от 19,44% в края на 2012 г. до 53,21% в края на 2017 г., което е относително изменение от 274%.

Статистиката за лица, които поръчват стоки или услуги онлайн в рамките на обхванатите държави в наблюдението на единния цифров пазар на Европейската комисия, еднозначно посочва позитивно разрастване във всяка една от 30 страни за периода от 2009 г. до 2018 г. Лицата, осъществяващи тази дейност през интернет за последните 12 месеца, средно в Европейския съюз от 53,81% през 2009 г., достигат равнище от 68,73% през 2018 г. Това позволява да заключим, че всеки два от три активни интернет потребителя е извършвал покупки на продукти през интернет. Целенасочено е извършено ограничение на съвкупността само върху гражданите, направили поръчки за продукти за лична употреба, а не върху всички граждани, което е с основна цел, позволяваща да се проследи интензивността на реалните потребители на глобалната мрежа. Най-съществен увеличениe с 44,74 процентни пункта в относителния дял на лицата, поръчващи продукти през интернет, е регистриран при гражданите на Естония от 23,34% през 2009 г. до 68,08% през 2018 г., което ги доближава до средните нива за ЕС.



Източник: European Commission, Digital Scoreboard, 2019.

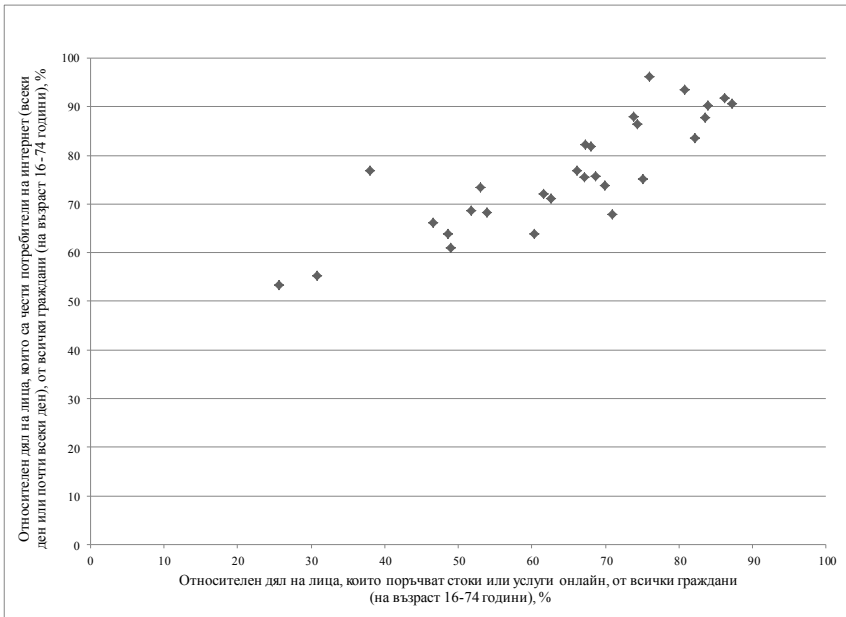
Фиг. 3. Относителен дял на лица, които поръчват стоки или услуги онлайн, от всички граждани (на възраст 16-74 години) за 2009 и 2018 г. средно и по отделни страни на ЕС-28, Исландия и Норвегия, в %

Най-висок е дялът на лицата, реализиращи покупки през интернет в Обединеното кралство, което в края на периода през 2018 г. достига оценка от 87,22%. Към същия времеви момент страните, в които над осем от десет лица извършват дигитални покупки са: Дания с 86,24%, Нидерландия 83,93%, Швеция 83,50%, Германия 82,21% и Норвегия 80,74%. Най-незадоволително по отношение на електронните покупки в началото на 2009 г. е представянето на Румъния само с 5,89%, като тази последна позиция страната запазва неизменно до края на периода с оценка от едва 25,62% от онлайн потребителите, което въпреки над четирикратното относително увеличение от 435%, определя румънските интернет участници като най-слабо активните в електронния канал за краен продуктов обмен. В тази статистика България и през 2009 г., и

през 2018 г. заема предпоследната позиция първоначално с дял от 10,4% или едно от десет лица, а в края с 30,79% или почти всеки трети български интернет потребител прилага в своята пазарна стратегия Интернет като канал за придобиване на желани стоки и услуги.

**2. Връзки между честотата на използване на интернет
и онлайн поръчката на продукти**
**Relationship between frequency of internet usage
and online ordering of products**

Количествено измерване на оценката на взаимната зависимост между членовете на информационното общество, които са чести потребители на интернет (всеки ден или почти всеки ден) и физическите лица, които поръчват стоки или услуги онлайн през 2018 г. за 29 държави (поради липса на отчетни данни е изключена Италия) е изпълнено посредством корелационен коефициент, оценката на който е +0,848. Върху получената емпирична характеристика е извършена проверка за статистическа значимост, при която се установи фактическа величина на t-критерия от 8,313, която при сравнение с теоретичната стойност, при риск за грешка $\alpha = 0,05$ и степени на свобода $\nu = 29 - 2 = 27$ от $t_T = 2,052$, допуска да се направи извод, че корелационният коефициент е статистически значим при 5% риск за грешка.



Източник: European Commission, Digital Scoreboard, 2019.

Фига 4. Корелограма, представяща зависимостта между относителния дял на лица, които поръчват стоки или услуги онлайн и относителен дял на лица, които са чести потребители на интернет (всеки ден или почти всеки ден), от всички граждани (на възраст 16-74 години) за 2018 г. средно и по отделни страни на ЕС-27 (без Италия), Исландия и Норвегия, в %

Този извод позволява да интерпретираме корелационния коефициент в два аспекта: Първата констатация е относно неговата положителна величина, която потвърждава, че в държавите, където отчитаме увеличена честота на контакт с глобалната мрежа, закономерно откриваме и по-висок дял на поръчваните стоки и услуги от активните интернет потребители на тези страни. Валидно е и обратното, страните, чиито граждани имат по-ниско общуване с глобалната мрежа, по-рядко прибягват до използване на електронна търговска размяна за придобиване на продукти. Второто обстоятелство е свързано с количествената стойност на оценката, която изразена като коефициент на детермина-

ция обяснява 71,91% от вариациите в поръчваните през интернет стоки и услуги с вариациите в дела на лицата с чести контакти с интернет. В допълнение това означава, че в страните с по-високи относителни дялове на лицата, осъществяващи посещения на глобалната мрежа с висока честота, съществува по-висока вероятност същите да извършват и повече онлайн покупки. Това само потвърждава, че формирането на зряло информационно общество се обуславя от активното поведение на неговите членове в глобалната мрежа, което се изразява и по отношение на нейното използване за търговски покупки.

3. Дискусия

Най-значим нов ефект на съвременната дигитална икономика, която се развива в интернет среда са широките възможности за откриване и придобиване на цифрови ресурси и обмен на реални физически продукти. Основният проблем на това действие е, че споделената икономика не може да бъде подчинена на нормативните ограничения, заложили във функционирането на традиционната икономика. Отчасти това е ефект от липсата на физически граници в глобалната мрежа, възможностите за прикриване на идентичността, съществуването и едновременното приложение на множество езикови, културни и правни режими и пр. Това води до възникването на системен конфликт и несполучливи опити за вкарване на цифровата икономика в рамките на действащите регулации. Налагането на общи ограничителни режими е подход, който води до несъразмерност на предвидените мерки и честата невъзможност за тяхното практическо приложение. Допълнително, безпрецедентното развитие на интернет и неговите продукти генерира предизвикателства за всеки един негов потребител, който опознавайки дигиталните новости не може да бъде абсолютно сигурен, дали не е нарушител на определени установени в националното и/или друго законодателство права и задължения. Следователно, традиционните модели на физическия свят са създадени, за да въздействат на друга форма на стопанска организация и икономически отношения. Типичен пример е отчетността на продажбата, осъществена в интернет среда, която позволява на изцяло електронните търговци, които приемат безналични плащания, да не отпечатват традиционните документи за настъпилото данъчно събитие (фискален или системен бон), а да отчетат продажбата посредством издаването на цифров документ, който не е

създаден от фискално устройство или интегрирана система за управление на търговската дейност (Министрство на финансите, 2019). Това сформира напълно нов режим за регистриране и отчитане на продажбите, който да бъде отделен от традиционния и да се съобрази със спецификата на продажбата, осъществявана през интернет. Тогава въпросът е, дали обявената промяна в режима обхваща правилно спецификата на електронната търговия, която може да бъде осъществявана през огромно множество от платформи и механизми за продуктов обмен, които трудно се подлагат на еднозначно стандартизиране. Следователно, нормативната уредба не трябва да се опитва да адаптира съществуващите законови текстове по отношение на техния обхват и механизъм на действие, а да ги развива и надгражда, без да ги усложнява. По този начин могат да се установят възможности за постигане на баланс в интересите на всички икономически субекти и на обществото в неговата цялост.

Заклучение

Понастоящем човешката популация съществува в ежедневие на цифрова свързаност. Тя обезпечава информационните потребности, телекомуникациите, цифровите финансови транзакции, разпространението на дигитално творчество, виртуалното социално взаимодействие и общуване, възможностите за придобиване или повишаване на ключови компетенции, заявяването и получаването на административни услуги, виртуалният обмен на дигитални и физически продукти, използването на облачни услуги и др. Интензивността на тяхното проявление и приложение е в силна зависимост от честотата и продължителността на контакт с глобалната мрежа, включително и посредством връзка с персонални мобилни интелигентни устройства, която за все повече хора се превръща в непрекъсната свързаност. Нейното установяване за разрастващо се множество хора се възприема като нормалност, която съпътства човешкото ежедневие в дигиталната ера.

References

1. European Commission, Digital scoreboard. (2019) Individuals accessing the Internet through a mobile phone via UMTS (3G), by All Individuals (aged 16-74). [Online]. Available from: <https://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries> [Accessed 12/01/2020].

2. European Commission, Digital scoreboard. (2019) Individuals ordering goods or services online, by All Individuals (aged 16-74). [Online]. Available from: <https://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries> [Accessed 12/01/2020].

3. European Commission, Digital scoreboard. (2019) Individuals who are frequent internet users (every day or almost every day), by All Individuals (aged 16-74). [Online]. Available from: <https://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries> [Accessed 12/01/2020].

4. Ministerstvo na transporta, informatsionnitate tehnologii i saobshteniyata na Republika Bulgaria. (2019) Rechnik na e-termini v informatsionnoto obshtestvo. [Online]. Available from: <https://www.mtitc.government.bg/bg/glossary> [Accessed 07/01/2020].

5. Ministrestvo na finansite. (2019) Naredba № N-18 ot 13 dekemvri 2006 g. za registrirane i otchitane chrez fiskalni ustroystva na prodazhbite v targovskite obekti, iziskvaniyata kam softuerite za upravlениeto im i iziskvania kam litsata, koito izvarshvat prodazhbi chrez elektronen magazin. Obn. DV. br.106 ot 27 Dekemvri 2006g., posl. izm. i dop. DV. br.75 ot 24 Septemvri 2019g.

**ЕДИН МОДЕЛ ЗА АНАЛИЗ НА РЕНТАБИЛНОСТТА
НА БАЗА РАЗХОДИ ЗА ЖИВ ТРУД
НА ПРОМИШЛЕНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

**A COMMON MODEL FOR ANALYSIS
OF LABOR COST-BASED RATE OF RETURN
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Доц. д-р Росица Иванова

*Университет за национално и световно стопанство, София
rivanova@unwe.bg*

Assoc. Prof. Rositsa Ivanova, PhD

*University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
rivanova@unwe.bg*

Abstract

Manpower is among the key production resources for an enterprise's business. The question of the effectiveness of its use is topical at all phases and stages of the industrial enterprise's development. The effectiveness of manpower use is analyzed and evaluated by means of the productivity of labor. Productivity of labor has direct impact on labor resources-based rate of return – an indicator describing the final effectiveness of manpower use. In its turn, labor resources-based rate of return is a factor that affects labor cost-based rate of return (costs for salaries and employee benefits) – describing the final effectiveness of the costs incurred by the enterprise in terms of manpower functioning.

A model for analysis of labor cost-based rate of return is developed through the determined factor modelling method. The indicator labor cost-based rate of return of industrial enterprises is the object of this report, and the subject of this study covers the methodology for analysis of this indicator. It is aimed at proving the practical usefulness of the methodology for analysis of labor cost-based rate of return. The analytical information so obtained enables the industrial enterprise's financial management to make reasonable and timely decisions for the management of manpower costs.

Key words: *rate of return, production resources, labor costs, analysis models, factors.*

JEL code: M49

Въведение

Положителният финансов резултат (печалба) от целокупната дейност на предприятието показва, че то е рентабилно. Печалбата е абсо-

лютен показател за ефективност, но сама по себе си тя не показва равнището на ефективността. Поради това е необходимо печалбата да се съпостави с друга величина (база).

Рентабилността е относителен показател за ефективност от дейността на предприятието. Тя се изчислява като отношение между печалбата и съответна база. В зависимост от това, коя печалба се взема може да се изчисли брутна и нетна рентабилност. Ако се използва счетоводната (брутна) печалба се получава брутната рентабилност, а ако се използва балансовата (нетна) печалба – това е нетната рентабилност на съответна база. Възможно е, също така, да се използва печалбата от оперативната дейност (брутна или нетна), печалбата от продажби на продукцията (брутна или нетна), балансовата печалба преди лихви и данъци и др. Коя величина на печалбата ще се използва за анализ и оценка на рентабилността зависи от поставените цели и задачи при анализа, както и от необходимата информация за нуждите на финансовия мениджмънт на предприятието.

За изчисляването на рентабилността могат да се използват различни бази. Например: активи; инвестиран капитал; собствен капитал; постоянен капитал; производствен капитал; разходи; себестойност на продукцията; приходи; нетни приходи от продажби и др. Всяка една база, използвана за изчисляването на рентабилността, предоставя на финансовия мениджмънт информация за ефективността от дейността на предприятието в различни аспекти. Както посочва Чуков (2020, с.116) в „зависимост от това, коя точно печалба в отношение към каква база ще се постави, ще се получи едно или друго съдържание на рентабилността. По този начин рентабилността може да се анализира и оценява в различни аспекти.“

Обект на изследване в настоящия доклад е показателят за рентабилност на база разходи за жив труд в промишлените предприятия, разглеждан в качеството му на самостоятелен обект на анализа. Разходите за жив труд, както отбелязва Начкова (2018, с.63), по същество са „всички форми на възнаграждение, предоставени от предприятието в замяна на положения от наетите лица труд или при приключване на трудовите правоотношения.“

В доклада се анализира и оценява ефективността на извършените разходи за жив труд под влияние на следните фактори:

- 1) промени в производителността на труда;

- 2) промени в структурата на персонала;
- 3) промени в средната работна заплата на едно лице от всяка категория персонал;
- 4) промени в средните разходи за осигуровки (социални и здравни) на едно лице от всяка категория персонал;
- 5) промени в рентабилността на продажбите.

Подобрен модел за анализ на рентабилността на база разходи за жив труд

Рентабилността на база разходи за жив труд (Prof_C^1) се изчислява като процентно отношение между печалбата от продажби на продукцията (Pr^{PS}) и разходите за жив труд (C^1), в състава на които се включват разходи за заплати и разходи за социални и здравни осигуровки на персонала, т.е.

$$\text{Prof}_C^1 = \frac{\text{Pr}^{\text{PS}} \times 100}{C^1}$$

Показва постигнатата печалба от продажби на продукцията, падаща се на 100 лв. разходи за жив труд, извършени от предприятието през съответния период.

За да изведем подобрения модел за анализ на рентабилността на база разходи за жив труд използваме следните обективно съществуващи зависимости:

1) Рентабилност на база трудови ресурси (Prof_I^r). Изчислява се като процентно отношение между печалбата от продажби на продукцията (Pr^{PS}) и средносписъчния брой на персонала (N):

$$\text{Prof}_I^r = \frac{\text{Pr}^{\text{PS}} \times 100}{N}$$

Показва размера на печалбата от продажби на продукцията, падаща се на 100 човека от средносписъчния брой на персонала на предприятието.

2) Производителност на труда (L^p). Изчислява се като отношение между нетните приходи от продажби на продукцията (N^{sr}) и средносписъчния брой на персонала, т.е.

$$L^p = \frac{N^{sr}}{N}$$

Показва нетните приходи от продажби на продукцията, падащи се на едно лице от персонала на предприятието.

3) Рентабилност на продажбите ($Prof^s$). Изчислява се като процентно отношение на печалбата от продажби на продукцията (Pr^{PS}) към нетните приходи от продажби на продукцията (N^{sr}), т.е.

$$Prof^s = \frac{Pr^{PS} \times 100}{N^{sr}}$$

Показва размера на печалбата от продажби на продукцията, падаща се на 100 лева нетни приходи от продажби на продукцията.

Можем да обвържем показателите за производителност на труда и рентабилност на продажбите. Ще получим следната зависимост:

$$L^p \times Prof^s = \frac{N^{sr}}{N} \times \frac{Pr^{PS} \times 100}{N^{sr}} = \frac{Pr^{PS} \times 100}{N} = Prof_1^r, \text{ или}$$

$$Prof_1^r = L^p \times Prof^s$$

Вижда се, че производението между производителността на труда и рентабилността на продажбите – по същество това е рентабилността на база трудови ресурси. Както посочва Чуков (2020, с.117) получената зависимост „позволява при анализа да се установява и дава оценка за влиянието на два фактора върху отклонението между фактическото и критерийното равнище на рентабилността на база трудови ресурси: 1) промени в производителността на труда и 2) промени в рентабилността на продажбите.“

4) Коефициент на ефективност на разходите за жив труд (R^{cl}). Определя се като отношение между нетните приходи от продажби на продукцията и разходите за жив труд (C^l).

$$R^{cl} = \frac{N^{sr}}{C^l}$$

Показва размера на нетните приходи от продажби на продукцията, постигнати с един лев разходи за жив труд. Посредством използването на метода на детерминираното факторно моделиране формулата за изчисляването на коефициента на ефективност на разходите за жив труд може да се разшири. Това може да стане по следния начин:

$$R^{cl} = \frac{N^{sr}}{C^l} = \frac{N^{sr}}{C^l} \times \frac{N}{N} = \frac{N^{sr}}{N} \times \frac{N}{C^l} = \frac{N^{sr}}{N} : \frac{C^l}{N} = L^p : C_N^l = \frac{L^p}{C_N^l},$$

където: C_N^l са разходите за жив труд, падащи се на едно лице от персонала на предприятието.

Изведената формула показва, че коефициентът на ефективност на разходите за жив труд може да се представи като отношение между производителността на труда и разходите за жив труд, падащи се на едно лице от персонала.

Чрез използването на метода на детерминираното факторно моделиране изходната формула за изчисляване на рентабилността на база разходи за жив труд може да се разшири по следния начин:

$$\begin{aligned} \text{Prof}_C^l &= \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{C^l} = \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{C^l} \times \frac{N^{sr}}{N^{sr}} = \frac{N^{sr}}{C^l} \times \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{N^{sr}} = \\ &= \frac{N^{sr} \times \frac{1}{N}}{C^l \times \frac{1}{N}} \times \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{N^{sr}} = \frac{\frac{N^{sr}}{N}}{\frac{C^l}{N}} \times \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{N^{sr}} = \frac{L^p}{\frac{S}{N} + \frac{CI}{N}} \times \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{N^{sr}}, \end{aligned}$$

или рентабилността на база разходи за жив труд може да се изчисли по следната формула:

$$\text{Prof}_C^l = \frac{L^p}{\frac{S}{N} + \frac{CI}{N}} \times \frac{\text{Pr}^{PS} \times 100}{N^{sr}}$$

където: S са разходите за заплати на персонала,

CI – разходите за осигуровки (социални и здравни) на персонала;

$\frac{S}{N}$ – разходите за заплати, падащи се на едно лице от персонала;

$\frac{CI}{N}$ – разходите за осигуровки, падащи се на едно лице от персона-

ла.

Показателят за средната работна заплата на едно лице от персонала на предприятието може да се представи посредством следната формула: (Чуков, 1993, с.88)

$$\frac{S}{N} = \frac{D_i^S \times S_i^S}{100}$$

където: D_i^S е структурата на персонала, а

S_i^S - средната работна заплата на едно лице от съответната категория персонал.

Разходите за осигуровки, падащи се на едно лице от персонала на предприятието, могат да се определят по формулата:

$$\frac{CI}{N} = \frac{D_i^S \times CI_i^S}{100}$$

където: CI_i^S са средните разходи за осигуровки на едно лице от съответната категория персонал.

След заместване във формулата за изчисляване на рентабилността на база разходи за жив труд (Чуков, 2020, с.119) се получава следната зависимост - подобрен модел за анализ:

$$\text{Prof}_C^1 = \frac{L^P}{\frac{S}{N} + \frac{CI}{N}} \times \frac{\text{Pr}^{\text{PS}} \times 100}{N^{\text{sr}}} = \frac{L^P}{\frac{D_i^S \times S_i^S}{100} + \frac{D_i^S \times CI_i^S}{100}} \times \frac{\text{Pr}^{\text{PS}} \times 100}{N^{\text{sr}}} \text{ или}$$

$$\text{Prof}_C^1 = \frac{L^P}{\frac{D_i^S \times S_i^S}{100} + \frac{D_i^S \times CI_i^S}{100}} \times \frac{\text{Pr}^{\text{PS}} \times 100}{N^{\text{sr}}}$$

От изразената посредством подобрения модел зависимост се вижда, че върху динамиката на рентабилността на база разходи за жив труд влияние оказват следните преки фактори:

- 1) промени в производителността на труда;
- 2) промени в структурата на персонала на предприятието;
- 3) промени в средната работна заплата на едно лице от всяка категория персонал;

4) промени в средния размер на разходите за осигуровки на едно лице от всяка категория персонал;

5) промени в рентабилността на продажбите.

Ще илюстрираме методиката за анализ на рентабилността на база разходи за жив труд със следния пример.

Разполагаме с данните от дейността на промишлено предприятие „Преслав“ за състава, структурата и динамиката на наетите лица по трудово и служебно правоотношение по категории персонал (таблица 1).

В таблица 2 са поместени данните както за средната работна заплата на едно лице от персонала поотделно за всяка категория персонал, така и за средните разходи за осигуровки на едно лице от персонала за всяка категория персонал (таблица 2).

Структурата на персонала е представена по категории персонал, групиран съобразно Националната класификация на професиите и длъжностите (МТСП), действаща в стопанската практика на страната от месец януари 2011 г.

Таблица 1

Състав, структура и динамика на наетите лица

Категории персонал	2017 г.		2018 г.		Отклонение	
	брой	%	брой	%	брой	%
1. Ръководители	32	6,41	35	7,35	3	0,94
2. Специалисти	38	7,62	42	8,82	4	1,21
3. Техници и приложни специалисти	32	6,41	29	6,09	-3	-0,32
4. Помощен административен персонал	18	3,61	19	3,99	1	0,38
5. Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии	55	11,02	52	10,92	-3	-0,10
6. Машинни оператори и монтажници	49	9,82	45	9,45	-4	-0,37
7. Професии, неизискващи специална квалификация	275	55,11	254	53,36	-21	-1,75
Общо персонал	499	100,00	476	100,00	-23	0,00

Разходи за жив труд на едно лице от персонала, лв.

Категории персонал	Средна работна заплата на едно лице от персонала		Средни разходи за осигуровки на едно лице от персонала		Отклонение	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	(к.3 - к.4)	(к.5 - к.4)
1	2	3	4	5	6	7
1. Ръководители	41032,26	39911,76	6565,16	6376,98	-1120,50	-188,18
2. Специалисти	15692,31	16431,82	2551,76	2628,59	739,51	76,83
3. Техници и приложни специалисти	13562,50	14571,43	2170,15	2334,82	1008,93	164,67
4. Помощен административен персонал	13062,50	13222,22	2098,77	2115,86	159,72	17,09
5. Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии	10907,41	11960,78	1744,26	1912,24	1053,37	167,98
6. Машинни оператори и монтажници	10166,67	11159,09	1628,57	1765,54	992,42	136,97
7. Професии, неизискващи специална квалификация	8379,93	9323,08	1350,79	1491,62	943,15	140,83

От колони 6 и 7 на таблица 2 могат да се проследят измененията, които са настъпили както в средната работна заплата, така и в разходите за осигуровки на едно лице от всяка категория персонал на предприятието.

Средната работна заплата на едно лице от персонала на предприятието за 2017 г. възлиза на:

$$\frac{S}{N} \text{prev. y.} = \frac{D_i^s \times S_i^s}{100} = \frac{1198601,25}{100} = 11986,01 \text{ лв.,}$$

а за 2018 г. тя е:

$$\frac{S}{N} \text{c. y.} = \frac{D_i^s \times S_i^s}{100} = \frac{1313660,42}{100} = 13136,60 \text{ лв.}$$

Вижда се, че е налице увеличение на средната работна заплата на едно лице от персонала за текущата спрямо предходната година с 1150,59 лв. (13136,60 - 11986,01).

По отношение на средните разходи за осигуровки на едно лице от персонала, изчислени по представената по-горе аналогична формула, може да се направи извода, че за текущата спрямо предходната година те са се увеличили със 172,49 лв. (2099,29 – 1926,81).

За целите и задачите на анализа на рентабилността на база разходи за жив труд, освен посочените данни в таблици 1 и 2, е необходима и допълнителна информация - обобщена в таблица 3. Информацията за нетния размер на приходите от продажби на продукцията се съдържа в кредитния оборот по сметка „Приходи от продажби на продукция“, както и в приходната част на отчета за приходите и разходите. Информацията за печалбата от продажби на продукцията се получава чрез съпоставяне на дебитния с кредитния оборот по сметка „Приходи от продажби на продукцията“.

Таблица 3

Анализ на рентабилността на база разходи за жив труд

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение		Темп на изменение
			к.3 - к.2	(к.3:к.2)х100	(к.4 : к.2) x 100
1	2	3	4	5	6
I. Изходни данни					
1. Средносисъчен брой на персонала	488	487	-1	99,80	-0,20
2. Нетен размер на приходите от продажби на продукцията, лв.	48256000	49684000	1428000	102,96	2,96
3. Печалба от продажби на продукцията, лв.	2894000	4482000	1588000	154,87	54,87
II. Допълнително изчислени показатели					
4. Средна работна заплата на едно лице от	11986,01	13136,60	1150,59	109,60	9,60

персонала, лв. (по данните от таблици 1 и 2)					
5. Средни разходи за работна заплата на пер- сонала, лв. (пок.1 x пок.4)	5849174,09	6397526,27	548352,17	109,37	9,37
6. Средни разходи за осигуровки на едно лице от персонала, лв. (по данните от таблици 1 и 2)	1926,81	2099,29	172,49	108,95	8,95
7. Средни разходи за осигуровки на персонала, лв. (пок.1 x пок.6)	940281,28	1022355,68	82074,41	108,73	8,73
8. Разходи за жив труд, лв. (пок.5 + пок.7)	6789455,37	7419881,95	630426,58	109,29	9,29
9. Годишна про- изводителност на труда, лв. (пок.2 : пок.1)	98885,25	102020,53	3135,29	103,17	3,17
10. Рентабилност на продажбите, % (пок.3 : пок.2) x 100	6,00	9,02	3,02	150,42	50,42
11. Рентабилност на база разходи за жив труд, %					
а) изходен модел (пок.3 : пок.8) x 100	42,62	60,41	17,79	141,71	41,71
б) подобрен модел (пок.9 : (пок.4 + пок.6)) x пок.10	42,62	60,41	17,79	141,71	41,71

От данните в таблица 3 се вижда, че рентабилността на база разходи за жив труд, изчислена като отношение на печалбата от продажби на продукцията към разходите за жив труд, за 2017 година е 42,62 %, а за 2018 година тя възлиза на 60,41 %. Следователно е налице увеличение на рентабилността на база разходи за жив труд със 17,79 пункта, а

в относително изражение това увеличение възлиза на 41,71 пункта [(60,41 : 42,62) x 100 – 100] или още [(+17,79) : 42,62) x 100].

Вижда се, също така, че рентабилността на база разходи за жив труд, изчислена посредством подобрения модел, има същите стойности, получени при използването на изходния модел. Това показва, че направените математически преобразования са верни.

Определен интерес за финансовия мениджмънт на предприятието представлява влиянието на преките фактори върху изменението на рентабилността на база разходи за жив труд за текущата спрямо предходната година при използването на подобрения модел. Това влияние може да се установява и оценява посредством метода на последователното заместване.

За да се установи влиянието на преките фактори е необходимо да се определят три условни величини. Първата от тях е при средна работна заплата на едно лице от персонала за текущата година и запазени стойности на останалите фактори в подобрения модел за изчисляване на рентабилността на база разходи за жив труд от предходната година. Втората условна величина е при средни разходи за жив труд на едно лице от персонала за текущата година, но при запазени от предходната година производителност на труда и рентабилност на продажбите. Третата условна величина се получава при средни разходи за жив труд на едно лице от персонала и производителност на труда от текущата година, но при запазена рентабилност на продажбите от предходната година. По този начин се формира система от величини, както следва:

$$\text{Prof}_C^1 \text{ prev. y} = \frac{98885,25}{11986,01 + 1926,81} \times 6,00 = 42,62 \%$$

$$\text{Prof}_C^1 \text{ usl. 1} = \frac{98885,25}{13136,60 + 1926,81} \times 6,00 = 39,37 \%$$

$$\text{Prof}_C^1 \text{ usl. 2} = \frac{98885,25}{13136,60 + 2099,29} \times 6,00 = 38,92 \%$$

$$\text{Prof}_C^1 \text{ usl. 3} = \frac{102020,53}{13136,60 + 2099,29} \times 6,00 = 40,16 \%$$

$$\text{Prof}_C^1 \text{ c. y} = \frac{102020,53}{13136,60 + 2099,29} \times 9,02 = 60,41 \%$$

Влиянието на факторите е следното:

1) Влияние на промените в средната работна заплата на едно лице от персонала. В резултат на увеличението на средната работна заплата на едно лице от персонала с 1150,59 лв. (13136,60 – 11986,01) рентабилността на база разходи за жив труд се е намалила с 3,25 пункта (39,37 - 42,62).

2) Влияние на промените в средните разходи за осигуровки на едно лице от персонала. Под влияние на увеличението на средните разходи за осигуровки на едно лице от персонала със 172,49 лв. (2099,29 – 1926,29) рентабилността на база разходи за жив труд се е намалила с 0,45 пункта (38,92 - 39,37).

3) Влияние на промените в производителността на труда. Увеличението на производителността на труда (повишаване на ефективността от използването на работната сила) с 3135,29 лв. е довело до увеличение на рентабилността на база разходи за жив труд с 1,24 пункта (40,16 – 38,92).

4) Влияние на промените в рентабилността на продажбите. В резултат на увеличението на рентабилността на продажбите (повишаване на ефективността на търговската дейност) с 3,02 пункта (9,02 – 6,00) рентабилността на база разходи за жив труд се е увеличила с 20,25 пункта (60,41 – 40,16).

Общото влияние на преките фактори е довело до увеличение на рентабилността на база разходи за жив труд със 17,79 пункта $[(-3,25) + (-0,45) + (+1,24) + (+20,25)]$, т.е. точно с толкова, колкото получихме в таблица 3.

Анализът може да се задълбочи като се изследва поотделно влиянието на промените в структурата на персонала, на промените в средната работна заплата на едно лице от всяка категория персонал и на промените в разходите за осигуровки на едно лице от всяка категория персонал. За целта може да се използва методът на последователното заместване.

Заклучение

Анализът на рентабилността на база разходи за жив труд посредством използването на подобрения модел предоставя важна и полезна информация на финансовия мениджмънт на предприятието. Въз основа на тази информация могат да се изработват и вземат своевременни и правилни управленски решения за оптимизирането на разходите за заплати и осигуровки на персонала. Това обстоятелство е особено важ-

но в условията на криза, предизвикана от различни икономически, финансови, формажорни и други причини. Мениджмънтът на предприятието има възможност да оптимизира както структурата на персонала, така и средните разходи за работна заплата и за осигуровки поотделно за всяка категория от персонала на предприятието и по този начин да повиши равнището на рентабилност на база разходи за жив труд.

Влияние върху динамиката на рентабилността на база разходи за жив труд оказват и промените в производителността на труда. Показателят за производителност на труда характеризира ефективността от използването на работната сила – един от производствените ресурси, необходими за осъществяването на дейността на всяко едно предприятие. Следователно факторите, които оказват влияние върху изменението на годишната производителност на труда, са и фактори, които влияят и върху динамиката на рентабилността на база разходи за жив труд.

Влияние върху изменението на рентабилността на база разходи за жив труд оказват и промените в рентабилността на база трудови ресурси. Това е така, тъй като рентабилността на база трудови ресурси се съдържа в рентабилността на база разходи за жив труд. От изведените по-горе формули се вижда, че това обстоятелство се проявява посредством производителността на труда и рентабилността на продажбите.

Както отбелязва Чуков (2020, с.121) необходимо е растежът на рентабилността на база трудови ресурси да бъде по-голям в сравнение с растежа на разходите за жив труд на едно лице от персонала на предприятието. Именно в този случай рентабилността на база разходи за жив труд ще се повишава.

References

1. Chukov, K. (1993) *Analiz na razhodite na predpriyatieto*. Sofia, IK Lyuren.
2. Chukov, K. (2020) *Rentabilnost na baza trudovi resursi i na baza razhodi za zhiv trud (modeli za analiz)*. UNWE, 20 February. Yubileynaya mezhdunarodna nauchna konferentsiya po povod 100-godishninata na katedra „Schetovodstvo i analiz“, Sofia. IK – UNSS.
3. Ministerstvo na truda i sotsialnata politika, zapoved № RD 01-931 ot 27.12.2010 g.
4. Nachkova, M., Milanova-Tsoncheva, E. and Mavrudiev, H. (2018) *Schetovodstvo na zastrahovatelite i osiguritelite*. Sofia. IK – UNSS.

IS YOUR HOSPITALITY ORGANIZATION READY FOR THE GDPR?

*Assoc. Prof. Silvena Dencheva Yordanova, PhD
Varna University of Management, Bulgaria
Silvena.dencheva@vumk.eu*

Abstract

GDPR is the new regulation that has come in force since 25May 2018. It concerns all organizations that gather personal data. Many companies are collecting personal data. It is especially true for the hospitality business. The paper presents main issues that concern hospitality organizations, how they are affected by the new legislation. The main goal is to provoke hotels to check their readiness to apply GDPR.

*Key words: sensitivity of data, personal data, data protection, subject rights.
JEL Code: K38*

Introduction

The new regulation for data protection has come in force since 25th May 2018. For all collectors of personal data, they have had enough time to adjust their business philosophies and policies to respond to the new requirements of the changes in the regulation regarding data protection. All companies are involved in this as they gather personal data in their processes. In other words, the GDP has a strong impact on all kind of businesses, starting from production to service industries, as all of them are gathering special data.

The paper focuses on the principles of new regulation, how it affects the organisations working in the hospitality industry on the example of hotels and tour operators. It is the new law that replaces the law from 1995 regarding the European privacy law.

It is affecting all businesses that process personal data for special purposes. In this regard, all hotels, tour-operators, travel agencies that operate with personal data and are located in EU countries are affected by GDPR.

1. Principles of GDPR

The main principle is that organization do not own personal data information,. They just use it, collect it for legal and specific purposes and they need to have the consent of the data subject.

The main principles of GDPR concerning personal data, according to act 5 are:

- The personal data shall be used lawfully, fairly and transparently to data subject. It means that all subjects of data (staff, students) should be aware what kind of personal data information is stored in the university. If the university gathers some personal data, they must inform the data subjects what is the legal purpose for its collection.

- Exclusively for specific, explicit and legitimate purpose. It means that data subjects need to be constantly informed that the university collects these data for specific purpose. Every time different information needs to be collected by students or staff in the university, they must be informed for the purpose and legal interest of doing this.

- The collection of personal data by universities should be adequate and minimized. In other words, it is better if the university collects minimum personal data for its students and staff, especially the sensitive one (Yordanova, 2019)

- The personal data records should be kept up-to-date. It is strongly recommended that some personal data regarding staff, for example potential staff(cv, resumes, reference letters of applicants to be deleted or minimized);

- The personal data should be retained no longer. It means that university should inform the data subjects what data is collected and for the period they are going to keep it. Otherwise the subjects of data have the right to object to universities or other organizations that their personal data is not protected (Yordanova, 2019)

- How data is protected with the appropriate security protection? The hotels, tour operators and travel agencies should provide adequate protection of the personal data, so that it can not be hacked by third side without the consent of the data subjects.

In order to examine the readiness of the hoteliers, at first we must recognise that data belongs to the guest and define a core data protection policy with that in mind. Here are some individual rights that data subjects have:

- The right to be informed – The tourist has the right to be informed what data you collect, what is the purpose for doing it and how long will the data be stored ;

- The right to access/modify data – The tourist should be given the opportunity to have an access to personal data immediately, in a readable format, and edit on request;

- The right to give/withdraw consent – In other words, the tourist should give his/her consent to the hotel, travel agency to use his/her personal data. Besides this, it is a must to provide an Opt-in and Opt-out option to withdraw consent easily and track how and when you collected the data and consent (The hotelreminder.com);

- The right for data erasure – The tourist has the right against public interest when receiving a deletion request and delete where appropriate;

- The right to transfer data – The tourist should be given an access to their personal data to transfer on request.

The next step is to identify who are the data subjects? The data subjects in the case of hotels, tour-operators and travel agencies are:

- tourists(current, loyal);
- employee(potential, current and left)
- agents(partnering companies such as airline companies and other institutions to whom data is transferred for specific legal purpose).

2. Check list to make sure that your hospitality organization is ready to apply GDPR?

In order to follow strictly the new regulation for personal data protection, the following steps should be taken to make sure that the hotel, tour operator, etc. works is ready to apply the new legislation for data protection. If the company is in the preparation phase, they must answer the following questions to ensure the state of readiness it has:

1. Did you design clear rules for data protection in the hotel, tour-operating company or travel agents?

2. Is the whole process of gathering, storing and deletion of data in full compliance with the GDPR requirements?

3. Did your organization collect the minimum amount of data required for that purpose? The data subject(tourist, employee, agent) should be clearly informed regarding the purpose for gathering data every time you collect it.

4. Did you inform the data subject why data is collected and for how long it will be processed?

5. Did your organization use the collected personal data ONLY for the purpose agreed?

6. Is the gathered data accurate?

7. Did your organization store data for a limited period and then erase? The data subject must be informed how long will you keep his data.

8. Did your organization record Keeping? It means that there should be a policy for GDPR compliance how PII is collected and managed. A hotel must keep technical and organisational records to prove it is protecting data and have that available to view.

9. Did your organization provide Opt-in on your website? This option will let storing of personal data of the hotel, tour operator or travel agency.

10. Did your organization know the location of all PII held and ensure strict guidelines in accordance to the hotel data protection policy.

11. Did your organization ensure efficient security systems so that data will be protected by hackers or abuse of external companies?

12. Did your organization provide training for all employees who works with Personal Guest Information? All of them should be aware of GDPR. Hotel staff and agents and tour operators should know how to collect, access, use, and disclose personal information as well as how to restrict access to cardholder data. Employees must also be advised on how to create strong passwords, and know how to properly dispose of documents containing payment card data. The next part in the data processing with personal data is the Data protection officer. This is the person who will be hired by any organization operating with records of personal data. DPO is responsible to ensure compliance with the new regulation GDPR. DPO can be internal leader of the company or external consultant. The DPO is consulting the management team and stands between the organization and the Commission for personal data protection. Larger organizations, public authorities, hotels or hospitality organizations processing with more than 10 000 records of personal data are obliged to hire DPO. In order to avoid conflict of interests, the DPO can be outsourced (Yordanova, S. & Whitfield, Br., 2019).

If answers of all questions are positive, it shows readiness in the organization to apply GDPR. In order to meet the requirements of new legislation for data protection, a strategy for organizations working in hospitality sector is to be developed and applied.

3. Strategy of the hotel, restaurant, tour operators be in compliance with the new regulation for data protection of personal data

The steps that are need to be taken so that the hospitality organizations must be in compliance with the GDPR include full corresponding to the principles of GDPR. It includes the following procedures to be undertaken by DPO:

3.1. The hotels, restaurants in their role of data controllers are obliged at first to review all the data that their organization holds. The data controller must take into account and be able to provide answers to the following questions (Yordanova, S. & Whitfield, Br. 2019):

- What kind of data it holds?
- For what purpose is the data collected by the organization?
- Is the purpose for gathering data legitimate?
- Who has access to the data?

3.2. The personal data includes all the records of tourists, employees, agents. Then the organization should make decision for the period of keeping the files. The retention of personal information can no longer be life- long according to the new regulation. The hotel, tour agent or travel company should pay attention both to review paper and electronic files; Are there duplicates of all files? The principle of new regulation is to minimize the personal data. The next question relates to the frequency of use of the records the records? In other words the DPO in the hotel must decide the period for the retention of records. This can be done in the following way (Yordanova, S. & Whitfield, Br. 2019): Do not keep data for longer than required. While the GDPR does not state a specified timeframe that limits data storage, it's a good idea to scrub customer data once or twice a year to ensure that all data is accurate and up-to-date. Any inaccurate or incomplete information should be deleted and the hotel is responsible for clearly stating how long the information will be stored within the privacy policy.

- staff records (6 years)
- tourist records(6 years)

3.3. The next step in analyzing the data is related to gap analysis, is there an inconsistency between the hospitality organization and its policies and required by GDPR's principles. It refers to the exclusion of technologies, processes, data or decision criteria, in order to avoid particular privacy issues arising to:

- Minimization of personal data collection.
- Non-collection of contentious data items.
- Active measures to preclude the use of particular data items in the making of particular decisions.

- Active measures to preclude the disclosure of particular data items;

3.4. Demonstrating compliance to the main principles of GDPR. It can be performed by:

- Creating a procedure for consent. The consent should be given before the processing of personal data. Consent should be asked in the same form.

- Developing procedure in case of objections of data subjects;

- Procedure for consent given by children below 18 years old; Children are subject to special protection because under the new regulation. Children identify themselves as vulnerable individuals and are subject to specific protection. Under the new GDPR regulation, the exact age at which a person is considered a child is not specified. The data collected concern the staff in hotels when they have to declare certain personal data of their children.

- Access to data, correction of data and mobility of data. The data controllers should be able to confirm if they process personal data, to give a copy of the personal data in electronic form.

3.5. The hotel, restaurant, travel agent should also review the current procedures for engaging temporary work staff .

3.6. If there are records of unsuccessful employee applicants for specific positions, the hotel, travel agent or tour operator must delete them following the GDPR.

3.7. If the hospitality organization keeps records of former staff or unsuccessful candidates, their files must be deleted according to the principle to gather minimum personal data;

3.8. If the hotel is organizing some marketing campaign and collects personal data from the members of society for some event, make sure that you inform them about the purpose of gathering data and that follows the legitimate interest.

3.9. The hotel website should be adapted to the new regulation by updating all web forms and website cookie usage to be in line with the GDPR. Your website's Privacy Policy and Terms and Conditions should also reflect the GDPR to ensure that everything is in compliance. (<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4088011.html>).

3.10. The hotel website's Privacy Policy and Terms and Conditions should be updated to reference GDPR rules and regulations. In particular, you will need to be transparent with what you will do with personal information once you've collected it, and how long you will retain this information on your website and in any other databases (<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4088011.html>).

3.11. Ensure cookie consent. Website visitors from the EU must provide consent for your hotel website to enable cookies that are used to identify an individual. Like all other consent under the GDPR, consenting to cookies needs to be a clear affirmative action. Hotel websites should present clear terms of service regarding cookie usage with an opt-in box. Do not include pre-ticked boxes on the consent form, as this is against the GDPR regulations. It is important to note that the hotel website should not constrict users to accept cookies in exchange for information, and the hotel must also have a legal basis under the GDPR to use an EU visitor's IP address to personalize content or identify a user's device (<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4088011.html>).

3.12. Ensure the ability for people to opt out or erase their personal data. Provide EU visitors with easy access to download personal data. Your hotel website should provide a request form where EU website visitors can request personal data.

To sum up, there is not an option not to follow the new requirements or to consider that it does not concern your hotel, tour operating company. The fines are quite big for companies that decide to avoid or find a new way not to comply to the legislation.

References

1. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, Vol. L119 (4 May 2016), pp. 1-88.

2. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, Vol. L119 (4 May 2016), pp. 1-88, Article 7, section 2.

3. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, Vol. L119 (4 May 2016), pp. 1-88, Article 6, section 4.

4. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, Vol. L119 (4 May 2016), pp. 1-88, Article 82

5. Yordanova, S., Whitfield, Br. (2019) Is the university ready for the GDPR. *Ilac magazine*.

**МОДЕЛ ЗА ОПТИМАЛНО ЦЕНООБРАЗУВАНЕ
В B2B КОНТЕКСТ
A B2B PRICE OPTIMIZATION MODEL**

*Доц. д-р Тодор Кръстевич
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
krst@uni-svishtov.bg*

*Assoc. Prof. Todor Krastevich, PhD
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria
krst@uni-svishtov.bg*

Abstract

A prototype of a dynamic price optimization model based on current data from individual sales transactions in a B2B context is presented. The purpose of the model is to optimize bid prices (at the level of the request for quotation), considering the quantities requested, the duration of the last purchase, the influence of the reference prices and loss aversion effects. The model is based on logistic regression and allows for expansion and customization by including other controllable *non-price factors that presumably influence the purchase decision*.

Key words: *business-to-business marketing; pricing; customer relationship management, logistic regression.*

JEL Code:M310, C510

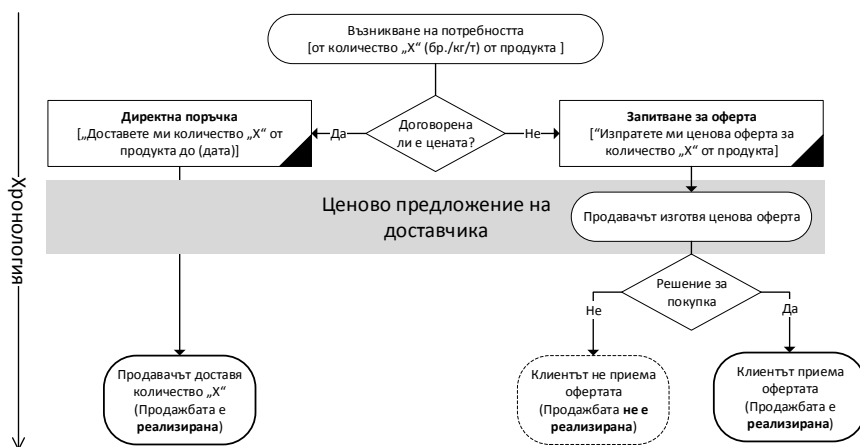
Въведение

Определянето на „правилната“ цена за стока или услуга е класически проблем в икономическата теория. В зависимост специфичния бизнес контекст са приложими различни ценови модели. В настоящия доклад се предлага вариант за решаване на проблема на ценовото предлагане към индустриални потребители на консумативи, суровини и/или материали, в случай, че предложителят се стреми да разбере изпреварващо (1) как отделният клиентите ще реагират на различни ценови предложения и (2) как да оферира цена, оптимизираща вероятността за приемане на ценова оферта и осигуряваща максимална възможна печалба от конкретната трансакция.

Процесът на вземане на решение за покупка на консумативи, сурови и/или материали в B2B контекст има определени специфики (вж.

Фигура 1). В общия случай изборът на доставчик е сведен до няколко възможни алтернативи, спецификациите на поръчваните продукти са постоянни и доставката се извършва на определена честота във времето (като времевите интервали не е задължително да са константни) и поръчката се инициира по два възможни начина – или чрез директна поръчка (при рутинни доставки), или чрез предварително запитване за оферта, анализ на офертата и решение за приемането (или респ. отхвърлянето) на офертата. В този процес важна роля играят и обема на доставката, единичната цена и ценовата информираност (в т.ч. ценовата „история“ на миналите поръчки и/или офертираните цени от конкурентите).

Отчитайки хетерогенността на ценовата чувствителността на клиентите към цената, ценообразуването в постоянно повтарящи се сценарии от типа „запитване за оферта → решение за покупка“ би следвало да е едновременно и **динамично** (т.е. цената да се променя в хода на времето), и **нелинейно** (т.е. цената да е съобразена с обема на поръчката), и **психологическо** (т.е. цената да е свързана със субективните ценови очаквания на клиента).



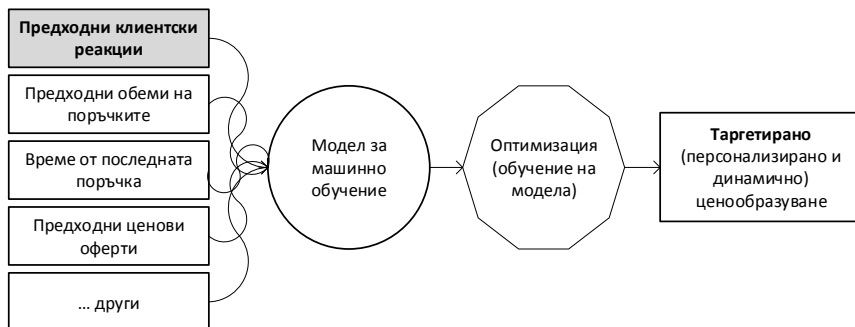
Фиг. 1. Типичен процес на вземане на решение за покупка на консумативи, суровини или материали в B2B контекст. Източник: (Ansari and Jedidi, 2019)

Данни

Необходимо условие за съставянето на подобен ценови модел, отчитащ едновременно тези три особености, е наличието на клиентска база данни с относително голям брой наблюдения на минали събития. В случая, с понятието „събитие“ обозначаваме наблюдаван във времето акт на покупка, респ. непокупка. Едно минало наблюдение би следвало да съдържа поне следните информационни компоненти: времеви момент на регистрираното събитие (напр. дата на регистрация), заявеното (или респ. закупеното) количество от продукта, дали процесът е преминал чрез директна поръчка или чрез запитване за оферта, дали е реализирана продажба (т.е. дали е била приета или отхвърлена ценовата оферта) и офериранията цена за единица продукт. С помощта на тези данни е възможно да се състави ценови модел, с чиято помощ (1) да се установят факторите, които влияят върху решението на клиента да приеме ценовата оферта и (2) да се определи пределната готовност за плащане на всеки отделен клиент при всяка една поредна поръчка.

Основен на модел за прицелно ценово оферирание

Концептуалната рамка на предлагания модел е илюстрирана на Фигура 2. В случая, под прицелно (таргетирано) ценово оферирание разбираме персонализирано и динамично определяне на цената при всяко едно запитване за оферта. Персонализираното ценообразуване предполага възможността, един и същ продукт, поръчван в едно и също количество, да се предлага на всеки отделен клиент на различна цена. Динамичното ценообразуване от своя страна допуска възможността на един и същ клиент да се оферира различна цена, в зависимост от времето, мястото и/или поръчаното количество. И двата подхода спадат към концепцията за ценовата дискриминация.



Фиг. 2. Концептуална рамка на ценовия модел

С случая очевидно е необходим алгоритъм за надзиравано машинно обучение, чрез който на базата на наблюдаваните стойности от клиентската база данни да се оптимизира функция, която от своя страна да се използва за предсказване на вероятността за покупка на равнище клиент. За съставянето на подобен модел по принцип са възможни различни алгоритъм за надзиравано машинно обучение, предсказващ дихотомен резултат. В случая, ние използваме дихотомна логистична регресия¹, тъй като зависимата променлива y_i (наблюдаваното решение при i -тия акт на запитване) е дискретна величина (0/1) и следваща разпределението на Бернули. Ако отбележим с p_i вероятността за покупка, то би било в сила:

$$y_i = \begin{cases} 1, & p_i \\ 0, & 1 - p_i \end{cases}$$

Приемаме, че очакваната стойност за реализация на решение за покупка $E(y_i)$ според разпределението на Бернули, зависи от факторите x_{ij} , които предполагаме, че го обуславя, и го изразяваме като:

$$E y_i x_i = 1p_i + 0 1 - p_i = p x_i ,$$

като с $p(x_{ij})$ обозначаваме вероятността за покупка. Ако допуснем, че вероятността за покупка е функция от някакви други величини (напр. от офериранията цена x_i), то би било в сила:

¹ Изборът на този „традиционен“ статистически метод е обусловен от възможността за лесна и интуитивна интерпретация за посоката и силата на влияние на отделните фактори върху вероятността за покупка.

$$p x_i = f(x_i).$$

Тъй като лявата страна на последното уравнение представлява вероятност, то допустимият диапазон от стойности, които може да й присвояваме е в интервала от $0 \leq x_i \leq 1$. Дясната страна на уравнението обаче не е ограничена в определен числов интервал. За да моделираме този „феномен“ допускаме, че логаритъмът на статистическият шанс (т.е. вероятността клиентът да купи към вероятността да не купи) е в линейна зависимост от цената x_i , т.е.:

$$\ln \frac{p x_i}{1-p(x_i)} = \beta_0 - \beta_1 x_i.$$

От тук бихме могли да изразим вероятността за покупка като функция от цената:

$$p x_i = \frac{\exp \beta_0 + \beta_1 x_i}{1 + \exp \beta_0 + \beta_1 x_i} \Leftrightarrow \frac{1}{1 + \exp - \beta_0 + \beta_1 x_i}.$$

Последният израз представлява основният модел на логистичната регресия и може да бъде разширен с произволен k -брой независими променливи x_{ij} . „Обучаването“ на модела е свързано с намирането на оценки на параметрите β_j $j = 1 \dots k$, които осигуряват най-голямото приближение на модел към данните от наблюденията. Подходящ числов алгоритъм за намиране на оценките е методът на максималното правдоподобие.

Разширение на модела: психологическа рамка и теория за перспективата

Използването на „твърди“ икономически предиктори, като цена и обем на поръчката има своя резон само при изцяло рационални решения за покупка. Независимо от схващането, че в B2B контекст това е доминираща норма за поведение, на практика не може да бъде изцяло отхвърлена и хипотезата за наличието на емоционално-детерминирани аспекти в поведението на бизнесорганизациите и по-конкретно – различното отношение на клиента към риска от реализиране на „загуба“ или извличането на „изгода“ от всяко решение за покупка. Върху подобни хипотези е построена и т.нар. „теория за перспективата“, предложена от Канеман и Тверски (Kahneman and Tversky, 1979). Според тази теория, възприеманата стойност на продукта от страна на клиента

би следвало да е в асиметрична и нелинейна зависимост от ценовите вариации. По-конкретно, аверсията² на клиента към реализирането на „загуба“ и апетенцията му към извличането на изгода не са симетрични. Възприеманите „загуби“ се възприемат по принцип по-силно от възприеманите „ползи“. Този принцип, пренесен в B2B контекста на ценовите решения, означава, че възприеманата от клиента „стойност“ на офертите (и респ. неговото ценово възприятие) се влияе от разликата между ценовата оферта и „референтната“ цена. С понятието „референтна“ цена обозначаваме ценовата представа, спрямо която клиентите сравняват моментната офертирана цена (тази представа би могла да е формирана от информация за цените на конкурентни продукти, рекламираната и/или предварително оповестена каталожна цена и/или от заплатената в миналото цена за същите и/или сходни продукти). Формирането на устойчива „референтна“ цена в съзнанието на клиента зависи от достъпа, достоверността и обхвата на информацията за цените и спецификациите на предлаганите продукти (т.нар. „ценова“ информираност).

Изхождаме от теоретичната хипотеза, че референтната цена в B2B контекст се формира най-вече от последно заплатената цена за същия или сходен продукт, както и от закупуваното количество, честотата на поръчките и давността на предходните актове на покупка. Устойчивостта на тази субективна оценка вероятно предполагаме че зависи от цикъла (честотата) на купуване, продуктовата категория от субективно възприеманата разлика между офертираната и референтната цена. Последното предположение го свързваме с теорията за нивото на адаптация и психологическата рамка, предложена Хелсън (Helson, 1948). От тук, дефинираме следните работни хипотези:

(1) Приемаването на офертираната цена (би могло да) зависи от „референтната“ цена x_i^R .

(2) Последно платената цена $x_{i(t-1)}$ (би могла да) се счита за „референтна“ цена.

(3) Влиянието на „референтната“ цена x_i^R върху вероятността за покупка $p(y_i | \dots)$ би следвало (според теорията за перспективата) да е асиметрично, тъй като рискът от реализиране на „загуба“ влияе по-

² Аверсия (псих.): неблагоприятно положение, отвращение, антипатия. ... Противоположност: привързаност, благоприятно положение, влечение, симпатия, апетенция.

силно върху вероятността за покупка, отколкото шансът за извличане на „изгода“.

За моделиране на асиметричността на ефектите на ценовите възприятия върху вероятността за приемане на офериранията цена x_i , въвеждаме следните обозначения (Zhang, Netzer and Ansari, 2014):

$$gain_i = \begin{cases} x_i^R - x_i, & \text{ако } x_i < x_i^R \\ 0 & , \text{ако } x_i \geq x_i^R \end{cases} \quad loss_i = \begin{cases} x_i - x_i^R, & \text{ако } x_i > x_i^R \\ 0 & , \text{ако } x_i \leq x_i^R \end{cases}$$

където $gain_i$ е числовата стойност на ценовата „изгода“, а $loss_i$ е числовата стойност на ценовата „загуба“.

Освен това, би могло да се предположи, че върху вероятността за покупка влияят не само преките ефекти от наличните предиктори (в случая, времето от последната заявка, заявеното количество, „изгодата“ или „загубата“ при евентуална промяна на офериранията цена), но и ефекти от взаимодействието между търсеното количество и евентуалната „изгода“ или „загуба“ от ценовата промяна.

Отчитайки всичките гореизложени съображения, моделът за предсказване на вероятността от покупка би трябвало да има формален вид:

$$p_{Y_i|X_{ij}} = \frac{1}{1 + \exp(-\beta_0 + \beta_1 T_i + \beta_2 Q_i + \beta_3 gain_i + \beta_4 loss_i + \beta_5 (Q_i * gain_i) + \beta_6 (Q_i * loss_i))}$$

в който T_i е времето от последната заявка, а Q_i е заявеното количество.

Възможно е да се експериментира с различни спецификации на модела (напр. добавяне на други независими променливи и/или включването на алтернативни ефекти от взаимодействия между предикторите). „Най-добрият“ модел би следвало да бъде този, който осигурява баланс между адекватност (т.е. сходимост към данните) и предиктивната му способност. Подходящ критерий за сравняване на адекватността на алтернативни спецификации на модела е Бейсовия информационен критерий (BIC):

$$BIC = -2MaxLL + k \cdot \ln(n),$$

където k е броят на параметрите β_j , а n е броят на наблюденията в клиентската база данни. При равни други условия предпочитан е моделът с най-ниска оценка на BIC.

С помощта на избрания оценен модел е възможно да бъдат изчислени вероятностите за покупка при всяка една хипотетична ценова оферта. От тук до съставянето на оптимизационен ценови модел остава само една крачка – осигуряване на данни за променливите единични разходи за единица продукт c_{vi} и дефиниране на целевата функция на печалбата:

$$G_i x_i = x_i - c_{vi} * p y_i x_{ij} * Q_i \rightarrow \max!$$

С помощта на някой от псевдо-нютоните методи за нелинейно оптимизиране³ е възможно да бъде изведена препоръчителната печалбомаксимизираща цена x_i^{Gmax} при всяко едно бъдещо запитване за оферта от конкретен клиент.

Заклучение

Предлаганият модел е пригоден за подпомагане на оптимално ценово оферирание при наличието на дискретни изборни данни (решения за приемане или отхвърляне на ценова оферта) от записи на продажбени трансакции. По същество той е модел за предсказване на дихотомен резултат и по тази причина логистичната регресия е адекватния иконометричен модел за неговото оптимизиране. Моделът търпи допълване и всякакви други предиктори (метрични и/или номинални), като напр. специфика на клиента (напр. големина на предприятието, годишен оборот, отраслова принадлежност, предмет на дейност и др.), В случаи, когато са налице данни от множествен избор (т.е. повече от една изборна алтернатива) би могло да се използва мултиномиален логит модел (McFadden and Train, 2000).

Приложение: Прототип на модела

Функциониращ прототип на модела, реализиран с програмният език R и фиктивни данни от продажбени трансакции, е достъпен на следния адрес:

<https://data.eacademybg.com/B2BBidding.nb.html>.

Програмната среда позволява адаптация на модела към различни сценарии, както и експериментирание с алтернативни на използвания логистичен регресионен модел методи за машинно обучение.

³ В разработения прототип на модела е използван метода на Бройдън, Флетчър, Голдфарб и Шанно, известен като BFGS-алгоритъм (Fletcher, 2000, pp. 44–74).

References

1. Ansari, A. and Jedidi, K. (2019) *MOOC: Marketing Analytics!*. Columbia University. Available at: <http://edx.org>. [Accessed 07/04/2020]
2. Fletcher, R. (2000) *Practical Methods of Optimization, Practical Methods of Optimization*. Second Edition, John Wiley & Sons.
3. Helson, H. (1948) *Adaptation-level as a basis for a quantitative theory of frames of reference*, *Psychological Review*. Nov, 55(6), pp. 297-313.
4. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979) *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*. Vol. 47, No. 2, pp. 263-292.
5. McFadden, D. and Train, K. (2000) *Mixed MNL models for discrete response*, *Journal of Applied Econometrics*. Vol. 15, Issue 5, pp= 447-470.
6. Zhang, J. Z., Netzer, O. and Ansari, A. (2014) *'Dynamic targeted pricing in B2B relationships'*, *Marketing Science*. Vol. 33, No. 3, pp-317-337.

**RISK MANAGEMENT ATTITUDE
OF BANKS: COMPARATIVE ANALYSES
OF NATIONAL AND FOREIGN BANKS IN GERMANY
AND KYRGYZSTAN**

*Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. mult. H.-Christian Brauweiler
Business Administration, Management Accounting & Internal Auditing
WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau (Univ. of Applied Sciences)
Kornmarkt 1, D-08066 Zwickau
christian.brauweiler@fh-zwickau.de*

*Nurbek Madmarov, PhD Candidate
Visiting Researcher at Faculty of Business and Economics
WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau (Univ. of Applied Sciences)
Kornmarkt 1, D-08066 Zwickau
nurbekmadmarov17@gmail.com*

Abstract

The primary purpose of this study is to examine bank profiles and bank staff characteristics in Germany and Kyrgyzstan. The secondary objective is to compare the extent to which the banks in Germany and Kyrgyzstan use risk management practices and risk management process variables first within the country cases then between two-country cases. A questionnaire including 3 bank profile, 9 participant characteristics and 36 ordinal closed-ended risk management attitude questions is collected during October 2019-April 2020. After performing AD Normality tests, to test the hypotheses Kruskal-Wallis H test is used. The findings showed that while the banks in Germany are mostly faced with operational risk, the banks in Kyrgyzstan are faced with credit risk. It was also found that the two country banks are efficient in risk management practices and process. However, when two country banks were compared, the banks in Germany are more efficient in risk management activities than the banks in Kyrgyzstan. In the regression analysis, risk monitoring is found to be the most influencing variable (in both countries) to contribute the dependent variable.

Key words: *Risk management practices and process, Bank and bank staff profiles, Banks in Germany and Kyrgyzstan, Normality and Kruskal-Wallis tests, Risk types, Efficiency, Regression model.*

JEL Code: G32, C10, C12, C14, C93

Introduction

Commercial banks are intermediaries that enable transfer the funds of savers to borrowers where capital markets are not well developed enough especially in developing countries. However, for the case of advanced economies, the capital market is a solid bridge in fund transferring between two sides. Due to the continuous dynamic change in technology, competition among banks and/or financial institutions, regulation and liberalization legislation in banking, and, lastly, in the number and complexity of operations in all banks, risks increase both in volume and type such that all banks in an economy face a huge number of risks like credit risk, liquidity risk, foreign exchange risk and etc. (Brauweiler, 2018); that is to say, banking is a business of risk management (Brauweiler, 2015; Al-Tamimi and Al-Mazrooei, 2007). Even in a single transaction, banks could face with various risks. Then commercial banks can maximize total revenues and in turn its profit and shareholders' equity by administering risks at once. So, risk and return are just like the two faces, Head and Tail, of a coin.

Risk management is more vital in a financial sector than in a real sector (Carey, 2001). A financial market, and thus commercial banks, could be a basement for economic growth if efficient risk management is used. In this regard, consumers and investors avoid from losing their deposits and capital not only by assuring sound banking sector but also by optimizing risk-return and decreasing risk. Then the efficient risk management causes the trade off between risk and return to be more stable; that is to say, it is not just about decreasing occurrence of bad events but also increasing likelihood of occurrence of good events (Fatemi and Fooladi, 2006). But risk management is also about strategic and operational handling of risks, especially the likelihood of occurrence, speed of the risk and impact (Brauweiler, 2018).

Risks are generally classified as systematic and unsystematic risks. While systematic risks are related with overall financial system or an economy of a country, unsystematic risks are related to a particular firm or (financial) asset. According to Santomero (1997), some part of the systematic risks can be eliminated via risk mitigation and transmission techniques. In this respect, in a banking system, an institution does not have to burden risk without necessity but it should also take a risk than to expose to a sure loss. Here the institution has to eliminate these risks by using

ordinary business practices. Similarly, it should not absorb risks that can be transferred to other individuals. Rather it should only deal with risks at the enterprise level or risks which are the part of its array of services (accept the risk). By accepting certain risks, it aims to earn some benefit.

Indeed, for real or legal persons aimed to produce a value (the motivation of earning a profit), risk is indispensable in commercial or economic activities as even if they do not directly deal with the risky activities, their counterparts or the trade and/or commercial partners deal with risks. Thus, the institutions aiming to produce a value need to accept the existence and results of risk(s). If risk management is failed to be performed properly, the resulting costs of overbearing risks by some corporates are undertaken by others in a micro level and by the whole banking or financial system in a macro level. Thus, the profits of other firms and after some time the originating firms will be decreased, which in turn may even lead to shutting down their businesses.

In this study, it is aimed to analyze the bank profiles and bank staff characteristics in Germany and Kyrgyzstan. Secondary target of the paper is to compare the extent and differences in risk management attitude (represented by *risk management practices*) and risk management process in the banks in these two countries first inside the country case then between two-country case. Lastly, it should be determined which indicator(s) has(have) significant effect on risk management practices.

1. Literature Review

In the literature review, first the studies on bank profile, then on risk management process and risk management practices will be presented. The studies on bank profile (mostly) consists of information about the methods of risk identification and the faced risks by banks. As a result of the study by Al-Tamimi (2002) on risk management practices of United Arabian Emirates (UAE) national and foreign commercial banks, it was found that the credit risk is the most outstanding risk both in national and foreign banks. They mostly used “Inspection by Branch Manager” to identify risks. According to Arunkumar and Kotreshwar (2006), the total risks in banks include 70% credit risk and 30% market and operational risk. The study by Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) identified that the UAE banks mostly faced by foreign exchange rate risk, credit risk, operating risk and liquidity risk respectively. However, the authors did not agree with some survey

results. Contrary to the latter two studies, the research by Hussain and Al-Ajmi (2012) showed that the most prominent risks affecting Islamic and conventional banks in Bahrain are credit risk, liquidity risk, operational risk, legal risk, regulatory risk and reputational risk. And it was shown that there is no significant difference in the risk profile of two types of banks. Furthermore, as a result of the research by Ahmad et al. (2013), it was determined that the most important risks for the banks in Bahrain, Pakistan and UAE consist of operational risk, credit risk, liquidity risk, foreign exchange rate risk and counter-party risk. The study including the data about 14 different countries' Islamic banks by Ariffin et al. (2009) showed that the main risks faced by the banks are credit risk, liquidity risk and foreign exchange rate risk respectively.

According to Baldoni (1998), the thorough risk management process should cover (i) exposure identification, (ii) collecting data about risk and risk quantification, (iii) identifying risk management goals, (iv) developing guidelines on product and control, (v) evaluating risk management, (vi) developing strategies, (vii) designing the implementation plan and (viii) evaluating performances. IBBM (2010) mentioned that the risk management process includes (i) identifying, understanding and examining risk, (ii) assessing and evaluate/calculate risk, (iii) controlling and mitigating risk (iv) monitoring risk. A study by Bhattacharya (2010) indicated that the risk management process comprises of risk identifying, risk measuring, analyzing and evaluating risk, risk monitoring techniques, controlling risk, mitigating risk and avoiding from risk. The report by IRM (2002) stated that the process consists of assessing risk, reporting risk to avoid from threats and/or opportunities, determining decisions on various types of risks, treating risk, reporting the residual risk and/or monitoring the risk. Abdul Rehmat et al. (2013) emphasized that the more adequate of the banks in understanding, identifying, assessing, examining, controlling and monitoring risks the more efficient they are in risk management process. Beegun and Pascale (2009) denoted that the efficiency of risk management process relates to whether there exist(s) governing, assessing, quantifying, aggregating, monitoring, reporting risk and optimizing risk control.

The studies of Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007), Ahmad et al. (2013), Hassan (2009), Hussain and Al-Ajmi (2012), Khalid and Amjad (2012), Nazir et al. (2012), Rosman (2009), Shafiq and Nasr (2010), and Shafique et al. (2013) examined the relationship between and risk

management practices and risk management process variables and defined the risk management process variables as understanding risk and risk management, risk identification methods, risk assessment and risk analysis, risk monitoring and credit risk analysis. While all of them used the primary data obtained by employing questionnaire method, some of them such as Shafiq and Nasr (2010) used secondary data as well. Here the fundamental study is of Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) such that some other studies followed their methodology. Most of the studies tried to collect data from (senior) credit or risk managers, branch managers, head office and/or branch staff.

By using frequencies, descriptive statistics, regression model and ANOVA F-Test, Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) showed that UAE banks are efficient in identifying risks, assessing and analyzing risks, and monitoring risks. Furthermore, risk assessment and risk analysis is the most influencing variable affecting risk management practices. On the other hand, foreign banks are more efficient in risk assessment and risk analysis, understanding risk management and monitoring risk than national banks due to the existence of more qualified staff. By using survey data from 156 banking staff in frequency and descriptive analyses, correlation and regression analyses, Hassan (2009) revealed that Islamic banks in Brunei Darussalam are efficient in assessing and analyzing risk and identifying risk. Also, identifying risk and assessing and analyzing risk have significant relationship with risk management practices. Nonetheless, the research of Hussain and Al-Ajmi (2012), by collecting data from all bank staff including the staff that do not work in risk management departments or have highly ranked work positions such as head of a department, branch managers and etc. in Bahrain, used 534 questionnaire results and employed the same analyses as Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007)'s. The results were (i) the Islamic banks are statistically significant to understand risk and risk management, (ii) all regressors have significant contribution to risk management practices. The drawback in this study is that the staff working in normal positions may not know what is really happening in risk management process and risk management practices of the bank. But this does not justify that they can be relieved from the problem caused by inefficient or inadequate use of risk management.

To analyze risk management practices in banking sector and to examine the difference in financial variables among public and private

national and foreign banks in Pakistan, Shafiq and Nasr (2010) performed descriptive statistics, correlation and regression analyses, and ANOVA F-test. They used both primary and secondary data. The results showed that (i) public commercial banks are statistically different from private national banks in understanding risk and risk management and risk monitoring, (ii) all five independent variables have significant positive effects on risk management practices in the estimations of univariate regression models. Another study for Pakistani banks by Khalid and Amjad (2012) followed the same methodology as in Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) and Hassan (2009)'s studies collected questionnaire data from 90 respondents. The findings showed that understanding risk and risk management, risk monitoring and credit risk analysis have statistically significant effect on the dependent variable.

Nazir et al. (2012) followed the same research method as in Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) and collected data from 250 highly ranked staff in Pakistani national and foreign banks, Islamic and conventional banks, public and private banks. They revealed that (i) understanding risk management, risk monitoring and credit risk analysis significantly affect risk management practices in Islamic and conventional banks, (ii) Islamic banks are statistically different from conventional banks in risk monitoring. Ahmad et al. (2013), by following the methodology in Hassan (2009), collected 102, 168 and 153 responses from Bahrain, Pakistan and UAE banks. As a result of descriptive statistics and regression analysis, it is illustrated that (i) While understanding risk management, risk identification methods, risk assessment and risk analysis, credit risk analysis significantly affect risk management practices of banks in Bahrain, the same variables except credit risk analysis significantly contribute to the dependent variable in UAE, (ii) all independent variables are significant in Pakistani banks case. Finally, the study by Rosman (2009) considering risk management process and practices in Islamic banks found out that (i) there are positive relationships between risk management practices and understanding risk and risk management, identifying risk, analyzing and assessing risk and monitoring risk.

By examining various studies above, this research's contribution to the literature is as the following: (i) takes the cases of banks in both in Germany and Kyrgyzstan, which have not been studied before; (ii) in comparison to most studies that consider only one nation cases, this study's comparison of banks in these countries could be more interesting regarding the financial

system characteristics of two completely different countries in two different trade regions; (iii) the participant characteristics are taken into account and some of them are believed to have contributions to risk management practices; (iv) contrary to most studies, the survey questions are asked to other staff, working out of the risk management department, as well such that the risk management is not something related to only the staff, responsible for the risk management; (v) Unlike the other studies continuously using ANOVA F-test, in this study Kruskal-Wallis H-test will be used to better handle the ordinal and non-normal data.

2. Data Sample, Hypotheses and Research Methodology

For the analysis, the modified questionnaire inspired from Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) is developed and organized in three major parts: the first part includes 3 questions about a bank's profile, the second part covers 9 participant characteristic questions and the last part consists of 36 closed-ended questions for the risk management practices and risk management process variables based on (ordinal) 5-point Likert scale. Here it should be noted risk management process indicators are (i) understanding risk and risk management (URRM), risk identification methods (RIM), risk assessment and risk analysis (RARA), risk monitoring (RMon) and credit risk analysis (CRA). The variables are defined as 5-point Likert scale, {1 if Strongly Disagree, 2 if Disagree, 3 if Undecided, 4 if Agree, and 5 if Strongly Agree}, such that each variable item shows the extent of degree a respondent agrees with that item.

The survey questions were mainly tried to be presented to banks staff who are directly in charge of risk controlling or management like (senior) risk managers and etc. or indirectly deal with risk management activities like (senior) credit managers, board and executive management members, and head of the departments/units and etc. Since the other staff who work in other departments are also responsible for the financial or economic issue(s), their responses for the questions can be interesting and informative.

The data sample covers 89 responses from 16 banks in Germany and 72 responses from 12 banks in Kyrgyzstan. The responses were classified into first country case and then ownership case, national or foreign. Here it is aimed to find the differences in the indicators of 3 major parts among 4 group of banks; that is Germany-national, Germany-foreign, Kyrgyzstan-national and Kyrgyzstan-foreign. The questions were reviewed by number

of academicians and bank staff so that they are organized to reflect the characteristics of bank staff and their preferences in risk management more properly.

By using the studies above and according our assumptions, the hypotheses of interests can be written as the following:

H1: The banks in Germany use more robust and advanced methods in identifying risks than the banks in Kyrgyzstan do.

What is meant by the robust/advanced methods here is the methods like stress testing, scenario analysis and etc. that enable the staff to handle the resulting risks more efficiently. This can be determined by frequency analysis and two-sample proportions test (McClave and Sincich, 2013).

H2: The bank staff working in Germany are on average more educated, experienced, spend more time in the current departments and etc. than their colleagues in Kyrgyzstan.

H3: The four type of banks are successful in the risk management process aspects and risk management practices.

These hypotheses can be tested by using first Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO) to show sampling adequacy in the items, factor analysis to decrease the number of items, and lastly the sign test to examine the efficiency of the staff in these activities (Katchova, 2013; McClave and Sincich, 2013).

H4: Respondent characteristics and risk management process variables have positive explanatory power on risk management practices.

Here the ordinary least squares method will be used (McClave and Sincich, 2013).

H5: The German banks are more conscious in performing understanding risk and risk management, using risk identification methods, making risk assessment and analysis, performing risk monitoring, making credit-risk analysis, and thus they are more efficient in risk management practices than the Kyrgyz banks.

H2 and H5 will be shown by employing Kruskal-Wallis H-test instead of well-behaved ANOVA F-test as the data from the different type of bank staff tend to be non-normal. The normality tests for the continuous variables are performed by Anderson-Darling normality test (Anderson and Darling, 1952) and the outliers are removed not to give misleading results.

3. Estimation Results and Discussions¹

While the bank staff in Germany identify risks by using Financial Statement Analysis (63, 70.79%), SWOT Analysis (59, 66.29%) and Audit and Physical Inspection (51, 57.30%) and Risk Survey (48, 53.93%), the risks in the banks in Kyrgyzstan are identified by Audit and Physical Inspection (63, 87.5%), SWOT Analysis (48, 66.67%) and Inspection by the Bank Staff (45, 62.50%). These results are somehow consistent with Al-Tamimi (2002) and Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007). Most staff in Germany tend to use more robust methods like financial statement analysis and risk survey, and more advanced risk identification methods like scenario analysis (34% vs. 30% in Kyrgyzstan) and stress testing (26% vs. 17% in Kyrgyzstan). However, the results of two sample proportion tests, the staff in Germany are statistically successful in using Risk survey (p-val. (z-stat)=0.000), and somewhat successful in using Stress testing (p-val.(z-stat.)=0.075). The respondents stated that whereas the banks in Germany mostly face with Operational risk (87.64%), Credit risk (83.15%), and Interest rate risk (51.69%), the banks in Kyrgyzstan deal with Credit risk (90.28%), Interest rate risk (72.22%) and Operational risk (56.94%). While the results of German banks match with the results of Ahmad et al. (2010), the results in Kyrgyzstan are consistent with most of the studies above. We should object that operational and interest rate risks in German banking system should not be so high, and legal risk in Kyrgyzstan seems to be very low (16.67%), which is not realistic.

The Anderson-Darling normality tests of continuous variables show that all variables in two countries do not follow a normal distribution, the Kruskal-Wallis test should be used to test the hypotheses. The outliers in the number of conventional and risk management seminars and training of the banks in Kyrgyzstan, and the outliers in the relevant variables except the number of staff working in the department in Germany are removed in order to obtain more reliable results. Within the countries, (a) In Germany, national bankers find more time on seminars than foreign bankers do, (b) In Kyrgyzstan, the staff in two type of banks have no difference in any of the continuous variables (#staff, experience and tenure level, and etc.). These results are not consistent with the results of Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007), where the staff in foreign banks are more qualified. When four bank

¹ More detailed results (not the data) can be shared upon request

groups compared on two country base, the results of Kruskal-Wallis test illustrate that (i) German banks tend to employ more personnel ($\eta_{\text{frg_GER}}=17.50$ (z-stat.=3.64) and $\eta_{\text{nat_GER}}=17.50$ (z-stat.=2.65)) in their departments than the banks in Kyrgyzstan do ($\eta_{\text{frg_KGZ}}=8.00$ (z-stat.=-3.56) and $\eta_{\text{nat_GER}}=11.00$ (z-stat.=-2.98)); (ii) the personnel working in national banks of Germany tend to be more experienced in banking sector departments ($\eta_{\text{nat_GER}}=12.50$ (z-stat.=2.74)); (iii) While the staff working in national banks of Germany are inclined to spend more time in their current departments and/or positions, the employees in foreign banks of Kyrgyzstan stay less time in their current departments/jobs ($\eta_{\text{nat_GER}}=6.00$ (z-stat.=3.23) vs. $\eta_{\text{frg_KGZ}}=3.00$ (z-stat.=-2.86)); (iv) the employees in national banks of Germany are willing to attend more vocational seminars and training programs on banking, data security and etc., and risk management, than their colleagues in Kyrgyzstan: normal seminars ($\eta_{\text{nat_GER}}=35.50$ (z-stat.=4.22) vs. $\eta_{\text{nat_KGZ}}=20.00$ (z-stat.=-2.92)) and risk management seminars ($\eta_{\text{nat_GER}}=25.00$ (z-stat.=6.23) vs. $\eta_{\text{frg_KGZ}}=7.00$ (z-stat.=-4.52) and $\eta_{\text{nat_KGZ}}=6.00$ (-5.21)). Nonetheless, the staff working in foreign banks of Germany have spent more of their time on risk management seminars rather than normal seminars ($\eta_{\text{frg_GER}}=18.00$ (2.69)).

After reducing the number of variables via factorial analysis, the Kaiser-Meyer-Ohlin (KMO), that measures sampling adequacy, statistics show that all KMO statistics except risk assessment and risk analysis in Kyrgyz banks are greater than 0.50 so the results are almost satisfactory to estimate factorial analysis. Since we know the number of factors in the aspects, factorial analyses are estimated by using the maximum-likelihood method. Since the rotated items in the components of risk management process and risk management practices are assumed to be correlated, the promax rotation is used to predict the factors. As a result of factorial analysis, 6 items in URRM, 4 items in RIM, 4 items in RARA, 10 items in RMP, 5 items in RMon and 7 items in CRA are reduced to 2, 1, 1, 3, 1 and 2 factor(s)².

The right tail sign test results ($H_0: \eta=3.00$ vs. $H_0: \eta>3.00$) for the German banks show that the German banks are efficient in risk management

² Germany: URRM1 (3.4-6), URRM2 (3.1-2), RIM (4.3-4), RARA (5.2-4), RMP1 (6.1-2, 7-8, 10), RMP2 (6.6), RMP3 (6.3-4), RMon(7.2-5), CRA1 (8.1-2, 5-7), CRA2 (8.3-4); Kyrgyzstan: URRM1 (3.1-5), URRM2 (3.6), RIM (4.3-4), RARA (5.1-2), RMP1 (6.1-3, 7, 10), RMP2 (6.4-6), RMP3 (6.8-9), RMon (7.2-5), CRA1 (8.1-4), CRA2 (8.5-7)

process and risk management practices. Yet the results of right tail sign test for the Kyrgyz banks are not so satisfactory. That is to say the results illustrate that the Kyrgyz banks are not successful in URRM2, RMP2, and somehow successful in RIM. But considering the fact that the number of items in URRM2 (only 1 item), RMP2 (only 3 vs. 7 items in others) and even RIM is significant at 10% level, then it can be summarized that Kyrgyz banks are efficient in all aspects as well. Of course, these results disagree with what Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007) and Hussain and Al-Ajmi (2012) as the relevant banks in their studies were found to be successful just in (RIM, RARA, RMon) and (URRM) respectively. Within the countries, (a) In Germany, the national banks are somewhat successful and highly efficient in RMP1 and RMP3 respectively, than the foreign banks, (b) Similarly in Kyrgyzstan, the national banks are successful in RMP3 and CRA1 than the foreign banks. These results again conflict with the results of authors Al-Tamimi and Al-Mazrooei (2007), where foreign banks were more efficient in RARA than national banks, and Shafiq and Nasr (2010) and Nazir et al. (2012), where the relevant banks differentiated with other in URRM and RMon. Comparing the results of factors in 4 group of banks leads to the following results: (i) there is no significant difference among 4 group of banks in URRM1 ($H=3.48$ ($p\text{-val.}=0.323$)), though, the banks in Germany are more successful in URRM2 ($z_{\text{nat_GER}}=4.99$ and $z_{\text{fig_GER}}=3.34$), (ii) the German national banks are more efficient in RIM than the Kyrgyz banks ($z_{\text{nat_GER}}=4.02$ vs. $z_{\text{nat_KGZ}}=-2.66$ and $z_{\text{fig_KGZ}}=-2.90$), (iii) while there is highly difference in using RMP1 between the German national banks and Kyrgyz banks ($z_{\text{nat_GER}}=5.08$ vs. $z_{\text{nat_KGZ}}=-3.03$ and $z_{\text{fig_KGZ}}=-4.44$), significant difference in RMP3 between two type banks in Germany ($z_{\text{nat_GER}}=2.17$ vs. $z_{\text{fig_GER}}=-2.18$), there is no difference among four banks in RMP2 ($H=3.30$ ($p\text{-val.}=0.347$)), (iv) the German national banks are more efficient in performing RMon than Kyrgyz banks ($z_{\text{nat_GER}}=4.30$ vs. $z_{\text{nat_KGZ}}=-2.78$ and $z_{\text{fig_KGZ}}=-3.83$), (v) the German national banks are more efficient in CRA1 than the Kyrgyz foreign banks ($z_{\text{nat_GER}}=4.22$ vs. $z_{\text{fig_KGZ}}=-4.27$) and the German banks are more competent in CRA2 than the Kyrgyz banks ($z_{\text{nat_GER}}=3.18$ and $z_{\text{fig_GER}}=2.55$ vs. $z_{\text{nat_KGZ}}=-2.55$ and $z_{\text{fig_KGZ}}=-3.57$). It can be concluded that the German national banks are the most successful in these aspects and the German foreign banks are somewhat more efficient than the Kyrgyz banks.

In the regression model results for German banks, the following findings are estimated: (i) When the regressions of RMP1 and RMP3 are run

on the numerical variables one by one, it is found that the personnel working with more colleagues in the departments slightly contribute (by only 1.614% and 2.28%) to banks' risk management practices. The personnel with higher level of experience and tenure do not affect the banks' RMP performance. Taking seminars on risk management may help (only about 1%) the banks to deal with RMP, (ii) Among categorical variables, employees, who work in other departments, have further after high school vocational degrees and have verbal or economics diplomas, significantly decrease (by about 0.50 point) the banks' RMP effectiveness. Also, the staff working in the national banks and with professional background highly contribute (by about 0.30 point) to the banks' RMP perception, (iii) Among ordinal factors, URRM and RMon have high (about 0.25 and 0.35 point) positive effects on RMP. In the regression model results for Kyrgyz banks, the followings are obtained: (a) When the regression of RMP3 and CRA1 on the numerical variables one by one run, it is shown that the staff working in more crowded departments have positive effects (6.60% and 3.58%) on RMP and CRA. Experience and tenure level have no effect on either RMP or CRA. Personnel attending more risk management seminars have significant effect on RMP and a little bit effect on CRA, (b) the staff working in the national banks have significant effect (0.21 and 0.33 point) on both RMP and CRA and the employees with master degree's highly contribute (by 0.48 point) to CRA of the banks, (c) When interpreting ordinal factors, the banks, more effective in risk monitoring (RMon) can increase (by 0.25) their performance in risk management practices (RMP). The OLS model results for both country banks are in line with the results in studies of Shafiq and Nasr (2010), Khalid and Amjad (2012), Nazir et al. (2012) and Rosman (2009).

Conclusion and Recommendations

Based on the main findings, it is suggested (a) to examine the sources of the operational risk in Germany and Kyrgyzstan, and show the reasons of underwriting legal risk for Kyrgyz banks and regulatory risk for German banks, (b) that Kyrgyz banks should use more robust and sophisticated techniques in identifying risks, (c) that Kyrgyz banks should hire more qualified employees, who have intention in participating more seminars especially about risk management and controlling, have at least master's degree and solid professional background. It should also be noted that the

certificates of foreign bank staff should be examined more carefully such that they can be helpful in handling risks. For the German banks, it is advised to hire candidates who attended more risk management seminars, to organize partnership workshops/seminars for other department staff in the banks with (senior) risk managers in the national banks, and to give more hiring chances to finance (or similar department) graduates rather than humanity major graduates. Furthermore, it is recommended (i) German banks needs to know how to identify and prioritize their main risks efficiently to understand risk and risk management and risk management policy should be communicated from top to down within banks to become better in risk management practices, (ii) Kyrgyz banks should *a-* know how to continuously review and evaluation of the techniques in risk management and use applications of risk management techniques to reduce costs or expected losses in order to more sufficiently understand risk and risk management, *b-* know how to identify and prioritize their main risks effectively and help to make reviews in banks' rules and responsibilities to recognize changes in risks in order to become more effective in risk identification, *c-* should review their strategies in reviewing and giving feedback about risk management methods and performance, know how to help executive management of banks review banks' performance in managing business risks, risk management policies should be understood from top to down level in banks and organizing risk management strategies of banks such that they become more flexible in dealing with all risks in order to be more efficient in risk management practices.

References

1. Abdul Rahman, R., Noor, S.B. and Ismail, T.H. (2013). Governance and risk management: empirical evidence from Malaysia and Egypt. *International Journal of Finance and Banking Studies*. 2(3). pp. 21-33.
2. Ahmad, R.B., Noraini Bt, A.T. and Mohd Noor Azli, A.K. (2013). Remodeling of risk management in banking: evidence from the Sub-Continent and Gulf. *The Journal of Risk Finance*. 14(5). pp. 468-489.
3. Al-Tamimi, H. (2002), Risk management practices: an empirical analysis of the UAE commercial banks. *Finance India*. 16(3). pp. 1045-1057.
4. Al-Tamimi, H., and Al-Mazrooei, F. (2007). Banks' risk management: a comparison study of UAE national and foreign banks. *The Journal of Risk Finance*. 8(4). pp. 394 – 409.

5. Anderson, T. W. and Darling, D. A. (1952). Asymptotic theory of certain "goodness-of-fit" criteria based on stochastic processes. *Annals of Mathematical Statistics*. 23. pp. 193–212.
6. Ariffin, N.M., Archer, S. and Karim, R.A.A. (2009). Risks in Islamic banks: evidence from empirical research. *Journal of Banking Regulation*. 10(2). pp. 153–163.
7. Arunkumar, R. and Kotreshwar, G. (2006). Risk management in commercial banks (a case study of public and private sector banks). *Social Science Research Network*. Rochester.
8. Baldoni, Robert J. (1998). A best practices approach to risk management. *TMA Journal*, Jan/Feb. pp. 30-34.
9. Beegun, R., and Pascale L. (2009). Risk management challenges in UCITS III Funds. *Journal of Securities Operations and Custody*. 16(1). pp. 37-52.
10. Bhattacharya, K. M. (2010). *Risk Management in Indian Banks*. Himalaya Publishing House. Mumbai. India.
11. Brauweiler, H.-Ch. (2015). *Risikomanagement in Banken und Kreditinstituten*. Springer.
12. Brauweiler, H.-Ch. (2018). *Risikomanagement in Unternehmen*. Springer.
13. Carey, A. (2001). Effective risk management in financial institutions: the Turnbull approach. *Balance Sheet*. 9(3). pp.24-27.
14. Fatemi, A. and Fooladi, I. (2006). Credit risk management: a survey of practices. *Managerial Finance*. 32(3). pp. 227-233.
15. Hassan, A. (2009). Risk Management Practices of Islamic Banks of Brunei Darussalam. *The Journal of Risk Finance*. 10(1). pp. 23-37.
16. Hussain, H. A., and Al-Ajmi, J. (2012). Risk Management Practices of Conventional and Islamic Banks in Bahrain. *The Journal of Risk Finance*. 13. pp. 215-239.
17. IBBM. (2010). Risk Management in Investment Banking.
18. IRM. (2002) *A Risk Management Standard*. AIRMIC, ALARM, UK. [Online] Available from <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> [Accessed 20.04.2020]
19. Katchova, A. (2013) *Econometrics Academy Lectures: Principal Component Analysis*. [Online] Available from <https://sites.google.com/site/econometricsacademy/econometrics-models/principal-component-analysis> [Accessed 20.04.2020]

20. Khalid, S., and Amjad, S. (2012). Risk management practices in Islamic banks of Pakistan. *The Journal of Risk Finance*. 13(2). pp. 148-159.
21. McClave, J. and Sincich, T. (2013). *Statistics*. 12th Ed. Pearson Education Inc. US. pp. 787-790.
22. Nazir, M. S., Daniel, A., and Nawaz, M. M. (2012). Risk management practices: a comparison of conventional and Islamic banks in Pakistan. *American Journal of Scientific Research*. 68. pp. 114-122.
23. Rosman, R. (2009). Risk management practices and risk management processes of Islamic banks: a proposed framework. *International Review of Business Research Papers*. 5(1). pp. 242-254.
24. Santomero, A. M. (1997). Commercial bank risk management: an analysis of the process. *Journal of Financial Services Research*. 12(2-3). pp.83-115.
25. Shafiq, A., and Nasr, M. (2010). Risk management practices followed by the commercial banks in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*. 6(2). pp. 308-325.
26. Shafique, O., Hussain, N. and Hassan, T.M. (2013). Differences in the risk management practices of Islamic versus conventional financial institutions in Pakistan: An empirical study. *The Journal of Risk Finance*. 14(2). pp.179-196.

POTATO MARKETING CHANNELS IN ROMANIA

Ec. Zsolt Hajdu, PhD Student

Transilvania University of Brasov, Brasov, Romania

zsolt.hajdu@unitbv.ro

Abstract

Realities and trends in the Romanian agricultural market by making connections and links between the techniques used by the producers and by those who supply elements necessary for agriculture.

Possible scenarios for achieving the objectives proposed by the Romanian agricultural producers. Use of traditional and digital marketing techniques accessible to domestic producers at present.

Comparison of marketing options of the domestic potato producers with the help of qualitative research in order to design a qualitative research on the needs of the potato producers in Romania.

Key words: *Romanian agricultural marketing, traditional marketing, digital marketing, potato producers, potato marketing.*

JEL Code: M310

Introduction

According to the American Marketing Association, the definition of marketing is "the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved 2017)" (ama.org).

In the case of agricultural marketing, the difference of marketing between the agricultural products and the marketing of agricultural technology must be mentioned, those necessary for the production, processing, storage, transport and sale of agricultural production. Agri-food marketing is often assimilated to the notion of marketing in agriculture; in the English literature is often referred to expressions such as "Marketing in Agriculture", "Agriculture Marketing".

This paper presents the agri-food marketing and marketing of related products necessary for the production, processing, conditioning and sale of agricultural products – agri-food products.

In the first chapter, realities and trends in the Romanian agricultural market are studied, making connections and links between the techniques used by producers and by those who provide necessary elements for agriculture.

In the second chapter we have possible scenarios for achieving the objectives proposed by Romanian agricultural producers. The scenarios envisage the use of traditional and digital marketing techniques accessible to local producers at the moment.

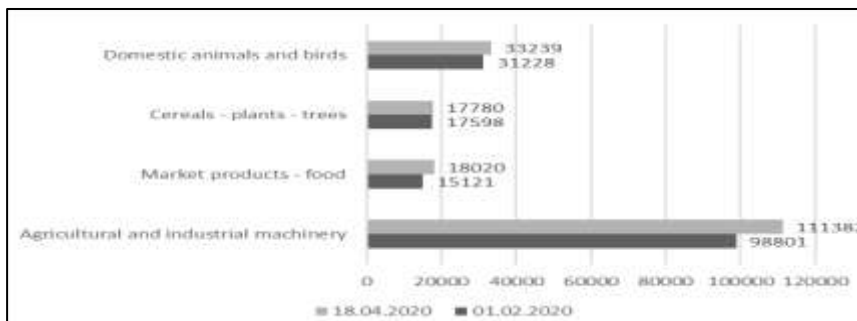
The last chapter studies the marketing options of domestic potato producers and market strategies in the agricultural marketing of potato regarding the needs of potato producers and consumers in Romania, compares through a qualitative research the marketing behavior of potato producers as a precursor of a quantitative research in the field.

1. Trends and realities of the potato market in Romania

In recent years, the agricultural market in Romania has changed a lot, due to the evolution of farmers on one side and because of the attitudinal change of consumers of agricultural products on the other. In the near past agricultural products were largely procured from local markets in the country by consumers, at present with the increase in the number of supermarkets in the country we are seeing a migration of the agricultural consumer from the farmers market to the stores.

In the agricultural input market, we can see a specialization and a greater diversification compared to recent years. At the moment there are more and more companies offering for sale technology for agriculture, tractors, agricultural machinery in particular. The necessary information can be collected very quickly online, provided by importers and manufacturers to possible customers. Their acquisition often involves accessing agricultural funds made available by the EU and the Romanian State or other entities. Insecticides, Herbicides, Fungicides and Fertilizers can be purchased not only from specialty stores but also from the Internet, with several stores of this type in the virtual market.

The players on the Romanian agricultural market are opening to the virtual market, the number of ads is increasing on the biggest ads site in Romania.



Source: Own representation of observed data.

**Fig. 1. Agricultural ads numbers
01.02.2020 – 18.04.2020 (OLX.RO)**

The reason of the increased ads in the last 11 weeks is the migration trend caused by the recent pandemic measures and the regular seasonal trend. Potatoes can be found under the Market Products – Food section, there were 1531 ads on 18.04.2020.

If we would like to know better the situation of the potato market in Romania, first we can look at the comparing statistics regarding the potato sector and EU with data from Eurostat till year 2018. In 2018 the potato producers in Romania harvested from 168000 hectares of potatoes 2971410 tonnes of potatoes. Potato is traditionally consumed in Romania in significant quantities, a Romanian consumes on average more than 90kg of potatoes annually, 1800000 tons being the approximate need of potatoes for consumption. Absolute gaps in the area cultivated with potatoes (including seed) compared to EU countries in 2018 were positive in the event of an advance and a negative sign in the case of a negative gap. A comparison of area cultivated with potatoes in EU countries and former EU United Kingdom can be observed in the figure bellow:

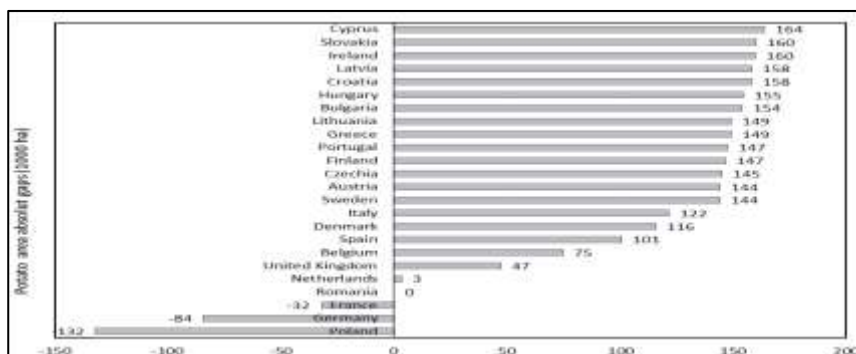


Fig. 2. Absolute gaps Romania vs EU countries on the area under cultivation with potatoes in 2018 Source: Own representation of Eurostat data (apro_cpsh1)

If it relates to the average area cultivated with potatoes in 2018 of an EU Member State, the absolute considerable advantage of Romania can be seen. The EU average for 2018 year regarding area cultivated with potatoes was 60300 ha, the positive gap is 107 700 ha of potato cultivated area, a considerable advantage.

Territorial indices and the relative gap in potato production harvested in 2018 in Romania compared to the EU countries ranked in the top 6 places: Germany, France, Poland, the Netherlands, the United Kingdom and Belgium, are shown in Table 1:

Table 1

Relative indicators of the territorial series of harvested potato production

EU Countries in the top 6 places in the potato production rankings	Territorial indices $i_{RO/j}^{prod} = \frac{prod_{RO}}{prod_j}$	Relative gap $D_{RO/j}^{prod} = \frac{prod_{RO} - prod_j}{prod_j}$
Germany	33.31%	-66.69%
France	37.75%	-62.25%
Poland	40.15%	-59.85%
Netherlands	49.28%	-50.72%
United Kingdom	59.10%	-40.90%
Belgium	97.57%	-2.43%

Source: Own calculations based on Eurostat data.(apro_cpsh1).

Potato production harvested in Romania in 2018 represents 33% of potato production harvested in Germany, i.e. it is 67% lower than its level. Although the area cultivated with potatoes was 2% higher in Romania than in the Netherlands, potato production in Romania was 51% smaller than in the Netherlands.

An intensity indicator is average production per hectare; this indicator is a measure of efficiency, characterizing labour productivity in potato farming. The next chart shows the average production/ha of potatoes, expressed in thousands of tonnes/ha, for EU countries in 2018.

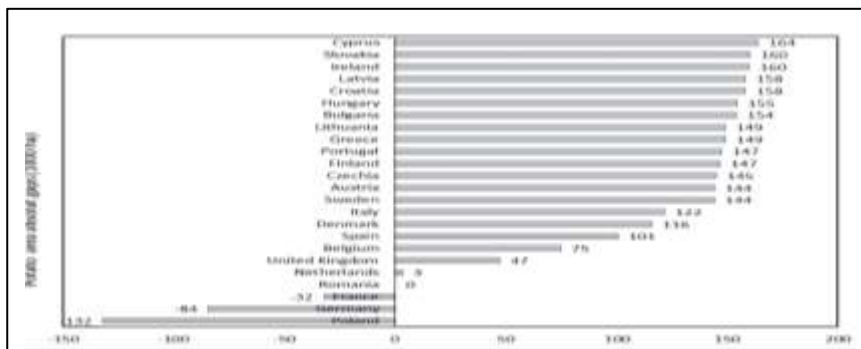


Fig. 3. Average production (tonnes) per hectare in potato cultivation EU countries 2018 Source: Own representation of Eurostat data (apro_cpsh1)

Romania can be found to be 25th in 28 countries, followed by Croatia, Lithuania and Malta. Romania at the level of 2018 has recorded a relatively good productivity if we look at the history from 2000 to 2018 in our country, during the 19 years in 2018 the productivity of 17.69 tons/hectare being the second after 2017 when 18.17 tons/hectare was registered according to Eurostat data.

This productivity has opportunities for growth in the coming years if producers in the country follow examples of good practice at home and abroad. Eurostat data are nuanced by the declarations of large producers in the country which achieve much higher production per hectare, the average being diminished by small households where the yield is lower.

2. Possibilities in the marketing of agricultural products

The marketing of agricultural products, whether the products are for population consumption or for industrialization, has some peculiarities generated by the specificity of the agricultural production activity. These peculiarities relate to the dependence of production on natural factors, climate, weather and biological factors. Another aspect relates to the seasonal nature of open-field production and the storage conditions required for the various agricultural products.

The mechanism of marketing of agricultural products is determined on the one hand by the consumption of agricultural products and the need for agricultural products for processing – they express the demand for the product. The supply of agricultural products is determined by the volume and structure of products produced in the country and by those imported from outside the country.

Other specific elements are the economic structures in agriculture given by forms of private/state ownership and the legal status of agricultural holdings.

In the marketing of an agricultural product the main common coordinates envisaged by the middle man and distributors are: products must be available in sufficient quantities of a quality accepted by consumers at acceptable price / comparable to import prices. If the criteria are not met, imports shall be used to meet the needs of consumers in the market.

Domestic producers according to statistical data have the highest number in the EU in Romania: we have more than three million agricultural producers of which more than 91.8% worked areas of less than 5 hectares (28.7% of the total area) and 0.5% of producers owned 51.1% of the area intended for agricultural production. By default, agricultural holdings with sizes between 5 and 50 hectares accounted for 7.7% of producers with an area of 20.8% of the total agricultural area. The data were taken from Eurostat News release 105/2018 on 28 June 2018. The data were valid at the level of 2016.

According to Timiras L. C., (Marketing agroalimentar, Alma Mater, Bacău, 2012, 92p). The buying and consumption behavior of agri-food products is significantly influenced by:

- the characteristics of the product distribution system, as well as the notoriety of the distribution unit;

- all information and messages, as well as the peculiarities of the communication system used by enterprises in connection with the presence on the market of agri-food products;

- economic factors: consumer incomes, the purchasing power of the population at the level of a particular territorial area, the price of agri-food products;

To define the marketing mix the manufacturer must find the answer to the questions: What do I want to sell? How much to sell the product for? Where should I sell the product and/or to which to sell the product I made? How to sell bulk, packaged, processed product? If the farmer has determined which product to grow, he shall determine from his experience or those around him the variety of the product. After the harvest, the classification and measurement of the production obtained begins. The manufacturer must decide the method of processing, packaging and labelling as appropriate.

For the setting of the price the market usually offers instant response based on the present supply and demand. However, differences in quality and packaging can lead to significant price differences, which can make differences between subsistence and profit. Negotiations can influence the selling price - awareness of the level of supply and demand helps the manufacturer to obtain a fairer price.

The market is where the merchandise changes its owner. The place of sale can be the local market, wholesale markets, distributors, processors, or even the farm gate. The determination of the place shall be at the discretion of each producer according to the means of transport available and the time available for the sale of the product assortment. Calculating the selling costs on the different options compared to the prices that can be obtained in the different markets would help to realize the producer's sales portfolio according to the different assortments produced.

Product promotion can be done by traditional offline methods: labelling, branding as appropriate, leaflets, sales ads in local/regional circulation newspapers as appropriate, posters on the gate or at town notice boards, business cards. If the cost is not an impediment advertising banners are other usable methods for promotion. Those listed involve costs which compared to the quantity produced can be bearable/unbearable by the farmer.

Sites with free or highlighting ads may be used to choose online promotion. Other possibilities available online include creating personal

web pages or personal manufacturer page on Facebook, adding your business to Google business for display on google maps, Google AdWords, promotion on Facebook, making videos and subsequently posted on sites like YouTube and on your own page. Contacting marketing influencers in the culinary area in order to promote the special qualities of agricultural products made, to highlight differences in quality and taste in the case of products with special qualities or in the case of products rarer / unknown to the Romanian market.

Compared to offline promotion techniques those online tend to be often free but the major impediment is the lack of knowledge of the digital technology of many older people and the fear of using these technologies. In Romania according to Eurostat News Release 105/2018 data of 28 June 2018 the owners of agricultural holdings in the proportion of 44.3% are over 65 years of age.

If the above questions find the right answers, he has developed his own marketing strategy that he can change when needed by putting the questions back year after year and looking for answers to them. A good strategy can be improved and needs to be continuously improved due to changes in the 4 levels of marketing mix discussed above. Possibilities are even more - I believe that the creative approach to the above questions helps to find the best answers by manufacturers.

3.1. Marketing Strategies of Potato Producers

The establishment of the potato market strategy is similar to the establishment on the market of other agricultural products taking into account the particularities of the production and specific technologies used in this crop. Production is seasonal but the sale of the finished product is carried out throughout the year on the markets and shops of the country, the potato processing companies produce throughout the year. Storage is a solution if the manufacturer decides to offer for a long time or fails/wants to sell after harvest. Potato storage according to storage conditions and storage time means a weight loss of 1-2 % per month.

Another solution is the use of several varieties of early potatoes, autumn, late as harvesting gaps to help to break the potato after harvesting in a timely manner. The product / potato harvested / depends a lot on the quality of the seed potato used. A quality seed means higher expected yield and higher production costs, setting up. It is the manufacturer who decides

the variety and quality of the material to be seeded on the basis of experience and examples of good practice in the area/country.

Climate and soil are to be considered, with traditional potato growing areas having competitive advantages. The size of yearly subsidy per hectare is an element that many producers take into account, providing EUR 1000 for early industrialization potatoes and EUR 1900 for certified seed potatoes per hectare (in 2019).

The price of the potato product is influenced by the quantity produced in the country, the EU and non-EU neighboring states. If the producer wishes to sell on the open market without prior contract price fluctuations on the market may have a positive or negative influence as appropriate.

Quality, preparation: unwashed, brushed, washed, packaging mode: large, small bags, weighed individually increase the selling price of the finished product. The price may also be influenced by the level of support per hectare granted to producers in some cases in a negative way. The place and manner of sale must be determined in the light of the changing realities of the market by the producers.

If supply is lower than demand the price being increased free market options promise the best prices. In the reverse case, sales contracts to processors at the pre-determined price offer higher yields. Local markets promise higher selling prices but small sales quantities, wholesale markets, shops, restaurants promise lower prices but higher quantities.

According to Yeager, Irvin's study the best option is to sell potato in two places local and wholesale markets at 40% -60%. This the best option for risk-sensitive producers and local markets exclusively for small producers who are not afraid of price and quantity volatility.

Hardesty and Leff came to close conclusions from the 2010 study, the marketing mix is a way to ensure the profitability and safety of manufacturers. They took into account local and wholesale markets in the US, by stringing the advantages and disadvantages of each.

3.2. Qualitative data research

Data research hypotheses for the chosen topic:

1. The Romanian potato producers in the sample sell the product grown on a single sale channel.
2. Large potato producers have websites on the internet.

3. Manufacturers in all counties of the country post ads to the same extent on the Internet.

4. Small potato producers don't have websites on the internet.

Research Objectives:

Establishing the sales arrangements used by potato producers, evaluation of the use of digital marketing by potato producers, to identify differences in behaviour in digital marketing by manufacturer size, to identify differences in marketing behaviour based on the location of the manufacturer.

Data collection: by analyzing the documents available on the Internet.

Table 2

Analysis table

Objectives	The Cemat Farm Producers Association	PPCC Country of Fagaras	Cornel Butuza	N. Andras	L. Alin	Analysis horizontal single
Establishing the sales methods used	1. Chains of shops, 2. Industrialization	1. Chains of shops	3. Restaurant ,	4. Intermediaries, 5. Final consumers	4. Intermediaries, 5. Final consumers,	1 = 2 times
						2 = 1 times
						3 = 1 times
						4 = 2 times
						5 = 2 times
Assessment of the use of digital marketing by potato producers.	1. Own site, 2. Facebook page, 3. Youtube video	1. S and your own	Does not have	Does not have	Does not have	1 = 2 times
						2 = 1 times
						3 = 2 times
						Do not have = 3 times
Post ads on the internet	-	-	-	1. YES	1. YES	1 = 3 times
Location	Cemat, Covasna	Dragus, Brasov	Remitea Chioarului, Maramures	Sansimion, Harghita	Luncani, Cluj	All 1 times
The total cultivated area (potatoes)	1. Over 2 00 hectares	1. Over 2 00 hectares	2.	2.	2.	1 = 2 times
			<3 HA	<3 HA	<3 HA	2 = 3 times

Source: Own observations from internet searches in February 2020.

Looking horizontally, we can see that the ways of selling potato production are Chain stores, intermediaries, final consumers (at the market). Large producers prefer to sell the goods through the country's store chains, small producers sell in large quantities to intermediaries and in small quantities to final consumers. Those who sell to restaurants exclusively are small producers. The Romanian producers in the sample produced do not sell the product grown on a single way of sale, but in multiple ways depending on their size.

Analyzing the evaluation of the use of digital marketing by potato

producers we can see that only 2 producers (producer associations) have their own website, we find them on YouTube. Of the two associations, one has a Facebook page. One of the associates has a web page with only one email address with no physical address, phone number, tax identification. From this case perhaps we should consider the page to be incomplete. Manufacturers working on small areas do not have their own website, are not present on YouTube, nor have found their business pages on Facebook. If they have pages on Facebook, they use them only for personal not commercial purposes.

In the third row we can see that 2 manufacturers have currently posted ads selling potato on various online advertising sites. Large producers did not post ads on advertising sites. We chose the producers to be from different counties and areas for increased objectivity, the producers being from the counties of Covasna, Brasov, Maramures, Harghita, Cluj. Lastly, we can see that two of the producers have areas of more than 200 hectares, the other three have areas cultivated with potatoes under 3 hectares.

Looking vertically, we can see that large manufacturers sell their products in supermarket chains in Romania, or offer for industrialization to Chips factories. They have web pages, they are present on the internet, search engines display them on the first page if we correlate their names with the term Facebook, they are present on YouTube with video presentation. The videos were made by/for Lidl. They don't post ads on the Internet - we can assume they have the quantities already contracted or sold. Analyzing vertically small producers who sell to intermediaries and end consumers (at the market) do not have sites, are not present on social media, do not have presentation videos. Post ads on the internet to find buyers of available/remaining quantities.

I had only one case that has as customer different restaurants, this producer from Maramures has no site, is not present on social media or YouTube. We can find information about him because of an interview two years ago with a newspaper. They don't post ads at this time on the internet – the cause is unknown in this study.

Conclusion

The Romanian agricultural market is a single market in the EU in terms of the large number of farms/farmers in the country. There are over 3 million farms producing for self-consumption and markets. The potato

market in the country has experienced periods of decreases and increases in the areas under cultivation and production. Productivity yields are one of the lowest in the EU and there is a possibility of increasing it by using appropriate varieties and technologies from domestic sources or appropriate imports.

Improving and implementing marketing techniques in relation to the product, price, market and placement of products can bring competitive advantages to creative producers. The awareness of agricultural producers in general and potato producers in particular of the above elements could bring short- and medium-term benefits. The creation of quality products and their recognition by consumers is also the way to success for potato producers. Using the marketing mix in market configuration can be a viable solution for risk-sensitive manufacturers.

The use of offline and online marketing techniques on the Romanian agricultural market does not live up to the possibilities of producers there is room and possibility of growth. The choice of marketing techniques and strategies is at the level of each manufacturer, but people should be informed of the possibilities that exist and helped to apply them. The assumptions and objectives presented in the qualitative research should be developed and resumed in detailed quantitative research. Creating an online platform providing information about the potato producers and the potato types seems a solution if it provides information on the possible marketing modalities and possibilities implemented by potato producers. Conducting qualitative and quantitative research after the implementation of the platform and the initiation of potato producers can provide relevant information in the field of agri-food marketing in Romanian agriculture.

References

1. Eurostat / Crop production in EU standard humidity [apro_cpsh1]. [Online] Available from: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=apro_cpsh1 [Accessed 20.04.2020]
2. Eurostat / Root crops by NUTS 2 regions [ef_lac_rootcrop]. [Online] Available from: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=ef_lac_rootcrop [Accessed 20.04.2020]
3. Eurostat Newsrelease 105/2018 from 28.06.2018. [Online] Available from: <https://ec.europa.eu/eurostat./news/news-releases> [Accessed 20.04.2020]
4. Hardesty, S. and Leff, P. (2010) Determining Marketing Costs and

Returns in Alternative Marketing Channels. *Renewable Agriculture and Food Systems*. 25(1): 24-34). [Online] Available from:

https://www.researchgate.net/publication/228390862_Determining_marketing_costs_and_returns_in_alternative_marketing_channels [Accessed 20.04.2020]

5. Timiras L. C. (2016) *Marketing agroalimentar*. Alma Mater, Bacău, 92 p.

6. Yeager, I. (2013) Marketing Strategies for Small Scale Producers. *All Graduate Plan B and other Reports*. 266. [Online] Available from: <https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=gradreports> [Accessed 20.04.2020]

ХВЪРЛЕНАТА РЪКАВИЦА КЪМ БОРДОВЕТЕ НА БАНКИТЕ – ТРАНСФОРМАЦИЯ СЛЕД СВЕТОВНАТА ФИНАНСОВА И ИКОНОМИЧЕСКА КРИЗА

THE GAUNTLET THROWN TO THE BANKS' BOARDS – TRANSFORMATION AFTER THE WORLD FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS

*Гл. ас. д-р Александрина Панчева
Икономически университет – Варна
al.pancheva@ue-varna.bg*

*Chief Assist. Prof. Aleksandrina Pancheva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
al.pancheva@ue-varna.bg*

Abstract

Part of the criticism towards the boards of the banks after the World financial and economic crisis were ones regarding their structure in terms of age, gender, experience, education, etc. The analysis in the current study is oriented towards gender determinant of upper echelons – boards of directors and supervisory boards. Do the financial institutions accept the challenge to change, and to what extent the policies for corporate social responsibility are engaged with this? Are their diversity initiatives only result of the EU legislation and the following changes in the national legislation of the member states?

Key words: *board structure, gender legislation, bank boards, gender quotas.*

JEL Code: J710, G400

Въведение

Началото на 21 в. започна с второ по сила сътресение в целия финансов свят след Великата депресия. То остави след себе си множество въпросителни за това кой е виновен, предотвратима ли беше кризата, защо не реагираха навреме властимащите, надзорът и пр. В докладите на анализатори, международни институции, специално създадени комисии и пр. органи за последващо разследване и оценка на въздействието на кризата, се търсят причините за нея. В някои от тях отсъжда, че „...кризата е била предотвратима, тъй като е резултат от човешко действие или бездействие, не е създадена от „майката природа“ или компютърните модели.“ (US Government, 2011, p. XVII).

След стреса от първоначалния хаос, законодателните органи предприеха редица инициативи за промяна, сред които беше и трансформацията на бордовете с целия възможен арсенал.

Настоящото изследване акцентира върху една от „спорните“ детерминанти на бордовете, а именно джендър детерминантата. Дали промените в бордовете са резултат от осъзната необходимост, резултат от посткризисните мерки за реструктуриране на корпоративното ръководство и управление, или от дебата сред обществеността и наднационалните и национални законодателни органи? Назрял ли беше моментът за промяна или включването на жените е само привидно?

1. Законодателни инициативи за пробив на „стъкления таван“ в ЕС

Интересът към темата за участие на жените в управлението не е от вчера. Определени като „стъклен таван“, ограниченията за участие на жените във висшите ешелони на властта попадат в обхвата на европейското законодателство още през 1982 г. в „Резолюцията на Съвета от 12 юли 1982 г. за промотиране на равни възможности за жените“ (ЕС, 1982) и в последващата „Препоръка на Съвета 84/635/ЕИО от 13 декември 1984 г. относно насърчаването на положителни мерки, насочени към жените“. (COUNCIL RECOMMENDATION of 13 December 1984 on the promotion of positive action for women (84/635/EEC), 1984). Тези два документа и инициативата за участие на жените в управлението се подкрепя и от клаузи в „Договора от Ница (2001)“, изменящ договора за създаване на ЕС, и в „Договора за европейската Конституция (2004)“, акцентиращи върху необходимостта от национални планове за насърчаване на равнопоставеността между половете.

Политиката за равенството между жените и мъжете е заложена и в „Хартата на основните права в Европейския съюз“ и в „Европейския пакт за равенство между половете“. Съгласно чл.23 от „Хартата за основните права на ЕС“, (EU, 2012) „Равенството между жените и мъжете трябва да бъде гарантирано във всички области, включително заетостта, труда и възнаграждението. Принципът на равенството не пречи на запазването в действие или приемането на мерки, предвиждащи специфични предимства в полза на по-слабо представения пол.“

В рамките на т.нар. „меко“ законодателство Европа приема четири поредни стратегии за равенство между мъжете и жените, (EU,

2001-2025) започвайки от 2001 г. с последна редакция 2020 г. и хоризонт до 2025 г. Едновременно с това се приема и *„Европейската пътна карта за равенство на жените и мъжете (2006 – 2010)“*, (EU, 2006-2010) която представя ангажимента на Европейската комисия за работа в областта на равнопоставеността на половете и насоките за засилване на сътрудничеството в тази област със страните членки.

В последващия *„Европейския пакт за равенство между половете (2011—2020г.)“* се казва, че: *„Съветът на Европейския съюз изтъква ангажираността си да изпълни амбициите на ЕС относно залегналото в Договора равенство между половете, а именно „... насърчаване на овластяването на жените в политическия и икономическия живот и укрепване на предприемачеството сред жените и насърчаване на равното участие на жените и мъжете при вземането на решения на всички равнища и във всички области, така че да се използват пълноценно способностите на всички...“* (ЕС, 2011-2020).

На база стратегиите за равенство на половете и последващите „меки“ законодателства, ЕС създава *„Предложение за Директива за подобряване на баланса между половете сред неизпълнителните директори на дружествата, допуснати до борсова търговия“* (ЕС, 2012). Сред основните доводи за необходимостта от тази Директива и предложенията в нея са, че жените са почти половината от работната сила и повече от половината от новозавършилите висше образование в ЕС, но в повечето държави членки те продължават да бъдат *недостатъчно представени в процесите на вземане на решения и на висши ръководни длъжности.*

„Предложението за Директива за подобряване на джендър баланса сред неизпълнителните директори на дружествата, допуснати до борсова търговия“ е прието на първо четене в Парламента на Европа през ноември 2013 г. при подкрепа на основните политически сили, но не и на второ, поради изтъкнати от някои страни членки причини: *нарушаване на принципите на субсидиарност, пропорционалност и предоставената компетентност* (Pancheva, 2017).

Но развитието на дебата не стига до тук. След почти осем годишно прекъсване, в което държавите създадоха задължителни или препоръчителни норми за участие на жените в бордовете, ЕК изважда на дневен ред отново Директивата. В най-новата Стратегия на ЕС за равенство между половете от март 2020 г. за периода 2020-2025 г. се каз-

ва, че „Предприятията, общностите и държавите следва да се ръководят както от жени, така и от мъже, в цялото им многообразие. Това дали сте жена, или мъж не трябва да влияе върху вашия избор на кариера“ (ЕС, 2020, р. 15), и че за да спомогне за разбиването на „стъкления таван“, Комисията ще настоява да се приеме предложението от 2012 г. за „Директива за подобряване на баланса между половете в управителните съвети на дружествата“. Въпросната директива определя цел минимум 40 % от членовете без изпълнителни функции в управителните съвети на дружествата да бъдат от по-слабо представения пол, т.е. да се създаде общностно законодателство със задължителен характер за страните членки на ЕС.

Факт е, че ЕС възобновява дебатите по Директивата. Но в целия този промеждутък националните законодателства, защитавайки правото си да имат собствено мнение отвъд общото на ЕС, предприемат редица мерки.

2. Жените в управлението в обхвата на националните законодателства

Предприемат ли мерки за стимулиране участието на жените в управлението и пропукването на „стъкления таван“ в три от петте най-големи икономики в Европа, тези на Германия, Франция и Италия? Дали са готови да овластят по-малко представения пол и да извървят пътя към разнообразието, залегнало в политиките на ЕС?

Първа в обсега на анализ е *Германия*. Корпоративната структура на управление в страната се регулира от „*Stock Corporation Act*“, според който бордовете на компаниите са двустълбови и включват Управителен съвет и Надзорен съвет. Допълнителна специфика на организацията на корпоративното ръководство в Германия идва от т.нар. „*Codetermination Act*“, според който половината от членовете на надзорния съвет трябва да бъдат представители на служителите, при компании с повече от 2000 души. Тази специфика определя и по-нататъшното развитие на закона, тъй като мерките са насочени предимно към Надзорните съвети.

През 2011 г., след десетгодишно доброволно приемане на мерки за промотиране на действителното допускане на жените до управленските нива, тогавашният министър на труда и настоящ председател на ЕК – Урсула фон дер Лайен, анонсира планове за строго правно определяне

на квоти за лидерските позиции в частния сектор. По това време компаниите, включени в индекса DAX, подписват доброволно споразумение за увеличаване дела на жените във висшите нива на управление.

Изборите през 2013 г. в Германия изиграват положителна роля що се отнася до прокарване на законодателство за джендър равноправие в бордовете и формираната голяма коалиция между ХДС и ХСС дава път на представяне на въпроса за квотите на жените в управлението. Резултат от няколко годишната работа е приетият през март 2015 г. *„Закон за равно участие на мъжете и жените в лидерските позиции в частния и публичния сектор“*, (German Government, 2015) в сила от 1 януари 2016 г., до който момент е и гратисният период за съобразяване с квотите (март 2015-януари 2016 г.).

Немското законодателство прилага закона по два начина – чрез *фиксиран* или чрез *индивидуални* квоти. Листваните на DAX банки следва да спазват фиксираните квоти от 30%, приложени към изпълнителните директори за по-малко представения пол.

Първият опит на *Франция* за регулиране представителството на жените в бордовете на компаниите е още от 2006 г. с т.нар. *„Закон за равно възнаграждение за жените и мъжете“*. Записаното в него гласи, че преобладаващият в състава на бордовете на компаниите пол не трябва да надвишава 80% (Prat, 2016). Въпреки това Конституционният съвет забранява влизането в сила на закона, като констатира, че тези разпоредби нарушават равенството пред закона. Решението на съда предизвиква промяна в Конституцията през 2008 г. Новият чл.1 от Конституцията на Франция определя равен достъп на мъжете и жените до изборителни функции, политически мандати, както и до социални и бизнес функции.

След промяната в Конституцията, през 2011 г. влиза в сила *„Закон за балансирано представителство на жените и мъжете в изпълнителните и надзорни бордове и за професионално равенство“*, т.нар. *„Закон Сорé –Zimmermann“* (France Government, 2011). Законът предвижда нарастваща квота – от 20% през 2014 г. до 40% през 2017 г. за членове на бордовете на публично листваните компании, както и на тези, които имат повече от 500 служители и среден доход (или общо активи) на стойност повече от 50 млн.евро през последните три последователни години. Обект на изпълнение на квотите са изпълнителните директори.

Политиката на джендър квотиране във висшите управленски нива на публично търгуваните компании в *Италия* се базира на т.нар. Закон №120/2011 (Закон „Golfo-Mosca“), одобрен от Парламента през юни 2011 и в сила от 12 август 2012 г. (Italian Government, 2011). Законът изисква Надзорният съвет (неизпълнителните директори) да съдържа не по-малко от 1/3 от наличните места от непредставения пол. В случаите, в които няма надзорен съвет, квотите се прилагат за директорите в бордовете.

Законодателната мярка на Италия е новаторска. Причината се крие в трите стълба, особено във времевите им ефекти. Правните ограничения на Закон №120 от 12/2011 г. са за три периода подред, след което престават да бъдат ефективни. Законът се използва за даване импулс за промяна на статуквото, а временният му характер гарантира, че не е дискриминационен.

Компаниите отделят време, за да могат да спазят принципа на равните възможности. В първия период трябва да бъдат гарантирани 1/5 от местата на непредставения пол, докато във втория и третия – квотата трябва да нарасне до 1/3 или 33%. Законът е приет с консенсус около идеята за представителство на жените в управлението и е приложим както за частния, така и за държавния сектор.

С новия Кодекс за корпоративно ръководство от януари 2020 г. листваните на борсата компании трябва да обновят бордовете си на първия избор след влизането в сила на Кодекса с променени квоти – задължителното присъствие на 1/3 от членовете на непредставения пол се променя на 2/5 (Latham&Watkins, 2020).

3. Политики на банките за участие на жените в управлението

Изложените предписания на законите следва да бъдат транслирани към бордовете на банките в съответните страни. Изпълняват ли банките критериите на законодателството и инициират ли собствени политики за увеличаване на по-малко представения пол в управлението, в случаите, в които няма задължително нормиране на квоти?

Избраните за анализ банки са Deutsche Bank, BNP Paribas и UnicreditGroup. Времето проследяване на политиките на трите институции е в периода 2007-2019 г. Идеята на подобно проследяване от една страна е изпълнението на препоръките след кризата и необходи-

мостта от трансформация на бордовете, а от друга – задължителните предписания на различните законодателства, особено това на ЕС, с отново подновена тематика в началото на 2020 г.

Що се отнася до управленските нива, първото упоменаване в отчетите на Deutsche Bank на политиката по разнообразие, е през 2007 г. В нея банката поставя цели за стимулиране участието на жените в управлението и подкрепя всички свързани с това инициативи – „Жените в европейския бизнес“, „Жените на Уолстрийт“, годишни конференции, на които да се споделят опит и идеи. В рамките на инициативите банката ръководи и различни курсове на обучение и менторски програми, ориентирани конкретно към жените.

Ангажираността на Deutsche Bank в тази насока я прави коинициатор на „Хартата за разнообразие в немските компании“, подписана през 2008 г.

В годината след кризата, банката продължава да подкрепя вече осъществените инициативи, но отделя по-специално внимание на темата за жените в управленските позиции. В същата година е създадена и програма ATLAS (“Accomplished Top Leaders Advancement Strategy”), целяща увеличаване дела на жените във висшите управленски позиции и подготовка на потенциален пул от кандидати жени за топ позициите в банката.

През 2010 г. Deutsche Bank промотира настъпателно професионалното развитие на жените и представянето им във висшите нива. Програма ATLAS има все повече участници, стремящи се към израстване. Банката поддържа и Senior Women’s Advisory Board, опериращ в Германия, ориентиран към приоритизиране участието на жените в управлението.

В следващата година Deutsche Bank разширява кръга инициативи, започвайки от увеличаването на процента на жените във висшия мениджмънт – част от стратегическата инициатива на цялата немска индустрия, подета и от правителството. В края на годината банката подписва взаимно споразумение с листваните на DAX компании, с което поема ангажимент да установи и оповести реалистични цели и мерки за увеличаване броя на жените в управленските си позиции. В този период се поставят и таргетите за „Изпълнителни директори и директори“ от 25% до края на 2018 г.

През 2013 г. банката разширява механизма за създаване на таланти, като към програма “ATLAS” се добавя и “Women Global Leaders

(WGL)”, а чрез инициативата си “Women on Boards”, Deutsche Bank се стреми да увеличи процента на жените в надзорните съвети на субсидиарните структури.

Видим прогрес в политиката по джендър равенството и включването на жените в управлението се наблюдава през 2016 г., когато банката продължава усилията си за подкрепа на жените на работното място в условията на законодателни джендър квоти, въведени в Германия през 2015 г. Според Section 96 (2) от “German Stock Corporation Act” изискуемата квота за по-малко представеният пол е 30%, която остава и до края на разглеждания в изследването период (2019 г.). И ако квотите на закона целят промяна само в Надзорните съвети, то според взето решение в края на 2015 г., със срок на изпълнение до 30 юни 2017 г., в Управителния съвет на банката трябва да има поне една жена. На база постигнатото, през м.юли 2017 г., Надзорният съвет поставя нов таргет за процентен дял на жените в Управителния съвет от 20%, който следва да бъде изпълнен към края на юни 2022 г., т.е. при борд от 8-12 члена това кореспондира с 2 жени в борда.

Резултат от множеството усилия и промени, свързани с джендър политиките и в управлението, през май 2016 г. Deutsche Bank е включена в индекса Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index (BFGEI), формиран от фирми, които имат строга ангажираност към равенството на половете и дават информация за всички протичащи в това направление процеси в собствената си организация.

На срещата през юли 2018 г. Надзорният съвет на Deutsche Bank одобрява ръководни правила за избор на членове на надзорния съвет и изпълнителния съвет на банката, които също съдържат принципите на разнообразие, в пълно съответствие с правилата за избор и на Европейския банков орган и Европейския орган за ценни книжа и пазари. Спазват се критериите на законодателството. Промяната идва през 2019 г., когато се поставят нови таргети за мениджмънта със срок декември 2021 г., а именно: управляващи директори – 21%, директори – 28% и вицепрезиденти – 35%.

Зародишът на възприятието за равенство между мъжете и жените във висшите управленски нива и премахване ограниченията помежду им във висшите ешелони на властта в BNP Paribas не идва с началото на разглеждания в изследването период, а преди това. Още през 2004 г. BNP Paribas и профсъюзите подписват споразумение за равенство

между мъжете и жените. В края на същата година във Франция се сформира работна група от жени на висши ръководни позиции, наречена “Mix City”, чиято мисия е да предлага мерки за улесняване живота на жените на работното място и повечето от тях засягат висшите ръководни позиции. Работната група действа в три направления: развиване на управленски потенциал на жените; постигане на по-добър баланс между работа и живот; неутрализиране на периода на майчинството като фактор в управлението на кариерата. Основната идея на групата е транслирането на законодателството в компаниите така, че то да подкрепя техните цели. BNP Paribas подписва предложенията на групата.

Последваща инициатива на BNP Paribas е подписването на Френската харта за разнообразие (France’s Diversity Charter) през януари 2006 г. С това банката се ангажира да промотира равенството на работното място и да се грижи за инициативите, в които мъжете и жените имат равни кариерни възможности и елиминират на стъкления таван. Споразумението е подписано и за ниво субсидиари през 2007 г.

Пред 2005 г. банката създава и позиция Head of Diversity на ниво група, част от управлението на човешките ресурси, ориентирана към формиране и следене за цялостната политика и координация на недискриминационните планове, промотиране на равни възможности и увеличаване броя на жените и чуждите националности в изпълнителните нива, а две години по-късно – Комитет по разнообразието, координиращ всички инициативи в областта.

След подписаните през 2011 г. принципи на Обединените нации за овластяване на жените (UN, 2011), банката продължава с последващите си действия и политики. Поради добрите практики и публична отчетност и ангажираност, BNP Paribas е включена в индекса Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index (Bloomberg, 2017).

През 2018 г. банката подписва хартата „Жените във финансите“ (*HM Treasury's Women in Finance Charter*). Ангажираността на банката за стимулиране на джендър разнообразието в традиционно доминираната от мъже индустрия, се подкрепя от факта, че през същата година делът на жените в глобалния борд (на ниво група) на директорите е 43%. BNP Paribas подписва още една харта – „JamaisSansElles“, (JamaisSansElles, 2018), с което става първата компания от индекса SAS40, присъединена към това движение. Хартата задължава банката при всяко събитие, пряко свързано с изпълнителния комитет, ако учас-

тват повече от трима души от него, поне един от тях да бъде жена. С този си ангажимент банката укрепва позициите си що се отнася до равенството на мъжете и жените в управлението. Една от заложените цели, резултат от подписаната харта, е промяна в дела на жените в Изпълнителния комитет на групата – повече от 25% и над 30% за висшите управленски позиции до 2020 г.

Третата избрана за анализ банка е *Unicredit*. Посветеността на *Unicredit* за създаване на равни права за мъжете и жените датира от 2008 г. когато банката подписва съвместната декларация за равни възможности и недискриминация. В декларацията се казва че: „чрез приемането на Принципите и концепциите на Глобалния договор на ООН (UN Global Compact principles and concepts), ние описваме недискриминацията ...като всяка ситуация, в която „служителите се избират на база техните възможности да вършат работата и (...) няма различие, изключване или предпочитания на други основания”; напротив, с термина дискриминация имаме предвид „третиране на хората по различен начин или по-малко благоприятно поради характеристики, които не са свързани с тяхната заслуга или присъщите изисквания на работата...“ (Unicredit Group, 2009). След приемането на Принципите на Глобалния договор, банката започва да включва и политиката по разнообразие и включване в отчетите си спрямо обществеността.

През 2013 г. банката създава рамката „Глобална политика за джендър равенство“, целяща създаване на равни условия за жените и мъжете в цялата организация (Unicredit Group, 2013). В годините до 2017 Unicredit продължава да работи по усъвършенстване на политиката си спрямо недискриминацията на жените в управлението. През 2017 г. създава широк план за стимулиране на разнообразието на всички нива чрез специфични инициативи, свързани с: наемане на таланти, професионално развитие, възнаграждение, баланс между работата и живота, информация и образование (Unicredit Group, 2017).

Година след това банката създава и позиция „Мениджър разнообразие и включване“ на ниво група, който работи заедно със СЕО и другите топ изпълнителни директори за преследване на заложените вече политики по разнообразие.

През същата година банката подписва „Хартата на жените във финансите“ (UK Finance, 2016), с което се задължава да удвои нивата на жените във висшия мениджмънт до нива от 20% до 2022 г. Що се

отнася до бордовете, банката е включена в т.нар. „Клуб 30%“ – подета през 2010 г. инициатива, която цели достигане на минимум 30% участие на жените в бордовете на компаниите в индекса FTSE 100.

През всичките години на собствени инициативи, банката се адаптира към националното законодателство и определените квоти от Закон 120/2011, както и вътрешните клаузи на банката (Unicredit Group, 2014). Водената от групата политика я прави част то 325-те компании, включени в индекса Bloomberg 2020 Gender-Equality Index – GEI, даващ пример за напредъка на жените на работното място чрез измерване и прозрачност.

4. Анализ на изпълнимостта на джендър квотите

Както вече стана ясно, структурата на бордовете в Германия е двустепенна – Управителен съвет и Надзорен съвет. Законодателството в Германия определя от 2015 г. квоти от 30% за неизпълнителните директори (т.е. тези в НС), която квота е изпълнена далеч преди залагането ѝ в законодателството от страна на Deutsche Bank.

Видимо от данните за борда, делът на жените в НС започва от 25% през 2007 г. и достига до 42,86% през 2014, когато все още не е прието законодателството. Германия подкрепя и инициативата за квотите от Предложението за Директивата на ЕС, което предполага и по-ранните по-високи проценти в дела на жените в НС. Вероятно за това спомагат и доста широките дебати сред управляващите в страната.

Таблица 1

Джендър квоти и изпълнимост в Управителния съвет и Надзорния съвет на Deutsche Bank

Година	Таргети	Размер на УС	УС		Изпълнимост на квотата	Национална квота - НС	НС		Изпълнимост на квотата
			Брой на жените	Дял на жените			Брой на жените	Дял на жените	
2007		10	0	0,00%			20	5	25,00%
2008		10	0	0,00%			26	8	30,77%

2009		12	0	0,00%			20	7	35,00%	
2010		12	0	0,00%			22	7	31,82%	
2011		12	0	0,00%			22	7	31,82%	
2012		8	0	0,00%			23	8	34,78%	
2013		8	0	0,00%			28	10	35,71%	
2014	1	8	2	25,00%	изпълнена		21	9	42,86%	
2015	1	7	1	14,29%	изпълнена	30%	22	8	36,36%	изпълнена
2016	1	11	2	18,18%	изпълнена	30%	22	8	36,36%	изпълнена
2017	1	12	2	16,67%	изпълнена	30%	22	8	36,36%	изпълнена
2018	1	8	1	12,50%	изпълнена	30%	26	8	30,77%	изпълнена
2019	1	8	1	12,50%	изпълнена	30%	19	6	30,77%	изпълнена

Източник: (Deutsche Bank, 2007-2019).

Що се отнася обаче до УС, до 2014 г. няма задължителни квоти. Това статукво се променя, когато банката (НС) приема правило минимум 1 член на УС да бъде от по-малко представения пол. Определената квота е спазено във всичките периоди от въвеждането ѝ, като за три от шестте години жените са 2, цел, заложена за края на 2022 г. Множеството инициативи на DeutscheBank и създадените програми за подготовка на мениджъри и членове на борда подпомагат банката при определяне структурата и на двата борда, особено що се отнася до това, че според законодателството половината от НС се формира от работещите.

Каква е ситуацията с BNP Paribas?

Поставените национални квоти от 20% през 2014 г. с тенденция до 2017 да достигнат нива от 40% са изпълнени дори по-рано от крайния срок.

Провежданата политика за равенство на банката в целия разглеждан период се наблюдава видимо и в Борда на директорите, като от първата година от наблюдението в борда участват 2 жени. От 2010 г., с изискванията на Френската банкова асоциация, BNP Paribas изпълнява критериите за 25% представяне на жените в борда.

При BNP Paribas участието на жените в управлението не е само резултат от националната законодателна рамка, а и от вътрешноприетите принципи за равноправие, потвърдено от постоянното представяне на жените в структурата на борда.

С постигнатите високи цели за структурата на борда и по-малко представения пол, банката успешно ще изпълни и критериите на бъдещите предложения в рамките на Европа и връщането на Директивата за участие на жените в управлението с квота от 40%.

Таблица 2

Джендър квоти и изпълнимост в Борда на директорите на BNP Paribas

Година	Законодателна квота – нарастваща	Размер на борда	Брой на жените в Борда на директорите	Дял на жените в борда	Изпълнимост на квотата
2007		14	2	14,29%	
2008		15	3	20,00%	
2009		15	4	26,67%	
2010		18	5	27,78%	
2011		19	6	31,58%	
2012		18	5	27,78%	
2013		18	6	33,33%	
2014	20%	17	6	35,29%	изпълнена
2015	20%	15	6	40,00%	изпълнена
2016	20%	15	6	40,00%	изпълнена
2017	40%	14	7	50,00%	изпълнена
2018	40%	14	6	42,86%	изпълнена
2019	40%	14	6	42,86%	изпълнена

Източник: (BNP Paribas, 2007-2019).

Третата представена в анализа банка (банкова група) е Уникредит. Закон 120/2011 в сила от 12 август 2012 г. цели спазване последователността на нарастване на квотите за директорите от 20% през първия период до 1/3 през следващите след него. Спецификата на Закона цели законодателството да създаде навик и потребност от включване на жените, а не това да бъде принудителна норма.

Джендър квоти и изпълнението им в Борда на Unicredit Group

Година	Законода- телна квота	Размер на борда	Брой на жените в Борда на директорите	Дял на жените на борда	Изпълнимост на квотата
2007		23	0	0,00%	
2008		23	1	4,35%	
2009		23	2	8,70%	
2010		23	2	8,70%	
2011		20	2	10,00%	
2012	20%	19	4	21,05%	изпълнена
2013	20%	19	4	21,05%	изпълнена
2014	20%	19	4	21,05%	изпълнена
2015	33%	17	6	35,29%	изпълнена
2016	33%	17	6	35,29%	изпълнена
2017	33%	17	6	35,29%	изпълнена
2018	33%	15	5	33,33%	изпълнена
2019	33%	13	5	38,46%	изпълнена

Източник: (Unicredit Group, 2007-2019).

Видимо от данните в таблица 3, банката изпълнява критериите на закона. Факт е, че още с първите инициативи от 2008 г. Групата позволява пропукване на стъкления таван, допускайки първоначално 1-2 члена от борда да бъдат от непредставения пол (женски). Това се променя рязко с влизане в сила на закона, особено в неговия втори мандат. Към края на 2019 г. процентът на участие на жените в борда е 38,46%, доближавайки се до квотите, които се очаква да бъдат преразгледани на ниво ЕС – до 40%. Тук следва да се отбележи, че квотите на законодателството са за неизпълнителните директори и особено валидни за Надзорните съвети, но Unicredit Group има едностепенен борд и прилага законодателството към структурата на настоящия борд.

От данните може да се направи заключение, че и Unicredit изпълнява зададените от законодателството квоти, а инициативите за включване на жените в управлението не са фиктивни и инициирани с началото на закона.

Заклучение

Настоящото кратко изследване на три от банките в ЕС в три от най-големите икономики относно политиката за участие на жените в управлението показва, че страните в действителност се справят сами със законодателството и определените национални нива на джендър квоти се изпълняват от банковите институции. В случая, представените банки и икономики имат задължителни квоти, но не всички в ЕС имат такива. Обединеното Кралство, например, няма подобни квоти и при него изпълнението е в рамките на добра воля или на база подписани харти, членуване в индекси и според Кодекса за корпоративно ръководство.

Видимо от направения анализ, и трите икономики и институции полагат значими усилия за промяна в доскоро достъпни само за мъжете висши ешелони на властта, транслирайки общностните инициативи към националните си законодателства и определяне на квоти, които да помогнат за пропускането на стъклените тавани по отделни институции.

Спецификата на законите в трите икономики е различна – едни определят квоти само за надзорните съвети, други определят закон с крайна дата на прилагане, с цел единствено изграждане на навик за допускане на жените в управлението, трети прилагат високи квоти, които са очаквани и на ниво ЕС, според инициативите в началото на 2020 г.

И трите банки следват последователна политика, свързана не само с определените квоти, но много преди началото на периода от въвеждането им. Дали това означава, че bankerите след кризата от 2008 г. действително отговарят на въпроса – може ли бордовете да бъдат по-ефективни в своя по-разнообразен вариант или просто натискът на средата във всички останали сектори принуждава и финансовият свят да се променя, би могло да се разбере при едно по-задълбочено проучване на останалите детерминанти на бордовете – възраст, образование, опит, размер на борда и влиянието им върху банковия пърформанс.

References

1. *COUNCIL RECOMMENDATION of 13 December 1984 on the promotion of positive action for women (84/635/EEC)*. (1984). Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31984H0635>.

2. Bloomberg. (2017). *Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.bloomberg.com/gei/>.
3. BNP Paribas. (2007-2019). *Annual Reports*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://group.bnpparibas/en/>.
4. Deutsche Bank. (2007-2019). *Annual reports (2007-2019)*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от www.db.com.
5. EC. (1982). *COUNCIL RESOLUTION of 12 July 1982 on the promotion of equal opportunities for women*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31982Y0721\(02\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31982Y0721(02)&from=EN).
6. EC. (2011-2020). *European Pact for Gender Equality*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011XG0525%2801%29>.
7. EC. (2012). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content>.
8. EC. (2020). *EU Gender equality strategy 2020-2025*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2020%3A152%3AFIN>.
9. EU. (2001-2025). *Strategic engagement for gender equality (4 strategies)*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://ec.europa.eu>.
10. EU. (2006-2010). *Roadmap for equality between women and men*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10404>.
11. EU. (2012). *Charter of Fundamental Rights of the European Union*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/eu-charter-fundamental-rights_en.
12. France Government. (28 January 2011 г.). Law n°2011-103 of January 27, 2011 on balanced representation of men and women on boards of directors and supervisory boards and on gender equality in the workplace. *Journal Officiel*.
13. German Government. (2015). *Act on Equal Participation of Men and Women in Leadership Positions in the Private and the Public Sector*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.dlapiper.com/en/germany/>

insights/publications/2015/03/act-on-equal-participation-of-women-and-men/.

14. Italian Government. (2011). *La legge Golfo-Mosca n. 120/2011* . Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>.

15. JamaisSansElles. (2018). *JamaisSansElles Charter*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <http://www.jamaissanselles.fr/en/bnpparibas-charter/>.

16. Latham&Watkins. (2020). *Italian-listed Companies: New Corporate Governance Changes for Upcoming 2020 Shareholders' Meetings*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.lw.com/thoughtLeadership/italian-listed-companies-new-corporate-governance-changes-2020-shareholders-meetings>.

17. Pancheva, A. (2017). The Quotas and Gender Freedom of Banks. *Regional Economy and Sustainable Development, Conference Proceedings 2017, Research Institute. 2*, с. 376-390. Varna: University of Economics - Varna.

18. Prat, B. (2016). *Board-level gender quotas in the UK, France and Germany* . Изтеглено на 29 april 2020 г. от https://www.hengeler.com/fileadmin/news/BF_Letter/14_Board-LevelGenderQuotas_2016-08.PDF.

19. UK Finance. (2016). *HM Treasury's Women in Finance Charter*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.gov.uk/government/publications/women-in-finance-charter>.

20. UN. (2011). *UN's Women Empowerment Principles*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.weps.org/>.

21. Unicredit Group. (2007-2019). *Annual Reports*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от www.unicredit.eu.

22. Unicredit Group. (2009). *Unicredit equal opportunities*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от https://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/transnational_agreements/Unicredit-EqualOpportunities_EN.pdf.

23. Unicredit Group. (2013). *Annual report*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/financial-reports.html?topmenu=INT-TM_INV4_en004.

24. Unicredit Group. (2014). *UniCredit's Articles of Association, art.20*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/governance/corporate-transactions/2014-10/Annex-2-By-Laws-UniCredit.pdf>.

25. Unicredit Group. (2017). *Annual Report*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/financial-reports.html?topmenu=INT-TM_INV4_en004.

26. US Government. (2011). *Conclusions of the financial crisis inquiry commission - Final report*. Изтеглено на 29 april 2020 г. от <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf>.

**ВАЛУТНА ТЪРГОВИЯ: ВЛИЯНИЕ
НА НЕВРОИКОНОМИЧЕСКИ ПРИЧИНИ
И ПСИХОЛОГИЧЕСКИ СКЛОННОСТИ**

**FOREX TRADING: NEUROECONOMIC INSIGHTS
AND PSYCHOLOGICAL BIASES**

Гл. ас. д-р Боян Иванчев

*Университет за национално и световно стопанство, София
ivantchev@omega.bg*

Chief Assist. Prof. Boyan Ivantchev, PhD

*University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
ivantchev@omega.bg*

Abstract

Current paper analyzes large data set of 366 276 Forex deals performed by 287 Bulgarian traders for the period of five years. Data set is provided by one of the largest Bulgarian investment intermediaries. This unique and original research for the Bulgarian Forex traders will use the tools of behavioral finance for to examine the influence of loss aversion bias, endowment effect and loss attention bias on traders decision making under risk and uncertainties and their net results on Forex trading return. Additionally the author will employ interdisciplinary field of neuroeconomics for to explain behavior and decision making of Bulgarian Forex traders. Current research will give additional database for development of behavioral finance and neuroeconomics in Bulgaria

Key words: *Forex trading, Bulgaria, neuroeconomics, behavioral finance, loss aversion, endowment effect, loss attention.*

JEL Code:G41

Въведение

Валутният пазар е в центъра на вниманието на милиони индивидуални валутни търговци, десетки хиляди банкови и небанкови финансови институции, както и на огромен брой компании, които имат международна търговия и са длъжни да отчитат колебанието на валутния курс на различните валутни двойки. Поради тези причини валутните пазари концентрират към себе си вниманието на научната общност от целия свят, която изучава и прогнозира тяхното развитие. Повечето от научните изследвания обясняват много добре концепцията на валутна-

та търговия, в условията на пазарна стохастичност, огромните ежедневни обеми търговия на валутния пазар, които преминават 5 трилиона щ.д., както и факта, че решенията на валутните търговци се вземат в условията на риск и неопределеност. Представители на академичните среди, бивши и настоящи дългогодишни валутни дилъри и управители на взаимни и хедж фондове предлагат различни подходи и системи за управление на риска и търговски стратегии на валутните пазари (Acar & Satchell, 2002; Kestner, 2003; Nekritin & Peters, 2012; Lien, 2016; Short, 2017). По този начин те се опитват да подкрепят усилията на валутните търговци за постигане на по-добри резултати и печалба. През последните години с навлизането на масовата дигитализация на финансовата инфраструктура, бизнес секторите и живота в целия свят, има значително по-добра възможност за събиране на големи емпирични бази данни, чрез които могат да бъдат потвърдени или отречени теоретичните възгледи и икономически теории. Към края на 80-те години на миналия век на базата на Теория на перспективите създадена от Амос Тверски и Даниел Канеман (Kahneman & Tversky, 1979) започва утвърждаването на съвременния дескриптивен подход в икономическата теория и поведенческите финанси и икономика. До този период господства разбирането за рационалния човек и *homo economicus* и стандартната икономическа теория и възприетия от нея нормативен подход. През следващите години поведенческата икономика, поведенческите финанси и дескриптивния подход в икономическата наука, успешно се утвърждават и са обобщени от редица последователи на поведенческия подход (Thaler, 1993, 2005; Gilovich et al., 2002; Camerer, 2012; Barberis, 2013; Shiller and Akerlof, 2015). Основополагащата теория на перспективите обяснява нежеланието към риск (*risk averse bias*) и загуби (*loss averse bias*) при човешките индивиди, чрез характерните за нас психологически склонности и систематичните грешки, които ние допускаме в условията на риск и неопределеност. Създателите на поведенческата икономика обясняват и феномена свързан с асиметрията при оценка на еднакви по стойност печалби и загуби. Те оценяват тази асиметрия като 2.3 пъти по-голяма психологическа стимулация при загуба, отколкото при печалбата на една и съща парична сума пари. (Tversky and Kahneman, 1992). Или за да няма съмнение в това, което казва автора на настоящото изследване – ние човешките същества възприемаме загубата например на 500 парични единици, психологически много по-

болезнено, отколкото изпитаното психологическо удоволствие от спечелването на същите тези парични единици. Психологическата склонност нежелание към загуба през годините се превръща в крайъгълен камък за дескриптивната икономическа теория, поведенческата икономика и поведенческите финанси. Тази склонност е изследвана, тествана и препотвърдена многократно от редица представители на академичната общност (Shefrin and Statman, 1985; Odean, 1998; Baumeister et al. 2001; Ulrich and Zank, 2005) доказвайки отново и отново здравината и упоритостта в проявата и влиянието на психологическата склонност нежелание към загуба.

1. Валутната търговия и влияние на психологическите склонности - нежелание към загуба, ефект на притежание и внимание към загубата

Развитието на поведенческите финанси в България и изследването на някои аспекти при търговията и поведението на финансовите пазари (Ivantchev, 2012, 2017; Ivantchev, 2015) потвърждават ирационалността и на българските участници на финансовите пазари, с някои разлики, показващи повишена амплитуда в проявата на свръхувереност и при свръх търгуването на фондовата борса (Ivantchev, 2013). Поради това, че естеството на валутната търговия, особено при търговия в рамките на деня (*intraday trading*) е свързано с множество печеливши и губещи сделки и валутните дилъри постоянно са изложени на влиянието на психологическата склонност - нежелание към загуба – тяхната ирационална оценка на загубите спрямо печалбите е от решаващо значение за техния успех. Тази ирационалност допълнително се усилва от една друга психологическа склонност - ефекта на притежание (*endowment effect*) (Kahneman and Knetsch and Thaler, 1990, 1991; Loewenstein and Adler 1995). Ефектът на притежание най-общо се обяснява, чрез психологическите фактори именно отнасящи се към нежеланието към загуба (Ericson and Fuster, 2014). Или по друг начин казано – в настоящата статия ние твърдим и с емпирични данни и тяхното анализиране ще докажем, че поведението на валутните дилъри, по отношение на оценката на техните губещи сделки, освен това, че е изложено на влиянието на нежеланието към загуба, има сериозна психологическа обвързаност и с влиянието на ефекта на притежание. Това влияние се изразява, чрез задържането на отворените губещи позиции значително по-дълго време от задържането на отворени

печеливши позиции. Обяснението е свързано именно с ирационалното отношение на трейдърите към губещите позиции като към „лични, собствени позиции“. Като следствие те се разделят по-трудно с тях поради влиянието на психологическата склонност - ефект на притежание, която в края на краищата ги привързва повече и собственически към губещите позиции, усилвайки погрешната им вяра, че пазарът ще тръгне в тяхната „правилната“ посока. Като трети слой на нежеланието към загуба или неговото троаяко и сложно влияние (Novemsky and Kahneman, 2005) върху поведението и решенията на валутните дилъри, можем да включим и склонността към внимание (*attentional bias*), която влияе на валутните дилъри да отдават значително по-голямо внимание към загубите и губещите позиции (*loss attention bias*), отколкото на печалбите и печелившите позиции. Това увеличено внимание се изразява, чрез повече и повтарящи се отново и отново анализи на губещите позиции в сравнение с печелившите. Обобщавайки, можем да кажем, че в следствие на тези три психологически склонности паричните загуби предизвикват и провокират по-високо ниво на психологическа възбуда в сравнение с печалбите на същите парични суми. Това се случва дори и тогава когато приемем, че едно такова по-високо ниво на възбуда и внимание не е директно обвързано с нежеланието към загуба (Yeichiam, 2015).

2. Анализ на данни

Събраните данни от 366 276 валутни сделки (извършени с реални пари т.е. не с демо сметки) в периода 01.20.2014 г. до 10.23.2019 г. са сключени от 287 валутни търговци (клиенти на български инвестиционен посредник) с 29 различни валутни двойки. Тази уникална база данни ще анализираме, чрез няколко важни за валутната търговия съотношения:

а) Съотношение между печеливши, губещи и нулеви сделки:

Печеливши сделки = $(\text{Брой печеливши сделки} \times 100) / (\text{Общ брой сделки}) = 64.02\%$

Губещи сделки = $(\text{Брой губещи сделки} \times 100) / (\text{Общ брой сделки}) = 35.97\%$

Нулеви сделки = $(\text{Брой нулеви сделки} \times 100) / (\text{Общ брой сделки}) = 0.01\%$

Данните категорично показват, че по-голямата част от сделките са печеливши 64.02%, губещите са 35.97% и нулевите са едва 0.99%.

б) Съотношение печеливши/губещи сделки и печалба от сделка:

Печеливши/губещи сделки = (Брой печеливши сделки / Брой губещи сделки) = 1.7796

Печалба от сделка = (Средна печалба от сделка / Средна загуба от сделка) = 0.4233

Съотношението печеливши/губещи валутни сделки 1.7796 отново ни показва, че повечето сделки са били печеливши. В същото време съотношението печалба от сделка е 0.4233 и е по-малка от 1. Следователно за всяка загубена единица има спечелени само 0.4233 единици и валутните търговци средно губят много повече, отколкото печелят. По-голямата средна загуба от сделките на всички изследвани валутни търговци, за целия петгодишен период, еднозначно показва тяхната психологическата склонност към нежеланието за загуба. Това резултира в ирационалните им решения да затварят по-късно губещите отворени позиции като влагат повече внимание и собственически чувства, опитвайки се да отсрочат негативната психологическа стимулация, което в крайна сметка увеличава средната им загуба от сделка. Поради тази причина те затварят губещите сделки, едва тогава, когато загубата значително е нараснала като обща сума и като пипсове спрямо средната печалба от печелившите сделки.

с) Съотношение на задържане на печеливши и губещи сделки:

Средно времетраене на задържане на печеливши сделки = 1512 минути

Средно времетраене на задържане на губещи сделки = 3188 минути

Съотношение на задържане (Средно времетраене губещи сделки / Средно времетраене печеливши сделки) = 2.1084

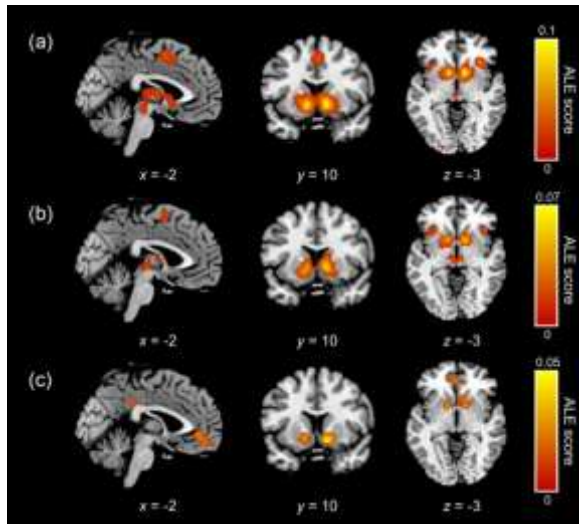
От това съотношение получаваме доказателство, както за влиянието на нежеланието към загуба, така и за влиянието на ефекта на притежание и ефекта на увеличеното внимание към губещите сделки. Всичко това отчетливо се проявява, чрез повече от два пъти (2.1) по-дългия период (измерен в минути) на задържане на губещите сделки, спрямо печелившите сделки.

3. Невроикономическо потвърждение на представения анализ

В края на 20 век, след въвеждане в медицинската практика на образни медицинските изследвания с помощта на фЯМР (функционален

ядрено-магнитен резонанс) и приложение на метода BOLD (*Blood Oxygenation Level Dependent*) в образната диагностика беше постигната възможността, в реално време, да бъде установена и анализирана мозъчната активация на човешките индивиди. По този начин съвременната наука даде огромен тласък в изучаването на работата на централната нервна система и невробиологичните процеси, които са в основата на вземането на едно или друго решение. Беше постигната и възможността за установяване и тълкуване на активацията на конкретните мозъчни зони и тяхната обвързаност с когнитивните функции на мозъка – като най-висша мозъчна дейност - и/или участието на емоционалния център на човешкия мозък. С напредването на интердисциплинарните науки като невробиологията (Zhong et al., 2009; Dreber et al. 2009) съвсем естествено и като продължение на поведенческата икономика се появи и невроикономиката, която се явява като най-новата научна свързка между психология, икономика и невронауките. Невроикономиката в България беше създадена от „Българска невро-когнитивна лаборатория“ ООД (лабораторията е основана и е собственост на д-р Боян Иванчев и д-р Марин Пенков), която се помещава в УМБАЛ „св. Иван Рилски“ гр. София. Лабораторията използва за своята научна дейност специализирано оборудване и софтуер за изследвания с функционален ядрено-магнитен резонанс произведено от Nordic Neuro Lab. Оборудването е инсталирано и работещо в помещение на УМБАЛ „св. Иван Рилски“ в гр. София и е синхронизирано за работа с функционалния ядрено-магнитен резонанс General Electric 1,5T.

Множеството експерименти и доказателства получени от автора на настоящата научна статия, чрез експерименти извършени с фЯМР в УМБАЛ „св. Иван Рилски“ и образни изследвания на мозъчната активация непрекъснато нарастват и дават допълнителна подкрепа за описаното влияние на психологическите склонности. За да бъдем по-точни и ясни ще покажем част от образно изследване, което потвърждава, че има отчетлива мозъчна активация при очакването за загуба т.е. в условията на нереализирана загуба (*unrealized loss*) (Oldham et al., 2018), което с други думи означава, че отворената и губеща валутна позиция, която все още не е затворена и загубата не е реализирана, ангажира активацията на следните мозъчни зони - стриатум, таламус, амигдала и инсула.



Източник: Oldham et al., 2018.

**Фиг. 1. а) Мозъчна активация при очакване за награда;
 б) Мозъчна активация при очакване за загуба;
 в) Мозъчна активация от получена награда**

Именно поради тези ментални процеси и ангажираните мозъчни зони, преди губещата валутна позиция да бъде затворена и да бъде реализирана загубата (*realized loss*) валутните търговци изпитват предварително психологическата болка от загубата. В следствие на това те ирационално и погрешно удължават процеса на затваряне губещите сделки и по този начин увеличават понесените от тях загуби.

Заключение

Настоящото научно изследване се фокусира върху влиянието на психологическите склонности (*biases*): нежелание към загуба (*loss aversion*), ефект на притежанието (*endowment effect*), загуба на внимание (*loss attention*) и вземането на решения от българските търговци на валутния пазар. Специфичното ударение е поставено върху умствената обработка и процеси при нереализираните загуби и на по-дългия среден период на задържане на губещи валутни позиции спрямо средния период на задържане на печеливши сделки. Чрез базата данни от 366 276 валутни сделки извършени за пет годишен период, доказваме, че

броят на печелившите сделки е значително по-голям от броя на губещите сделки, но в същото време окончателният резултат от търговията на българските валутни търговци е отрицателен. Това е така защото средната загуба от сделка е 2.4 пъти по-голяма от средната печалба. Това уникално за резултатите на българските валутни трейдъри изследване, практически обяснява здравината и упоритостта на психологическите склонности – нежелание към загуба, ефект на притежание и загуба на внимание и тяхното негативно влияние върху резултатите от валутната търговия и вземането на търговски решения и избор на стратегии от българските валутни търговци. В допълнение нашата пионерска за страната работа в областта на невроикономиката изяснява и невроикономическите причини за по-дългото (повече от два пъти) задържане на губещи позиции, чрез протичащите умствени процеси в мозъка при нереализирани загуби т.е. при незатворени губещи валутни позиции. Базирайки се на изводите и резултатите от настоящата научна статия, както и на предходните изследвания в областта на поведенческите финанси в Р България, вярваме, че те ще бъдат полезни за научната и финансова общност и същевременно са предпоставка за последваща работа.

References

1. Acar E., (Editor), Satchell E. (Editor), (2002) *Advanced Trading Rules (Quantitative Finance)*. Butterworth-Heinemann.
2. Barberis, N. (2013) Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. *J Econ Perspect.* 27: 173–196.
3. Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., and Vohs, K.D. (2001) Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370
4. Camerer, C. (2012) Three cheers-psychological, theoretical, empirical-for loss aversion. *J. Mark.* 42, 129–133.
5. Dreber, A., Apicella, C. L., Eisenberg, D. T. A., Garcia, J. R., Zamore, R. S., Lum, J. K. and Campbell, B. (2009) The 7R polymorphism in the dopamine receptor D4 gene (DRD4) is associated with financial risk taking in men. *Evol. Hum. Behav.* 30, 85–92.
6. Ericson, K. M. M. and Fuster, A. (2014) The endowment effect. *Annual Review of Economics.* 6(1), 555-579.
7. Gilovich, T., Griffin, D., and Kahneman, D. (Eds.) (2002) *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

8. Ivantchev, B. (2015) IPO HOT MARKETS IN BULGARIA: PERFORMANCE, INVESTOR BIASES. *JAEFA*, V. 1 May, p. 26-33.
9. Ivantchev, B. (2013) *Vseki mojhe da investira uspešno: ako izbegne iljuziite i iratsionalnoto povedenie*. Iztok-Zapad, Sofiya.
10. Ivantchev, B. (2012) Individualnite investitori – iratsionalno povedenie i investitsionni greshki, *Yubileyna mezhdunarodna nauchna konferentsiya, posvetena na 60-godishninata ot osnovavaneto na Finansovoshetovodniya fakultet na UNSS*, 573-577.
11. Ivantchev B. (2017) Iratsionalno povedenie pri vzemane na reshenya v uslovyata na risk i neopredelenost na finansovite pazari, *Finansovata nauka – mezhdou dogmite i realnostta*, Nauka i ikonomika, IU-Varna, 82-94.
12. Ivantchev, B. (2018) Postmoney theory: value function in the domain of postmoney. *Foresight*. Vol. 20 No. 5, pp. 554-570.
13. Kestner L. (2003) *Quantitative Trading Strategies: Harnessing the Power of Quantitative Techniques to Create a Winning Trading Program*. McGraw-Hill.
14. Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H. (1990) Experimental tests of the endowment effect and the coase theorem. *J. Polit. Econ.* 98, 1325–1348
15. Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H., (1991) Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*. 5 (1): 193–206.
16. Kahneman, D., Tversky. A. (1979) Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47: 263–291
17. Lien K. (2016) *Day Trading and Swing Trading the Currency Market: Technical and Fundamental Strategies to Profit from Market Moves*. Wiley.
18. Loewenstein, G.F., Adler D. (1995) A Bias in the Prediction of Tastes. *Economic Journal*. 105, 929–937.
19. Nekritin A., Peters W. (2012) *Naked Forex: High-Probability Techniques for Trading Without Indicators*. Wiley.
20. Novemsky, N. and Kahneman, D. (2005) The boundaries of loss aversion. *Journal of Marketing Research*. 42, 119–128
21. Odean, T. (1998) Are investors reluctant to realize their losses? *J Finance*. 53: 1775–1798

22. Oldham, S., Murawski, C., Fornito, A., Youssef, G., Yucel, M., Lorenzetti, V. (2018) *Hum Brain Mapp.* 39:3398–3418.
23. Short, T. (2017) *The Psychology of Successful Trading Behavioural Strategies for Profitability*. New York, Routledge
24. Shefrin, H., Statman, M. (1985) The disposition to sell winners too early and ride losers too long Theory and Evidence. *J Finance.* 40: 777–790.
25. Shiller, R. and Akerlof, G. (2015) *Phishing for phools. The economics of manipulation and deception*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
26. Tversky, A., Kahneman, D. (1992) Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty.* 5, 297-323.
27. Thaler, R. (ed.) (1993) *Advances in Behavioral Finance (Volume I)*. (The Roundtable series in behavioral economics), Russell Sage Foundation.
28. Thaler, R. (ed.) (2005) *Advances in Behavioral Finance. Volume II*. (Roundtable Series in Behavioral Economics), Princeton University Press.
29. Vikram, S. Chib, Benedetto De Martino, Shinsuke Shimojo, John P. O'Doherty (2012) Neural Mechanisms Underlying Paradoxical Performance for Monetary Incentives Are Driven by Loss Aversion. *Neuron.* 74:3, 582-594.
30. Ulrich, S., Zank, H. (2005) What is Loss Aversion?. *Journal of Risk and Uncertainty.* 30, 157–167.
31. Yechiam, E., (2015) The psychology of gains and losses: More complicated than previously thought. *Psychological Science Agenda*, January.
32. Yechiam, E. and Hochman, G. (2013) Loss-aversion or loss-attention: The impact of losses on cognitive performance. *Cognitive Psychology.* 66, 212-231.
33. Yechiam, E., Ashby, N.J.S. and Hochman, G. (2019) Are we attracted by losses? Boundary conditions for the approach and avoidance effects of losses. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, & Cognition.* 45, 591-605.
34. Zhong, S., Israel, S., Xue, H., Sham, P.C., Ebstein, R.P., Chewet, S.H. (2009) *Proc. R. Soc. B.* 276, 4181–4188.

**КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ КАТО ФАКТОР
В КОНКУРЕНЦИЯТА НА СТРОИТЕЛНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

**CORPORATE GOVERNANCE AS A FACTOR
IN THE COMPETITION OF THE CONSTRUCTION COMPANY**

Гл. ас. д-р Велина Йорданова
Икономически университет – Варна
v.yordanova@ue-varna.bg

Chief Assist. Prof. Velina Yordanova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
v.yordanova@ue-varna.bg

Abstract

Dynamic changes in market relations and increased competition between companies require the search for new organizational forms that contribute to improving competitiveness. One such form is corporate governance, to which the interest of economists, politicians and businessmen is constantly growing. However, there is still no consensus on the nature of corporate governance, which also gives rise to one of the main problems with its implementation in practice. In this regard, in this report the author tries to clarify the nature of corporate governance and to outline the benefits of its implementation.

Key words: *construction company , competitiveness, corporate governance.*
JEL Code:D00

Въведение

Пазарните условия, в които функционират предприятията се характеризират с непрекъснато нарастваща конкуренция и динамично променяща се среда. Това поставя всяко едно предприятие, в това число и строителното, пред все по-големи изисквания и предизвикателства, с които то трябва да се справи, за да може да оцелее в тези условия. За да продължи съществуването си, строителното предприятие трябва да бъде способно непрекъснато да се адаптира към променящата се среда. Това разбира се води и до съответни промени в неговата стопанска дейност, в съдържанието и характеристиките на протичащите в предприятието производствено-икономически процеси. Една от предпоставките за осигуряване на висока конкурентоспособност на строи-

телното предприятие е да се търсят нови организационни форми на управление, които да бъдат адекватни на съвременните пазарни условия.

В тази връзка основната цел, която си поставя авторът в настоящия доклад, е да разгледа корпоративното управление като форма на организация, осигуряваща висока конкурентоспособност на строителното предприятие.

За постигането на така поставената цел е необходимо да бъдат решени следните задачи:

- да се направи опит да се изясни същността на понятието „корпоративно управление“;
- да се изведат някои от основните аспекти на корпоративното управление, осигуряващи конкурентоспособност на строителното предприятие.

1. Същност на корпоративното управление

В България все още няма изградено и наложено общоприето разбиране за съдържанието и обхвата на корпоративното управление. Към момента се срещат най-различни интерпретации на това понятие. Изясняването на неговата същност е обект на дискусия, при която се формират различни виждания за дефиниции, ръководни принципи и характерни особености. Като интердисциплинарно знание темата за корпоративното управление все още е в процес на развитие и постепенно утвърждаване, както от съдържателна, така и от методологична гледна точка. Корпоративното управление предизвиква постоянен и засилен интерес от страна както на изследователи, така и на законодатели, политици, бизнесмени. В специализираната литература множество автори представят своите виждания за същността на понятието „корпоративно управление“, а именно:

- Взаимодействие между различни участници (субекти) при установяване на насоките на дейност и поведението на корпорацията. Основните участници са акционерите и управленския екип на корпорацията, воден от съвета на директорите и изпълнителния директор. Техните взаимоотношения са подчинени главно на интереса на инвеститорите (акционерите), който се изразява в целта им да си осигурят възвръщаемост на техните вложения, като контролират по избрани от тях начини поведението на мениджърите в преследването на тази цел (Monks et al., 2011);

- Начин, по който инвеститорите в корпорациите имат възможност да си подсигурят възвръщаемост на инвестициите (O'Donovan, 2003);

- Набор от мерки, провеждани от компаниите с цел защита интересите на собствениците и в крайна сметка увеличаване на стойността на компанията и привличане на инвестиции (Kilyachkov, 2003);

- Система от взаимоотношения между собствениците (акционери) на дружеството и неговото управление, между различни групи (категории) от акционери, между компанията като цяло и други заинтересовани групи (заинтересовани страни) по въпросите за гарантиране интересите на тези участници в корпоративните отношения и ефективната дейност на компанията, нейното съответствие със социалните цели и обществените интереси (Belikov et al., 2005);

- Набор от правила, който урежда взаимоотношенията между ръководството, акционерите и заинтересованите страни (Ching et al, 2006);

- Област в икономиката, която изследва как да се осигури или мотивира ефективното управление на корпорациите чрез използване на стимулиращи механизми, като договори, организационни проекти и законодателство (Mathiesen, 2002);

- Ръководна отговорност на корпоративните директори за осигуряване на надзор върху целите и стратегиите на една компания и за насърчаване на тяхното изпълнение (Cornelius, 2005);

- Определя разпределението на правата и отговорностите за управителния съвет, мениджърите, акционерите и други заинтересовани страни и излага правилата и процедурите за вземане на решения по корпоративните въпроси (KPMG White Study, 2002);

- Система от мениджърски отношения между взаимодействащи стопански субекти по отношение на подчиняването и синхронизирането на техните интереси, осигуряващи синергии както на съвместните им дейности, така и на връзките им с външни контрагенти при постигане на техните цели (Antonov et al., 2010).

Въз основа на разгледаните дефиниции, без да претендираме за тяхната изчерпателност, бихме могли да направим следното обобщение за същността на корпоративното управление: то представлява управление от страна на акционерите, осъществявано от овластени от тях ръководни органи, управлявани от изпълнителния директор и съвета на

директорите, във връзка с използването на техните (на акционерите) ресурси с оглед постигане на договорени икономически резултати.

2. Основни аспекти на корпоративното управление

На доброто корпоративно управление все повече се залага като на инструмент за развитие и стабилно функциониране на предприятията и поради това прилагането му се смята за един от критичните фактори за осигуряване на висока конкурентоспособност¹. В България и по-конкретно в строителния сектор тази форма на управление все още не е широко позната и прилагана от страна на строителните предприемачи. Имайки предвид спецификата на строителния процес, в който са въвлечени множество изпълнители и подизпълнители, считаме че това е една добра форма на организация, допринасяща за повишаване на конкурентоспособността на строителните предприятия.

Най-важните цели, които се преследват с подхода на корпоративното управление са максимална защита на инвеститора, за да бъдат гарантирани неговите дългосрочни интереси; да се осигури оптимална прозрачност и отчетност в дейността на корпоративно ниво; стремеж да се подобрява достъпът до капиталовите пазари и да се насърчават дългосрочните инвестиции; насърчаване на иновациите и развитието на компанията, които са предпоставка за постигането на висока конкурентоспособност.

За основен ориентир на корпоративното управление както у нас, така и в глобален план се разглежда придържането на компаниите към принципите за корпоративно управление на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECS, 2004). Те са разработени през 1999 г. съвместно с правителствата на държавите-членки на ОИСР, международни организации и представителите на частния сектор. Принципите, които са определящи за съвременното корпоративно управление са:

- защита правата на акционерите;
- справедливо третиране на миноритарните акционери;
- съобразяване със заинтересованите лица;

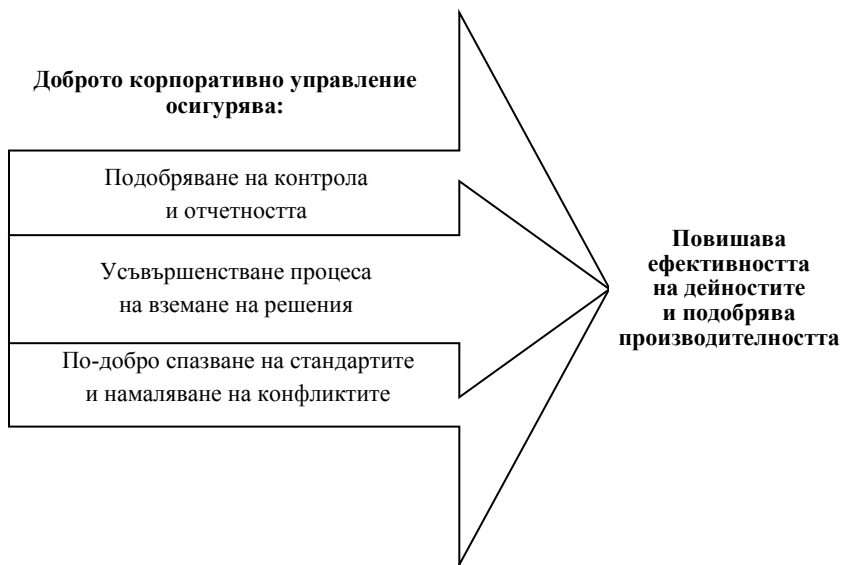
¹ В настоящия доклад авторът възприема, че конкурентоспособността на строителното предприятие е съвкупност от свойства и характеристики на бизнес процесите, осигуряващи ефективно функциониране на предприятието при изменение на външната и вътрешната среда.

- разкриване на информация и прозрачност;
- отговорности на корпоративните ръководства.

Всеки един от тези принципи е ефективен при тясно взаимодействие с останалите и реализацията му е съпътствана от утвърждаването на различни икономически, организационно-управленски и правни лостове. Следва да посочим, че тези принципи нямат задължителен характер и не целят да дават подробни предписания за националното законодателство. Тяхната цел е да служат за модел на корпоративно управление. Принципите нямат постоянен характер и следва да се преразглеждат в светлината на съществени промени в обстоятелствата. Поради това компаниите трябва да обновяват и адаптират практиките си на корпоративно управление, за да могат да отговарят на новите изисквания и да се възползват от новите възможности, в резултат на което ще запазят конкурентоспособността си в условията на един динамично променящ се пазар.

Дейността на всяка корпорация не зависи само от правилно избраната стратегия, компетентното ръководство, наличието на ценни ресурси и пазари. Успешното развитие на всеки един бизнес, в това число и строителния, е невъзможно без достъп до инвестиционен капитал. В тази връзка Бялата книга за корпоративно управление на Югоизточна Европа (2004, с.7) поставя акцент върху необходимостта от налагане на добро корпоративно управление като „задължително условие за установяване на привлекателен инвестиционен климат, характеризирани от конкурентоспособни компании и работещи финансови пазари“. От това становище става ясно, че корпоративното управление е един от определящите фактори при вземането на инвестиционни решения. Това се потвърждава и от мащабно проучване, проведено от McKinsey (2002), според което 60% от анкетиранияте инвеститори открояват наличието на добро корпоративно управление в дадена компания като ключов фактор за вземане на решение за инвестиране в нея.

Установяването на добро корпоративно управление води до повишаване ефективността на производствено-стопанската дейност на строителните предприятия, в резултат на което се постига висока конкурентоспособност. Една добра нагледна представа за това твърдение може да се илюстрира с фиг. 1, на която са представени основните предимства от корпоративното управление, способстващи за постигането добри икономически резултати от страна на строителното предприятие.



Източник: Mezhdunarodnoy finansovoy korporatsiyey i Ministerstvom torgovli SSHA (2004) Posobiye po KORPORATIVNOMU UPRAVLENIYU. Ch a s t ' I: Vvedeniye v korporativnoye upravleniye, s. 40.

Фиг. 1. Повишаване ефективността на производствено-стопанската дейност на строителните предприятия

Подобряването на практиката на корпоративно управление позволява да се усъвършенства системата на отчетността, намалява се риска от измама или сключването на неизгодни сделки. Отчетността в съчетание с ефективното управление на риска и механизмите за вътрешен контрол може да помогне да се идентифицират навреме потенциалните проблеми за корпорацията. Корпоративното управление подобрява управлението на компанията и контрола на резултатите от работата на мениджърите. Това създава не само условия за планиране на ефективна подмяна на мениджърите и осигуряване на приемственост в тяхната работа, но също така допринася за дългосрочното развитие на компанията.

Стриктното спазване на стандартите за добро корпоративно управление помага да се подобри процеса на вземане на решения. Мени-

дъжри, директори и акционери са в състояние да вземат по-бързи и ефективни решения, ако структурата на корпоративното управление позволява ясно да се разбере ролята и отговорностите на различните органи и ако взаимодействието между тези различни органи е ясно и точно регламентирано. Това от своя страна значително подобрява финансовите и търговските дейности на компанията. Доброто корпоративно управление рационализира всички бизнес процеси, което води до подобряване на производителността и намаляване на разходите за привличане на капитал (Paul et al., 2001), а това може да допринесе за ръст в продажбите и печалбата, като същевременно са намалят разходите и капиталовите изисквания.

Ефективната система за корпоративно управление осигурява спазването на закони, стандарти, правила, права и отговорности на всички заинтересовани страни. Тя помага да се избегнат скъпите съдебни дела, включително разходите, свързани с претенции на акционери и други спорове, възникващи в резултат на неправомерно поведение, конфликти на интереси, корупция и подкупи.

Заклучение

Въз основа на направеното изложение бихме могли да обобщим, че конкурентоспособността на строителното предприятие е важен показател, който показва неговите възможности да преодолява бариерите на конкуренцията, които стават все по-високи. Осигуряването на конкурентни предимства се оказва сериозно предизвикателство за съвременните строителни предприятия, които извършват своята производствено-стопанска дейност в условията на неопределеност и засилващ се конкурентен натиск. Това налага да се търсят и прилагат нови организационни форми, с които да се постигне по-ефективно управление. В тази връзка корпоративното управление е важна предпоставка за изследване и анализ същността на самото фирмено управление от гледна точка на вземането на правилни управленски решения и възможностите за инвестиционна, иновационна и обща фирмена практика. Изграждането на ефективна система за корпоративно управление представлява важен въпрос, свързан с ефективната пазарна икономика като цяло и успешен конкурентоспособен бизнес.

References

1. Antonov, V.G., Kraylov, V.V., Kuzymichev, A.Yu. (2010) *Korporativnoe upravlenie*. M.: ID «FORUM»: INFRA-M.
2. Belikov, I., Verbitskiy V. (2005) Korporativnoe upravlenie, ego standartay i ih vnedrenie. *Obshtestvo i ekonomika*. № 10–11.
3. *Byala kniga za korporativno upravleniye v Yugoiztochna Evropa* (2004). S.: Agentsiya „Ikonomika“.
4. Ching, K.W., Tan, J.S. and Chi Ching, R. G. (2006) *Corporate Governance in East Asia, The Road Ahead*. Prentice Hall Publication.
5. Cornelius, P. (2005) Governance good corporate practices in poor corporate governance system. *Corporate Governance*. 5(3).
6. Corporate Governance: Decisive criterion for investment (2002). *McKinsey Quarterly*. Issue 3.
7. Kilyachkov, A. (2003) Korporativnoye upravleniye kak faktor privilecheniya i zashchity investitsiy. *Rynok tsennykh bumag*. № 4.
8. KPMG (2002) A new focus on governance: managing stakeholder expectations to sustain business value. (Research report). *U.S. member firm of KPMG International*. [Online] Available from: www.kpmg.com/co/files/.../A%20new%20focus%20on%20governance.pdf [Accessed 20/2/2020]
9. Mathiesen, H. (2002) *Managerial ownership and financial performance*. Ph.D. Thesis, Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School.
10. *Posobiye po KORPORATIVNOMU UPRAVLENIYU. Ch a s t ' I: Vvedeniye v korporativnoye upravleniye* (2004). Mezhdunarodnoy finansovoy korporatsiyey i Ministerstvom trgovli SSHA.
11. Monks, R., Minow, N. (2011) *Corporate Governance*. Fifth Edition.
12. OECD (2004) *Principles of Corporate Governance*.
13. O'Donovan, G. (2003) A Board Culture of Corporate Governance. *Corporate Governance International Journal*. Vol. 6.
14. Gompers, P., Ishii, J. and Metrick, A. (2001) Corporate Governance and Equity Prices. *NBER Working Paper*. No. w8449.

АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТНАТА СТРУКТУРА НА АВИАЦИОННАТА ИНДУСТРИЯ В БЪЛГАРИЯ

COMPETITIVE STRUCTURE ANALYSIS OF BULGARIAN AVIATION INDUSTRY

Гл. ас. д-р Виктория Станчева
Икономически университет – Варна
vstancheva@ue-varna.bg

Chief Assist. Prof. Viktoriya Stancheva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
vstancheva@ue-varna.bg

Abstract

Competition is one of the main factors influencing strategic, tactical and operational business decisions nowadays. The theory of competitiveness has been developing steadily since the 1980s to the present day, attracting the attention of scientists and experts from around the world. This paper aims to develop and test a model for evaluating the competitive structure of the aviation industry in Bulgaria and to summarize some conclusions about the development of the industry in the country based on the results of the model. It should be noted that the proposed model is based on the popular five forces model of M. Porter, but is further developed and adapted for the Bulgarian aviation industry.

Key words: *aviation, competition, industry competitiveness, Porter.*

JEL Code: M21, M31

Въведение

Конкуренцията в бранша е един от основните фактори, които влияе при взимане на стратегически, тактически и оперативни бизнес решения в днешно време. Това е така поради ключовата роля, която конкурентната среда оказва на всяка стопанска единица. Теорията за конкурентоспособността се развива усилено от 80-те години на миналия век и до днес, привличайки вниманието на учени и експерти от цял свят. Разработени са редица управленски инструменти, които притежават потенциала да улеснят взимането на решения, да измерят различни ефекти и възможни проявления върху конкретни бизнес организации. Практическата значимост на тази теория е свързана с ползите, които тя

предоставя за фирмите¹, които днес оперират в силно конкурентна среда предвид съвременната дигитализация, технологични иновации, либерализация на пазарите и глобализация на бизнес отношенията.

Съществен принос за оценката на структурата и интензивността на конкуренцията в даден бранш има модела на М. Портър за петте конкурентни сили. Той е представен за пръв път в статия в списание *Harvard Business Review* през 1979 г. на тема „Как конкурентните сили оформят стратегията“ (Porter, 2008). Тази разработка привлича огромен интерес и е цитирана в над 6 000 научни труда, което свидетелства за приносните моменти и ползите от употребата на този модел за бизнеса. Представени са редица допълнени и адаптирани модели, които се основават на модела на М. Портър, оразмерени са ефектите от тяхното приложение за различни браншове.

Този доклад цели да разработи и апробира модел за оценка на конкурентната структура на авиационната индустрия в България, който да послужи като база за обобщение на някои изводи за развитието на бранша в страната. За изпълнението на тази цел се поставят следните научно-приложни задачи:

- да се разработи чек лист с индикатори за оценка на конкурентната структура на авиационната индустрия в България;
- да се проектира и апробира методика за оценка на резултатите след набиране на експертни оценки за състоянието на бранша в страната;
- да се анализират получените резултати и да се дефинират изводи за развитието на бранша.

Следва да се посочи, че предложеният модел се основава на популярния модел на М. Портър, но е доразвит и адаптиран за българската авиационна индустрия. След допълнителни модификации той може да се приложи и за други браншове в страната и чужбина. За неговата апробация са използвани получените експертни оценки от шест специалисти в бранша, които не претендират за представителност, а целят да демонстрират предложената методика и да представят моментна картина на състоянието на конкурентната структура в индустрията. Изследването може да бъде повторено и допълнено с цел систематизиране

¹ Тук и по-нататък понятията „организация“, „фирма“ и „компания“ се използват като взаимозаменяеми с цел избягване на тавтологията, независимо от съществуващите правни и пазарни различия между тях като самостоятелно обособени икономически единици.

на по-пълна и всеобхватна представителна информация за бранша. Предложеният модел е част от дисертационно изследване и като такъв разглежда летищните оператори като участници на авиационния пазар, а авиолиниите – като техни клиенти. При желание като клиенти да бъдат разглеждани крайни потребители (пътници, използващи въздушен транспорт) са необходими някои корекции по индикаторите.

1. Индикатори за оценка на конкурентната структура на авиационната индустрия в страната

Моделът на Майкъл Портър е адаптиран и модифициран съобразно особеностите на бранша и дейността на летищните оператори и авиолинии в страната след проведени предварителни разговори с експерти в рамките на формулативната програма. В тази връзка се предлага система от показатели, систематизирани в рамките на седем основни блока, за целите на анализа на конкурентната среда (виж табл. 1).

Таблица 1

Система от индикатори за оценка на конкурентната структура на авиационната индустрия в страната

Индикатори		1	2	3	4	5	
Блок 1. Барieri за навлизане в бранша	ниски						високи
Изисквания за капитал, в т.ч. необходим размер на първоначалните и последващите инвестиции за изграждане и поддържане на съоръжения	нисък						висок
Потенциал за развитие (атрактивност) на региона на летището	нисък						висок
Мрежови ефекти при търсенето на предлаганите от летищни оператори услуги (Необходима критична маса привлечени авиокомпаниии за атрактивност на летищния оператор и пред други клиенти (паркинг оператори, търговски обекти, пътници и пр.)	липсват						силни
Ефект на предишен опит на фирмата концесионер за успех в бранша	слаб						силен
Реакции на наличните конкуренти	бързи						бавни
Влияние на имиджа на страната, от която е компанията	ниско						високо
Нормативни и административни барieri за навлизане в бранша	ниски						високи
Срок на концесиите на българските летища	кратък						дълъг

Възможности за изграждане на частна летищна инфраструктура за обществено ползване	големи						липсват
Блок 2. Барieri за изход от бранша	високи						ниски
Специализация на активите на летищни оператори	висока						ниска
Еднократни разходи за излизане от бранша	високи						ниски
Налични стратегически взаимовръзки (например: поети ангажименти, подписани договори и др.)	големи						липсват
Ограничения от страна на правителството за изход от бранша	силни						липсват
Блок 3. Съперничество в бранша	високо						ниско
Брой летищни оператори	голям						малък
Темп на развитие на бранша	нисък						висок
Разпределение на пазарните дялове	неравномерно						равномерно
Маркетингови стратегии на конкурентните летищни оператори	адекватни						неадекватни
Влияние на комуникационните дейности върху пазарните позиции на летищните оператори	слабо						силно
Размер на постоянните разходи на летищни оператори	високи						ниски
Хоризонтални партньорства в бранша	липсват						много
Различия при предлаганите продукти и услуги	малки						големи
Степен на разграничимост между предлаганите условия от отделните летищни оператори в технологичен план	ниска						висока
Степен на разграничимост между предлаганите условия от отделните летищни оператори в ценово отношение (наличие на incentive схеми и пр.)	ниска						висока
Блок 4. Сила на потребителите (авиокомпаниите)	висока						ниска
Общ брой на потенциалните клиенти (авиокомпаниите)	ограничен						неограничен
Относителен дял на значимите клиенти (авиокомпаниите)	голям						малък
Разходи на авиокомпаниите за прехвърляне към друг летищен оператор	високи						ниски
Ангажираност на авиокомпаниите към качеството на услугата	ниска						висока
Ниво на технически познания на авиокомпаниите за качеството на услугите	ниско						високо
Склонност на авиокомпаниите да търсят услуга с точно определени параметри	висока						ниска
Осведоменост на авиокомпаниите за послед-	ниска						висока

ните нововъведения в обслужването на територията на летището						
Осведоменост на авиокомпаниите за последните нововъведения в инфраструктурата на летищата	ниска					висока
Блок 5. Сила на доставчиците	висока					ниска
Общ брой на доставчиците	голям					малък
Разходи по прехвърляне към други доставчици	високи					ниски
Принос на доставчиците за качеството на услугите	голям					малък
Наличие на нормативни регулации по отношението на избора на доставчици	големи					малки
Дял на доставките в общите разходи	голям					малък
Блок 6. Опасност от продукти заместители	висока					ниска
Разходи за пренасочване към заместители (друг вид транспорт)	ниски					високи
Склонност на пътниците за превключване към заместители (друг вид транспорт)	ниска					висока
Степен на предпочитане на авиотранспорта пред други заместители	ниска					висока
Блок 7. Влияние на държавните институции и общинската власт към бранша	високо					ниско
Протекционизъм към бранша	нисък					висок
Държавно регулиране на бранша	силно					слабо
Регулиране на общинско ниво	силно					слабо
Политически влияния върху бранша	силни					слаби

Счита се, че предложената система от индикатори предоставя възможност за изграждане на всеобхватна представа за индустрията и оценяване на нейната конкурентна структура.

2. Методика за оценка на конкурентната структура на авиационната индустрия в България

С цел обективизиране на резултатите и избягване на възможни неточности попълването на въпросника е асистирано, а експертите са предварително информирани, че дистанциите между отделните оценки в рамките на ординалната скала са равни.

Оценката на всяка от силите (за седемте блока) към настоящия момент се изчислява по формулата:

$$F_S^N = \frac{n}{i} \frac{E_i}{E_{\max}} (1), \text{ където:}$$

F_S^N = ForceStrengthNow = оценка за силата на даден блок към момента

E_i = средна оценка на анкетирания експерт за i -ти индикатор (при някои от показателите скалите са обърнати целенасочено за стимулиране вниманието на експертите и проверка на получените резултати и съответно дадена оценка 5 може да се възприеме като 1)

E_{max} = максимална оценка на i -ти индикатор (при възприетата скала $E_{max}=5$)

Формула (1) е модифицирана спрямо предложена от Shvindina и Shkurko (2015). Премахнати са използваните от авторите тегла с оглед олекотяване на въпросника и избягване на възможности за разностранно тълкуване. F_S^N може да приема стойности от 0 до 1, като съответно при стойности, клонящи към нула – се получава ниска оценка, т.е. браншът е непривлекателен за дадена компания – летищен оператор (т.е. ниски бариери за навлизане; висока сила на потребителите/доставчиците и пр.), а при стойности, клонящи към единица – висока оценка, т.е. браншът е привлекателен от гледна точка на даден летищен оператор (високи бариери за вход; ниска сила на клиенти/ доставчици/ продуктите-заместители и пр.). Може да се възприеме следната скала за тълкуване на резултатите: (1) При $F_S^N \in [0; 0,33]$, оценката е ниска, т.е. браншът е непривлекателен. (2) При $F_S^N \in [0,34; 0,66]$, оценката е умерена. (3) При $F_S^N \in [0,67; 1]$, оценката е силна, т.е. браншът е привлекателен.

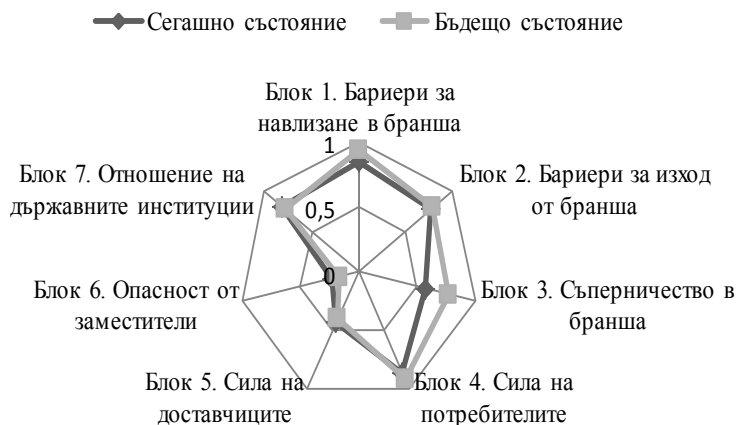
Аналогично се изчислява и оценката на всяка от силите (за седемте блока) за в бъдеще. Така представената методика позволява да се визуализират конкурентните сили в бранша и да се представят възможните промени в структурата на индустрията.

3. Резултати и приложни аспекти от структурен анализ на конкуренцията за авиационната индустрия в България

Получените оценки от 6 експерти² за сегашно състояние (С) и бъдещо състояние (Б) при проведени интервюта са използвани за структурен анализ на конкуренцията в бранша. С някои от експертите са

² Трима служители на “ФТСЕМ“ АД, служител в туристическа агенция, специализирана в предлагането на самолетни екскурзии до българското черноморие, експерт „авиационни анализи“ в консултантската компания Mott MacDonald, служител в ДП „РВД“.

проведени допълнителни разговори за изясняване на мотивите зад оценките им. Обобщените резултати от получените експертни оценки за конкуренцията в бранша следните (виж. Фиг. 1).



Фиг. 1. Резултати от структурен анализ на конкуренцията за авиационната индустрия в България

По отношение на бариерите за навлизане в бранша експертите са единодушни, че те са по-скоро високи (текуща оценка 0,85) и очаквана промяна може да е само в посока повишаване (очаквана оценка за бъдещ период – 0,94). Интерес представлява показателят „Ефект на предишен опит на фирмата концесионер за успех в бранша“, където се посочва, че той е по-скоро силен (значителен). Съществува обаче малка условност, според която при наличие на двама или повече кандидати за концесия с достатъчно предходен опит, по-скоро други критерии биха ги разграничили (в т.ч.: предложени финансови условия, политически отношения и др.). Експертите са единни и по отношение на мнението си за най-значим индикатор в този блок, посочвайки „Потенциал за развитие / Атрактивност на региона на летището“. Обосновка тук е ключовото значение на този фактор за навлизане в бранша и възможностите за операционализирането му до редица други показатели, които имат отношение към дейността на летищата и привличането на финансови потоци. От методична гледна точка следва да се посочи, че показателите за икономии от мащаба и обхвата са премахнати от този

блок след проведените интервюта. Като причина може да се посочи възможността за тяхното нееднозначно тълкуване, която експертите аргументират. Така например по отношение на използваните ресурси (терминали, превозни средства, ВИП салон, багажни ленти, паркинг системи и пр.) може да се говори за постигане на икономии от мащаб, но в същото време повишаването на обема на дейността (измерен чрез индикатори като брой обслужени пътници или кацнали самолети) се свързва с повече регулации - изисквания за повишена отчетност; по-строги норми по отношение на персонала; допускане на конкуренция и следващ наземен оператор (според действащите евродирективи и разпоредби на Закона за гражданското въздухоплаване се задължава отварянето на пазара на наземно обслужване и допускане на конкуренция при обслужени над 2 млн. пътници).

Оценката на експертите за бариерите за изход от бранша е приблизително еднаква както за текущия период, така и за в бъдеще - те са по-скоро високи (текуща оценка 0,78, очаквана оценка за бъдещ период – 0,80). Това по-скоро оказва неутрално влияние върху дейността на летищните оператори в страната, поради дългосрочните договори за концесия.

Следващият разгледан блок е съперничеството в бранша. Тук експертите дават по-скоро средна оценка за момента (0,58), но според тях се очаква в бъдеще това съперничество да се засили (0,77). По отношение на разпределението на пазарните дялове на съществуващите летищни оператори те посочват, че са налични разлики спрямо разглеждания период поради характерната за летище Варна и Бургас висока сезонност. Експертите очакват леко намаляване на постоянните разходи за в бъдещ период. Ефектът на използваните комуникационни дейности на летищни оператори върху техните пазарни позиции е определен като слаб и не се очаква той да се повиши. Това е така поради целевото посещение на летищата от страна на пътниците – малко вероятно е пътник да избере да кацне до неудобно за неговата цел (почивка, посещение на роднини, служебно пътуване) летище, от където и авиолиниите избират дестинациите, които обслужват, основно на база потенциал за развитие и очаквани пътници, а не атрактивна комуникационна политика. Експертите единодушно определят степента на разграничаване на предлаганите продукти и услуги в ценово отношение като по-скоро висока с тенденции за повишаване поради придобиващите все

по-широка популярност стимулиращи схеми и гъвкави договорни условия. Очакването за засилване на съперничеството в бъдеще показва, че е необходимо да се предприемат мерки за ефективно управление на взаимоотношенията с клиенти и запазване на позициите и пазарните дялове на фирмите участници в бранша.

Интерес представлява и оценката за сила на клиентите (авиокомпаниите). Резултатите показват, че тя е висока (0,86) и се очаква да се повиши още повече и да достигне 0,92. Това показва високата ангажираност от страна на клиентите и предполага, че те все повече ще се интересуват от вида и качеството на услугите, които получават. Тази тенденцията е по-скоро заплаха за опериращите летищни оператори, които ще трябва все повече да се съобразяват със своите клиенти и да предлагат гъвкави решения. Това може да се приеме като аргумент в посока предприемане на мерки за оптимално управление на портфейлите от клиенти на летищните оператори.

Оценката на експертите за силата на доставчиците в бранша показва, че въпреки големия си принос към качеството, големият брой конкурентни фирми и тенденцията за намаляване на разходите по смяна на доставчика ги правят сравнително лесно заменими. Експертите определят приноса на доставчиците към качеството на услугите като голям и не очакват това да се промени за в бъдеще. Наличните нормативни ограничения по отношение на избор на доставчици са високи, като е възможно те слабо да намалее. Това е така поради обемите на доставките и регулациите в сферата на обществени поръчки.

По отношение на продуктите заместители следва да се представи експертното виждане, че тяхното влияние към момента е средно и се очаква да намалее. Това може да се обясни с все по-популярните нискотарифни авиолинии и изравняването на цената на въздушния транспорт с алтернативните му варианти. Очаква се авиотранспорта да бъде все по-предпочитан спрямо други заместители, а склонността на пътниците да превключат към други варианти да намалява. От друга страна от гледна точка на самите авиокомпаниите може да се възприеме, че продукти заместители липсват, т.к. те могат да използват само конкурентни такива (база на други летища).

Експертите определят държавното регулиране в бранша като високо и не очакват промени в тази насока (текуща оценка 0,81, очаквана оценка за в бъдеще – 0,78). В същото време регулациите на общинско

равнище са определяни като слаби. Политическото влияние в бранша е по-скоро високо и е възможно да се увеличи в бъдеще.

На база анализирани експертни оценки по отделни показатели и получените систематизирани осреднени оценки, представени на фиг. 1, могат да се представят следните изводи:

- Високите бариери за вход и изход поради нуждата от значителни първоначални капитали, нормативните регулации и специфичната дейност намаляват заплахата от новонавлизащи компании.

- По отношение на конкуренцията в бранша се очаква засилването и в бъдеще. Отделните летищни оператори предлагат все по-гъвкави бизнес модели и разнообразни стимулиращи схеми за привличане на авиолиниите. Широко разпространените хоризонтални партньорства в бранша засилват конкуренцията в световен мащаб и правят българските летища атрактивни за чуждестранни инвеститори.

- Авиолиниите като клиенти допринасят за значителна част от приходите на летищата, което ги прави силни при преговори. Те търсят все повече стимули и високо качеството на услугите, които получават. Популярният нискотарифен модел и мобилността на активите им са силно конкурентно предимство. Тази тенденция се очаква да се засилва за в бъдеще, което изправя летищните оператори пред необходимостта да предприемат своевременни мерки за управление на своите клиентски портфейли (Stancheva, 2018).

Може да се обобщи, че въпреки разгледаните характеристики на бранша, отразяващи както положителни, така и негативни тенденции, голяма част от експертите споделят оптимистични нагласи за развитието на бранша в страната. Общата оценка за бранша F_S^N към момента е 0,65, а в бъдещ период нагласите са за нейното повишаване до 0,68. Очаква се подобряване на бизнес климата и все повече гъвкави иновации в бизнес моделите на компаниите, които позволяват сътрудничество за постигане на общи цели.

Заклучение

В публикацията е представен един възможен подход за оценка на конкурентната структура на авиационната индустрия в страната. Като отправна точка при проектиране на предложения авторски модел е използван популярният модел на М. Портър за пет конкурентни сили в бранша. В изследването този модел е доразвит, систематизирани и

адаптирани за авиационната индустрия са набор от индикатори в седем основни направления (седем блока), които позволяват да се оразмери конкуренцията в бранша. Предложен е математически инструментариум, чрез който да се остойността и визуализират в максимално удобен за краен потребител получени експертни оценки.

Предложения модел и съответстващата му методика за изчисляване на резултатите са апробирани на база получени експертни оценки от шест специалисти в бранша, които не претендират за представителност, а целят да демонстрират предложената методика и да представят моментна картина на състоянието на конкурентната структура в индустрията.

На база на получените резултати от изследването са отправени някои изводи и препоръки по отношение на развитието на авиационната индустрия в страната. Може да се обобщи, че се очаква подобряване на бизнес климата и все повече гъвкави иновации в бизнес моделите на компаниите, които позволяват сътрудничество за постигане на общи цели.

References

1. Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*. 86(1), 25-40.
2. Shvindina, H. O. and Shkurko, I. I. (2015) *Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool*.
3. Stancheva, V. (2018) Aviation industry in Bulgaria-development and trends. *Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna. Economic Sciences Series*. 7(1), 87-95.

**ПОТРЕБИТЕЛСКОТО ПОВЕДЕНИЕ
В НЕПРЕДВИДИМОТО БЪДЕЩЕ – ДИАЛЕКТИКА
И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
CONSUMER BEHAVIOUR
IN THE UNFORESEEABLE FUTURE – DIALECTICS
AND CHALLENGES**

*Гл. ас. д-р Виолета Петева
Икономически университет – Варна
v.peteva_laskova@ue-varna.bg
Chief Assist. Prof. Violeta Peteva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
v.peteva_laskova@ue-varna.bg*

Abstract

The current global crisis in all its aspects: health, humanitarian, social, economic, will undoubtedly have a profound and disturbing impact on the future of humanity. Not only all social systems will be shaken, but also the inviolable ethical world of each person - worldview, thinking, values. Consumers will change as personalities, return to forgotten existential questions about meaning of life, values and priorities. Their lifestyle will change, and therefore their consumer behaviour. The report examines some key trends and challenges in consumer behaviour: intention for a modest and saving lifestyle; intention for sustainable consumption; intention for greater consumer control and transparency.

Key words: *Consumer behaviour, dialectics, sustainable consumption, conscious consumer, consumer control.*

JEL Code: M31, L81

Въведение

Настоящата глобална криза, във всичките ѝ аспекти: здравна, социална, икономическа, хуманитарна, несъмнено ще окаже дълбоко и разтърсващо влияние върху бъдещето на човечеството. Из основи ще бъдат разклатени не само всички обществени системи, но и неприкосновенният духовен свят на всеки човек – мироглед, мислене, ценности. Потребителите ще се променят като личности, ще се върнат към по-забравени екзистенциални въпроси за смисъла, ценностите и приорите-

тите в живота. Ще се промени стилът на живот на потребителите, а следователно – и поведението им.

Потребителското поведение е динамичен процес на взаимодействие между обкръжаващата среда и потребителя. То е резултат от взаимодействието на когнитивни и действени елементи, съзнателно и несъзнателно, рационално и ирационално, мисли и емоции, егоистични и алтруистични мотиви, биологично и социално, видимо и невидимо поведение. Това е несъмнено сложен феномен – икономически, социален, културен, маркетингов (Peteva, 2018). Като всеки сложен феномен, потребителското поведение е интердисциплинарна област, а броят на дименсиите, които го определят и броят на факторите, които му влияят, е изключително голям. Същевременно, съществуват множество подходи при изучаването им. През последните десетилетия, в социалните науки тече процес на преосмисляне на основните парадигми, издигат се нови парадигми, които конкурират старите и предоставят различни концепции за разбиране на потребителското поведение. В този контекст, потребителското поведение е в процес на промяна на парадигмата или в „средата на промяната на парадигмата“ (Solomon, 2011). Позитивизмът, който е класическата философска основа на маркетинга, е доминиращата парадигма, а постмодернизмът е новата, конкурираща парадигма. Тези парадигми се намират в диалектическо взаимодействие помежду си. Позитивизмът акцентира върху познаваемостта на света (но допуска, че познанието е относително) и разглежда потребителя, като вземащ рационални решения. Постмодернизмът акцентира върху субективните значения на преживяванията на потребителя и индивидуалния му уникален опит (Peteva, 2018). Приемат се множество интерпретации, а не само едно единствено обяснение на поведението, потребителите се разглеждат като противоречиви, ирационални, нито морални, нито аморални. Приема се, че няма правилен и грешен процес на вземане на решение (Кегацова, 2018).

Следователно, в контекста на маркетинговата теория, потребителското поведение е сложна, многопластова, противоречива категория, която съдържа в себе си редица дихотомии, характеризиращи дуалистичната природа на човешкото поведение (Peteva, 2017). В потребителското поведението намира израз диалектическата борба на множество противоположности, тук се срещат законите на диалектика-

та¹ и икономиката. В стила на живот на потребителите, в решенията им, във видимото и в невидимото им поведение, се демонстрират всички основни принципи на диалектиката. Демонстрира се как всичко е преходно и съществува в определена времева рамка; как всичко има противоположни страни, които се борят помежду си; как количествените натрупвания водят до качествени изменения, т.е. до повратна точка в развитието. Борбата на противоположните сили, например: позитивизъм и постмодернизъм, рационални и емоционални мотиви за покупка, хедонистични и утилитарни мотиви, егоистични и алтруистични мотиви, може да бъде различна. В някои случаи, ще бъде от полза за двете страни (сили) и ще придобие форма на сътрудничество. В други случаи, борбата ще доведе до унищожение на едната страна (сила) и победа на другата.

За да подкрепим твърденията относно сложната и противоречива природа на потребителското поведение, както и протичащите диалектически взаимодействия, ще разгледаме няколко тенденции в поведението на съвременните потребители. Някои от тях са определени като водещи тенденции, а други – като съпътстващи. Всички те могат да се обединят около три основи, ключови тенденции: стремеж към скромен и пестелив начин на живот, стремеж към устойчиво потребление и стремеж към по-голям потребителски контрол и прозрачност.

1. Водещи тенденции в потребителското поведение

Първо: „Назад към основите“ или „В търсене на простотата“. Съвременните потребители отхвърлят масово произвежданите, генерични продукти и предпочитат продукти, позиционирани като автентични, натурални, с по-добро качество, с видимо добър статус. Потребителите търсят диференцирани продукти, но също така и преживявания, които им позволяват да изразят индивидуалността си. Например: хранителни продукти от местни производители (хиперлокална храна), домашно приготвена бебешка храна, занаятчийски изделия, традиционни билкови лекарства, козметика с изцяло естествени съставки и др.

¹ Диалектиката е философска наука с хилядолетна и превратна история, и нееднозначно съдържание, което е претърпяло сериозни трансформации в течение на времето. Видни представители на диалектиката са известните немски философи от 18^{-ти} и 19^{-ти} век: Кант (1724-1804), Хегел (1770-1831), Маркс (1818-1883) и Енгелс (1820-1895).

Регионът на производство и географското наименование на продукта винаги са били значим фактор за потребителските предпочитания. Но, това вече не се ограничава само до вино и кафе, а се разпростира върху много други продукти. Мястото на произход се превръща във все по-изявена характеристика, с нарастващата изтънченост и очакване за потребителите.

Глобализацията предлага безкрайни възможности пред потребителите. Съвременните потребители знаят, че могат да получат почти всеки тип продукт от всяка точка на света, по всяко време. Така беше през последните две десетилетия. Но ценностите се промениха и много потребители осъзнаха рисковете от прекомерния и бърз растеж, основан на свръхпотребление. Хората преосмислят своето поведение и се дистанцират от чистия материализъм в посока към простотата, автентичността и индивидуалността. Тъй като ежедневието става все по-забързано, желанието на потребителите за простота нараства. Нарастващата популярност на хиперлокалната храна (Euromonitor, 2019) е реакция на различни фактори, като например: подкрепа на местния бизнес и дори известна доза патриотизъм; по-добри вкусови качества на храната, защото е по-свежа и биологично по-чиста; намаляване въздействието върху околната среда, като се премахват „хранителните километри“; по-добро съотношение цена – качество; консумация на традиционни за сезона плодове и зеленчуци.

Какви са перспективите? Промяната на потребителските ценности благоприятства автентичността и простотата. Тази промяна е в унисон с концепцията за устойчиво потребление. Желанието на потребителите да се върнат към основите и стремежът им към простота ще се засилват още повече през 2020 г., предвид настоящата пандемия, затруднената международна търговия и икономическа криза с неясен край и последици.

Второ: Съзнателни потребители. Съзнателните потребители са внимателни потребители, които търсят такива продуктите, чрез които ще се намали отрицателното въздействие на консуматорството върху света, като цяло. Всъщност, това е устойчив и разумен подход към консумацията, подход, който се съобразява с другите хора, животните и околната среда. Фокусът върху хуманното отношение към животните е много важен. Веганството някога се е считало за проява на екстремизъм, но сега се възприема от широк кръг хора. Те варират от привър-

женици на здравословното хранене до тези, които се занимават с хуманното отношение към животните, а също и тези, които виждат как околната среда се влияе негативно от промишленото производство на месо. Социалните медии изведоха веганството на преден план в съзнанието на потребителите. Веганството и хуманното отношение към животните са част от по-голяма здравословна и етична жизнена тенденция, определяща избора на „Съзнателните потребители“. В развиващите се страни е дълбоко вкоренено разбирането, че месото е добра храна и консумацията му е знак за просперитет. Но дори и в тези страни (Китай и Индия), младите образовани потребители в градовете, със средни и високи доходи, също са привърженици на тази тенденция (Euromonitor, 2019). Съзнателните потребители избират дрехи без животинска кожа, продукти за красота и лична грижа от неживотински съставки. Те се противопоставят на тестовите върху животни и на методите в животновъдството, чрез използването на антибиотици.

Какви са перспективите? Приятелското поведение към животните се превръща в етична мярка за съвременните потребители. В краткосрочен и дългосрочен план този тип потребление, най-вероятно ще се повиши. Съзнателните потребители имат влияние в обществото и тенденцията е то да нарасне. Хуманното отношение към животните ще се разпростре върху други индустрии извън храните, красотата и модата. Тъй като потребителите са все по-загрижени за това, откъде идват продуктите, отговорността на бизнеса се променя. Инвестирането в тази насока на хуманно отношение към животните се превръща в ключов инструмент за добавяне на стойност, в днешната силно конкурентна бизнес среда.

Трето: Дигитално заедно. През последното десетилетие технологията се развива в посока от улесняване на комуникацията, към осигуряване на взаимодействия в множество измерения. Този еволюционен процес ще продължи да формира начина, по който се свързваме и си сътрудничим с приятели, колеги и с множество непознати, а именно – създавайки и преживявайки нещата в дигиталното пространство заедно, докато сме разделени. Професионалната комуникация се развива, включвайки видео и текстови чатове, сътрудничество в реално време, съвместна работа с документи, виртуални срещи. Някои сфери като здравеопазване и образование, се изправят пред редица технологични, регулаторни и психологически бариери, които едва сега постепенно се

преодоляват. В личния си живот потребителите използват онлайн платформи, за да споделят опит и преживявания, за да създават и участват заедно в различни дейности, основно с цел развлечение и забавление. За милионите любители на онлайн игрите, платформите са важни социални центрове, дори по-важни от реалните отношения в офлайн групите. С нарастването на технологичните възможности и комфорта при използването им, нараства и наборът от дейности, които можем да осъществяваме дигитално заедно.

Какви са перспективите? Безспорна е глобалната тенденцията на повсеместно разпространение на високоскоростен Интернет. Съществуващите досега диспропорции между различните континенти и региони в света, относно достъпа до Интернет, са на път да изчезнат. Това ще доведе до огромен ръст на броя на хората в световен мащаб, които се свързват онлайн. Основно предизвикателство за следващото поколение дигитални технологии ще бъде намиране на оптимален баланс между удобството за потребителя и техническите възможности на устройствата. Ще видим бъдещото проявление на технологии като: допълнена реалност (AR), Интернет на нещата (IoT), изкуствен интелект (AI). Индустриите правят първоначални стъпки за постигане на тези характеристиките, които потребителите очакват и с които могат да се справят. Но индустриите се трансформират бързо, за да се адаптират към изискванията на потребителите. Крайният резултат ще бъде нарастване на всичко това, което може да бъде създадено и преживяно дигитално заедно, но физически – отдалечено.

Четвърто: „Всеки е експерт“. В епоха, в която всичко е достъпно с едно натискане на бутона, потребителите възприемат хипердостъпността (във всичките ѝ аспекти), като нещо нормално в процеса на вземане на решение за покупка. Всъщност, хипердостъпността става неизменна част от пътеката за покупка на свързаните потребители. Социалните мрежи и тяхното влияние в процеса на вземане на решение за покупка нарастват. Също така, значително се увеличават притежателите на смарт устройства – смартфони, таблети, смарт телевизори и др. Всичко това прави покупката изключително лесна и удобна, на един клик разстояние. Тенденцията „Всеки е експерт“ означава голяма информираност и експертиза на потребителите. Тя е израз на сложния и противоречив процес на промяна на баланса на силата между търговците на дребно и потребителите. В близкото минало, потребителите

разчитаха на определена марка продукт, към която са лоялни или на сигурни източници на информация, за да вземат правилното решение, и да получат желания продукт. Сега, производителите и търговците трябва непрекъснато да обновяват, оптимизират и естетизират продуктите, да намаляват цените, да предлагат специални оферти, както и различни алтернативи за разплащане, за да привлекат потребителите. Освен това, потребителите искат да имат възможност за достъп до всички канали на търговия – физически магазини, електронни магазини, уебсайтове, мобилни приложения, телевизия, кол центрове, чрез които могат да направят дадена покупка. С други думи, съвременните потребители искат да имат пред себе си отворени всички пътеки и пътечки, по-дълги или по-къси, по-заобиколни или по-преки, по които да си изберат да минат, за да направят покупката.

Потребителите вече не се оставят лесно да бъдат съблазнени от бранда, който всъщност е най-великото творение на маркетинга, защото се създава в главите на потребителите, а не в заводите, където се произвеждат продуктите. Брандовете все по-трудно ще изпълняват ролята си на съблазнители за потребителите. Съвременните свързани потребители се обръщат един към друг за съвет какво, откъде и как да купят, за да получат в крайна сметка най-добрия продукт за парите си. Социалните медии предадоха ново значение на комуникацията „от уста на уста“, като потребителите все повече използват Facebook, Twitter и Instagram, за да общуват в процеса на вземане на решение. Те споделят информация, изследвания и анализи, кодове за отстъпки, обменят фирмени тайни и полезни съвети, задават въпроси, с цел да получат най-добрата оферта. Специално внимание заслужават инфлуенсърите, които се определят като съвременните лидери на мнение в социалните мрежи. Вече не е тайна за никого, че на инфлуенсърите се плаща, като често става въпрос за сериозни суми, за да рекламират, предлагат или просто да показват как ползват даден продукт. Инфлуенсърите не могат да съществуват сами за себе си, защото тяхната роля е да влияят на другите, на последователите си. Тези последователи обаче вече не им се доверяват безрезервно, а използват различни източници на информация. Един източник никога не е достатъчно убедителен, затова потребителите разчитат най-вече на експертизата на своите приятели, преди всичко – на тези, на които имат доверие.

Каква е перспективата? Преминването към това ново и по-високо ниво на информираност и експертиза на потребителите е перманентна тенденция. Тя се движи от по-младите поколения, тези които са дигитални по рождение: Y (родени между 1980-94 г.) и Z (1995- 2010 г.). Тенденцията, наречена „Всеки е експерт“, ще разширява своя обхват, в следствие на растящата свързаност на потребителите в социалните мрежи. В основата на всичко стои натрапчивата потребност на хората да търсят, да обработват и да споделят информация. Съвременният човек е не по-малко любопитен от своите близки и далечни предшественици!

Пето: В търсене на JOMO (Joy of missing out). През последните две десетилетия технологиите напреднаха и постигнаха надмощие над хората. Светът е завладян от информационните технологии и ние живеем в условията на непрестанно писане, кликане, бипкане и всякакви други електронни сигнали, предизвикващи тревожност. Всекидневно сме заплашени от лавина от данни, която ни залива от смартфоните, таблетите, компютрите и т.н. Границите между работа и личен живот са замъглени, както и тези, които разделят частната сфера от социалната. Социалните мрежи създават илюзията, че всички ние трябва да правим нещо вълнуващо и да го публикуваме, за да го видят другите и да го одобрят.

„Страхът да не пропуснеш“ (Fear of missing out - FOMO) е една от странните и същевременно видими последици от влиянието на Интернет и социалните мрежи. Но, този страх вече отстъпва място на преоценката, която правят хората на собственото си време. За да защитят психическото си спокойствие, потребителите искат да бъдат по-свободни и да разполагат с времето си, да определят свои граници и да могат да избират своите дейности. Освен това, потребителите са все по-загрижени относно защитата на личните си данни и начина, по който управляват поверителността си онлайн. В този контекст, „Страхът да не пропуснеш“ се трансформира в „Радостта да пропуснеш – JOMO“. Тенденцията „JOMO“ намира израз в това, потребителите да намалят времето прекарано онлайн или да намалят социалните си ангажименти онлайн, в полза на реалния живот, който те вече не се чувстват принудени да споделят в социалните мрежи.

Резултатът от „JOMO“ е връщане обратно към реалния живот и намирането на баланс в съвременния свързан свят. Формите и начини-

те за това са различни. Например: потребителите се отделят от телефоните си, за да се съсредоточат върху други офлайн дейности; отказват се от изпълнението на много задачи едновременно (т.нар. мултитаскинг); съсредоточават се върху „едно нещо в момента“; проявяват индивидуален подход към реалния живот извън работата и му се наслаждават. Това означава, че потребителите променят ролята си в социалните мрежи, те вече не са чисти последователи и не се чувстват принудени да бъдат онлайн. Те стават проактивни потребители на информация и комуникация (Euromonitor, 2019), чувстват се свободни да напуснат онлайн пространството и да се свържат отново, когато изпитват нужда. Това, което има значение за потребителите, е персонализацията, т.е. времето им офлайн да е прекарано съобразно личните желания и потребности.

Какви са перспективи относно „JOMO“? Със сигурност, онлайн връзката си остава важна потребност за съвременните потребители и те нямат никакво намерение да се отказват от своята свързаност. Но, те търсят начини да определят границите, да намерят баланса и да очертаят своето лично пространство. Стресът в ежедневието, причинен от динамичната, кризисна и несигурна среда, расте непрекъснато. Това логично обяснява стремежа на хората, наречен „Радостта да пропуснеш – JOMO“, нуждата им да намерят психическо спокойствие и равновесие, да забавят темпото, да живеят със собствен ритъм и в крайна сметка – да преоткрият радостта от живота.

2. Съпътстващи тенденции в потребителското поведение

Първо: „*Могат да се грижа за себе си*“. Фокусът на тази тенденция е върху превантивните мерки срещу болести и дискомфорт, които хората могат да предприемат, без да се налага да се консултират с професионалист (Euromonitor, 2019). Става въпрос за ограничение, което е доброволно, независимо до какво се отнася и което води до гъвкавост, и по-голям избор. Тенденцията е реакция на импулсивния начин на консуматорство, налаган от индустрията на бързата мода. На потребителите им се внушава, че подобен хаотичен подход към пазаруването е нормален. Отговорът на потребителите е да елиминират посредниците и да се обърнат към алтернативни методи. Те използват различни приложения и персонализирани услуги, за да създадат уникален за тях продукт, така че в крайна сметка да бъдат по-самостоятелни. Във

всички индустрии, произвеждащи потребителски стоки, маркетолозите се стремят да създадат свръхпродукти, по-точно свръхбрандове, но те са най-разпространени в луксозните стоки, хранителните продукти, красотата и модата. При свръхбрандовете влиянието на социалните медии върху поведението на потребителите е от ключово значение. Потребителите са изправени от една страна, пред все по-голям избор, който дори може да причини затруднение и т.нар. „парализа на избора“ (Galabova, 2017). Но, от друга страна, те са изправени пред още по-малко яснота, за това как ще се реши техният проблем и за какво си струва да похарчат парите си? Изправени пред такава дилема, потребителите все повече искат да поемат контрола над избора и благосъстоянието си.

Какви са перспективи относно „Мога да се грижа за себе си“? Глобалният фокус върху устойчивото потребление, опазването на околната среда и предпочитането на естествени продукти насърчиха хората да бъдат по-внимателни. Потребителите отдават приоритет на здравето, щастието и простотата и са склонни да харчат повече, за да ги получат. Както бе споменато в предходната тенденцията „Радостта да пропуснеш – ЖОМО“, хората търсят начини да опростят живота си. Устойчивостта означава, че пазаруването все повече придобива морален облик. Потребителите, които искат да са част от тенденцията „Мога да се грижа за себе си“, сега пазаруват по-устойчиво и вземат контрола в ръцете си. Вместо да разчитат на брандовете за своето благополучие, потребителите искат да имат пълен контрол над собственото физическо и психическо състояние. В бъдеще, те ще изискват все повече прозрачност.

Второ: Агностицизъм относно възрастта. Границите на старостта се изместват, тъй като хората живеят по-дълго и се грижат по-добре за здравето, външния вид и благополучието си. Хората вече са преодолели пасивното отношение към остаряването. Това се отнася най-вече за развитите страни, с добри системи на здравеопазване и социални грижи. Бейби бумърите (родени между 1946 и 1964 г.) са поколението, което се отнася с най-голямо пренебрежение към възрастта. Те не се смятат за стари и определено не искат да бъдат възприемани като такива. Те също са толкова обсебени от технологиите, включително нови приложения и интелигентни устройства, както и поколението на милениумите (дигиталните по рождение – поколенията

Y и Z). Нещо повече, най-старите представители на това поколение, често наричани „вечно младото поколение“ (Euromonitor, 2019), вече са надхвърлили 70-те години, но въпреки това те предефинират разбирането за старост. Това са нов тип зрели потребители, доста разнообразни помежду си, които се радват на същите неща като по-младите. Те просто иска да продължи да бъдат себе си, възможно най-дълго. Това означава, че тези потребители търсят продукти, които им помагат да останат доколкото е възможно млади, в психологически и физически смисъл, а не да се опитват да променят нещата.

Обществото бързо старее, расте делът на възрастните хора спрямо общото население, хората живеят по-дълго, но в същото време искат да останат активни и полезни. Хората между 50 и 60 години, които все още работят и са достигнали върха на кариерата си, имат висока покупателна способност. Това ги превръща в изключително атрактивен целеви пазар за първокласни продукти и услуги, например: ваканционни домове, околосветски пътешествия, anti-age продукти, козметични грижи и др. Емоционалното лечение на стареенето и справянето с него са от ключово значение, защото хората не искат да се чувстват стари, нито пък да ги възприемат като такива. Това изисква нов, по-широко скроен начин за концептуализиране на потребителите, както и по-гъвкави подходи при сегментирането им, на основата на възрастовия критерий. Например, много продукти за здравна грижа, дигитални приложения за физическа активност, диета и др. са възрастово неутрални. Те се позиционират като продукти, въз основа на апела за грижа за себе си, здравословен начин на живот, профилактика и наслаждаване на живота.

Трето: „Искам свят без пластмаса“. Тази тенденция, под апела „Искам свят без пластмаса“, набира голяма скорост и все повече привърженици сред потребителите, които подкрепят устойчивото потребление и опазването на околната среда. Все по-голямата информираност на хората ги насърчава да предприемат действия, чрез кампании и проекти от различен мащаб, с цел „Свят без пластмаса“. Тези групи потребители предприемат директни действия за елиминиране на пластмасовите отпадъци. Проблемът е изключително сложен, глобален и многопластов. Част от проблема е степента, в която огромното количество пластмасови опаковки се оползотворяват, рециклират и използват повторно. Тя далеч не е оптимална. Липсва потребителско съзнание и

разбиране, за това какво може и какво не може да се рециклира. Освен това, процентът на рециклиране варира значително в различните региони и страни, инфраструктурата и капацитетът за третиране на отпадъците също се различават. Въпреки това, потребителите стават все по-съзнателни и по-чувствителни към въпросите за пластмасовите отпадъци, и са склонни да променят навиците си за пазаруване. През последните години делът на потребителите, желаещите да плащат повече за екологични и рециклируеми продукти, нараства (Euromonitor, 2019).

Какви са перспективите? Целта, може би, трябва да бъде не „свят без пластмаса“, а „свят без пластмасови отпадъци“, защото съвременното общество не може да се лиши от множеството приложения на пластмасите. Следователно, акцентът ще бъде поставен върху отговорното използване на пластмасите, рециклирането, оптимизирането на инфраструктурата за управление на отпадъци. Става въпрос за концепцията за кръгова икономика, чиято основна идея е „прилагане на концепцията за нулеви отпадъци, в т.ч. рециклирането, като форма на технологично развитие и предпоставка за индустриална симбиоза“ (Галучи, 2018). Вече се наблюдава нарастващ темп на кръговата икономика, но все още на ниско ниво. Бъдещето на устойчивото развитие на човечеството, в т.ч. и устойчивото потребление, със сигурност е свързано с нарастващото значение на кръговата икономика.

Заклучение

Светът е в криза, светът е уплашен, светът е изгубил контрол. Много са икономическите, социалните, политическите, природните и, разбира се, биологичните катаклизми. Свидетели сме на безпрецедентна криза в глобален мащаб, с неизвестни и променящи се измерения във времеви и пространствен аспект. В ситуация на смут и несигурност, хората копнеят да се почувстват по-сигурни, по-защитени, по-малко бедни. Те искат отново да поемат контрола в ръцете си. Много от тенденциите, разгледани в този доклад, са свързани именно с поемането на контрола от страна на потребителите и отстояването на техните ценности. Какво ще се случи в бъдеще, как ще се развият тенденциите в потребителското поведение, как ще се справят потребителите с предизвикателствата на кризата? Наивно е да се мисли, че може да се даде отговор на тези въпроси. Днес, с голяма степен на сигурност можем да твърдим, че бъдещето е непредвидимо.

References

1. Angus, A. Westbrook, G. (2019) *Top 10 Global Consumer Trends 2019*. Euromonitor International.
2. Galabova, V. (2017) *Marketing na trgovskata firma*. Sofiya: Izdatelski kompleks UNSS.
3. Galuchi, T. i dr. (2018) *Inovativni modeli za kragova iekonomika*. Varna: Izdatelstvo Nauka i iekonomika, Ikonomicheski universitet-Varna.
4. Peteva, V. (2018) Strategicheski aspekti na potrebitelskoto povedenie i osnovni paradigmi v negovoto izuchavane. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*. Varna: Union of Scientists - Varna. volume 7, issue 1, pp.78-86.
5. Peteva, V. (2017) Strategicheski aspekti na potrebitelskoto povedenie na pazara na kompyutarna tehnika v Republika Balgariya. *Avtoreferat na disertatsionen trud za prisazhdane na obrazovatelna i nauchna stepen doktor ,Ikonomicheski universitet- Varna*. Varna, pp.10-13.
6. Solomon, M. (2011) *Potrebitelskoto povedenie: da kupuvash, da imash, da badesh*. Sofiya: Izdatelstvo "Iztok-Zapad" .
7. Zhelev, S., Kehayova, M. i dr., (2018) *Potrebitelsko povedenie*. Sofiya: Izdatelski kompleks UNSS.

ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ЗАДЪРЖАНЕ НА КЛИЕНТИ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

GOOD PRACTICES FOR CUSTOMER RETENTION IN TERMS OF CRISIS

Гл. ас. д-р Дарина Павлова

Икономически университет – Варна

Darina.Pavlova@ue-varna.bg

Chief Assist. Prof. Darina Pavlova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Darina.Pavlova@ue-varna.bg

Abstract

The occurrence of the worldwide emergency situation because of Covid-19, poses new challenges to the business. This paper aims to present good practices for servicing of customers, their retention and communication with the audiences in order the negative effects over the companies to be minimized. Outlined are management actions and decisions that have been taken in response to the new economic realities.

Key words: customer retention, CRM, customer relations, customer loyalty.

JEL Code: D1, D2, D4

Въведение

През 2020-та година страните от Европейския съюз бяха поставени пред невиджана заплаха, а именно вирусът COVID-19. Към момента на публикуване на настоящия труд, все още не са налични окончателни данни за пораженията над човечеството и световната икономика, в резултат от вирусната вълна. Факт са прогнозите за световна икономическа криза, причинена от блокираната дейност на редица държави. В условия на борба за човешки животи, правителствата поставят като приоритет и предприемането на мерки за стабилизирането на бизнеса и икономиката като цяло. Редица фирми пострадаха поради липса на дейност, спад в оборотите или принудително затваряне, наложено от антивирусните мерки. Кризата с COVID-19 доведе до спиране на икономиката, но също така бе наречена „биологична война“. В тежките условия на борба с вируса, попадна и България с потвърдени 1300 слу-

чай¹. Предприетите мерки срещу разпространяване на заразата, принудиха редица фирми да затворят врати и да освободят персонал за неопределено време. В подобна реалност, от решаващо значение за бизнеса е да предприеме действия по задържане на клиентите си. Целта на настоящата разработка е да представи добри практики, насочени към поддържане на отношения с клиенти в условия на криза. Неоспоримо е значението на клиентската база за всяка фирма, но в настоящата ситуация, нейното запазване е ключово за възстановяване на дейността и за облекчаване на щетите, нанесени от извънредното положение.

1. Развитие на пандемията от COVID-19

COVID-19 бе регистриран за първи път в Китай през м. декември 2019 г., известните до момента факти сочат, че заразата е била предадена от животно на човек в град Ухан. Заразата бързо напусна пределите на страната и на 11-ти март Световната Здравна Организация обяви², че разпространението на COVID-19 може да се счита за пандемия. Това, което превръща заболяването от новия коронавирус в пандемия е голямото разпространение.

Според определението на Световната Здравна Организация, пандемия има когато нов вирус се разпространи на множество континенти, където много хора нямат изграден имунитет срещу него.

Настоящият вирус е от семейството на коронавируса и неговото официално наименование е тежък остър респираторен синдром коронавирус 2 (SARS-CoV-2). Заболяването, свързано с този вирус, се нарича COVID-19.

Коронавирусът се предава по капков, а понякога и по тактилен път. Възможно е капчици да влязат в човешкото тяло от въздуха или от ръцете на индивида през различните лигавици. При големи концентрации вирусът остава опасен във въздуха до 3 часа, върху медни повърхности до 4 часа, върху картон до 24 часа и между два и три дни върху стоманени и пластмасови плоскости. Тези стойности обаче много зависят от температурата, от влажността, от характера на повърхността.

¹ Данните са посочени към 26.04.2020 г. <http://www.mh.government.bg/bg/informaciya-za-grazhdani/potvrdeni-sluchai-na-koronavirus-na-teritoriyata-na-rbgariya/>

² <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Все още не е налична информация за възможните последствия от болестта, но учените не отричат възможни увреждания на белите дробове.

Изведените от Световната Здравна Организация препоръки за превенция от вируса обхващат спазването на социална дистанция, висока хигиена, носене на маски.

От новия коронавирус към 26-ти април в световен мащаб са регистрирани 2 804 796 случая и има 193 710 смъртни случая³. В Европа са регистрирани 1 341 851 случая (съответно с 122 218 смъртни случая). На второ място по брой заразени е Америка с 1 094 846 случая, от които смъртните са 56 063. В частност за България общо 1247 са потвърдените случаи на коронавирус, 206 са излекуваните, а починалите са общо 55 души. Цитираните данни са тревожни на първо място за човешката популация, но също така прогнозира тежки икономически последици. Това е така, тъй като от икономическа гледна точка, отрицателният ефект е породен не само от броя на заразените и загиналите, но предимно от неотложните и неизбежни мерки предприети срещу разпространението на вируса.

Разпространението на болестта в световен мащаб предизвика спирането на икономиката и предприемането на извънредни действия поради няколко причини:

- COVID-19 е нов тип вирус, който не е изследван;
- смъртността към момента е по-висока спрямо сезонния грип;
- широко и бързо разпространение на вируса;
- липса на утвърдена терапия за лечение на болестта;
- липса на ваксина и усилена работа върху разработването на такава.

Обявяването на извънредно положение в редица държави поради разпространението на вируса, наложи затварянето на всички търговски обекти, ресторанти, кафенета, театри и др., с изключение на хранителните магазини и аптеките. Някои държави въведоха временно вечерни часове и онлайн платформи за уведомяване при излизане и причините за напускане на дома. Бяха затворени границите за граждани от рискови дестинации, преустановени бяха полети, дейността на ЖП и градския транспорт. Предприети са множество мерки за ограничаване на

³ https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200426-sitrep-97-covid-19.pdf?sfvrsn=d1c3e800_6

струпването на хора, включително и въвеждането на дистанционна форма на работа и обучение и редуциране на работното време. В резултат на въведените антивирусни мерки в следващия параграф са разгледани възможните последствия за световната икономика и предприетите антикризисни действия.

2. Икономически последствия от COVID-19 и икономически антикризисни мерки

В резултат на предприетите антивирусни мерки, се очаква световна икономическа криза. Нейните мащаби са неясни на този етап, тъй като много от страните все още не са достигнали или са в пика на епидемията, но експертите предвиждат следните негативни резултати, базирани на прогнози и регистрирани тревожни данни към момента:

- Понижени прогнози за глобалния икономически растеж - според Организацията за икономическо сътрудничество и развитие глобалната икономика ще регистрира най-слабия растеж след финансовата криза от 2009 г. Прогнозите са за растеж от 2,4% .

- Спад в производствения сектор – цялата промишленост ще бъде засегната на първо място заради спадът на производствената активност в Китай (особено уязвими са държавите, които си сътрудничат тясно с Китай), друг не по-маловажен фактор, който ще окаже негативно влияние върху производството са затруднените доставки на материали и спедицията на готова продукция.

- Секторът на услугите – пандемията оказва силно негативно въздействие върху търговията, авиацията, ресторантьорите и др. Забавянето се наблюдава и в международната търговия. Очаква се фирмите в сектора на услугите да дигитализират процесите си, но има дейности, които са преустановени към днешна дата. Компаниите в бранша понасят големи загуби и все още не е ясно кога ще могат да възстановят дейността си. Част от фирмите зависят пряко от физическото присъствие на клиентската си база и работната сила.

- Рязък спад на цените на акциите на основни пазари – вирусът доведе до хаос на фондовите пазари, ниски цени на акциите, липса на инвестиционни намерения и ниска доходност на държавните облигации.

- Културните и креативни индустрии също постраднаха- редица кина, театри, музеи, концертни зали останаха затворени за публика.

Филмови проекти бяха замразени, а редица премиери отменени. Индустрията търпи големи загуби и се очаква тя да се възстанови най-бавно, тъй като нейното функциониране не предполага социална дистанция, която е ключова за превенцията на вируса.

- Секторът на туризма е едни от най-пострадалите поради ограничената възможност за пътуване и затворени държавни граници. Допълнително, хората са притеснени за здравето си и отменят резервации. Прогнозите са, че е възможно да има късен летен туристически сезон, който да стартира през м. август. Държавите предприемат мерки за посрещане на туристи при строги мерки и контрол.

Като част от Европейския съюз, Република България предприема антикризисни икономически мерки, които са съгласувани с Европейската комисия. В настоящия доклад са разгледани общи мерки, приети от Комисията, както са представени и негативните последици, касаещи икономиката на Европейския съюз като цяло. В предприетите действия по облекчаване на тежката икономическа обстановка се открояват следните⁴:

- осигуряване на свободното движение на работници, особено в секторите на здравеопазването и храните;

- Комисията осигури и регламентира насоки за държавите членки относно зелени ленти за преминаване, за да се осигури бърз и непрекъснат поток на стоки в Европейския съюз и да се предотврати блокирането на контролно-пропускателни пунктове на ключови вътрешни граници;

- Подкрепа за авиокомпаниите – Европейският съюз прие законодателство, което облекчи превозвачите, от гледна точка на съществуващото задължение да ползват минимум 80% от разпределените им летищни слотове, за да могат да ги запазят през следващата година;

- Европейският съюз мобилизира 3,4 трилиона евро за спасяване на работни места и засегнати от кризата фирми;

- Приложен е инструментът SURE за запазване на работни места - чрез SURE се осигурява финансиране за държавите членки в размер до 100 млрд. евро, като се покриват част от разходите, свързани със създаването или разширяването на национални схеми за работа с намалено работно време;

⁴ https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/overview-commissions-response_bg#economicmeasures

- Мерки за осигуряване на ликвидност с цел подпомагане на тежко засегнати малки и средни предприятия: Европейската инвестиционна банка ще инвестира допълнителни 20 млрд. евро в малки и средни предприятия, използвайки отчасти собствен капитал и отчасти бюджета на ЕС; разблокирани са 1 млрд. евро като гаранция от бюджета на ЕС за Европейския инвестиционен фонд, който да предоставя ликвидност на предприятията. Така ще бъдат мобилизирани общо 8 млрд. евро, с които ще се подпомогнат поне 100 000 дружества;

- Представена е инвестиционна инициатива за предоставяне на държавите членки на незабавна ликвидност. Тя се състои от неизразходвани средства по линия на фондовете в рамките на политиката на сближаване. Инициативата включва също така:

- 100 % финансиране от ЕС за мерки за борба с кризата, така че да не се налага на държавите членки да авансират тези средства;
- Нови методи за достигане до най-уязвимите лица в рамките на Фонда за европейско подпомагане на най-нуждаещите се лица;
- Гъвкавост за пренасочване на средства между програми и региони с цел финансиране на действия, свързани с коронавируса;
- Подкрепа за рибарите и земеделските стопани.

- Държавна помощ от националните бюджети на държавите членки. Тук се включват: преки безвъзмездни средства, избирателни данъчни предимства и авансови плащания; държавни гаранции за фирмени заеми; публични заеми за корпорациите; предпазни мерки за банките.

Към датата на разработване на настоящия труд в България са предприети редица социално-икономически мерки насочени към държавно финансиране на 60% от работната заплата на фирми, кандидатствали по мярката и отпускане на корпоративни заеми с ниски лихви. Държавата е в процес на разработване на икономически мерки и е в активен диалог с редица български организации, които са направили своите предложения: Конфедерацията на работодателите и индустриалците в България, Асоциация на индустриалния капитал в България, Българската стопанска камара, Българска търговско-промишлена палата, Съюзът за стопанска инициатива, Институтът за пазарна икономика.

Въз основа на представените последици за бизнеса, в следващия параграф е направен опит за представяне на добри практики за поддържане на взаимоотношения с клиенти в различни отрасли. Авторът не претендира за изчерпване на тематиката по възстановяване на биз-

неса единствено чрез задържане на клиентската маса. Като основен източник на приходи за фирмата, клиентът е необходимо условие за упражняването на дейността, което го поставя в центъра на разработката.

3. Добри практики за задържане на клиенти в условия на COVID-19

Задържането на клиенти не е нова тема за маркетинговите специалисти. Безспорен факт са разработките, които доказват, че задържането на клиенти пести разходи на фирмата, а в дългосрочен план, лоялните клиенти са по-доходоносни в сравнение с новопривлечените. Редица инструменти за задържане на клиенти са представени както от научната, така и от бизнес средата. Тук се включват програмите за лоялност, изследване на удовлетвореността, фирмени списания, близък контакт с клиентите, както и тяхното качествено обслужване, което често се подценява като инструмент в това направление. Превъзходството при предоставянето на отлично обслужване на клиентите е ключът към тяхното запазване.

В условията на предстояща световна икономическа криза, в настоящия параграф са представени, наблюдавани добри практики от фирми в различни отрасли, при обслужването на клиенти⁵. Авторът счита, че е възможно тяхното адаптиране за възстановяване на българския бизнес и облекчаване на финансовите щети, чрез целенасочено задържане на клиенти.

Наблюдаваните добри практики за обслужване на клиенти са както следва:

- Фирма „Х“, с предмет на дейност спедиторски услуги, подкрепя свои дългосрочни клиенти, като осигурява належаш превоз, без да се възползва от полагащата ѝ се комисионна, а директно свързва клиента с превозвача. Фирмата показва солидарност към дългогодишния си клиент като създава възможност за извършване на доставка, но в същото време рискува да бъде изключена от веригата на доставки. Спедиторската фирма разчита, благодарение на действията си, да продължи дългосрочните си взаимоотношения с клиента, който също да прояви лоялност.

⁵ Умишлено не са споменавани имената на компаниите.

- Фирми от ресторантьорския бизнес предлагат безплатна доставка на храна до адрес. Отнасяме тази практика към обслужване на клиенти, тъй като потребителите не са ощетени с допълнителна надценка за доставката, която в настоящата ситуация, за тях не е избор, а част от крайната цена на поръчката. Допълнително се наблюдава изтъкването на спазването на висока хигиена при приготвянето и доставката на храната.

- В част от големите вериги за хранителни продукти, както и в магазини за облекло и обувки, посетителите се задължават да дезинфекцират ръцете си на входа на обекта. Това е особено внимание към здравето на клиентите, както и грижа за стоките в съответните обекти, тъй като вирусът се предава върху повърхността от замърсени ръце.

- Банкови институции приложиха механизъм за отлагане на вноски по кредити на лица и фирми, които се намират в затруднение. Тази практика показва отговорност и съпричастност на банките към техните клиенти.

- Бизнесът от хранителния сектор е натоварен с изключително важната и отговорна задача да подsigури безопасна среда на всички клиенти и служители. Това се осъществява с помощта на следните мерки: намалено работно време, ежедневен контрол върху здравословното състояние на служителите, предоставяне на дезинфекциращи средства, маски и ръкавици, които се подменят след всяка извършена дейност, транспортните средства за доставка на готовите хранителни продукти се дезинфекцират ежедневно. Предоставената информация за спазването на стриктна хигиена, която е достъпна за клиентите, както и процедурите за работа в условия на пандемия от COVID-19, създава чувство за безопасност и доверие у клиентите.

- Различни търговски обекти се преориентираха към обслужване на клиентите си онлайн. Част от тях, които нямат онлайн магазини, активно използват социалните мрежи, за да представят артикулите си и да отговарят на клиентски запитвания.

- В дигитална среда се откроява активна комуникация на бизнеса с клиентите не само по повод на предлаганите продукти, но и за всички възникнали потребителски въпроси и притеснения. Фирмите се опитват да задоволят потребителските нужди и изисквания в пълна степен.

Представените примери за добри практики показват усилието на бизнеса да задържи клиентската си база. В среда, в която здравослов-

ното състояние на клиентите и служителите е застрашено, фирмите се стремят към отговорно отношение и адаптират дейността си. Препоръчваме активна възприемане на добри практики по обслужване на клиенти, от страна на бизнеса, за да запази позициите си на пазара. Обръщаме особено внимание върху активната комуникация и огласяване на възприетите мерки за ограничаване на болестта, при упражняване на фирмената дейност. Грижата към клиента сега, би допринесла за силна връзка и лоялност от страна на потребителите, когато икономическата ситуация се нормализира.

Заклучение

В заключение на настоящия труд може да се обобщи, че държавите и съответно бизнеса са заставени да функционират в нова реалност и условия на ограничения. Икономиките регистрират спад, фирми прекратяват своята дейност, редица хора остават без доходи, голям е броят и на тези, които загубиха живота си. В тази среда, изпълнена с предизвикателства от финансов и здравен характер, от ключово значение за бизнеса е да предприеме действия по задържане на клиентската си база. Те включват активна комуникация с клиенти, оказване на съдействие за проблеми от разнороден характер, обявяване на процедурите за работа в условия на пандемия, възможност за отсрочено плащане и др. Приложението на подобни инструменти ще осигури на компаниите бързо възстановяване след отпадане на извънредното положение и ще осигурят поддържането на дългосрочни взаимоотношения с клиентската база.

References

1. European Commission, Pregled na merkite na Komisiyata. [online] Available from: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/overview-commissions-response_bg#economicmeasures [Accessed 26/04/2020].
2. Ministerstvo na zdraveopazvaneto, Potvrdeni sluchai na COVID-19 v Bulgaria. [online] Available from: <http://www.mh.government.bg/bg/informaciya-za-grazhdani/potvrdeni-sluchai-na-koronavirus-na-teritoriyata-na-rblgariya/> [Accessed 26/04/2020].
3. World Health Organization, WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. [online] Available from:

<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> [Accessed 26/04/2020].

4. World Health Organization, Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 97. [online] Available from: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200426-sitrep-97-covid-19.pdf?sfvrsn=d1c3e800_6 [Accessed 26/04/2020].

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ
В ПЛАТФОРМИТЕ ЗА СПОДЕЛЕНА ИКОНОМИКА**

**INTERACTIONS BETWEEN CONSUMERS IN THE SHARING
ECONOMY PLATFORMS**

*Гл. ас. д-р Миглена Душкова
Икономически университет – Варна
megi.dushkova@ue-varna.bg*

*Chief Assist. Prof. Miglena Dushkova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
megi.dushkova@ue-varna.bg*

Abstract

The subject of this paper is the sharing economy platforms. Consumers in a business model Consumer-to-Consumer use them extensively. It creates preconditions for creating interactions between consumers. Consumers for promoting their products also use social networks and marketplaces on the Internet, which have essential role for using sharing economy platforms. In this context, the impact of social networks and online marketplaces on sharing economy platforms development are considered. Special attention is given to the main areas in which the sharing economy is developing and the main problems and challenges that consumers face, when they share the goods each other.

Key words: *sharing economy platforms, social networks, marketplace, interactions, Consumer-to-Consumer, Commission for Consumer Protection.*

JEL Code: M31; M38

Въведение

Иновациите оказаха съществено влияние върху потребителите през изминалото десетилетие. Интернет промени потребителските навици за пазаруване, като се превърна в предпочитано място, откъдето потребителите могат да пазаруват по всяко време. Смартфоните и холограмите обособиха принципно нова комуникация между хората. Социалните мрежи създадоха нови професии, което активизира потребителите в търсене на нови възможности за реализация. В YouTube и Instagram се появиха инфлуенсърите, с което се създаде един от най-успешните маркетингови модели за популяризиране на продукти сред

потребителите. Стрийминг платформите, като Netflix и HBO GO направиха за потребителите по-достъпни гледането на филми, а Spotify - слушането на музика и измести използването на компактдиските и MP3 player.

Дигиталните иновациите създадоха нови бизнес модели и нови модели на взаимодействие. Развиха се онлайн платформите, които създадоха възможности за по-активно участие на потребителите в икономиката и по-конкретно в споделената икономиката. Споделянето на собствени ресурси доведе до изграждане на нови взаимодействия между потребителите. От друга страна, ентузиазмът към споделеното ползване постави пред потребителите някои проблеми и предизвикателства.

Целта на този доклад е да разгледа основните ползи от взаимодействията между потребителите в платформите за споделена икономика.

Предмет на изследване са възможностите и проблемите, стоящи пред потребителите, при използване на платформите за споделена икономика. Обект на изследване са платформите за споделена икономика като средство за осъществяване на контакт между потребителите за постигане на общи цели и ползи.

1. Платформите за споделена икономика и онлайн социалните мрежи

Споделената икономика е бизнес модел, който се отнася до взаимодействията, с които потребителите се опитват да използват неусвоената част от свои ресурси, срещу заплащане, услуга или в замяна на друг ресурс¹. Идеите на споделената икономика и по-конкретно практиката на продаване, препродаване, подаряване и размяна на стоки между хората е известна още от древни времена. С развитието на информационните и комуникационните технологии, обаче нараства обхватът на потребителите, които могат да споделят стоки и услуги, а развитието на маркетплейс платформите² и социалните мрежи популяризира този модел на взаимоотношения.

¹ В споделената икономика могат да се включат както потребители, така и предприятия и обществени организации.

² Приема се, че стартът на маркетплейс платформите започва със създаването на платформата eBay като място за търгове в интернет, където хората могат да взаимодействат онлайн.

Платформите за споделена икономика свързват директно милиони потребители в дигиталната среда, като дават възможност за осъществяването на следните дейности: продажба, препродажба, размяна на стоки и услуги, обмен на идеи, подаряване на нови или употребявани вещи, дарение, финансиране на проекти, на културни събития и др. Тоест от една страна, платформите за споделена икономика дават възможност на потребителите да предлагат помежду си различни оферти за купуване на стоки и услуги, а от друга страна, тези платформи могат да се използват за споделяне на нематериални неща, като опит, знания, креативност, както и за подпомагане на редица социални каузи. По този начин, платформите за споделена икономика формират разнообразни връзки и взаимодействия между потребителите, а степента на взаимодействие между тях, може да се търси в съществуващата закономерност между споделянето и ресурсите, с които потребителите разполагат. Проучвания потвърждават, че хората споделят повече, когато не им достигат ресурси. Например всеки, който не разполага със свободно време (например за почистване на дома или друго) може да си „купи“ такова от потребител, който желае да предостави своето свободно време за извършване на дадена услуга (почистване на дома и/или разхождане на домашни животни, ремонт в дома, градинарство и др.). Така за едни потребители, споделяната икономика се превръща в източник на доходи, а за други - възможност за осигуряване на повече свободно време, спокойствие и придобиване на други ползи.

Осъществяването на сделки между потребителите и свободното договаряне на условията по тях е познато в практиката като бизнес модел Потребител към Потребител (*Consumer-to-Consumer*). Този бизнес модел на взаимодействие се реализира, най-вече, чрез маркетплейс платформите и през социалните мрежи. В контекста на споделяната икономика, маркетплейсите предоставят на потребителите лесен и бърз начин за осъществяване на продажби помежду си. За търговците използването на маркетплейс платформите води до увеличаване на продажбите, привличане на нови клиенти, повече популярност и постигане на други ефекти. Използването на маркетплейс платформите се възприема все повече от потребителите и търговците като практика, поради успешното адаптиране на тези платформи в концепцията за развитието на омниканалната търговия, която акцентира върху взаимодействието между потребителите, търговците, брандовете и каналите (Danchev,

2018). Така онлайн платформите на Amazon, Ebay и Airbnb се превръщат в предпочитано място за продажби и споделено ползване. Особено удобни за потребителите са маркетплейс платформите, които са адаптирани за вътрешния пазар. Например за България това са Bazar.bg и OLX.bg.

Най-популярната социална мрежа Facebook също предлага на потребителите платформа за извършване на онлайн продажби – Facebook Marketplace, чрез която се осъществява директен контакт между потребители, които търсят и предлагат продукти в Интернет. Други социални мрежи, като Pinterest, YouTube, Instagram, Twitter, както и мобилните приложения Snapchat, WhatsApp, Viber, също се използват от потребителите и най-вече от инфлуенсърите, като инструмент за популяризиране на това, което искат да споделят. Разчита се на въздействието, което тези социални мрежи имат върху потребителите, чрез предоставянето им на снимки, видеа, съобщения и други елементи със забавни ефекти. Заедно с това, социалните мрежи осигуряват мигновено разпространение на информацията сред потребителите, което е огромно предимство за тях, в търсенето на възможности за споделено ползване. По тази причина, можем да кажем, че онлайн социалните мрежи разширяват обхвата на взаимодействие между потребителите - от създаването на приятелство до изграждането на сътрудничество.

Идеята за споделеност между потребителите се осъществява и чрез специализирани онлайн платформи. Това са платформи, които са предназначени за подпомагане и реализиране на различни социални каузи, както и за споделено финансиране на проекти в различни области – малък бизнес, културни прояви (фестивали, концерти, турнета), образователни събития и др. Такива онлайн платформи са например OLIO food sharing за споделяне на излишна храна; JustGiving за благотворителни инициативи; Gone for Good за даряване на неизползвани вещи, като стари мебели, дрехи, мобилни телефони и др., които платформата насочва към хосписи, благотворителни организации и социални центрове; Plan A – платформата е изцяло посветена на каузите за опазване на околната среда; Kickstarter за финансиране на проекти; познатата в България дарителска платформа DMS (Donors Message Service) за онлайн дарения и др. От тази гледна точка, взаимодействията между потребителите формират социални, културни, образователни

и др. ползи. Понастоящем платформите за споделена икономика се използват и в извънредното положение като средство за набиране на дарения в борбата с Covid-19. Например Airbnb обединява хиляди потребители в каузата за предоставяне на временни домове за самоизолация на хората на фронтната линия в кризата с Covid-19³. Този и други примери показват, че моделът на взаимодействие между потребителите в платформите за споделена икономика е гъвкав и бързо може да се адаптира, и насочи към постигането на цели и ползи, в зависимост от промените на заобикалящата среда.

В обобщение, можем да посочим следните ползи от взаимодействието между потребителите в платформите за споделена икономика:

- по-пълно използване на потенциала на стоките и услугите;
- поява на нови услуги, нови професии и възможност за доходи;
- огромна концентрация на потенциални клиенти в дигиталната среда;
- глобализация на потребителския пазар;
- възможност за придобиване на умения от страна на потребителите, съобразно техните интереси;
- осигуряване на средства за подкрепа на социални каузи;
- подпомагане и реализиране на проекти за стартиране на малък бизнес и други инициативи;
- създаване на общности от потребители, които не са изолирани един от друг, а напротив – свързани са в реално време и дори могат да се нарекат хиперсвързани потребители (Peteva, 2016);

2. Основни области на развитие на споделената икономика

Споделената икономика се развива бързо в Европейския съюз и дори се определя като следващото икономическо чудо в Европа⁴. Областите, в които се прилага са много – туризъм, транспорт, мода, финанси, персонални услуги, професионални услуги и др., като тези области системно се разширяват и развиват.

³ Подробна информация за кампанията е посочена на <https://bg.airbnb.com/openhomes/covid19relief> (достъпно 11.04.2020 г.)

⁴ Изказване на Юрки Катайнен в съобщение „Европейска програма за икономика на споделянето“ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/IP_16_2001 (достъпно 13.04.2020 г.)

Основни области на развитие на споделената икономика

Област на приложение	Значение
• Споделено пътуване	Изразява се в споделяне на празни седалки в лично превозно средство с други хора, които пътуват за същата дестинация, срещу договорено заплащане.
• Споделено превозване	Придвижване на пътници със собствено транспортно средство от едно място до друго, срещу заплащане.
• Споделяне на превозни средства	Предоставяне на друг човек срещу заплащане и за определен период на собствено превозно средство. Например автомобил, велосипед, лодка, джет и др.
• Настаняване	Споделяне на стая в собствен апартамент или на празен личен имот за настаняване за определен период срещу заплащане.
• Работно място	Споделяне на офис площ с хора, които упражняват свободни професии и др. срещу заплащане.
• Складови площи	Споделяне на площ с лица, които имат потребност от съхранение на продукти срещу заплащане.
• Места за развлечения и отпих	Предоставяне на собствен имот (къща, вила и др.) на хора, които желаят да го използват за даден период от време срещу заплащане.
• Персонални услуги	Човек, който предоставя, срещу заплащане определени услуги, като ремонт в дома, градинарство, разхождане на кучето, покупка и доставка на бързооборотни стоки до дома и др.
• Професионални услуги (freelancer)	Предлагат се от специалисти на свободна практика, като софтуерни специалисти, дизайнери, експерти по пиар и маркетинг и др.
• Пари назаем (peer-to-peer lending)	Осъществяване на директна връзка между хора, които имат нужда от пари назаем и такива, които са готови да им дадат.
• Групово финансиране (crowdfunding)	Финансиране на проект чрез представянето му на специална платформа, в която всички, които харесват проекта, могат да превеждат пари, за да помогнат да се осъществи.
• Споделена застраховка	Договореност за споделяне на риска от застрахователни събития. При щета на автомобил разходите за ремонт може да се раздели между потребителите.

• Медицинско оборудване и услуги	Договорка между различни клиники техните пациенти да използват уреди, прегледи, изследвания или процедури, които се предлагат в партньорския медицински център, в замяна на обратното.
• Телекомуникации	Споделяне на WiFi (достъп до безжичен интернет) чрез платформа, на която потребителят търси къде в неговия район има мрежа, за която може да се закачи, получава код за достъп, свързва се и използва мрежата. „Доставчици“ са милиони хора по света, които са се регистрирали в платформата и споделят своята безжична връзка.
• Информация	Споделяне на данни, презентации, информация за проекти и др.
• Споделяне на употребявани или неупотребявани стоки	Подаряване, размяна, продажба и препродажба на всякакви стоки.
• Споделяне на бижута срещу заплащане	Закупуването им е опция.
• Споделяне на умения	Взаимно обучение на определени умения.
• Хранене	Възможност да се канят хора от цял свят, които да се хранят в дома на даден човек (например по време на екскурзия или командировка).
• Споделени курсове	Платформи, на които специалисти в дадена област провеждат онлайн курсове за хора, които искат да придобият съответните знания.
• Подкрепа на социални каузи	Представят се социално значими проблеми, чрез различни платформи и всички, които са солидарни могат да превеждат пари или да участват по друг начин в подкрепа на дадена социална кауза.

Източник: Информационен бюлетин, КЗП.

Споделената икономика се развива с бързи темпове в областта на настаняването, т.е. споделянето на стая в собствен апартамент или на празен личен имот. За страните в Европейския съюз, това се обяснява с факта, че повече от половината от населението във всяка от държавите – членки на ЕС, живее в собствено жилище. По данни на Евростат, този дял варира от 51,4 % в Германия до 96,8 % в Румъния. Наред с това, нито една от държавите – членки на ЕС, не отчита дял на наемателите, който превишава дела на хората, живеещи в собствени жилища.

В България по данни на НСИ общият брой на жилищата е 3 959 285, като близо 85% от хората живеят в собствено жилище. По тази и други причини, в България споделеното настаняване е сред най-бързо развиващите се области на споделената икономика. Други области, в които се развива споделената икономика у нас са отдаването на неизползваеми сгради за музикални събития, театрални представления, изложби и други публични събития, споделянето на офис площи и работни пространства, и най-вече продажбата на собствени нови или употребявани вещи.

Платформите за споделена икономика се превръщат в предпочитано място за онлайн продажби и свободно договаряне на сделки между потребителите, но в същото време липсват адекватни регулации в тези взаимоотношения, което подлага потребителите на големи рискове.

3. Проблеми на защитата на потребителите при използване на платформите за споделена икономика

Платформите за споделена икономика дават широки възможности на потребителите да предлагат помежду си различни оферти за купуване на продукти, включително да комуникират, да договарят цени, начина на доставка, разходите за доставка, срока за доставка на стоката или срока за изпълнение на дадена услуга. От друга страна, липсата на гаранции по отношение на качеството на продуктите, които потребителите предлагат в онлайн платформите, както и риска от неспазване на ангажимент за доставка на стока или за изпълнение на услуга, възникнал спор във връзка с дефектна стока, липсата на възможност за връщане на стока, след като е получена и заплатена са част от проблемите, които стоят пред потребителите. Контролът върху осъществяването и финализирането на сделки между потребителите е доста по-нисък, в сравнение с този между търговците и потребителите в онлайн платформите.

В Закона за защита на потребителите (ЗЗП), отношенията между търговците и потребителите са уредени чрез законовите изисквания към договорите от разстояние. Преди потребителят да бъде обвързан от договор от разстояние, търговецът е длъжен да предостави на потребителя по ясен и разбираем начин информацията относно: *основните характеристики на стоките и услуги, които предлага; информация за търговеца* (наименование, седалище, адрес на управление, телефонен номер, адрес на електронната поща и др.); *цената на стоките и услугите* (посочва се

крайната цена на стоките или услугите с включени всички данъци и такси); *допълнителна цена за комуникация* (ако е приложимо, трябва да се посочат разходите за използване на средството за комуникация от разстояние за сключване на договора, когато тези разходи са изчислени на база, различна от основната тарифа); *условията за плащане и доставка* (търговецът следва да уточни условията за плащане, доставка, изпълнение, датата, на която се задължава да достави стоките или да извърши услугите, и когато е приложимо - предвидените от търговеца начини за разглеждане на жалби на потребители); *правото на отказ* (търговецът изрично посочва обстоятелството дали потребителят има право на отказ от договора, като посочва условията, срока и начина за неговото упражняване); *гаранция* (търговецът е длъжен да предостави напомняне за наличието на законова гаранция за съответствие на стоката с договора за продажба. Когато е приложимо, се посочва наличието на възможност за оказване на помощ на потребителя след продажбата, наличието на извънгаранционно обслужване и на търговска гаранция, както и условията по тях.); *срок на договора* (търговецът трябва изрично да посочи срока на договора, когато е приложимо, или в случай че договорът е безсрочен или в него е предвидена клауза за автоматично подновяване - условията за неговото прекратяване; когато е приложимо, се посочва минималният срок, за който потребителят има задължения по договора); *кодекси за саморегулация* (когато е приложимо, се посочва дали има кодекси за добра търговска практика, където могат да бъдат намерени и по какъв начин може да бъде получен екземпляр от тях); *допълнителни изисквания* (само когато са приложими) (*Zakon za zashita na potrebitelite*, chл. 47).

Възможните рискове за потребителите при използването на платформите за споделена икономика и по-конкретно при осъществяването на покупко-продажба, могат да се проявят в следните насоки:

- Измами с предложения за бартер.
- Измами с фалшиви стои.
- Покупка на продукт, под влияние на обява с подвеждаща информация.
- Придобиване на стоки и услуги, които могат да застрашат живота, здравето или имуществото на потребителите.
- Злоупотреба с лични данни.
- Предварително заплатена стоката (пълно или частично) и след това неполучена.

- Отказ за разваляне на сделката и възстановяване на заплатената сума.
- Кражба на вещи или пари при осъществяване на личен контакт и среща.
- Неудовлетвореност от покупката на стока и невъзможност да бъде заменена с друга.
- Липса на гаранция за качеството на придобитите стоки и услуги и др.

Основният административен орган в България, който има контролни правомощия по редица нормативни актове, регламентиращи потребителската защита, е Комисията за защита на потребителите (КЗП). В изпълнение на функциите на държавен орган, упражняващ общия надзор и контрол върху пазара на стоки и услуги в България, съгласно ЗЗП, основната задача на КЗП е да създава еднакви правила и равнопоставеност на всички лица, осъществяващи търговска дейност, както и да следи за правилното прилагане на задълженията им. В този смисъл се изключва прилагането на ЗЗП за сделки, сключени между потребител и потребител⁵, както и предвидената в този закон защита на основните права на потребителите. При изясняване на фактическа обстановка, поставила потребители в риск, КЗП изисква документи (например, като касови бележки, фактури и др.), които регламентират взаимоотношенията между страните в покупко-продажбата на стоки и услуги. Такива документи не съпътстват сделки между потребителите, което е в ущърб на техните икономически интереси.

За предотвратяване и ограничаване на рискове за потребителите, онлайн платформите обикновено предприемат доброволни действия в борбата с нелегалното съдържание онлайн. Действията в посока повишаване доверието на потребителите към платформите за споделяне на стоки и услуги, са свързани със следното:

- Публикуване на общи условия за използване на платформата.
- Уточняване на политиката за поверителност.
- Разработване на съвети за безопасност при работа с платформата и установяването на контакти с други участници.
- Осигуряване на опция за сигнализиране на проблеми с некоректни продавачи в платформата и др.

⁵ За да бъде един договор квалифициран като потребителски, европейското право изисква страните по него да са потребител като купувач и търговец, като продавач.

Заклучение

В заключение, можем да формулираме следните по-важни обобщения:

1. Споделената икономика свързва потребители, които имат общи интереси за споделяне на свои ресурси, срещу заплащане, услуга или в замяна на друг ресурс.

2. В контекста на споделената икономика, маркетплейс платформите и социалните мрежи предоставят на потребителите лесен и бърз начин за осъществяване на продажби помежду си.

3. Все по-устойчиво се развиват специализираните онлайн платформи за споделяне на ресурси и дарение в подкрепа на каузи с обществено значение.

4. Активното взаимодействие между потребителите в платформите за споделена икономика води до формиране на различни ползи – икономически, социални, културни и др.

5. Областите, в които се развива споделената икономика са много, като в България, сред най-бързо развиващите се области, са споделеното настаняване и продажбата на собствени нови или употребявани вещи.

6. Липсват адекватни регулации в областта на споделената икономика, което поставя потребителите пред големи рискове.

References

1. Danchev, D. (2018) Omnikanalna targoviya i omnikanalni potrebiteli. *V sb: Targoviya 4.0 - nauka, praktika i obrazovanie*, University of Economics – Varna, 12 October, pp. 42.

2. Eurostat (2018) [Online]. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Housing_statistics/bg#D0.A1.D1.82.D0.B0.D1.82.D1.82_.D0.BD.D0.B0_.D0.B2.D0.BB.D0.B0.D0.B4.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.B5 [Accessed 09/04/2020].

3. Informationsen byuletin (2018) *Izдание na Komisiya za zashtita na potrebitelite*, Sofia, issue 7, 2018, pp. 12-13.

4. Natsionalen statisticheski institut (2018) [Online]. Available at: <https://www.nsi.bg/bg/content/3145/%D0%B6%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D1%89%D0%B0> [Accessed 07/04/2020].

5. Peteva, V. (2016) Novite svarzani potrebiteli - predizvikatelstva pred savremenniya biznes. *V sb: Targovskiyat i turisticheskiyat biznes v*

usloviyata na inteligenten, ustoichiv i priobshtavasht rastezh, „D. A. Tsenov“ Academy of Economics – Svishtov, 21 October, Tom 2, pp. 210.

6. Zakon za zashita na potrebitelite// Obn. Darzhaven vetstnik, br. 99 ot 9 Dekemvri 2005 godina.

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД СНАБДЯВАНЕТО НА СТРОИТЕЛНИТЕ ФИРМИ В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ

CHALLENGES TO SUPPLY CONSTRUCTION COMPANIES IN CONDITIONS OF PANDEMIC

*Гл. ас. д-р Пламена Милушева
Икономически университет – Варна
plammena@ue-varna.bg*

*Chief Assist. Prof. Plamena Milusheva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
plammena@ue-varna.bg*

Abstract

The worldwide pandemic of COVID-19 also causes disruptions in the supply of construction companies in Bulgaria. Through five interviews with managers from a group of small and medium-sized companies in the sector, an attempt has been made to highlight the current challenges that they need to deal with. The subject of study was selected because of the expectation that this group of companies would be more severely affected by the crisis. The recommendations given are due to the difficulties identified and we believe that they will help the companies adapt to change.

Key words: *pandemic, coronavirus, COVID-19, construction, supply, relationships with suppliers, suppliers providers.*

JEL Code: A00

Въведение

В настоящата сложна икономическа ситуация, породена от пандемията¹ от COVID-19, компаниите са изправени пред необходимостта бързо да се пренастроят към новите условия, за да оцелеят и да се развиват. Настоящата ежедневно променящата се пазарна конюнктура, поставя в опасност компаниите от различните сектори, а именно туристическо-развлекателен, транспортен, логистичен, производство на машини и оборудване, строителство, селско стопанство, автомобилно

¹ Пандемия идва от гръцката дума „pandemos“, която означава „всички“. Пандемията е обхващана от болест на голяма географска територия и засяга особено голям брой хора.

производство и други. В зависимост от продължителността на кризата се прогнозира различни негативни последици за фирмите, свързани с техните обороти. Бизнеса изпитва все повече затруднения и несигурност, продиктувани от една страна от предлагането, където нарушените вериги на доставки затрудняват производствата, а от друга намаленото търсене, породено от свитото потребление. В тази ситуация предизвикателствата пред фирми, които не попадат под рестрикциите за ограничаване на разпространение на коронавируса са в две направления, а именно: да опазят живота и здравето на своите служители чрез редица адекватни дезинфекционни и хигиенни мерки и да не спират производството, вземайки всекидневно своевременни и гъвкави решения.

Един от секторите, в който се наблюдава запазване на ритъма на работа при голяма част от фирмите, но не липсват затруднения в резултат на създалата се световна ситуация е строителния. В тази връзка една от областите, която изисква предприемането на специфични и гъвкави мерки е снабдяването на строителното производство.

Целта на настоящият доклад е да се представят предизвикателствата в снабдяването в условията на пандемия от коронавирус на група малки и средни строителни фирми в България и да се предложат насоки за тяхното преодоляване.

На този етап е необходимо уточнението, че с цел изясняване същността на снабдяването е важно да се разграничат два негови аспекта, а именно тактически и стратегически. От тактическа гледна точка снабдяването включва операции, свързани със закупуване и доставяне с цел избягване на дефицита от необходими продукти. Стратегическата страна на снабдяването е процесът на управление на закупуването, комуникацията и взаимодействието с други отдели на компанията, доставчици, крайни потребители, планиране и разработване на нови методи и схеми на закупуване и др.

1. Характеристика на обекта на изследване и използвана методика

Във връзка с целта на доклада бяха обхванати пет строителни предприятия, които са с дългогодишен опит /повече от 10 години/ в сектор жилищно строителство. Две от фирмите са малки и функционират само на територията на град Варна, а останалите са средни и имат обекти и в други областни градове и град София. Изводите, които са

направени в доклада важат за изследваните организации. Данните са събрани чрез интервюта с мениджъри от високо управленско равнище /управители и заместник управители/, в периода 1-10 април 2020г. Изследването се основава на данни, събрани чрез въпросници изискващи числови и текстови данни.

2. Резултати от направеното проучване и препоръки

Във връзка с поставената цел в доклада, изследваните организации бяха запитани, относно дела на доставките, които са се извършвали в посочения период навреме. Установи се значително намаляване на дела им, който е средно 40%, спрямо предхождащ кризата период, когато е бил средно около 90-95%. Наблюдаваните закъснения средно са от няколко часа до 10 дни. Посочените от фирмите причини за това състояние са:

- намален състав на персонала на доставчиците;
- забавяне освобождаването на вносни материали от митнически складове;
- забавяне на стоките на гранични пунктове;
- голяма част от материали, от които преди кризата доставчиците /посредници, а не производители/ са поддържали запаси, на този етап поръчват само след достигане определен обем поръчки при задължително предплащане от клиентите, което е свързано с повече време.

От гледна точка на нововъдените финансови изисквания на средно 20-30% от доставчиците на петте фирми, се наблюдава преустановяване на възможността за разсрочено плащане /което се е практикувало до този момент/ и изискват пълно предплащане на поръчаното количество материали, както и при четири от изследваните организации, средно около 20% от доставчиците намаляват договорените до този момент лимити по разплащанията. Установи се, че новите изисквания са продиктувани от нововъдените условия за разплащане във веригите на доставки.

Друго предизвикателство, пред което се изправят ангажираните в снабдяването специалисти е липсата средно на около 5-10% от използваните до този момент стоки /основно за довършителни работи/, които са внос от Турция, Италия, Китай и други държави.

Предприемането на всички необходими мерки за опазване на здравето на служителите във връзка с опасността от зараза, а именно

мероприятия за дезинфекция на входящия материален поток, офиси, складове, превозните средства, товаро-разтоварната техника и други с дезинфектанти на спиртна основа и изпълнението на хигиенни мерки удължават времето за приемане и обработка на постъпващите материали. Това от своя страна допринася и за удължения престой на товаро-разтоварната техника, която при две от фирмите е наета.

Горепосочените липси /които водят до проучване и поръчване на подходящите заместващи материали/, закъсненията на доставките /за които много често няма информация за срока на изпълнение/ и забавянията при приемане на входящия материален поток /което в зависимост от броя и вида на доставките е различно/, са предпоставка за неефективно планиране на производствената дейност, увеличаване на непредвидените разходи и удължава цикъла на снабдяване и респективно на логистичния. Променените финансови отношения с доставчиците, рефлектират на планираните разходи за снабдяване, заложили в договорените вноски с клиентите на строителните фирми.

Във връзка с установените предизвикателства, пред които са поставени изследваните малки и средни строителни предприятия, считаме че е нарял момента да се осмисли важноста на взаимодействието между участниците във веригите на доставки, като фактор за успех. Един от симптомите на неосъзнатостта на взаимоотношенията с доставчиците е и междуфирмената задлъжнялост, която не дава възможност в настоящата ситуация, малки и средни фирмите-клиенти да разчитат на толеранс от финансово затруднени и претиснени от ситуацията на неизвестност доставчици. В тази връзка строителните предприятия, търсейки решения да се справят с предизвикателствата на кризата е важно да преразгледат отношенията си с доставчиците, условията на бъдеща работа да се обсъдят и да се достигне до споразумения по отношение на срокове на плащане, отстъпки и получаване на коректна и своевременна информация при възникнали проблеми по веригата. Практиките за справяне в ситуацията на пандемия изискват доверие, адекватно взаимодействие и гъвкавост чрез постоянна информация между доставчици и клиенти.

С цел опазване здравето на хората и отчитайки опасността от пренасяне на коронавируса чрез физически контакт или заразени повърхности /при обмен на хартиени документи, стоки, опаковки и др./ между персонал зает в снабдяването и доставчици и служители от други звена на фирмата, то препоръчваме, освен дадените от КСБ и РЗИ препоръки и:

- ограничаването на срещи с доставчици до минимум и при възможност да се използват алтернативни начини за осъществяването им чрез разговори по телефон или видеоконферентна връзка;

- ограничаване на контакта между служителите и мениджъри, заети в снабдяването със служителите от други звена;

- прилагане на електронен обмен на документи /фактури, товарителници, експедиционни бележки и др./, както и електронни копия на хартиени такива. Дигитализирането на посочените документи не изисква законови промени, за разлика от използването на хартиени с мокър печат сертификати за качество и пригодност, които съпътстват входящите стоки и материали.

Заклучение

В условията на криза от особено значение е адекватното и гъвкаво търсене на възможности за нейното преодоляване и смекчаване на негативните последици. Считаме, че предложените в доклада мерки, насочени към предизвикателствата пред които строителните фирми са изправени в снабдяването си, ще допринесат в тази насока. Необходимо е уточнението, че предвид динамично променящата се ситуация, предложеното не претендира за изчерпателност.

References

1. Anikina, B., Rodkinoy, T., (2011) *Osnovnaye i obespechivayushchie funktsionalnaye podsystemay logistiki*. Prospekt – Moskva
2. Blagoev, B., Atanasov, B., (2009) *Stopanska logistika*. IU – Varna
3. Daybskaya, V., Zaytsev, E., (2013) *Logistika. Integratsiya i optimizatsiya ligisticheskikh biznes-protsessov v tsepyah postavok*. Eksmo - Moskva
4. Dimitrov, P., Tolev, M., (2010) *Logistichni sistemi*. UI Stopanstvo – Sofiya
5. Ivanovich, S. and Domnina, S. (2019) *Korporativna logistika vav vaprosi i otgovori*. Intra-M.
6. Korbankoleva, Iv., (2010) *Snabdyavane, part 1, Sashtnost i planirane na snabdyavaneto*. UI Stopanstvo, Sofiya
7. Stok, Dzh., Lambert, D., (2005) *Strategicheskoe upravlenie logistikoy*. Infra-M
8. Todorov, F., (2015) *Logistika. Vazmozhnosti i predizvikelstva*. IK – UNSS Sofiya

STUDY OF FACTORS FOR IMPROVING THE LABOUR PRODUCTIVITY OF OPERATIONAL EMPLOYEES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Chief Assist. Prof. Svilen Kunev, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
snkunev@uni-ruse.bg

Prof. Diana Antonova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
dantonova@uni-ruse.bg

Abstract

The purpose of the paper is to represent a methodological approach for conducting an empirical study of factors for improving the labour productivity of operational employees in industrial enterprises. The methods are based on a specifically designed questionnaire for anonymous reply in order to evaluate three groups of influencing factors in two dimensions – their degree of influence and their current status in the company. The subsequent analysis, performed on the next stage, enables outlining of most important influencing factors, on one side, and the best and least developed factors, on the other side. The practical implications of those findings could be found in adjusting the overall corporate policy for organization and management of the production activity of the company, especially if this is tailored with the demographic characteristics of the staff – employees’ age, gender, educational level and professional experience. The approach is approved in three furniture production companies from Ruse region (Bulgaria) in 2019. The type of the pilot survey is indicative, but the data is processed quantitatively and that allows defining of the main steps in the procedure for elaborating a statistically significant study on that topic in the future.

Key words: *labour productivity, production management, employee motivation.*
JEL Code: L23, L60, M11, M12

Introduction

Organisation of labour is a system of various actions that are orientated towards more rational usage of human resources (Georgiev, 2007). The results obtained from the use of labor and the application of labor organization find expression in labor productivity, efficiency, and intensity. This effect depends to a large extent on the nature of the production process, but there are many other factors that have a significant impact and should be

defined, investigated and modeled to a degree that contributes to improving the output in the manufacturing function of industrial enterprises. Much of the labor productivity also depends on the selection and implementation of appropriate human resources strategy in the enterprise (Alanssari, Mihaylova, 2019). In this way, the resulting variable of labor productivity is a function of the impact of factors and conditions not only on the production function, but also on other aspects of the activity of the industrial enterprise - socio-economic, organizational-managerial and natural-geographical (Popov, Makaveeva, 2005; Boyadzhieva, Lindner, 2006; Ruskova, Ruseva, 2018; Ruskova, Yabanozova, 2018). The set of factors exerts influence not only in production of existing products, but also in introducing new products and starting their production in the company (Stoycheva, Antonova, 2018). On the side, labour productivity is also dependent from the personal characteristics of the employees in various organizations and their response to the other influencing factors (Kostadinova, Evgeniev, 2016; Kostadinova, Ahmedova, 2019; Kostadinova, 2019; Todorova et al, 2011).

1. Methodological approach of the study

The methodology constructed for this empirical study has the following elements:

The **main goal** is to put under evaluation a various of factors that influence the labour productivity of operational employees in industrial enterprises and based on the findings for influence and status of the factors in a pool of pilot sites to suggest improvements in the company's policy for organizing the production and increasing the motivational level of employees.

The **objectives** of the study are defined in the following aspects: (1) summarizing and selection of factors to be set for evaluation in the three subject areas - technical and technological, socio-economic and organizational-managerial; (2) to elaborate and apply a questionnaire for evaluation of the influence and status of the listed factors among operational employees in industrial enterprises; (3) to analyze and compare the scores of the two different dimensions; (4) based on the analysis to formulate suggestions for future improvements and strategical managerial decisions in the pilot site organisation.

Target groups - they include the representatives from different internal structural units in the company, but with the common criteria to be

part from the production activity of the enterprise. Staff from administrative offices, marketing, logistics, transport or security units are not contacted.

The **method for collecting data** chosen for this study is direct survey by personal contact with respondents. Thus, the factors that affect employees in three areas can be most easily evaluated: technical and technological, socio-economic and organizational-managerial. The questions included in the survey are carefully considered and related to several main issues that are addressed in the preparatory theoretical review of the study: staff turnover, lack of qualified personnel, workplace relations between management and subordinates, ecology, robotization of production, labor remuneration (pay at work), professional development.

The **questionnaire**. In this case, the instrument for data collection is a paper-based questionnaire that is divided into two parts - an assessment of the influence of the factors and an assessment of their current status. Also, at the end of the document several demographical questions are included. The structure of the survey instrument is represented in Fig. 1.

	Element:	No. of options
Evaluation of INFLUENCE	1. Technical and technological factors	10 factors
	2. Organizational and management factors	14 factors
	3. Socio-economic factors	9 factors
Evaluation of STATUS	4. Technical and technological factors	10 factors
	5. Organizational and management factors	14 factors
	6. Socio-economic factors	9 factors
Demographical characteristics	7. Gender	2 options
	8. Education	4 options
	9. Age group	5 options
	10. Years of work experience in the company	Free answer

Fig. 1. Structure of the questionnaire

The factors, proposed for twin evaluation in all the three subject areas are evaluated from the respondents for with the help of a 5-dimensional Likert scale, as follows: (A) assessment of influence: 1 – no influence, 2 – weak influence, 3 – moderate influence, 4 – strong influence, 5 – very strong influence; (B) assessment of status: 1 – very weak, 2 – weak, 3 – satisfactory, 4 – good, 5 – very good.

A general view of the English version of the questionnaire design is shown on Figure 2.



Questionnaire:

Study of factors for improving the labour productivity of operational employees in industrial companies

Dear ladies and gentlemen,

This survey examines factors for improving labor productivity in industrial enterprises. The results will be used to develop a aggregated research analysis. The survey is anonymous, does not require the sharing of confidential information and does not bind you to the answers provided. **Thank you for your time!**

Evaluate (anonymously) THE INFLUENCE over productivity of the following factors and conditions in the company	No influence	Weak influence	Moderate influence	Strong influence	Very strong influence
	1	2	3	4	5
1. Technical and technological factors					
Evaluate (anonymously) THE STATUS the following factors and conditions in the company	Very weak	Weak	Satisfactory	Good	Very good
	1	2	3	4	5
4. Technical and technological factors					
7. Your gender is: {choose}	Male	Female			
8. Your education is: {choose}	Preprimary	Primary	Secondary	Higher	
9. Your age group is: {choose}	18-34 yo.	35-49 yo.	50-64 yo.	65-79 yo.	80 yo.+
10. How long have you been working in the company? {put a number}					

Source: authors' elaboration.

Fig. 2. A general view of the English version of the questionnaire design

The **procedure for analysing the data** includes the following steps: data collection via the paper-based questionnaire that is distributed manually among respondents from the target group; processing the data with MS Exceltm's built-in functions, mainly by calculation of average score of each answer and creating charts for visualization of the differences and rankings, based on the averages.

3. Pilot approbation

The elaborated methodological approach is tested in May 2019 with respondents from a pool of three active industrial companies for the furniture

producing sector in Ruse region¹. Furniture production is a well-developed industrial activity for the region with a lot of registered companies in that field and several of them operating on the national market and having experience with export sales of goods they produce - office and shop furniture, kitchen furniture, other furniture, mattresses and mattresses frames. Traditionally, Bulgarian furniture producers are presented in Germany, France, Italy, Great Britain, the Czech Republic, Poland and even far China. Outside the EU, the main market is Turkey. An interest to Bulgarian production has also been registered from the Middle East, Africa and North America (Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industries, 2018). There are several examples of companies from Ruse region to be successfully chosen for long-term partners and suppliers of famous internationally recognized brands. Companies from the sector demonstrate flexibility and high level of adaptation to the turbulent market environment and during the years proved their capacity to implement technological, product and organizational innovations. Some of them carefully examine the factors, that exert impact over their innovational activity by origin (external and internal) and by type of influence (beneficial and deterrents), which allow very precise determination of the corporate policy for implementing innovations in production (Kunev, Antonova, Kostadinova, 2019).

The **cases** within the pilot approbation are described in the following paragraphs. In order to respect their privacy, the real names of the companies are modified, and the ones used here are: Company DailyLife, Company Appoline, Company Habitat. The other profile information is unchanged and extracted from official documents, company records and interviews during the study.

Company DailyLife is established in 1989 like a small family business from a father and son, both with rich professional experience in furniture production. The main production of the company is directed to cabinet, upholstered furniture, for furnishing of dwellings, offices, outlets and hotels. The company specializes mainly in individual projects, working with each client to achieve the optimum result. After the furniture is made, the

¹ The pilot study is done within a diploma thesis in bachelor's level of study by a student from the Business management programme (Viliyana Kamburova) with supervisor sen. assist. prof. Svilen Kunev, who was also supported with scientific advices by prof. Diana Antonova.

furniture is transported by the company and installed by its employees. The company has its own office with a sample area in the central part of the town of Ruse, and since 2002 - with its own production 1000 sq. m. in the Western Industrial Zone of Ruse. It fulfills all technological requirements and provides optimum working and living conditions for workers.

Company Appoline started its manufacturing business in 1999 with five years of previous experience in furniture sales. For the period of six years four productions are successfully launched: production of cabinet furniture, production of mattresses, production of upholstered furniture, production of Bonel spring packages. Today, *Appoline* is one of the leading furniture manufacturers in the country. They have their own base with an area of over 13000 sq. m. A total of 222 workers are employed at the company. Since 2001 the company is certified according to the requirements of the international standard ISO 9001 and has an international transport license, issued by the Ministry of Transport. *Appoline* is one of the first furniture factories in Bulgaria with the product mark "Verified Bulgarian Furniture" and is a member of the Industry Chamber of the Woodworking and Furniture Industry since 2002.

Company Habitat is established in 1994 in Ruse. It specializes in the design and manufacture of furniture, as well as in the import and marketing of materials and supplies for the furniture industry. Over the years, it has established itself as a reliable partner on the Bulgarian and foreign markets. through completed projects in Bulgaria, Germany, Austria, Switzerland, France. The company specializes in the implementation of interior projects in the public, commercial and hotel sectors. *Habitat* has the necessary certificates in accordance with the international requirements for the quality of production processes and production, for environmental protection and for safety at work - ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ISO 9001:2008. The company has its own production facility, which is located on 12,000 sq. m. of land with a built-up area of 9,500 sq. m. More than 100 highly qualified specialists take care of the optimal realization of the client's wishes. Machines used in furniture production are leading brands in this field such as Homag, Ligna, Brand, Weeke. The high-tech equipment of the *Habitat* allows fast, high-quality and precise execution of the projects.

The total number of operational employees from the three companies who filled-in the questionnaire is **60 persons**. They are distributed as follows (see Table 1):

Distribution of respondents (in %)

Entities	Share of respondents from each company from total number of respondents	Share of respondents from number of employees in the company
Company DailyLife	16,67%	50%
Company Appoline	66,67%	18,18%
Company Habitat	16,67%	8,93%

Source: authors' elaboration.

The demographical profiling of the respondents shows that: (1) 58% are men, 42% women; (2) 68% have secondary education, 28% higher education, 4% primary education; (3) 68% are in the age group of 35-49 years old, 18% are in aged between 18-34 years, 14% are between 50-64 years old.

If we look at the answers about the professional experience in the company, the results show that the average number of years for a worker to stay in the company is 9.1 years, where the longest period is in Company DailyLife (14.1 years), followed by Company Habitat (13.5 years) and then Company Appoline (6.7 years). This is interesting to be further analysed, mainly by indept interviews in another study for general satisfaction from the professional life within a company and managerial strategies to attract and retain qualified personnel.

4. Results

The responses collected from the 60 completed questionnaires are processed electronically with MS Exceltm's spreadsheets and the built-in functions inside in order to calculate the average results for each pilot study company and totally for the three companies. This is done in both dimensions – the evaluation for the influence and the evaluation for the status of the selected factors in the three subject areas - technical and technological, socio-economic and organizational-managerial areas. The results for the first subject area - technical and technological factors, are shown on Figure 3.

	Average total	Average total
	INFLUENCE	STATUS
1. Technical and technological factors		
1.1 Condition of the technical equipment and its maintenance	4.45	4.36
1.2 Complexity of manufactured products and quality requirements	3.97	4.16
1.3 Productivity and capacity of machinery and equipment	4.09	4.23
1.4 Affordable, convenient and easy to process raw materials	3.95	4.14
1.5 Replacing outdated equipment with newer and more productive ones	4.11	4.33
1.6 High standardization and good technological documentation	4.12	4.15
1.7 Appropriate production halls and work space	4.48	4.09
1.8 Higher degree of robotics and reduction of manual labor	3.82	3.75
1.9 Ecology of production and reduction of harmful emissions	3.86	3.86
1.10 Production conditions and occupational safety	4.25	4.05
	4.11	4.11

Fig. 3. Evaluation of technical and technological factors, a pool of all pilot sites

The three most influential factors in this group are “Appropriate production halls and work space”, “Condition of the technical equipment and its maintenance” and “Production conditions and occupational safety”. They all have status evaluation of more than “Good” – digital grade of 4 and above.

On the next Fig. 4 the results for the next group (organizational-managerial factors) are presented.

	Average total	Average total
	INFLUENCE	STATUS
2. Organizational and management factors		
2.1 Well-prepared Schedule for the producing the ordered products	4.43	3.72
2.2 Set clear and accurate tasks for execution	4.63	4.05
2.3 Well organized workplace	4.57	4.23
2.4 Good workplace hygiene	4.19	3.93
2.5 Air conditioning, lighting and clean air in the workroom	4.43	3.76
2.6 Effective use of working hours, without losses and downtime	4.32	3.92
2.7 Working day length, shift time, rest time	4.27	4.24
2.8 Qualification of the personnel in the company	4.52	3.61
2.9 Employee discipline and responsibility	4.53	3.93
2.10 Turbulence of employees in the company	4.22	3.02
2.11 Managers' attitude to employees	4.62	4.17
2.12 Employee involvement in setting goals and tasks	3.92	3.64
2.13 Opportunities for promotion in higher position	3.88	3.21
2.14 Qualification upgrading (trainings, seminars, etc.)	4.13	3.14
	4.33	3.75

Fig. 4. Evaluation of organizational-managerial factors, a pool of all pilot sites

Here the most influential factor over the labour productivity are “Setting clear and accurate tasks for execution”, “Managers' attitude to

employees”, “Well organized workplace” and “Employee discipline and responsibility”, but some measures for improving those factors should be considered, because their status scores are close or even a bit bellow Good 4.

Figure 5 bellow presents the results for the third group (socio-economic factors).

3. Socio-economic factors	Average total	Average total
	INFLUENCE	STATUS
3.1 Collegiality and employee relations	4.50	3.97
3.2 Level of payment and a way to determine it	4.70	3.60
3.3 Adequate payment according to the results achieved, bonuses	4.68	3.71
3.4 Social benefits (vouchers, health checks, work clothes)	4.42	3.80
3.5 Leadership and a good example from colleagues	4.33	3.82
3.6 Opportunities for the development of new useful skills and talents	4.37	3.56
3.7 Assigning work according to the knowledge, skills and habits of the emp	4.24	3.83
3.9 Trust, respect and recognition from colleagues and managers	4.48	4.08
3.10 Teamwork and interaction with colleagues	4.77	4.20
	4.50	3.84

Fig. 5. Evaluation of socio-economic factors, a pool of all pilot sites

In this group the three most influential factors are “Teamwork and interaction with colleagues”, “Level of payment and a way to determine it” and “Adequate payment according to the results achieved, bonuses”. Only the issue, connected with teamwork has relatively good status grade (4.20), the other two factors have to be addressed with some ideas for improvements.

In order to formulate adequate and appropriate recommendations, it makes sense to focus on those factors that have the greatest impact on workers. That is why we offer a ranking of the TOP 10 most influential factors, for which it is useful to see their status evaluations. In this way, management decisions can first be directed towards improving the state of the more influential factors. The factor selection criterion is the average score for the influence of all the factors in the survey. In bold are the factors that **must be revised** because they have emerged as highly influential but with a low appreciation of their status (Fig. 6).

Group of factors	Factor	Average total	Company DabiLife	Company Appoline	Company Habitat
Technical and technological	1. Appropriate production halls and work space				
	influence	4.48	5.00	4.42	4.20
	status	4.09	4.80	3.76	4.60
Organisational-managerial	2. Setting clear and accurate tasks for execution				
	influence	4.63	4.80	4.58	4.70
	status	4.05	4.90	4.00	3.40
	3. Managers' attitude to employees				
	influence	4.62	4.80	4.55	4.70
	status	4.17	4.80	4.15	3.60
	4. Well organized workplace				
	influence	4.57	4.90	4.53	4.40
	status	4.23	4.80	4.05	4.40
	5. Employee discipline and responsibility				
	influence	4.53	4.80	4.45	4.60
	status	3.93	4.80	3.77	3.70
	6. Qualification of the personnel in the company				
	influence	4.52	4.00	4.55	4.90
status	3.61	4.20	3.41	3.80	
Socio-economic	7. Trust, respect and recognition from colleagues and managers				
	influence	4.48	4.90	4.38	4.50
	status	4.08	4.90	4.03	3.50
	8. Level of payment and a way to determine it				
	influence	4.70	4.90	4.65	4.70
	status	3.60	4.30	3.46	3.44
	9. Adequate payment according to the results achieved, bonuses				
	influence	4.68	4.80	4.60	4.90
	status	3.71	4.80	3.40	3.50
	10. Collegiality and employee relations				
	influence	4.50	4.80	4.43	4.50
status	3.97	5.00	3.80	3.60	
11. Teamwork and interaction with colleagues					
influence	4.77	4.70	4.75	4.90	
status	4.20	4.80	4.10	4.00	

Fig. 6. Most influential factors and their detailed status in pilot sites

Conclusion

The empirical study presented in this paper describes the pilot approbation of a specifically elaborated approach for evaluating of factors for improving the labour productivity of operational employees in industrial enterprises. The methodology includes selection of factors to be set for evaluation in the three subject areas - technical and technological, socio-economic and organizational-managerial, and factors in two dimensions – their degree of influence and their current status in the company. The approach is tested in May 2019 with respondents from a pool of three active industrial companies for the furniture producing sector in Ruse region. Results based on calculation of average scores enable to outline the most influential factors for increasing the labor productivity and then to focus on improvements in the company's policy for organizing the production and

increasing the motivational level of employees. The findings from the piloting show that socio-economic and organizational-managerial factors could play an important role in increasing the employees' performance, mainly because those group factors usually need less resources to be changed, compared to technical and technological factors that construct the core of the production process. Another benefit is that results might be compared in different time periods which allows the company management to track the factors' evaluation as a measurable indicator for the managerial decisions. Also, the scores might be opposed to those of other companies and this to enable a benchmarking comparison.

Acknowledgements

The preparation, presentation and submission for publication of this paper is supported by Project FNI 20-BM-01 as a part of the scientific and research funding framework for 2020 at the University of Ruse "Angel Kanchev".

References

1. Alanssari, S., Mihaylova, L. (2019). Corporate strategy tendencies – a case study on Kuwait Businesses. *Journal of Entrepreneurship and Innovations*, 2019, No 11, pp. 27-32, ISSN 1314-0167.
2. Boyadzhieva E., Lindler Y. (2006). *Ikonomika na predpriyatieto - Chast 1*. Sofia. Dionis publishing house.
3. Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industries. (2018). Bulgaria's leading trading partners in the export of furniture in 2016 (in Bulgarian). Available from: <http://timberchamber.com/en/node/3607> [Accessed 27/05/18]
4. Georgiev, G. (2007). *Ikonomika na truda*. Millenium publishing house
5. Kostadinova, I. (2019). *Emotsionalnata i sotsialnata inteligentnost – vliyaesht factor varhu rezultatite na lekarskiya trud*. Ruse. Academic publisher "University of Ruse", p.234, ISBN 978-954-712-760-9
6. Kostadinova, I. S. Ahmedova. (2019). Evaluation of motivation as an element of emotional and social intelligence in non-profit organization. *Izvestia Proceedings of University of Ruse*. Ruse: University of Ruse, volume 58, book 5.1, pp. 43-52, <http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp19/5.1/5.1-7.pdf>, ISSN 2603-4123

7. Kostadinova, I. N. Evgeniev. (2016). Changes in economic effectiveness of medical organizations through emotional and social competence (E&SC) development of doctors. *Annals of „Eftimie Murgu”*, University Reșița, Fascicle II. Economic Studies, 2016, No XXIII, pp. 124-132, http://www.analefseauem.ro/upload/arhiva-revista/2016/Volum_2016.pdf#page=120, ISSN 2344 – 6315

8. Kunev, S., D. Antonova, I. Kostadinova. (2019). *Study of factors affecting innovation activity of SMEs in the furniture industry in Bulgaria (the case of "Dominex Pro")*. IN: Monograph "How to prevent SMEs failure", Visegrad+ Grant No. 21820267. Serbia, Printing pres: Happy, Zajecar, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department (EMD), 2019, pp. 449-495, http://media.sjm06.com/2019/05/MONOGRAPH_final.pdf#page=456, ISBN 978-86-6305-095-2

9. Popov G., Makaveeva D. (2005). *Ikonomika na predpriyatieto - Chast I*. Martilen publishing house.

10. Ruskova, S., I. Ruseva. (2018). Empirical study on the impact of the conflicts on the motivation of the employees. *Annals of “Eftimie Murgu”*, Reșița, Fascicle II. Economic Studies University Resita, 2018, No XXV, pp. 206-215, http://www.analefseauem.ro/upload/arhiva-revista/2018/Volum_2018.pdf#page=206, ISSN 2344-6315

11. Ruskova, S. An. Yabanozova. (2018). Decreased motivation in the health sector - reasons, effects and possible solutions. *Izvestia Proceedings of University of Ruse*. Ruse: University of Ruse, volume 57, book 5.1, pp. 60-64, <http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp18/5.1/5.1-12.pdf>, ISSN 2603-4123

12. Stoycheva, B., D. Antonova. (2018). Investigating Factor Interactions in Formalising the Process of Developing New Products. *Serbian Journal of Management*, 2018, 13 (1), pp. 173-184, <https://aseestant.ceon.rs/index.php/sjm/article/view/16409#page=173>, ISSN 978-80-245-2274-6. (SJR rank: 0.294 /2018, SCOPUS Scimago IF (2018): 0.294 SJR category Q3)

13. Todorova M., S. Ruskova, C. Buciuman, I. Taucean, V. Gedinach. (2011). Comparative study of students' willingness and readiness to become entrepreneurs. IN: *Proceedings of University of Ruse*, 2011, issue 50, book 5.1, pp. 150-155, <http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp11/5.1/5.1-27.pdf>; ISSN 1311-3321.

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ПРИСТАНИЩНИ ОПЕРАТОРИ

RELATIVE EFFICIENCY ANALYSIS OF BULGARIAN PORT OPERATORS

Ас. д-р Галина Събчева

*Икономически университет – Варна
sabcheva.galina@ue-varna.bg*

Гл. ас. д-р Цветомир Манолов

*Икономически университет – Варна
wt_varna@ue-varna.bg*

Assist. Prof. Galina Sabcheva, PhD

*University of Economics – Varna, Bulgaria
sabcheva.galina@ue-varna.bg*

Chief Assist. Prof. Tsvetomir Manolov, PhD

*University of Economics – Varna, Bulgaria
wt_varna@ue-varna.bg*

Abstract

The report examines relative efficiency of Bulgarian port operators for 2018 in the adoption to non-parametric data envelopment analysis (DEA). The adoption is output-oriented and financial ratios based. The approach gives the opportunity for a port operators efficiency estimate taking into consideration multiple financial ratios and combining them into a single measure of efficiency. The model is solved for each port operator and the relative efficiency of each operator is determined in relation to the another ports. The results shows that the higher is port operator efficiency coefficient in relation to the coefficient to another one, the higher is efficiency of the operator. In conclusion are made suggestions based on DEA to the management for port operators efficiency improvement.

Key words: *Data envelopment analysis, DEA, financial ratios, port operator, relative efficiency.*

JEL code: M210, L910, R400.

Въведение

В съвременните условия на динамично променяща се икономическа среда пристанищата имат стратегическо значение за транспортни-

рането на хора, товари и развитието на икономиката. В България чрез пристанищата за обществен транспорт с национално значение се реализира значителен обем от физическия стокообмен, както и в световен мащаб, а чрез трансевропейската транспортна мрежа, която обхваща всички пристанища в страната, се създават условия и за транзит на стоки. Пристанищните услуги се предоставят от лицензирани пристанищни оператори, чиято ефективност е във фокуса на настоящия доклад. Целта е да се изследва сравнителната ефективност на пристанищните оператори в България чрез непараметричния линеен оптимизационен подход DEA (Data Envelopment Analysis – анализ на сравнителната ефективност, анализ с обхващане (обгръщане) на данни) на основата на финансови коефициенти. Избраният подход предоставя възможност да се съпостави ефективността на българските пристанищни оператори помежду им, да се направи опит да се формулират заключения относно управлението на ефективността и препоръки за нейното подобряване.

1. Тенденции в сравнителния анализ на ефективността

Ефективността съпоставя постигнатите резултати с поставените цели, респективно вложените ресурси, а прилагането на относителни показатели предоставя възможност за съпоставяне на резултатите за различни по размер предприятия – пристанищни оператори. В България тази дейност се реализира както от държавни предприятия, така и от предприятия от частния сектор по силата на сключени концесионни договори, в съответствие със Закона за морските пространства, вътрешните водни пътища и пристанищата в Република България (ЗМПВВПРБ). Дейност като пристанищни оператори осъществяват общо 16 предприятия, от които 11 частни търговски дружества и 5 предприятия собственост на държавата, като правата на собственика се упражняват от Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията. Правно-организационната форма на тези предприятия е 4 търговски дружества и едно държавно предприятие по реда на чл. 62 ал. 3 от Търговския закон (ТЗ), в съответствие със ЗМПВВПРБ. Действащите към момента пристанищни оператори са посочени в табл. 1.

Пристанищни оператори в България

Басейнова дирекция	Пристанищен оператор на терминал от пристанище за обществен транспорт с национално значение	Пристанищен терминал	Форма на собственост	Вид на обработвани товари/ обслужване на пътници
Морска администрация - Бургас	Пристанище Бургас ЕАД	Бургас Изток - 1	държавна	генерални, насипни, наливни, ро-ро товари и контейнери, пътници
	Лукойл Нефтохим Бургас АД	Росенец	частна	наливни товари
	БМФ Порт Бургас ЕАД	Бургас Изток - 2	частна	генерални, насипни, наливни и ро-ро товари, контейнери
		Бургас Запад		
Водмар ЕАД	Несебър	частна	пътници	
Морска администрация - Варна	Пристанище Варна ЕАД	Варна Изток	държавна	генерални, насипни, наливни и ро-ро товари, контейнери и пътници
		Варна Запад		
	Пристанище Леспорт ЕАД	Леспорт	частна	генерални, насипни, наливни и ро-ро товари
	Порт Балчик АД	Балчик	частна	генерални, насипни, наливни товари
	ДП Пристанищна инфраструктура	Петрол	държавна	наливни товари
Речен надзор - Лом	Пристанище Видин ЕООД	Видин център	държавна	пътници
	Слънчев дар АД	Оряхово	частна	генерални и насипни товари, пътници
	Параходство Българско речно плаване АД	Видин Север	частна	генерални, насипни, ро-ро товари, контейнери, пътници
		Фериботен комплекс Видин	частна	
	Порт инвест ЕООД	Лом	частна	генерални и насипни товари
СКМ Порт Видин АД	Видин Юг	частна	генерални и насипни товари	

Речен надзор – Русе	Пристанищен комплекс Русе ЕАД	Русе Изток - 1	държавна	генерални, насипни, наливни и ро-ро товари, контейнери и пътници
		Русе Изток - 2		
		Русе център		
		Тутракан		
		Силистра		
	Драгажен флот Истър АД	Свищов	частна	генерални, насипни, наливни, ро-ро товари, пътници
	Октопод С ООД	Сомовит	частна	генерални и насипни товари, пътници
	Параходство Българско речно плаване АД	Никопол	частна	ро-ро товари, пътници
	ДП Пристанищна инфраструктура	Фериботен терминал Силистра	държавна	ро-ро товари, пътници
		Русе Запад		генерални, насипни

Източник: Изготвена на основата на Регистър пристанищни оператори, www.marad.bg

Измерването на сравнителната ефективност на пристанища бележи значителен прогрес при използването на Data Envelopment Analysis (DEA). В подкрепа на това становище, без да се претендира за изчерпателност, могат да бъдат посочени изследването на пристанищната ефективност в Мексиканските пристанища (Ablanedo-Rosas and Ruiz-Torres, 2009); сравнителна ефективност на пристанищата някои от развиващите се държави (Lim and Guo, 2011); сравнителна ефективност на Дунавските пристанища на Сърбия (Pjevcević *et al.*, 2011); сравнителна ефективност на 18-те водещи световни контейнерни пристанища (Baran and Górecka, 2015); ефективност на 12-те водещи континентални пристанища в Средния Изток (Hajizadeh *et al.*, 2017); ефективност на пристанищата от региона Джазън, Кралство Саудитска Арабия (Hasan Esmail, 2016); ефективност на пристанищата в Тайланд (Pongpanich and Peng, 2016); 44 от пристанищните терминали в Бразилия (Cabral and Ramos, 2018); пристанищата в Западна Африка (van Dyck, 2015; Kalgora *et al.*, 2019); ефективност на пристанищата по пътя на коприната (Dong *et al.*, 2019); 25 пристанища от Северното Средиземноморие (Nikolina and Hua, 2020) и др. Подхода е въведен в края на седемдесетте (Charnes, Cooper and Rhodes, 1978; Banker, Charnes and Cooper, 1984). В посочените по-горе, а и в редица други изследвания, преоблада-

дава ранжиране на пристанищата на основата на тяхната техническа ефективност, измерена посредством входящи променливи като брой места за акостиране, площ на пристанището, складови площи, дължина на кейове, брой пристанищни съоръжения и др. и доминираща наблюдавана изходяща променлива – обем обработени товари. Откроява се приоритетно прилагане на абсолютни величини.

Подхода DEA в българската специализирана литература намира приложение в редица изследвания. Без да се претендира за изчерпателност, могат да бъдат посочени сравнителна ефективност в банковия сектор (Hadzhiev, V. and Stancheva, N, 2004; Nenovsky, Ivanov and Mihaylova, 2008; Hadzhiev, 2010; Mihaylova-Borisova, G., 2014), ефективност на В и К сектора в България (КЕВР, 2017), и др. Тези изследвания също се основават на абсолютни величини, дори когато източник са годишни финансови отчети на сравняваните предприятия.

Едновременно с това могат да бъдат открити и изследвания, основани на финансови коефициенти и прилагане на метода DEA (Ablanedo-rosas *et al.*, 2010; Emrouznejad and Cabanda, 2010; Avkiran, 2011; Chiu and Wang, 2011). Анализирайки сравнителната ефективност на Китайските пристанища, обслужващи $\frac{1}{4}$ от световния стокооборот Ablanedo-rosas *et al.*, 2010 прилагат модифициран DEA подход само на основата на изходящи променливи – финансови коефициенти и DEA супер ефективност. Тези показатели посочените автори обвързват с ефективността на различни равнища от финансовото управление на пристанищната дейност. Emrouznejad and Caband (2010) анализират 27 отрасли във Великобритания на основата на 6 финансови коефициента, като съпоставят общо със многостранно непараметрично корпоративно представяне. Резултатите демонстрират значително по-висока ефективност при многостранното корпоративно представяне отколкото при общото. Avkiran (2011) прилага модела DEA супер ефективност за изследване на Китайските банки на основата на 11 коефициента, обособени в 5 групи, за два последователни отчетни периода. На фона на предимно ниски резултати от корелация на изследваните показатели, авторът откроява коефициентите за рентабилност като най-значими по отношение оценката на ефективността.

Подхода DEA е линеен оптимизационен метод, който определя граница на основата на множество входящи и изходящи променливи за наблюдаваните единици (в случая предприятия – пристанищни опера-

тори). Всички еквивалентни единици от изследваната извадка от данни се сравняват граница и тя осигурява основата за определяне на относителната точка на изпълнение. Максималната стойност на оценката за ефективност може да бъде 1. Първоначално използваните в подхода променливи са само положителни (Charnes, Cooper and Rhodes, 1978). Важно условие е наблюдаваният брой единици да бъде поне два пъти по-висок от общия брой входящи и изходящи променливи. Според някои автори финансовите показатели осигуряват измерване само на определена насока на корпоративните резултати или частична такава, а добавянето на DEA прави възможна по-сложна оценка (Feroz, EH, Kim, S, Raab, 2003). Съществува възможността при използване на коефициенти като входящи или изходящи променливи в DEA някои показатели да имат отрицателни стойности. Детайлно описание на математическият програмен модел може да се намери във всеки източник, поради което няма да бъде дискутиран в настоящото изложение.

Обема и подхода на формиране на извадката е от съществено значение за правилното формулиране на изводите от DEA. Резултатите от проведени проучвания сочат, че ако размера на извадката е малък, сравнително повече наблюдавани единици са на границата, отколкото ако се използва по-голяма извадка, а стандартното отклонение между оценките на ефективността е по-ниско, който ефект се усилва при увеличаване броя на наблюдаваните променливи. Затруднения при интерпретирането на резултатите могат да бъдат налице при наличие на значителна вариация между основните дейности на наблюдаваните единици в извадката, поради което се счита за обосновано допускането, че при изчисляване на сравнителна ефективност между единиците в дадена група е подходящо тези единици да имат сходни дейности (Demerjian, 2017).

2. Анализ на сравнителната ефективност на пристанищните оператори

Поради комплексния характер на анализа на финансовото състояние и ефективността на Предприятията оператори на пристанища в България и ограничения обем на разработката, настоящото изследване е извършено на база на пет коефициента, позволяващи да се направи оценка на ефективността от функционирането на пристанищата.

Тези показатели се приемат от авторите за основни, но не и единствени измерители на ефективността от функционирането на дадено предприятие тъй като те дават възможност да се оцени работата на мениджмънта по отношение използването на собствения капитал, активите като цяло и на елементите на текущите активи. По – конкретно тези показатели са:

1. Рентабилност на собствения капитал (РСК) – в литературата този показател се приема като един от най-важните индикатори свързани с рентабилността, тъй като показва степента на възвращаемост на вложения капитал от собствениците на предприятията. Приема се за основен индикатор на ефективността на всеки бизнес. Изчислява се като съотношение между нетната печалба за периода и средния размер на собствения капитал.

2. Обращаемост на активите (ОА) – измерва способността на предприятията да генерират приходи от употребата на всичките си налични активи. За положителна се смята тенденцията към нарастване на стойностите на показателя, което обичайно води и до подобряване на финансовото състояние на предприятието. Прекалено ниските стойности на показателя обикновено са свидетелство за наличие на активи, които не се използват достатъчно ефективно в хода на стопанската дейност. Изчислява се като съотношение между нетните приходи и средния размер на активите на предприятията.

3. Период на събиране на вземанията от клиенти в дни (ПСВК) – този показател показва периода от време, който е необходим на предприятието да събере вземанията си от своите клиенти. Показва ефективността на мениджмънта и на възприетата търговска политика. Поддържането на ниски стойности на показателя позволява на предприятията да разполагат със свободни парични средства и води до подобряване на финансовото им състояние. Изчислява се като средната стойност на вземанията от клиенти се раздели на нетния размер на приходите от продажби и така полученото число се умножи по 365. Удачно е при изчисляването на показателя да се използва номиналната стойност на вземанията от клиенти.

4. Обща ликвидност (ОЛ) – показва способността на предприятията да погасяват текущите си задължения за сметка на текущите си активи. Приема се за препоръчително минималната му стойност да не е под 1, като обаче прекалено високите стойности на показателя също се

приемат за негативни от икономическа гледна точка, тъй като често свидетелстват за неефективно използване на отделните елементи на текущите активи на предприятието. Изчислява се като съотношение между текущите активи на предприятията и текущите им пасиви.

5. Бърза ликвидност (БЛ) – показва способността на предприятието да погасява текущите си задължения със своите бързо ликвидни текущи активи. Високите стойности на показателя свидетелстват, че предприятието е ликвидно и не би следвало да има проблем да погасява текущите си задължения в определените срокове. Често се използва като основен измерител на ликвидността на предприятията. Изчислява се като съотношение между текущите вземания, краткосрочните инвестиции и паричните средства от една страна и текущите пасиви от друга.

От обхвата на изследването са изключени пристанищните оператори: ДП „Пристанищна инфраструктура“, чието предназначение е основно навигационно осигуряване на корабоплаването в териториалните води, а дейност на пристанищен оператор се осъществява по изключение в случаите посочени в чл. 115 ал. 2 от ЗМПВВПРБ, както и „СКМ Порт Видин“ АД поради недостатъчен обем публично оповестена информация за дейността. Показателите, изчислени по индивидуалните годишни финансови отчети на изследваните предприятия, имат следният вид:

Таблица 2

**Финансови коефициенти на пристанищните оператори
в България**

Пристанищен оператор	РСК	ОА	ПСВК	ОЛ	БЛ
Пристанище Бургас ЕАД	0.097	0.669	52.147	1.105	0.822
Лукойл Нефтохим Бургас АД	-0.105	1.329	17.699	0.667	0.237
БМФ Порт Бургас ЕАД	0.799	0.982	22.486	1.643	1.503
Водмар ЕАД	0.066	0.125	22.439	0.070	0.070
Пристанище Варна ЕАД	0.206	0.996	30.273	3.414	3.026
Пристанище Леспорт ЕАД	0.012	0.257	55.044	7.270	6.924
Порт Балчик АД	0.109	0.398	9.243	1.517	1.517
Пристанище Видин ЕООД	0.010	0.145	386.841	31.210	27.800
Слънчев дар АД	0.018	0.352	147.238	4.573	4.216
Параходство Българско речно плаване АД	-0.026	0.136	211.439	0.829	0.741

Порт инвест ЕООД	0.112	0.559	17.571	0.633	0.490
Пристанищен комплекс Русе ЕАД	0.034	0.310	37.174	24.771	24.237
Драгажен флот Истър АД	0.014	0.306	46.926	2.698	2.125
Октопод С ООД	0.040	1.584	160.955	6.939	5.896

Източник: Собствени изчисления.

В табл. 2 първата колона „Рентабилност на собствения капитал“ най-ефективно управление на бизнеса се откроява БМФ Порт Бургас ЕАД. В колона „Обращаемост на активите“ най-ефективни в използването им се отличават Лукойл Нефтохим Бургас АД и Октопод С ООД. Най-ефективен по отношение управлението на вземанията си от клиенти е Порт Балчик АД, който е с най-кратък „Период на събиране на вземанията от клиенти в дни“. Като най-ефективни при управление на своята „Обща ликвидност“ се открояват БМФ Порт Бургас АД, Порт Балчик АД и Драгажен флот Истър АД, а по отношение на показателя „Бърза ликвидност“ – Пристанище Бургас ЕАД, БМФ Порт Бургас ЕАД и Порт Балчик АД.

На следващият етап от настоящото изследване е приложен софтуерът DEA Frontier за изчисляване на сравнителната ефективност на основата изчислените финансови коефициенти за 14 от 16-те пристанищни оператори в България за 2018 г. Изискването за положителни величини е преодоляно посредством подхода за въвеждане на константа, която не накърнява резултатите от анализа на сравнителната ефективност. С оглед на тази особеност, присъща на финансовите показатели, се препоръчва анализ с променлива възвръщаемост от мащаба (Hollingsworth and Smith, 2003), в конкретния случай се прилага адаптираната версия на DEA само на основата на изходящи променливи, предложена за Китайските пристанища от Ablanedo-rosas et al., 2010. Резултатите са представени в табл. 3.

**Сравнителна ефективност на пристанищните оператори
в България**

Пристанищни оператори	Оптимални коефициенти α_i														
	Efficiency	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Пристанище Бургас ЕАД	0.526		0.764					0.096							0.140
Лукойл Нефтохим Бургас АД	0.819		0.023					0.977							
БМФ Порт Бургас ЕАД	1.000		1.000												
Водмар ЕАД	0.342		0.960					0.040							
Пристанище Варна ЕАД	0.777		0.574					0.015							0.412
Пристанище Леспорт ЕАД	0.488		0.659					0.341							
Порт Балчик АД	0.403		0.965					0.035							
Пристанище Видин ЕООД	1.000							1.000							
Слънчев дар АД	0.618		0.503					0.497							
Параходство Българско речно плаване АД	0.710		0.313					0.687							
Порт инвест ЕООД	0.394		0.984					0.016							
Пристанищен комплекс Русе ЕАД	0.985		0.046					0.863							0.091
Драгажен флот Истър АД	0.343		0.848					0.152							
Октопод С ООД	1.000														1.000

Източник: Собствени изчисления.

Резултатите от анализа на ефективността изчислени на основата на финансовите коефициенти показват, че за 2018 г. само три от изследваните пристанищни оператори са ефективни – БМФ Порт Бургас ЕАД, Пристанище Видин ЕООД и Октопод С ООД, а в сравнение с тях всички останали оператори остават под границата на ефективност. Близки до граничните оценки са тези на Пристанищен комплекс Русе ЕАД и Лукойл Нефтохим Бургас АД, а като най-ниска е оценена ефективността на Водмар ЕАД, Драгажен флот Истър АД и Порт инвест ЕООД.

Заклучение

Настоящия доклад има за цел изследване сравнителната ефективност на пристанищните оператори на пристанища за обществен транспорт с национално значение в България с прилагане на непараметричен оптимизационен модел на основата на финансови коефициенти. За постигането на тази цел финансовият анализ, насочен към ефективност на дейността, обхваща показателите рентабилност на собствения капитал, обръщаемост на активите, период на събиране на вземанията в дни, обща и бърза ликвидност за 2018 г. Прилагането на линеен оптимизационен модел за изчислените показатели се прилага само отношение на изходящи променливи (входящи променливи не влияят върху оценката на коефициента за ефективност) и променлива възвръщаемост от мащаба. При тези условия резултатите от анализа сочат, че едва три от проучваните предприятия – пристанищни оператори са ефективни – БМФ Порт Бургас ЕАД, Пристанище Видин ЕООД и Октопод С ООД. Те формират 21,4% от общия брой обхванати в изследването лицензирани пристанищни оператори в България.

На основата на получените резултати не се създават предпоставки за формулиране на изводи и препоръки в зависимост от вид на експлоатиранияте от пристанищните оператори терминали (морски или речни), форма на собственост върху капитала на пристанищните оператори (държавна или частна) и равнище на специализация. В подкрепа на това становище могат да бъдат приведени резултатите от DEA. С най-високи оценки на коефициента за ефективност са предприятия, които оперират както на морски (БМФ Порт Бургас ЕАД), така и на речни терминали (Пристанище Видин ЕООД и Октопод С ООД). Собствеността върху капитала също е както държавна (Пристанище Видин ЕООД), така и частна (БМФ Порт Бургас ЕАД и Октопод С). Равнището на специализация също не е определящо. Както един от най-ефективните пристанищни оператори е специализиран в обслужването на пътници (Пристанище Видин ЕООД), така и един от най-неефективните оператори (Водмар ЕАД). Тези заключения дават основание за формулирането на извода, че финансовата ефективност на пристанищните оператори е функция на тяхното финансово управление и повишаване може да бъде постигнато при подобряване качеството на мениджмънта.

References

1. Ablanedo-Rosas, H. et al. (2010) 'A study of the relative efficiency of Chinese ports: a financial ratio-based data envelopment analysis approach', *Expert Systems*, 27(5), pp. 349–362. doi: 10.1111/j.1468-0394.2010.00552.x.)
2. Ablanedo-Rosas, J. H. and Ruiz-Torres, A. J. (2009) 'Benchmarking of Mexican ports with data envelopment analysis', *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 1(3), pp. 276–294. doi: 10.1504/IJSTL.2009.027535.
3. Avkiran, N. K. (2011) 'Association of DEA super-efficiency estimates with financial ratios: Investigating the case for Chinese banks', *Omega*, 39(3), pp. 323–334. doi: 10.1016/j.omega.2010.08.001.
4. Banker, R. D., Charnes, A. and Cooper, W. W. (1984) 'Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis', *Management science*, 30(9), pp. 1078–1092.
5. Baran, J. and Górecka, A. (2015) 'Seaport efficiency and productivity based on Data Envelopment Analysis and Malmquist Productivity Index', *Logistics & Sustainable Transport*, 6(1), pp. 25–33. doi: 10.1515/jlst-2015-0008.
6. Cabral, A. M. R. and Ramos, F. S. (2018) 'Efficiency Container Ports in Brazil: a Dea and Fdh Approach', *The Central European Review of Economics and Management*, 2(1), p. 43. doi: 10.29015/cerem.579.
7. Charnes, A., Cooper, W. W. and Rhodes, E. (1978) 'Measuring the efficiency of decision making units', *European Journal of Operational Research*, 2(6), pp. 429–444. doi: 10.1016/0377-2217(78)90138-8.
8. Chiu, C. Y. and Wang, M. W. (2011) 'An integrated DEA-based model to measuring financial performance of construction companies', *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 8(1), pp. 1–15.
9. Demerjian, P. R. (2017) 'Calculating Efficiency with Financial Accounting Data: Data Envelopment Analysis for Accounting Researchers', *SSRN Electronic Journal*, (August). doi: 10.2139/ssrn.2995038.
10. Dong, G. et al. (2019) 'Evaluating the environmental performance and operational efficiency of container ports: An application to the maritime silk road', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), pp. 1–15. doi: 10.3390/ijerph16122226.
11. Emrouznejad, A. and Cabanda, E. (2010) 'An aggregate measure of financial ratios using a multiplicative DEA model', *International Journal*

of Financial Services Management, 4(2), p. 114. doi: 10.1504/ijfsm.2010.032435.

12. Feroz, EH, Kim, S, Raab, R. (2003) 'Financial statement analysis: A data envelopment analysis approach', Journal of the Operational Research Society, (54), pp. 48–58.

13. Hadzhiev, V. (2010) 'Sravnitelna efektivnost na balgarskite banki chrez dea', Izvestiya na Ikon. univ. Varna, 17(8), pp. 25–33.

14. Hadzhiev, V. and Stancheva, N. (2004) 'Analiz na sravnitelnata efektivnost i negovoto prilozhenie v bankoviya sektor', Izvestiya na Ikon. univ. Varna, (2), pp. 48–56.

15. Hajizadeh, A. et al. (2017) 'Relative Efficiency Analysis of Container Ports in Middle East using DEA', International Archive of Applied Sciences and Technology, 7(March), pp. 54–60.

16. Hasan Esmail, H. A. (2016) 'Efficiency Assessment of Jazan Port Based on Data Envelopment Analysis', Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3), pp. 320–327. doi: 10.5901/mjss.2016.v7n3s1p320.

17. Hollingsworth, B. and Smith, P. (2003) 'Use of ratios in data envelopment analysis', Applied Economics Letters, (10), pp. 733–735. doi: 10.1080/1350485032000133381.

18. Kalgora, B. et al. (2019) 'Measuring West-Africa Ports Efficiency Using Data Envelopment Analysis', Journal of Transportation Technologies, 09(03), pp. 287–308. doi: 10.4236/jtts.2019.93018.

19. KEVR (2017) 'Sravnitelnen analiz na ViK sektora v Republika Bulgariya za regulatoren period 2009-2016 g.' KEVR, pp. 1–116. Available at: http://www.dker.bg/uploads/documents/vik/sr_analiz_vik_2009-2016.pdf.

20. Lim, T.-C. and Guo, J. (2011) 'Analyzing ports efficiency in the ASEAN and the V.I.S.T.A. by Data Envelopment Analysis (DEA) Technique', Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 9, pp. 2129–2144.

21. Mihaylova-Borisova, G. (2014) 'Bankovata efektivnost v Bulgariya , mezhdunarodnata finansova kriza i dalgovata kriza v Evrozonata', pp. 17–24.

22. Nenovsky, N., Ivanov, M. and Mihaylova, G. (2008) 'The evolution of Bulgarian banks' efficiency during the twenties: a DEA approach'. Bank of Greece, p. 44.

23. Nikolina, B. P. and Hua, Z. J. (2020) 'Technical and Scale Efficiency Analysis of 25 Nort Mediterranean Ports : A Data Envelopment

Analysis Approach', *International Journal of Economics and Finance*, 12(3), pp. 55–63. doi: 10.5539/ijef.v12n3p55.

24. Pjevčević, D. et al. (2011) 'DEA Window Analysis for Measuring Port Efficiencies in Serbia', *PROMET - Traffic&Transportation*, 24(1), pp. 63–72. doi: 10.7307/ptt.v24i1.269.

25. Pongpanich, R. and Peng, K.-C. (2016) 'The Efficiency Measurement of Container Ports in Thailand by Using DEA Windows Analysis Approach', *International Journal of Innovative Research & Development*, 5(5), pp. 247–253.

26. Registar pristanishtni operatori | www.marad.bg (no date). Available at: <https://www.marad.bg/bg/taxonomy/term/179> (Accessed: 20 April 2020).

27. TZ 'Targovski zakon'. Available at: <https://lex.bg/laws/ldoc/-14917630> (Accessed: 20 April 2020).

28. van Dyck, G. K. (2015) 'Assessment of Port Efficiency in West Africa Using Data Envelopment Analysis', *American Journal of Industrial and Business Management*, 05(04), pp. 208–218. doi: 10.4236/ajibm.2015.54023.

29. ZMPVVPPRB Zakon za morskite prostranstva, vatreshnite vodni patishta i pristanishtata na Republika Balgariya. Available at: https://www.mtitc.government.bg/sites/default/files/zakon_za_morskite_prostranstva_07022017.pdf (Accessed: 20 April 2020).

ИНФЛУЕНСЪР МАРКЕТИНГОВИ ПЛАТФОРМИ И ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ

INFLUENCER MARKETING PLATFORMS AND KEY METRICS

*Ас. д-р Бойчо Бойчев
Варненският свободен университет „Черноризец Храбър”
b.boychev@abv.bg*

*Assist. Prof. Boycho Boychev, PhD
Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Bulgaria
b.boychev@abv.bg*

Abstract

Contemporary business practice must take into account the fact that TV and print media have become less influential. This is due to the increasing use of Internet as a source of information. The rise of social networks, constantly changing consumer preferences, and ad blockers to mention just a few have set serious challenges to marketing specialists. All this makes it necessary for companies to use new approaches for reaching target audiences. These methods should be unobtrusive for the customers and present brands in the best possible ways. This can be achieved by using influencers and leaders of opinion.

Key words: *influencer marketing, influencer, digital marketing, social network, digital media.*

JEL Code: M30, M31

Въведение

Инвестициите в световен мащаб на телевизионната и печатна реклама намаляват непрекъснато в последните години и причината е все по-бързо навлизане на Интернет в живота на хората. Средствата, инвестирани в интернет реклама, нарастват с всяка изминала година. България не е изключение от световните тенденции и това налага нови подходи за достигане до целевата аудитория по ненаатрапчив начин за потенциалните клиенти с цел представяне на бранда. Един от тези нови подходи е инфлуенсър маркетинга. За нашата страна като цяло е все още е новост, но в световен мащаб се работи активно с инфлуенсърите или лидерите на мнение.

Целта на доклада е да се характеризира понятието „инфлуенсър маркетинг“, да се изтъкнат предимствата и недостатъците при работа с инфлуенсери и да се представят инфлуенсър маркетингови платформи със съответните показатели за отчитане възвращаемостта на инвестициите.

1. Същностни аспекти на понятието инфлуенсър маркетинг

Инфлуенсърите имат силно влияние в социалните мрежи. Това са личности с много последователи, които следят поведението, мнението, навиците и като цяло начина на живот на целевите потребители. Трябва да се отбележи, че не е задължително да бъдат известни като актьори, журналисти, певци и т.н. Инфлуенсър може да бъде всеки един индивид, който привлича вниманието на много хора чрез своите публикации. За потребителите на социалните мрежи те са най-видимите и търсени личности. Истината е, че сътрудничеството с известни личности не е нещо ново за бизнеса, но за разлика от традиционните медии, инфлуенсър маркетингът се осъществява чрез „обикновения човек“. Благодарение на последователите си в социалните мрежи и влиянието, което има, инфлуенсърът е способен да дава препоръки за даден продукт. Алгоритъмът на инфлуенсър маркетингът предполага:

Първо дефинирането на таргет аудиторията на продукта, на нейните изисквания и потребности. С други думи кои са потенциалните клиенти, какви продукти харесват в социалните медии и кого следват там?

Второ търсенето на популярни личности в мрежата за инфлуенсери, които имат отношение към мисията на бранда.

Трето: Убеденост, че имиджът на бранда ви съвпада с имиджа на инфлуенсера.

Четвърто: Не се опитвайте да „продавате“ бранда си, а да се стремете към взаимна изгода и сътрудничество.

Пето: Стремете се към дългосрочни партньорства. Препоръчително е при селектирането на инфлуенсери да се избягват такива, които промотират много на брой и различни марки. Желателно е да се работи дългосрочно с избраните инфлуенсери.

Следователно инфлуенсър маркетингът е начин да се въздейства върху потребителите на даден продукт чрез влиятелни личности в интернет с цел да се засили доверието в марката на фирмата и те да я

направят още по-популярна сред потенциалните клиенти. С други думи инфлуенсър (Influencer) може да се нарече всеки профил със сравнително голяма аудитория, над която има влияние (influence), който си партнира с различни марки за взаимна изгода. Използването на инфлуенсери позволява изграждането на голям брой последователи в социалните мрежи и медийните платформи, както и формирането на общности около бранда (Lyubenov, 2018). При избора кой тип инфлуенсър да използва като най-подходящ, маркетинговият екип трябва да изготви маркетинговата стратегия, да вземе предвид продукта, който желае да промотира и да го съпостави с натрупаната група от последователи на инфлуенсера. За да се работи за утвърждаване на бранда, трябва да се вземе под внимание дали целта на организацията е да достигне до по-широк кръг от хора или до тясно дефинирана аудитория. Разпознаваемостта на клиента е и един от основните критерии при избор на бранд ориентирани стратегии.

При подбора на инфлуенсър трябва да се селектират личностите, които възплащават бранда. При възможност да се използват такива от тях, които вече използват бранда (Uspeshen influencers marketing, 2018). Пример за това може да се даде с връзката на часовниците Омега с Бъз Олдрин и техния часовник Speedmaster Professional Chronograph, който той е носел при кацането на луната (Kostantinova, 2016). Сега този часовник е известен като „лунния часовник“. Компанията кани астронавта да направят заедно нов модел часовник. Той е следван от над 1 млн. души само в Twitter.

Инфлуенсърите реално стават знаменитости сред определена аудитория, благодарение на съдържанието, което публикуват. Те споделят с последователите си опит в сфера, в която са специалисти, без значение дали в професионален, или в личен план. По отношение на съдържанието, което споделят, инфлуенсърите най-често са блогъри и влогъри, но също така и двете – например имат активен профил в Instagram, в който публикуват снимки и текстово съдържание, но също така имат YouTube канал, където споделят видеоклипове. Често използват една или повече платформи, в които публикуват регулярно. Тематиката, по която пишат и говорят, също е различна – недвижими имоти, човешки ресурси, спорт, козметика, грим, личностно развитие и др., както и комбинации между темите. В България най-популярни са платформите Instagram и YouTube, които и в световен мащаб са най-

предпочитани от инфлуенсъри и брандове като 78% от маркетолозите предпочитат Instagram за позициониране на рекламна кампания (Fitsysbg, 2019).

Днес все повече брандове в световен мащаб се доверяват на инфлуенсър маркетинга и успешно реализират целите си, а именно (Fitsysbg, 2019):

- 80% от маркетолозите намират инфлуенс маркетингът за ефективен;
- 89% твърдят, че ROI е по-висок, сравнен с резултата от останалите маркетинг канали;
- 65% от компаниите са планирали да повишат бюджета си за инфлуенс маркетинг през 2019 г.

Трябва да отбележим, че съществуват различни авторови мнения за видовете инфлуенсъри, но могат да са разгледат в пет групи:

- Нано инфлуенсъри – това са инфлуенсъри с до 5000 последователи.
- Микро инфлуенсъри – в тази група попадат личности с последователи от 5000 до 100 000 последователи.
- Макро инфлуенсъри – с последователи между 100 000 и 500 000 души.
- Мега инфлуенсъри – с последователи между 500 хил. и 5 млн. души.
- Знаменитости – с над 5 млн. последователи.

Първата група инфлуенсъри може да се сравни с класическия маркетинг „от уста на уста“.

Втората група - Микро инфлуенсърите, са следвани от сравнително малко хора, но последователите им са с т.нар. нишов профил. Този тип потребители са добре сегментирана и отбрана аудитория. Микро инфлуенсърите имат силна и дори до някаква степен лична връзка със своите последователи, нещо което при Макро инфлуенсърите е слабо застъпено или липсва (Wissman, 2018). Тук съществен недостатък е, че в повечето развиващи се икономики има още твърде малко микро инфлуенсъри, което предполага, че ще отнеме време докато се утвърдят такива личности, а много от тях не се занимават с това професионално. Този проблем обаче не съществува в развитите пазари като САЩ, Великобритания и други.

Третата група са с повече последователи от Микро инфлуенсърите и създават много по-качествено съдържание, но това е за сметка на намаляващата ангажираност от тяхна страна в сравнение с Микро инфлуенсърите, както беше отбелязано по-горе.

Четвърта група са Мега инфлуенсърите са специализирани в създаването на съдържание, което е с изключително високо ниво на качество. Те имат широк обхват на действие, но са неподходящи за нишови пазари. Обикновено работата с тях струва значително по-скъпо на бизнес организациите в сравнение с по-горе представените групи.

Петта група са знаменитости. Често такъв тип инфлуенсър са популярни личности като актьори, спортисти, певци и т.н. (Hatton, 2018). Изборът на такъв тип инфлуенсър е подходящ за продукти, които се използват по-масово. Пример за тази група инфлуенсър е Ким Кардашян. Пример за инфлуенсър е Ким Кардашян¹. Тя има милиони последователи в Instagram и има огромно влияние върху тях.

2. Предимства и недостатъци при работа с инфлуенсър

2.1. Предимствата при работа с инфлуенсър

Сред проучените автори – (Huff, 2017; Barker, 2018; Brown, 2018; Mediakix Team, 2018; Kosaka, 2019),, няма единно мнение за предимствата на инфлуенсър маркетинга. В обобщение на предложените от тях предимства ще изведем следните ползи за бранда:

- Благодарение на инфлуенсера брандът **по-бързо и по-лесно изгражда доверие** към себе си и с това създава възможност за придобиването на нови лоялни клиенти. Лоялността към бранда е директен измерител на привързаността на потребителя към него (Stanimirov, et al., 2018, p. 305).

- Тъй като потребителите доброволно са избрали да следват дадената личност, те желаят да видят споделеното от нея в социалните мрежи. Това прави рекламата **ненатрапчива** за последователите на инфлуенсера, стига тя да е естетически издържана.

¹ Кймбърли Ноуъл „Ким“ Кардашян Уест (на английски: Kimberly Noel „Kim“ Kardashian West) е американска риалити звезда, телевизионен персонаж, модел и актриса. Към 22.2.2020 г. има над 160 млн. последователи в Instagram

- Работата с инфлуенсърите предоставя възможност за **ефективно достигане на целевата аудитория**. Според типа инфлуенсър може да достигнете до широка или до нишова аудитория.

- **Изгражда оригинално съдържание**, с което обогатява цялостната дигитална маркетингова кампания, от което може да се възползва бизнес организацията извън дигиталното пространство.

- При инфлуенсър маркетинга има **възможност за неограничено споделяне на рекламата**, без това да изисква допълнителни средства на бизнес организацията. Веднъж заплатена, услугата не се налага да се доплаща, както е например при телевизионната реклама. При нея се заплаща определен брой излъчвания на рекламния клип и при достигане на договорения брой излъчвания рекламата се спира. За продължаването ѝ се изисква да се заплати допълнително. Това прави рекламата чрез инфлуенсъри много по-евтина от голяма част от класическите методи за рекламиране.

2.2. Рискове при работа с инфлуенсъри и препоръки за тяхното избягване

Освен предимства при работата с инфлуенсърите съществуват и някои рискове най-вече от управленски и правен характер.

Комуникацията с инфлуенсърите изисква често пъти специфично управление на тези взаимоотношения. За това е препоръчително да се наеме агенция или компания, която се е специализирала в управлението на инфлуенсъри. При избора трябва да се определи ясно от бизнес организацията каква част ще се управлява от тях и каква от агенцията/компанията за управление на инфлуенсъри. Трябва да се анализира гъвкавостта им с цел дали ще могат да отговорят на променящите се нужди на бранда.

Трябва да се обърне съществено внимание върху правните детайли за спонсорството. Сериозно предимство, както беше посочено по-горе, на инфлуенсър маркетинга е, че дава възможност чрез създаденото оригинално съдържание от инфлуенсъра да се използва за рекламна кампания на бранда (Influensar marketing - koga ima smisal, 2018). Тук възможен проблем е липсата на клауза в договора, при която да не е описана възможността да се използва създаденото оригинално съдържание от страна на бизнес организацията, което би довело до допълнителни разходи за нея. Това е причината да се препоръчва при подпис-

ване на договора правата върху създаденото съдържание да се превърлят върху наелата инфлуенсъра организация.

Желателно е в договора ясно да се определи:

- кой каква част от процеса ще управлява при работата с инфлуенсъра, ако се работи с агенция;
- плащането – размера и начина на заплащане;
- доставката на продуктите, които инфлуенсъра ще използва;
- за чия сметка ще е поддръжката на тези продукти, ако има такава;
- дали инфлуенсъра ще участва в писане на инструкциите за употреба и т.н.

Друг съществен риск е неправилния начин на представяне на даден продукт и в крайна сметка на самия бранд. При задаване на изискване към инфлуенсъра какъв тип послание трябва да носи неговия пост в социалните мрежи, често не се поставят достатъчно ограничителни условия от страна на бизнес организацията като какво точно не иска да има в поста, което може да доведе до накърняване на имиджа на бранда. Например не може инфлуенсъра да обяснява за здравословния начин на живот в свой клип, които води благодарение на даден продукт докато пие алкохол и пуши пура.

Посочените предимства са предпоставка за растежа на партньорството между бизнес организациите и инфлуенсърите. Тук идва затруднението за бизнес организациите как да определят възръщаемостта на инвестицията (Return On Investment (ROI)) си в зависимост от маркетинговите цели (виж таблица 1).

Таблица 1

Маркетингови цели

Цел	Популярност на бранда	Разглеждане на продукта	Намерение за покупка	Продажби	Лоялност
Вид инфлуенсър	Мег/Макро	Микро/Макро	Микро/Макро	всички групи	всички групи
Канали за разпространение	Instagram/ TikTok	Instagram Stories /Twitter/ Facebook	всички канали	Pinterest/ Instagram Stories/ Blogs	всички канали

Измерване на	информирани- ността за бранда	информирани- ността за бранда	намерението за покупка	увеличени- ето на продажбите	лоялността към бранда
Показатели за измерване и проследя- ване	впечатления	ангажира- ност	ангажира- ност	клика	впечатле- ния

3. Инфлуенсър маркетингови платформи и основни показатели

В помощ на бизнес организациите за изчисляването на ROI могат да се използват някои инфлуенсър маркетингови платформи. Това са:

- **NeoReach** има функция за проследяване и отчитане, която позволява да се наблюдава ефективността в реално време. Платформата има възможност за проследяване ангажименти, импресии и възвръщаемост на инвестициите, както и цена на импресия и цена на ангажимент. Чрез нея може да се следи ефективността на цялостната кампания, публикации и/или инфлуенсър.

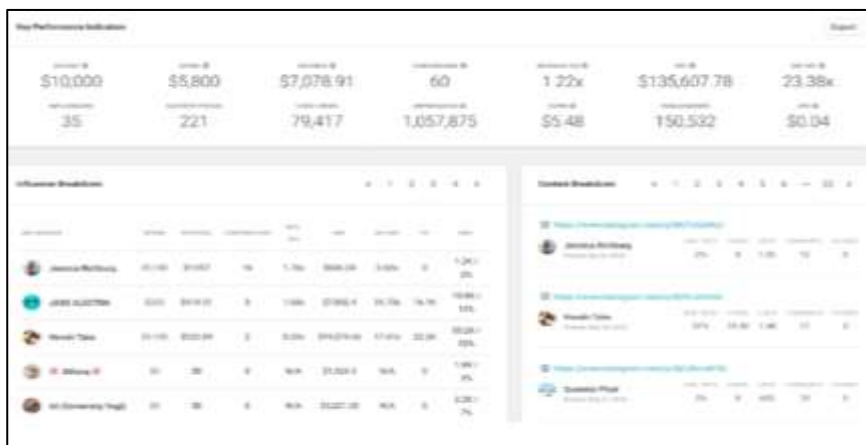


Източник: <https://neoreach.com/software/>

**Фиг. 1. Екран с ключови показатели за ефективност
на кампания в NeoReach**

• **TapInfluence** позволява да се анализира рентабилността в реално време и да се проследява ефективността на всеки инфлуенсър въз основа на показатели като обхват, ROI, ангажираност и обща стойност на медията. Също така дава достъп до показатели за конкретната индустрия.

• **Grin** има най-изчерпателния списък на ключови показатели за ефективност (key performance indicators - KPI), за да измери ефективността на кампанията. Платформата позволява да се следи кампанията въз основа на показатели като реализации, съдържание, генерирани приходи, възвръщаемост на инвестициите, медийна стойност, ангажменти, цена на кликване и импресии. Чрез нея може се разгражда производителността на всеки инфлуенсър и съдържание създадено от него, базирана на едни и същи KPI.



Източник: <https://grin.co/>

Фиг. 2. Екран с ключови показатели за ефективност на кампания в Grin

Основни показатели, които могат да се измерват и проследяват са (Baer, 2016; Bogliari, 2019; Rothman, 2019):

• **Достигане до целевата аудитория:** Ако целта на бизнес организацията е да популяризира бранда си, това е показател, който трябва да се следи. Тук точното изчисляването на ROI е изключително трудно, но за целта може да се изчисли колко са лоялните последователи на

инфлуенсъра и колко клика към страницата на бранда са осъществени от последователите на конкретния инфлуенсър.

- *Ангажираност*: Това измерва как потенциалните клиенти реагират на бранда. Така се изчислява цената на ангажиране (cost-per-engagement) и тя позволява да се изчисли колко средства са изразходвани за харесване, коментиране, преглеждане на публикацията и нейното споделяне.

- *Впечатления*: Това е индикация за това как хората виждат публикациите на инфлуенсъра, а броят на генерираните импресии е важна статистическа информация, която е желателно да се следи.

- *Видимост*: Може да се проследи онлайн популярността на бранда, като се наблюдава социалните медии, за да види колко органични реализации е генерирал бранда по време на кампанията.

- *Последователи*: Една от целите, поради която се използват инфлуенсъри, е привличането на нови последователи. Въздействието на кампанията може да се оцени, като се провери броя на последователите в социалните медии преди и след кампанията.

- *Конверсии*: Благодарение на тях конверсиите може да се наблюдава колко последователи реагират на поста на инфлуенсъра и чрез тази стойност да се изчисли ROI.

- *Продажби*: Ефективната въздействаща кампания трябва да може да доведе до повишаване на продажбите. Лесно може да се направи сравняване на продажбите преди и след кампанията, с което да се провери дали тя е била успешна. Друг вариант е в публикациите на инфлуенсъра да има код за промоция, чрез което ясно може да се изчисли ROI.

- *Трафик на уебсайтове*: Той проследява колко потенциални клиенти може да привлече инфлуенсъра към конкретна уебстраница на бизнес организацията. Този показател може да се използва за изчисляването на ROI, като за целта бизнес организацията трябва да присвои относителна стойност на всеки посетител.

Заклучение

Бизнес организациите трябва да анализират възможността за сключване на договор с подходящ за техния бранд инфлуенсър с цел увеличаване на продажбите и придобиване на по-голям пазарен дял. При задълбочен анализ на някои от най-влиятелните личности в света

на социалните мрежи се достига до заключението, че те са средство за увеличаване на популярността на различни брандове. Това е и причината за отличното коопериране между рекламодателите и инфлуенсърите. Инфлуенсър маркетинга е един ефективен комуникационен канал, който може добре да подкрепи цялостната комуникационна и дигитална стратегия на кампанията.

References

1. Baer, J. (2016) *The Shocking ROI of Influencer Marketing*. [Online] Available from: <https://www.convinceandconvert.com/convince-and-convert-podcast/the-shocking-roi-of-influencer-marketing/> [Accessed 20/04/2020]
2. Barker, S. (2018) *9 Of The Biggest Benefits Of Social Influencer Marketing You Need To Know Now (Updated September 2018)*,. [Online] Available from: <https://shanebarker.com/blog/biggest-benefits-social-influencer-marketing/> [Accessed 19/1/2019]
3. Bogliari, A. (2019) *How To Calculate Influencer Marketing ROI*. [Online] Available from: <https://www.martechadvisor.com/articles/influencer-marketing/how-to-calculate-influencer-marketing-roi/#> [Accessed 7/11/2019]
4. Brown, B. (2018) *10 Benefits Of Influencer Marketing That You Didn't Know*. [Online] Available from: <https://www.grin.co/blog/benefits-influencer-marketing> [Accessed 19/1/2019]
5. Fitsysbg (2019) *Influensar marketing: ефективен начин за реклама на branda*. [Online] Available from: <https://www.fitsys.com/инфлуенсър-маркетинг-ефективен-начи/> [Accessed 13/11/2019]
6. Huff, T. (2017) *6 Big Benefits of Using Influencer Marketing in Your Social Strategy*. [Online] Available from: <https://www.socialmediatoday.com/social-networks/6-big-benefits-using-influencer-marketing-your-social-strategy> [Accessed 19/1/2019]
7. *Influensar marketing - koga ima smisal* (2018) [Online] "МИТ Прес" ООД. Available from: <https://www.manager.bg/marketing/trayna-influensr-marketing-kompaniite-veche-se-kolebayat/page/0/1> [Accessed 7/1/2019]
8. Kosaka, K. (2019) *7 Overlooked Benefits of Influencer Marketing*. [Online] Available from: <https://blog.alex.com/benefits-of-influencer-marketing/> [Accessed 20/04/2020]

9. Kostantinova, B. (2016) *Influensar marketing - taynoto oryzhie na premium brandovete*. [Online] Available from: <https://www.premium.bg/money/инфлуенсър-маркетинг-тайното-оръжие-на-премиум-брандовете.html> [Accessed 10/12/2018]
10. Lyubenov, L. (2018) *Digiralni marketingovi transformatsii. Sotsialno-ikonomicheski analizi, 2*.
11. Mediakix Team. (2018) *The 16 Benefits Of Influencer Marketing All Marketing Pros Should Know*. [Online] Available from: <http://mediakix.com/2018/02/benefits-of-influencer-marketing-social-media/#gs.jw9RfaCf> [Accessed 19/1/2019]
12. Rothman, N. (2019) *How Do Brands Track Influencer Marketing ROI?* [Online] Available from: <https://www.sideqik.com/influencer-marketing/influencer-marketing-roi> [Accessed 20/04/2020]
13. Stanimirov, E., Zhechev, V. et al. (2018). *Brand menidzhmant*. Varna: Nauka i ikonomika.
14. Uspeshen influensar marketing (2018). *Ikonomist, 41*. [Online] Available from: <http://ikonomist.bg/успешен-инфлуенсър-маркетинг> [Accessed 12-18/10/2018]

ОРГАНИЗАЦИЯ НА ГАЗОВИТЕ ПАЗАРИ

GAS MARKET ORGANIZATION

Ас. д-р инж. Марияна Вергиева
Колеж по туризъм, Благоевград
mariane@gbg.bg

Assist. Prof. eng. Mariyana Vergieva, PhD
College of Tourism, Blagoevgrad, Bulgaria
mariane@gbg.bg

Abstract

The report addresses the current topic of gas market organization and the changes resulting from the transposition of the Third Energy Liberalization Package. The material also provides an in-depth assessment of the market effects of network codes, showing that gas network users are taking advantage of new transmission capacity rules to profile their capacity requests. This in turn gives them the flexibility to respond more effectively to changing market conditions. This applies in particular to the wholesale markets of northwestern Europe and neighboring markets, creating more favorable trading conditions.

Key words: *gas markets, regulation, network code, competition, prospects, liberalization*

JEL Code: *O13, P18, Q43*

Въведение

Според последния анализ за търговията на едро с газ в Европейския съюз (ЕС), публикуван от Агенцията за сътрудничество на енергийните регулатори (ACER), добре функциониращите европейски газови центрове в държавите-членки, представляващи 80% от потреблението на газ в ЕС, водят до непрекъснато подобряване на вътрешния пазар. Напредъкът на някои от най-слабо развитите национални пазари на газ в ЕС обаче остава ограничен. Този анализ на ACER е за пазара за търговията на едро с газ за 2018 г. и показва, че различията между най-ликвидните хъбове – главно в Северна и Западна Европа – и по-слабо развитите хъбове продължават, главно поради различното ниво на изпълнение на Третия енергиен пакет, по-специално мрежовите кодекси за газа и наличието на специфични бариери пред търговията в някои

държави-членки. Освен това, докато спот ликвидността се увеличава в повечето страни, форуърдната ликвидност изглежда е концентрирана само в хъба TTF – виртуалната търговска точка за природен газ в Холандия и в по-малка степен в хъба NBP в Обединеното кралство.

Обемът на пазара за търговия на едро с газ също показва, че през 2018 г. разликите в разходите за снабдяване с газ в държавите-членки в повечето случаи са били под 1 евро/MWh, показващо засилената конкуренция на пазара в цяла Европа, което носи осезаеми ползи за потребителите (IEA, 2013).

1. Основни промени в пазара на природен газ

Транспонирането на Третия енергиен либерализационен пакет налага изменението на Закона за енергетика (ЗЕ), както и приемане през 2014 г. на подзаконовни нормативни актове от Комисията за енергийно и водно регулиране комисията (КЕВР) (ACER, 2019),

През 2014 г. Комисията за енергийно и водно регулиране /КЕВР/ одобри Методика за определяне цени за достъп и пренос на природен газ през газопреносни мрежи, собственост на „Булгартрансгаз“ ЕАД, както и Указания за образуване на цени за достъп и съхранение на природен газ в съоръжения за съхранение при прилагане на метод на регулиране „Норма на възвръщаемост на капитала“. През 2014 г. продължи процедурата по сертифициране на оператора на преносната мрежа „Булгартрансгаз“ ЕАД, като независим преносен оператор, за изпълнението на изискванията за независимост. През 2014 г. е преработен и проекта на Правилата за търговия с природен газ във връзка с получени становища от заинтересовани лица. Съгласно ЗЕ и Правилата за предоставяне на достъп до газопреносната и/или газоразпределителните мрежи и в изпълнение на европейската директива за пълна либерализация на пазара на природен газ, от 01.07.2007 г. на теория всички потребители имат право да избират своя доставчик на природен газ.

Това схематично е представено на фиг. 1, направен е паралел как изглежда процеса преди и след либерализацията.



Фиг. 1. Либерализация на газовия пазар

Основните изводи, които могат да се направят тук са:

1.1. Преносните и разпределителни газопроводи остават регулирани в повечето страни, осъществили реструктуриране на газовите си пазари

1.2. Добив на газ / внос и пазар на едро/ доставки на дребно са конкурентни области

1.3. За едно функционално конкурентно снабдяване на едро и на дребно ще са необходими:

- Достъп до газопроводите, включително правила за недискриминаращ достъп и ценообразуване, както и наличен капацитет на мрежата.
- Достъп до конкурентни пазари на (втечен) газ.

2. Газоснабдяване на територията на Република България

Осъществява се по газопреносна мрежа, собственост на „Булгартрансгаз“ ЕАД и по газоразпределителни мрежи, собственост на съответните газоразпределителни дружества. На територията на страната съществува и транзитен газопровод, собственост на „Булгартрансгаз“ ЕАД, който транзитира природен газ до териториите на Гърция, Македония и Турция.

Дейността по обществена доставка на природен газ се осъществява от „Булгаргаз“ ЕАД, съгласно издадена от КЕВР лицензия за дейността „обществена доставка на природен газ“. Природният газ на входа на газопреносната мрежа се доставя по сключен договор с външен

доставчик. Обществената доставка и снабдяването с природен газ в съответствие със ЗЕ са услуги от обществен интерес и като такива се осъществяват от лицензирани дружества.

Природният газ за нуждите на българския пазар се осигурява предимно от Русия въз основа на договори между обществения доставчик „Булгаргаз“ ЕАД от една страна и ООО „Газпром экспорт“ от друга страна. Делът на местния добив за осигуряване на нуждите на вътрешния пазар е незначителен.

„Булгаргаз“ ЕАД има сключен договор за покупко-продажба на природен газ от местен

добив с „Петрокекелтик“ ЕООД.

„Булгартрансгаз“ ЕАД е титуляр на лицензии за дейностите „пренос на природен газ“ и „съхранение на природен газ“. Дружеството притежава и управлява преносните и транзитните газопроводи – високо налягане, както и подземното газово хранилище (ПГХ) „Чирен“.

Разпределението на природен газ се извършва от регионални и локални газоразпределителни компании, работещи в условията на лицензионен режим и ценова

регулация за дейностите разпределение и снабдяване с природен газ. Клиенти на газоразпределителните дружества основно са домакинства и малки и средни предприятия. Към преносната мрежа на „Булгартрансгаз“ ЕАД са присъединени добивните предприятия и двете основни групи потребители – търговски дружества, получили лицензии за разпределение и снабдяване и небитови потребители, присъединени директно към преносната мрежа.

Основни участници на пазара на природен газ в страната са:

- „Булгартрансгаз“ ЕАД - комбиниран газов оператор, отговорен за осъществяване на дейностите пренос и съхранение на природен газ;

- „Булгаргаз“ ЕАД - обществен доставчик на природен газ в България, отговорен за осигуряването на доставката на природен газ при цени и условия, регулирани и утвърждавани от КЕВР;

- Търговци на природен газ - сключват сделки за доставка на природен газ с обществения доставчик, крайни снабдители, потребители, други търговци на природен газ, добивни предприятия, предприятия за съхранение на природен газ и с комбинирания оператор;

- Газоразпределителни предприятия – съвместявайки дейността снабдяване от краен снабдител с дейността разпределение на природен

газ доставят природен газ до потребители присъединени към техните мрежи. Техен ангажимент е изграждането и развитието на газоразпределителните мрежи, в съответствие с одобрени от КЕВР дългосрочни бизнес планове и условия;

- Небитови потребители на природен газ, присъединени към преносната мрежа;
- Небитови потребители на природен газ, присъединени към разпределителни мрежи;
- Битови потребители на природен газ (Vergieva, 2015).

Дизайн на газовия пазар

- За разлика от пазара на електричество, газовите пазари се основават на принципа на двустранната търговия
- Първостепенно значение на:
 - Достъп до капацитет на мрежа
 - Достъп до газохранилище
- Развитието на повечето европейски газови пазари изостава от пазара на електроенергия:
 - Липса на организирани пазари на едро
 - Липса на конкурентни балансиращи механизми и прилагане на администрирани цени за дисбаланса



Фиг. 2. Изисквания за функционален пазар

3. Перспективи за развитие и пазарен потенциал

3.1. Нови проекти

В периода 2019-2028 г. се предвижда да бъдат изградени и въведени в експлоатация нови междусистемни газови връзки с Турция, Гърция и Сърбия. Планира се през България да преминават и ключови трансгранични газопроводи, които ще се свържат със съществуващата газопреносна система на страната. С реализирането на плановете за строеж на нова газовата инфраструктура България ще се свърже с общият европейски пазар на природен газ и с пазарите в Каспийския регион, Централна Азия, Близкия Изток, Източния средиземноморския басейн и Северна Африка. Като резултат ще бъдат гарантирани доставките на природен газ за страната и за региона, като се създадат реални условия за диверсификация на източниците и маршрутите за доставка на природен газ за и през България (KEVR, 2018).

В пряка връзка с намеренията за развитие на газовата инфраструктура в региона са и плановете за разширение на съществуващото газохранилище „Чирен”, както и модернизацията и рехабилитацията на съществуващата газопреносната мрежа. Реализирането на всички тези проекти е взаимно обвързано, като цели да допринесе за ефективността и развитието на единната общеевропейска газова мрежа. Приоритет в инвестиционната дейност е изграждането на нови газопроводни отклонения, чрез които се създават условия за ускоряване на газификацията в страната със съответните икономически, социални, екологични и др. ползи за месното население.

3.2. Битово газоснабдяване

Делът на битовото газоснабдяване в страната все още е нисък в сравнение с други газови пазари, но е с тенденция за увеличение. Темп на нарастване се отчита и при потреблението на компресиран природен газ.

Насърчаването на газификацията чрез разширяване на газопреносната мрежа до нови региони и осигуряване на достъп до природен газ на нови общини, разпределителни дружества и нови небитови потребители е сред приоритетите в Енергийната стратегия на България. България има стратегическо географско местоположение, но все още недобре развита газова инфраструктура.

С изпълнението на планираните нови проекти, които са в ход, България има потенциал да се превърне в един от ключовите елементи за постигане на диверсификация на източниците и маршрутите за доставка на природен газ за региона.

Като част от изискванията на Третия енергиен либерализационен пакет и с оглед осигуряване на безпрепятствен и недискриминационен подход при осигуряването на достъп до газовите мрежи и тяхното развитие в интерес на участниците на пазара на природен газ е избран модела Независим преносен оператор, като оптимално решение за гарантиране на недискриминационен достъп до газовите мрежи и осигуряване на прозрачност и ефективност на дейностите на преносния оператор (Georgiev, 2014).

По отношение на газоразпределителните предприятия, в Република България не се прилагат параграфи 1, 2 и 3 на чл. 26 от Директива 2009/73/ЕО, тъй като няма нито едно дружество на територията на България, което да има повече от 100 000 присъединени клиенти. Съгласно чл.44, ал. 4 от ЗЕ на лицата, на които е издадена лицензия за разпределение на природен газ, не се издават лицензии за други дейности, подлежащи на лицензиране по ЗЕ, освен лицензия за снабдяване с природен газ от краен снабдител, ако присъединените към газоразпределителната мрежа на тази територия клиенти са по-малко от 100 000.

При изпълнение на регулаторните си правомощия КЕВР се ръководи от следните основни принципи:

- осигуряване на баланс между интересите на енергийните предприятия и

- клиентите;

- осигуряване на равнопоставеност между отделните категории енергийни

- предприятия и между видовете клиенти;

- създаване на стимули за развитието на конкурентен пазар за дейности в

- енергетиката, където има условия за това.

Съгласно разпоредбите на Закона за енергетика и на Правилата за предоставяне на достъп до газопреносната и/или газоразпределителните мрежи, всички потребители имат право да избират своя доставчик на природен газ, което право е гарантирано и в условията на лицензиите за дейността „снабдяване с природен газ от краен снабдител”.

Като дейност, насърчаваща конкуренцията на пазара, може да се посочи и фактът, че КЕВР утвърждава пределни цени за продажба на природен газ, като газоразпределителните компании имат правото да продават на крайни потребители на цени, по-ниски от утвърдените.

При регулирането на цените за разпределение и снабдяване с природен газ, КЕВР отчита особеностите на пазара, включително и факта, че необходимата инфраструктура

за разпределение на природен газ в страната все още е в процес на изграждане и присъединените битови клиенти към газоразпределителните мрежи са малко. Прилаганият от КЕВР регулаторен механизъм осигурява балансиращи стимули за газоразпределителните дружества за продължаващо развитие на мрежите и присъединяване на нови потребители с цел постепенно увеличаване на консумацията им. С оглед стимулиране на инвестициите за газоразпределителните дружества КЕВР прилага метод на регулиране „горна граница на цени“. Нормата на възвръщаемост на капитала се утвърждава от КЕВР за всяко газоразпределително дружество.

3.3. Пазар на дребно

При регулирането на цените за разпределение и снабдяване с природен газ се отчитат и особеностите на пазара, включително и факта, че необходимата инфраструктура за разпределение на природен газ в страната все още е в процес на изграждане и присъединените клиенти към газоразпределителните мрежи са малко. Прилаганият от КЕВР регулаторен механизъм осигурява стимули за газоразпределителните дружества за продължаващо развитие на мрежите и присъединяване на нови клиенти с цел постепенно увеличаване на консумацията им, като в т.ч. е и определена целева норма на възвръщаемост на собствения капитал за дейностите „разпределение на природен газ“ и „снабдяване с природен газ от краен снабдител“. КЕВР утвърждава разходнообразувани тарифни структури, като същите са част от заявлението за цени.

Дружествата предлагат обосновано разделяне на клиентите по групи и подгрупи в зависимост от сходни характеристики на потребление и/или друг признак, за които да иска утвърждаване на отделни цени. В този смисъл действащите видове тарифи за крайните потребители на газоразпределителните дружества са обособени в зависимост от принадлежността на потреблението (промишлени, обществено-

административни и битови), равномерност и неравномерност на потреблението и съответна консумация.

Цените се образуват в съответствие с приетата Наредба № 2 от 19.03.2013 г. за регулиране на цените на природен газ. Законът за енергетиката урежда задължението на преносното предприятие да присъединява към своята мрежа в определена от него точка разпределителните предприятия, добивните предприятия и предприятията за съхранение на природен газ.

Прогноза

1. ЕС ще достигне стратегическите си цели:
 - а) достатъчно количество природен газ, което да задоволи напълно нуждите на общността;
 - б) реална диверсификация на външните доставчици на суровината;
 - в) разнообразяване на средствата за транспортиране;
 - г) пълно реверсивно свързване на газопреносните мрежи на 28-те страни на ЕС - проекта „Свързана Европа“ 2014 – 2020 г.;
 - д) пренос на природен газ във всяка посока и до всяка страна от Съюза, независимо от входната точка използвана от доставчика.
2. Рязко ще се повиши производството на конвенционален и природен газ в света от новите находища, основно в морските пространства: Шах Дениз 2, Източно Средиземноморие, Черно море, Източноафриканско крайбрежие на Индийския океан.
3. Ще нарастване добива на шистов газ в Северна и Южна Америка, Далечния изток и Европа.
4. Ще се построят газопроводи към Европа от находищата в Каспийския регион, Средна Азия и Северна Африка.
5. Нови терминали за втечняване и регазификация ще позволят транспортиране на природен газ през Средиземно море, Атлантическия и Тихи океан.
6. Постепенно възстановяване на позициите на Ирак и Иран като основни страни износителки на природен газ.
7. Силно ще се повиши степента на използване на природен газ в изостанали в потреблението на суровината страни като България, което ще предизвика бързо развитие на дистрибуторската мрежа. Ще намалее използването от фирмите и домакинствата на другите фосилни източ-

ници: въглища и нефт, поради по-силно замърсяване на околната среда и на електрическата енергия, поради по-ниската ѝ ефективност (к.п.д.) в сравнение с природния газ.

8. Ще се блокира възможността доставчик с господстващо положение в доставките на газ за дадена страна, чрез заплахата за намаляване на доставките и дори тяхното спиране да налага едностранно цената на доставките, размера на транзитните такси и дори да влияе върху политически решения на съответната страна. В случай на прекъсване на договорени доставки на газ за една страна от даден доставчик ще има алтернативни пътища за осигуряване на домакинствата. (RML – NBU, 2015)

Заклучение

България е единствената страна в ЕС, която все още е в пълна едностранна зависимост от един външен доставчик („Газпром“). Забавеното реализиране на междусистемните връзки с газопреносните мрежи на съседните страни създава много висок риск от неизпълнение на Регламент № 994/2010 на Европейския парламент и Съвета, относно мерките за гарантиране на доставките на газ. Съгласно регламента сигурността на доставките се изчислява чрез специален показател $N - 1$, който, ако има стойност $N - 1 \geq 100$ гарантира, че в случай на прекъсване на най-голямата газова инфраструктура на страната (за България това са доставките от „Газпром“), останалата инфраструктура е в състояние да доставя необходимото количество газ за задоволяване на общото търсене на газ в страната. Регламентът изисква страните членки да постигнат коефициент $N - 1 \geq 100$ до 03.12.2014 г., а изчисленията показват, че България ще гарантира необходимата сигурност на доставките на газ не по-рано от 2019 г., след построяване на връзката с Гърция. Освен риска от наказателна процедура за неизпълнение на европейски регламент, липсата на сигурност при доставките на газ влошава сериозно инвестиционния климат в страната.

Развитието на съществуващата мрежа е съществен процес по отношение на създаване на възможности за постигане на устойчива икономическа среда, благоприятна за развитието на българската икономика като цяло. Освен подпомагане на икономиката, реализирането на подобни проекти е пряко свързано с развитието на съответните региони – в бизнес и социален аспект. Предвидените проекти биха увеличи-

ли броя на българските домакинства с достъп до природен газ, биха подпомогнали ускоряването на процеса на газификация в страната, както и повишаването на енергийната ефективност. Също така, в процеса на изграждането им ще бъдат осигурени временни работни места. Като цяло, реализирането им е свързано с постигането на значим екологичен ефект - намаляване на вредните емисии, отделяни при изгаряне на твърдите и течните горива.

References

1. ACER, Market Monitoring Report 2018 – Electricity and Gas Retail Markets Volume, 2019 [Online] Available from: <https://www.iea.acer.europa.eu> [Accessed 03/04/2020]
2. IEA, Medium-Term Gas Market Report 2013, Doklad na Mejdunarodnata energiiina agencij - [Online] Available from: <https://www.iea.org/reports/medium-term-gas-market-report-2013> [Accessed 04/04/2020]
3. Georgiev, A., (2014) Regulirani uslugi, pazari i tsenoobrazuvane, Uchebno pomagalo, Sepa-infoma Sofiya 2014
4. KEVR, Godishen doklad za Evropeyskata komisiya 2018, Available from: <https://www.dker.bg/> [Accessed 04/04/2020]
5. Laboratoriya za upravlenie na riskove, (2014) Geopoliticheska prognoza: Prirodniyat gaz 2020 : Mezhdinen doklad s analiz i prognoza. Project Report. Nov balgarski universitet, Sofiya, <http://eprints.nbu.bg/2740/> [Accessed 05/04/2020]
6. Vergieva, M., 2015, Konferentsiya Pravni i ikonomicheski problemi na biznes sredata v Republika Balgariya, Stopanska akademiya Svishtov 2015, Osnovni energiyini proekti na Balgariya: Gazifikatsiya na balgarskite gradove, pp. 468 - 477

PREFERRED INFORMATION SOURCES WHEN CHOOSING A MOBILE OPERATOR

*Nina Zlateva, PhD
Varna University of Management, Bulgaria
nina.zlateva@vumk.eu*

*Lambrin Kiriakov, MBA Programme Graduate
Varna University of Management, Bulgaria
Lkiriakov@mail.bg*

Abstract

The aim of this exploratory research is to evaluate the role of information search in the consumer decision models in the context of the Telecommunication sector. A total of 508 customers of Bulgarian telecoms participated in a survey investigating their preferences for the sources of information, when choosing a mobile operator. The results prove that the most valued by the customers information sources are “Advice from relatives and friends” and “Advice from the shop assistant in the store”. The female respondents exhibit a stronger preference to receiving advice from the shop assistant compared to men, while male respondents rely more on internet research compared to women. The results of Kruskal-Wallis χ^2 test indicate that the age of the customers impacts the respondents’ evaluation of the importance of “Advice from the shop assistant”. The subscription period is having a significant impact on the preferences for three of the sources.

Key words: *Telecommunications, Mobile operators, Information search, Decision making process, Bulgarian market.*

JEL Code: M310

Introduction

The mobile ecosystem is constantly evolving. Although the creation of telecommunication and media conglomerates will not be the preferred option in all countries in the near future, the digital convergence between IT, Telecoms, Media and Entertainment will dominate in the sector (Deloitte, 2017). New players from each sector are searching for more diverse strategies to seize new opportunities and are expanding their M&A objectives (World Economic Forum, 2007). The global telecommunication marketplace is continually transitioning to highly digitalised and interconnected sector (BuddeComm, 2018). Rapidly developing innovations

and technologies are causing these remarkable shifts. For example Internet companies have started offering identical to mobile operators' services (Palmbors and Bohlin, 2006). The impact of the macro-environment changes is inflicting a huge pressure on the telecommunication sector. Since the growth and profitability of the mobile operators are stagnating, cost saving measures must be undertaken to assure their survival (World Bank, 2017). On the other hand, telecommunication companies are taking an advantage of that pressure. Thus, in order to lower the cost per transaction they have started digitalizing their customers' interactions. Nevertheless the rate of revenues is not growing with the previous speed mobile operators proceed offering additional value in their offers. MNOs (Mobile Network Operators) and MVNOs (Mobile Virtual Network Operators) providing only data connectivity, miss the growing opportunities of the mobile service ecosystem. Controlling only the chain of activities needed to deliver mobile telecom services is not enough.

Understanding the consumer behaviour is a complex process that encompasses a thoroughgoing dissection in the decision making field and investigation of the factors that shape the customers' preferences. The numerous building blocks of consumer behaviour interplay to shape a complex picture linking the whole marketing system with the customers' cultural, social, personal and psychological background (Armstrong and Kotler, 2015). This predominant emphasis is also noted by Solomon (2013) who states that whatever the consumption is, the life of the consumers is impacted by the marketing system. To comprehend the customers' motivation we need to examine their purchase behaviour shaped by a broad set of internal and external conditions at play (Schiffman et al., 2012; Solomon, 2013). Selecting the most appropriate channel for information exchange with the customer base has become one of these key issues for all companies. The variety and the number of communication channels is increasing since new technologies are enabling the utilization of virtual and augmented reality. Many companies are tempted to focus on these innovative options. Others suggest that utilizing only the most technologically advanced media platforms alone would not be enough to engage the customers and prefer to use a mix of platforms to communicate with their clients (Moutusy et al., 2018). Irrelevant of the fast growth rate of new technologies and communication channels the word of mouth (WOM) will keep its importance as one of the most influential information sources

(Goldenberg et al., 2001; Bowman and Narayandas, 2001; Paswan and Ganesh, 2003).

In the light of the trends discussed above the major goal of the current exploratory research is specifically focused on revealing the relative importance of four general information sources that have an impact on the consumer decision making process when choosing a mobile operator. Additionally, the authors aim to investigate whether gender, age and the subscription period have any specific influence on the preferred choice of an information source. It is interesting to see whether personal sources are considered being more influential than market dominated ones. The topic is of critical importance for the highly competitive telecommunication market and for the mobile operators struggling to attract new customers and retain the existing ones. Obtaining more knowledge on it will help the business to communicate with the customers using their preferred information channels.

Theoretical overview

Importance of the information for the decision making process

Academics and practitioners have recognised the fact that keeping focus only on the actual transaction is a limited and out-dated approach. Attention should also be focused on the following interconnected phases and each of these must be explored at length (Schiffman et al., 2012; Rogers, 2010; Foxall and Goldsmith, 1998):

✓ Input. Formed by the external influences including the company's performance and the external environmental stimuli and effects;

✓ Process. The external stimuli influence the socio-cultural, personal and psychological background of the customer in a unique way. The process enforces a complex interplay of buyers' individual determinants including their motivation, involvement, learning, perception, emotion and forming the decision making process;

✓ Output. The output involves not only the purchase but the post-purchase evaluation as well. The purchasing experience enriches and restructures as customers repeatedly pass through the three phases.

Decision making patterns

One of the first known models of the Reflective-Thinking Sequence has been developed by the prominent philosopher, psychologists and an educational reformer John Dewey (1910) over 100 years ago. Dewey's

decision-making protocol formulates five subsequent stages which form the archetype of contemporary decision making models based on the rational-analytic approach. With minor variation Dewey model has been developed further into distinct structured models of the Decision making process. Undoubtedly, to achieve a more complete understanding we have to review the classic five stage structure of the consumer decision making process reviewed by Solomon et al. (2013). Other authors as Madaan (2009) propose similar simple models:

- ✓ Need or problem recognition. Every purchase decision is initially influenced by the realisation of a specific problem or a need.

- ✓ Search for information. Collecting the information needed to make a choice.

- ✓ Evaluation of alternatives. Analysing the information collected from an array of sources the consumer evaluates the alternatives and chooses the one in line with the most of the desired parameters.

- ✓ Product choice or purchase decision. After taking into consideration all criteria that influence the decision the consumer determines what to buy and where to buy from.

- ✓ Post purchase evaluation of outcomes. The consumer evaluates whether the purchase gratifies the needs and wants.

For the purposes of the current research we will focus exactly on the Information search stage.

According to the traditional economic theory to make a good decision people need information. Moreover, the economists assume that any rational decision maker would learn all important facts about the choice they have to make. Consumers tend to proceed searching till the marginal cost of any additional search unit exceeds the marginal benefits (Guo, 2001; Moorthy *et al.*, 1997). However, it has already been widely acknowledged that the human brain possesses a limited information processing capacity and because of that people have to trade off the choice accuracy and the efforts needed to make a choice (Kahneman, 2003).

Internal (consumer's memory) and/or external information search is performed in the stage of the pre-purchase behaviour. In general, consumers rely on their recollection of past experience with products and services in making the "correct" decision. If this type of information is missing or limited consumers initiate further research based on external sources. Customers count on personal sources like relatives, friends and colleagues;

on public sources like consumer reports, opinion leaders and customer's feedback in social networks; and on marketer-dominated sources like advertisements, shop-assistants, brochures, websites, etc. The external information search could be defined as the level of attention and perception and the direct effort to obtain relevant to the specific purchase knowledge (Beatty and Smith, 1987). Among all the external information sources the sales people are a valuable source of information for the customer and they not only provide alternatives to the decision maker, but reduce the level of perceived risk (Köksal, 2011).

Usually, when the task at hand is very complex the decision maker is forced to use only some of the information to make their final decision. Such a strategy according to Baláz, Bacová and Skriniar (2014) makes the decision outcome more risky and the decision maker must choose between replacing or completely ignoring the missing pieces of information. In the digital age it is getting easier for the consumers to interactively search and find large amounts of information. Online search for information has undoubtedly turned into essential part of the decision making process. In general, especially when the perceived risk is higher, consumers tend to search for more information (Sundaram and Taylor, 1998). Along with that the search benefits for the customer increase as well. It is interesting that people initially try to collect information revealing the positive consequences of a particular decision and only later focus on the potential negative ones and take actions to neutralize the risk (Huber, 2017).

The purchasing habits of the customers are strongly influenced by the diverse traits of demographics like age, gender, income, marital status, etc. Many studies have proved that the gender and age of the customers impacts their shopping behaviour and information processing (Cleveland et al., 2003; Johnson and Drungle, 2000; Finucane and Gullion, 2010; Henninger; et al., 2010; Yoon et al., 2009). Cleveland et al. (2003) prove in their study that women tend to search for more information compared to men while men are in a greater need of receiving an advice from a shop assistant.

The outcomes of prior research concerning the differences in the information processing of different age groups are more contradictory. For example, Stephens and Johnson (2000) state that older people spent more time searching an information matrix but managed to find less information. Henninger et al. (2010) found that decision making under risk is changing with age but the effect of aging is not direct. According to the results of their

exploratory study the reduction in decision quality and the shifts in risk aversion are mediated by the indirect impact of changes in the cognitive capacity. However, Queen et al. (2012) found that adults of all ages used comparable decision strategies and adapted their strategies to the demands of the task. Their conclusion once again proves the multidimensionality of the decision making process as they state that knowledge based factors are more important determinants of information search than the cognitive ability. According to them the contextual approach when researching the effects of age should be used instead of relying on age as a single predictor. Finucane et al. (2005) also found little confirmation of the age complexity impact on the decision outcome.

Methodology

The first step in the consumer research process is to determine clearly the research aim (Schiffman et al., 2012). A set of adequate research questions should be defined and the necessity of their exploration justified:

RQ1: What is the relative importance of the sources of information in the decision making process?

RQ2: Does gender impact the preference for information sources?

RQ3: Does age impact the preferences for information sources?

RQ4: Does the subscription period impact the preferences for information sources?

The researchers collected the raw data from 10.05.17 to 10.06.17 and a total of 508 current and potential customers of the three major Bulgarian telecoms participated in the survey. A self-administrated questionnaire was distributed in 51 Telenor outlets in 25 cities since it was considered to be the most efficient data collection method for the current study (Saunders et al., 2012). Covering such a broad area the researchers managed to achieve a high response rate and reliability of the research. The researches asked the employees of Telenor outlets to distribute hard copies of the questionnaire in their representative stores. The hard copy form was chosen because it allowed reaching not only Telenor's current customers but potential ones as well. Moreover, many subscribers of other operators filled the questionnaire while paying the bills of friends, relatives, etc. The questionnaire was composed of multiple choice - multiple answer questions and series of Likert scale questions combined in a matrix. The distribution of the respondents can be seen in Table 1.

Table 1

Distribution of telecom subscribers

Operator	Number of responses	Percent of responses	Percent of cases
BOB	25	4,3%	5,1%
Mtel	132	22,6%	26,8%
Telenor	286	48,9%	58,1%
Vivacom	142	24,3%	28,9%
Total	585	100,0%	118,9%
Subscribers with more than one SIM card	95	15.57%	18,70%

From the results of Kolmogorov test of normality it can be seen that data were not normally distributed (Table 2).

Table 2

Kolmogorov-Smirnov test of normality

Items	Statistics	N	Sig.	Skewness	Kurtosis
Information sources					
Advice from the shop assistant in the store	.449	508	.001	.932	-1.136
Advice from relatives and friends	.383	508	.001	.328	-1.900
Internet research	.514	508	.001	1.992	1.978
Advertisement	.520	508	.001	2.182	2.773
Other	.511	508	.001	1.928	1.723

Note: Significance threshold = .05

During the whole period of collecting and analysing the data the researchers strictly followed the key ethical principles and guidelines pointed out by contemporary social researchers (Bernard, 2013; Sekaran and Bougie, 2016; Saunders et al., 2012; Weathington et al., 2010): the research was conducted with esteem to all respondents; only individuals driven by free will completed the questionnaire having the option to withdraw at any time as it was stated on the cover page; the information was kept confidential; no individual under the age of 18 was permitted to take part in the survey; there were no individual, social, religious or ethical causes that obstructed participation in the survey.

Results and Discussion

Information seeking behaviour

The results in Table 3 illustrate the information seeking behaviour of the respondents (RQN₁) and show the ranking of the sources of information used in their decision making process. Respondents were given the option to choose more than one source of information. The analysis of the data is based on the number of cases.

Table 3

Sources of information influencing the purchase decision

Source of information	Number of responses	Percent of responses	Percent of cases
Total	580	100%	114.2%
Advice from relatives and friends	213	36.7%	41.9%
Advice from the shop assistant in the store	147	25.3%	28.9%
Other	78	13.4%	15.4%
Internet research	75	12.9%	14.8%
Advertisement	67	11.6%	13.2%

The results indicate that the most preferred sources are “Advice from relatives and friends” (41.9%) and “Advice from the shop assistant in the store” (28.9%). The reason is obvious to every marketing specialist - people love to talk, share and create communities because they are social and emotional. Word of mouth (WOM) provides the most credible and reliable information because we trust people we know. Moreover, to make a simple and straightforward evaluation and comparison of the price/value ratio in this sector is very difficult. As not all of the customers are tech savvy and not all of them have the time to conduct a long external research and to compare various alternatives they prefer to ask their relatives, friends and colleagues for advice. Even for tech savvy consumers there are limitations because of the huge amount of attributes and alternatives that have to be evaluated and compared. They have to struggle with the increasing complexity of a proliferation of non-linear pricing options comprising many components. The study of Friesen and Earl (2015) demonstrates that customers find it difficult to understand the pricing complexity of multiple-part tariffs and those who are informed not only by experiential learning but from external sources make better choices. Consumers seek information to

decrease various specific product or services risks arising in the decision-making process (Guo, 2001).

The Market performance indicator (MPI)–EU 28 measuring the consumers' assessment of 29 service markets ranks the Telecoms' market cluster among the three least performing services in terms of "Trust" component (European Union, 2016). This component of MPI measures the extent to which consumers consider the market as offering reliable market transactions and respecting consumer protection rules. According to the authors of the survey "trust remains lowest in those markets where the asymmetry of information between the trader and the consumer is the most acute." Relying on WOM customers handle the risks of making a wrong choice and overcome the technological uncertainty (quality, technical specifications and attributes) and the alternative uncertainty. According to Bughin, Doogan and Vetvik (2010) despite the reliance on internet provided information, around 50 % of the shoppers are influenced by WOM when making a purchase decision. The proliferation of social (electronic) communication enhances further the power of WOM (Gems, 2015).

The findings of Wangenheim and Bayon (2004) prove that both source expertise and source similarity not only influence WOM but predict the subsequent consumer behaviour as well. In addition according to Baines and Fill (2014) successful companies invest enormous amount of time and efforts to measure how customers are likely to recommend their products and services. Net Promoter Score (NPS) has been developed to measure the percentage of the promoters that are ready to recommend the company. Companies aim to achieve 75% and above promoter score in order to ensure strong customer loyalty (Baines and Fill, 2014).

Other authors stress on the significance of the emotional WOM aspect. According to Osborne (2016) for the marketers there are still great opportunities to influence the emotions of their customers promoting their offers through the customers' social groups. Undoubtedly WOM and e-WOM are highly efficient promotion tools but positive WOM cannot be immediately imposed (Barrot et al., 2013). Generating positive WOM requires long-term investments in perfecting the product and the service and improving the customer experience at every touch point.

Receiving an advice from the shop assistant in the store (28.9%) is also one of the most preferred sources of information. It saves time and efforts as customers can pose specific questions relevant to their situation and get an

immediate customized pack of information. A routinized answer of the shop assistant could be upgraded to a playground for triggering an inspiring conversation. As Phillips, et al. (2013) state “It’s not about the product conversation; it’s about the passion conversation.” and every customer touch point could spark a more personal conversation.

Although having small shares, Internet research (14.8%) and advertising (13.2%) appear to be important sources of information for some of the clients. Being one-way communication approach advertising does not provide enough information and guidance for a complex and high involvement purchase.

According to Mann Whitney U test results (Table 4; RQ2) gender has a statistically significant impact on respondents’ preferences towards two of the information sources – advice from the shop assistant (U = 29438,000, z = -2,161, p=.032) and Internet research (U = 29645,000, z = -2,559, p=.013). The female respondents exhibit a stronger preference to receiving advice from the shop assistant compared to men, while male respondents rely more on internet research compared to women. For the rest of the sources there is no statistically significant difference between men and women.

The results of Kruskal-Wallis χ^2 test indicate that the age (Table4; RQ3) of the customers impacts the respondents’ evaluation of the importance of “Advice from the shop assistant”: ($\chi^2= 12,779, p= .012$). The subscription period (Table4; RQ4) is having a significant impact on the preferences for three of the sources that are specified: “Advice from the shop assistant” ($\chi^2= 17,725, p=.002$), “Internet research” ($\chi^2= 10,270, p=.035$) and “Advertisement” ($\chi^2= 15,088, p=.006$).

Table 4

Information sources preferred by the respondents when selecting a Mobile operator

	Mann-Whitney U test	Kruskal -Wallis χ^2 test	
	Gender	Age	Subscription duration
Advice from the shop assistant	29438,000**	12,779***	17,725***
Advice from relatives and friends	30111,000	8,056	7,262
Internet research	29645,000***	3,421	10,270**

Advertisement	30935,000	4,642	15,088***
Other	30526,500	11,692**	9,561**

Notes: 1. *Coding Age groups:* 1- 18-25, 2-26-35, 3-36-50, 4-51-64, 5-66+; 2. *Coding Subscription period:* 1- Less than one year, 2- Between 1 and 2 years, 3- Between 2 and 3 years, 4- Between 3 and 4 years, 5- More than 4 years; 2. *Significance threshold = .05, ***p < .01, **p < .05;* 3. *N=508 for all items*

Conclusions

The current research paper aimed at investigating the most influential for the information seeking behaviour sources in the Bulgarian telecommunication sector. In such industries where competitors provide similar service conditions, the quality of face-to face service and positive WOM are main sources of credible and reliable information (Gems, 2015). WOM strengths and importance are further enhanced by the power of electronic social communications (Kimmel and Kitchen, 2014). The results of this research support the findings of other authors that WOM is the strongest driver for the choice of a mobile provider since “Advice from relatives and friends” holds a 36% share of the answers. The demographic and behavioral variables have partial impact on the choice of some of the information sources.

References

1. Armstrong, G. and Kotler, P. (2015) *Marketing: An introduction*. 12th ed. Boston: Pearson.
2. Baines, P. and Fill, C. (2014) *Marketing*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
3. Baláz, V., Bacová, V. and Skrinari, P. (2014) Experience and information search patterns in complex decision making. *Studia Psychologica*, 56(1): 3-20.
4. Barrot, C., Becker, J. and Meyners, J. (2013) Impact of service pricing on referral behaviour. *European Journal of Marketing*. 47(7): 1052-1066.
5. Beatty, E. and Smith, M. (1987) External search effort: an investigation across several product categories. *Journal of Consumer Research*, 14(1): 83-95.
6. Bowman, D. and Narayandas, D. (2001) Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior. *Journal of Marketing Research*, 38, 281–297.

7. BuddeComm. (2018) *Global Telecoms Trends - The Big Picture 2018 - Key Industry Statistics (Overview)* Last updated 20 Jun 2019. [Online] Available from: <https://www.budde.com.au/Research/Global-Telecoms-Trends-The-Big-Picture-2018-Key-Industry-Statistics> [Accessed 15/07/2019].
8. Bughin, J., Doogan, J., Vetvik O. J. (2010) A new way to measure word-of-mouth marketing. *McKinsey Quarterly*. [Online] Available from: www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/a_new_way_to_measure_word-of-mouth_marketing [Accessed 20/04.2020]
9. Deloitte (2017) *2017 Telecommunications Industry Outlook*. [Online] Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-2017-telecommunications-industry-outlook.pdf> [Accessed 20/12/2019] .
10. Dewey, J. (1910) *How we think. The Project Gutenberg*. EBook 37423, release date September 14, 2011. [Online] Available from: <http://www.gutenberg.org/ebooks/37423> [Accessed 20/04/2020]
11. European Union. (2016) *Consumer markets scoreboard: Making markets for consumers*. [Online] Available from: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/consumer_markets_scoreboard_2016_-_final_lr_en_0.pdf [Accessed 21/12/2019].
12. Foxall, G. and Goldsmith, R. (1998) *Consumer psychology for marketing*. 2nd ed. London: International Thomson Business Press.
13. Friesen, L. and Earl, E. P. (2015) Multipart tariffs and bounded rationality: An experimental analysis of mobile phone plan choices. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 116: 239-253
14. Huber, O. (2017) Evaluation-Dependent Representation in Risk Defusing. *Frontiers in Psychology*, 8:836.
15. Gems, E. (2015) *New perspectives in marketing by word-of-mouth*. 1st ed. United Kingdom: Emerald Publishing limited, Bingley.
16. Goldenberg, J., Libai, B. and Muller, E. (2001) Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth. *Marketing Letters*, 12(3) .
17. Guo, C. (2001) A review on consumer external search: amount and determinants. *Journal of Business and Psychology*, 15(3): 505-19.
18. Kahneman, D. (2003) Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economics Review*.

19. Kimmel, A., Kitchen, P. (2014) *Word of Mouth and Social Media*. 1st ed. London: Routledge.
20. Kotler, P., Armstrong, G. (2010) *Principles of marketing*. 13th ed. Pearson.
21. Köksal, M. (2011) The variables influencing consumer information search strategies: Christmas shopping in Lebanon. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (10):726-741.
22. Lamb, W. C., Hair, F. J. and McDaniel, C. (2012) *Marketing*. 12th ed. Cengage Learning.
23. Madaan, S. (2009) *Fundamentals of retailing*. 1st ed. New Delhi: McGraw Hill Education.
24. Moorthy, S., Ratchford, B.T. and Talukdar, D. (1997) Consumer information search revisited: theory and empirical analysis. *Journal of Consumer Research*, 23 (4): 263-77.
25. Moutusy, M., Mayukh, D. and Piyush, K. (2018) The impact of media richness on consumer information search and choice. *Journal of Business Research*, 87: 36-45.
26. Osborne, M. (2016) *Stop advertising, start branding: How to Build the Brand That Will Build Your Business*. 1st ed. UK: Troubador Publishing.
27. Palmbers, C., Bohlin, E. (eds). (2006) *Next generation mobile telecommunications networks: Challenges to the Nordic ICT*. Bradford: Emerald.
28. Paswan, K. and Ganesh, G. (2003) Familiarity and interest: In a learning center service context. *Journal of Services Marketing*, 17(4/5): 393–420.
29. Phillips, R., Cordell, G., Church, G. and Moore, J. (2013) *The passion conversation: Understanding, sparking, and sustaining word of mouth marketing*. John Wiley & Sons.
30. Rogers, M. E. (2010) *Diffusion of innovations*. 4th ed. Simon and Schuster.
31. Saunders, K, Lewis, P. and Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow: Pearson.
32. Schiffman, L., Kanuk, L. and Hansen, H. (2012) *Consumer behaviour: A European outlook*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education.
33. Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research methods for business: A skill building approach*. 7th ed. John Wiley & Sons.

34. Solomon, M. (2013) *Consumer Behaviour*. 10th ed. Boston: Pearson.
35. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. and Hogg, M. (2013) *Consumer behaviour: A European perspective*. 5th ed. Pearson.
36. Sundaram, S. and Taylor, D. (1998) An investigation of external information search effort: replication in in-home shopping situations. *Advances in Consumer Research*, 25, (1): 440-445.
37. The World Bank (2017) *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2017*. Washington, DC: World Bank. [Online] Available from: <https://doi:10.1596/978-1-4648-1028-2> [Accessed 08/08/2019].
38. Weathington, B., Cunningham, C. and Pittenger, D. (2010) *Research methods for the behavioural and social sciences*. 1st ed. John Wiley & Sons.
39. World Economic Forum (2007). *Digital ecosystem convergence between IT, Telecoms, Media and Entertainment: Scenarios to 2015*. [Online] Available from: <http://reports.weforum.org/digital-ecosystem-convergence-between-it-telecoms-media-and-entertainment-scenarios-to-2015-info/> [Accessed 19/08/2019].

ТУРИСТИЧЕСКАТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
НА БЪЛГАРИЯ И ОТРАЖЕНИЕТО ѝ НА MICE ТУРИЗМА
В СЕВЕРОИЗТОЧНИЯ РЕГИОН¹

BULGARIA'S TOURIST COMPETITIVENESS AND ITS EFFECT
OF MICE TOURISM IN THE NORTH-EAST REGION

Докторант Стефка Христова
Икономически университет – Варна
s.hristova@shu.bg

Доц. д-р Милена Стоянова
Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“
m.stoyanova@shu.bg

Stefka Hristova, PhD student
University of Economics – Varna, Bulgaria
s.hristova@shu.bg

Assoc. Prof. Milena Stoyanova, PhD
„Konstantin Preslavsky“ University of Shumen, Bulgaria
m.stoyanova@shu.bg

Abstract

Competitiveness of countries is a phenomenon that depends on multiple factors, which play a basic role at economy markets and depends on the market segments that cater it and the developing industrial man. The European model for examining competitiveness accentuates on the link between the process of creating riches and the life standard and prosperity of a certain nation. At the beginning of the 21st century the concept of competitiveness means it being viewed as a way of improvement which doesn't lead to winners and losers, as a model of two sides that compete and the idea of the prosperity of both means both of them becoming stronger. Preparing yearly global reports about the competitiveness of countries is starting to play a bigger role as it presents their economical state and their positioning on the world markets. As a branch of economy, tourism is one of the means for improving competitiveness. The goal of this report is to analyze the conditions for the development of the offered MICE.)

Key words: *competitiveness, tourist competitiveness, MICE tourism, North-East region.*
JEL Code: *Tourism L83, Tourism and Development Z32*

¹ Докладът се реализира по проект № РД-08-118/03.02.2020 г. „Разработване и приложение на информационни ресурси по география, регионално развитие и туризъм“ в ШУ „Епископ К. Преславски“

Въведение

В световен аспект когато се говори за устойчива дестинация, неминуемо основният фактор от които зависи е икономическата сила и развитието на ключови сектори. Доказал се във времето като отрасъл със сериозни приходи, туризмът в кратка ретроспекция генерира от 25 млн. щ.д. през 1950 г. до 278 млн. щ.д. през 1980 г., 674 млн. щ.д. през 2000 г., 1,235 млн. щ.д. през 2016 г.

За 2018 г. международните туристическите пристигания са достигнали нива от 1,4 млрд. бр. две години по-рано от прогнозираното в световен мащаб, което е с 6% увеличение. По статистически данни отчетени по дестинации от целия свят се наблюдават за втора поредна година от 2017 г. (+7%) с възходящи резултати от 2010 г. насам. Дестинации в първата десетица са Руската федерация (+16%), Франция (+10%), Австрия (+9%), Съединени щати (+7%) и Република Корея (+6%), всички тези страни са емитивни пазари и подхранват входящия растеж на съседни региони и извън тях. За международните туристически пристигания през 2019 г. са достигнали 1,5 млрд. бр. или ръст от +4%, търсенето в Европа преминава в плавен икономически възход, в следствие геополитическото и търговско напрежение, провокирано от несигурността около Brexit и фалита на световната туристическа компания Thomas Cook (wtobarometereng.2020).

В период на икономическо и технологично преразпределение, политическият ред които е в основата на международните отношения и икономическата политика през последните 25 години, подлага правителства, предприятия и хора да са в състояние на несигурност. Тази нестабилност оказва своето пряко влияние върху конкурентоспособността на народите. В държавите със силно развити икономики се наблюдава един застои, оказващ влияние и нарастващо неравенство. В страни с развиващи се икономики, бедността рязко намалява, обособява се средната класа, която се стреми към по-добри обществени блага. Забавеният глобален икономически растеж оказва своето пряко влияние върху световната конкурентоспособност на народите. Световният икономически форум дава широка дефиниция за национална конкурентоспособност, т.е. способността на националната икономика да постигне високи и устойчиви темпове на икономически растеж, на база изградени устойчиви политики, институции и други икономически характеристики, които благоприятстват за подобряване на жизнения стандарт (WEF, 1997, p.12).

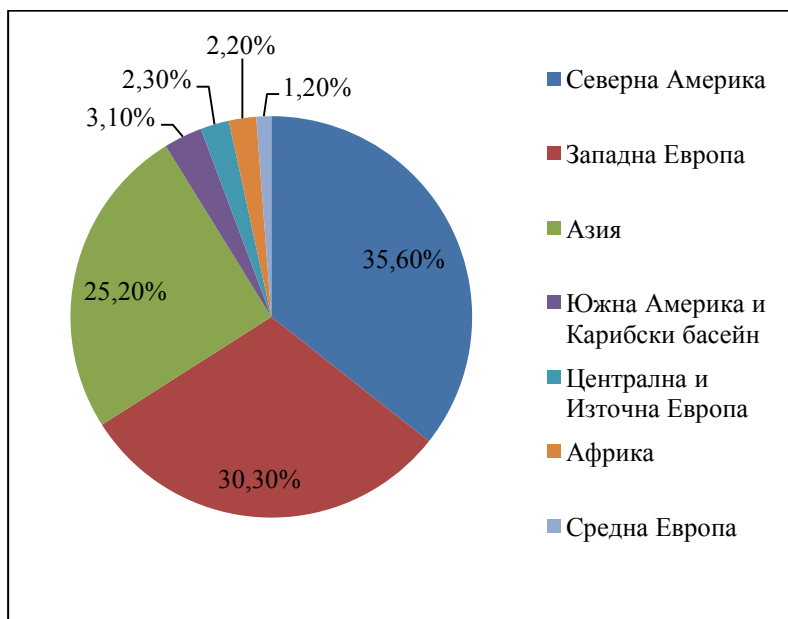
От 2006 г. глобалният индекс за конкурентоспособност на WEF (Световен икономически форум), е унифициран и тази статистическа информация се изготвя на всеки две години. В последната база данни на 2019 г. проучването е направено сред 141 държави. Индексът има за цел да представи обективна информация, която да даде възможност на лидерите от публичния и частния сектор да преценят кои са основните механизми за икономически растеж. Определянето на приоритетите и прилагане на целесъобразна политика за баланс на пазара, държавни институции и обществото, в подкрепа на силна икономика по-конкурентна, продуктивна и просперираща. В световната платформа за конкурентоспособност GCI 4.0 (2019), която се състои от 4 субиндекса, 12 стълба, 103 индикатора, индексът цели да представи ефективност от комбинирането на труд и капитал за генериране на продукция. По данни на GCI 4.0 (глобален индекс за конкурентоспособност), България е класирана на 45-та позиция.

За своето икономическо развитие и просперитет, Европа създаде Европейски фонд за регионално развитие, който има за цел да засили икономическото и социално приобщаване, чрез подобряване на жизнения потенциал на регионите в ЕС. На регионално ниво според Регионалния индекс за конкурентоспособността на Европейската комисия (RCI), Североизточен регион е класиран на 240 място от 268 региона в 28 страни членки на ЕС. В отчета от 2019 г., индекса за конкурентоспособност е представен от 3 субиндекса, 11 стълба и 74 индикатора (ec.europa.eu/regional_policy). Тази глобална статистика представя общата рамка на една икономическа страна, която е колаборация от много други глобални индекси, които са специфични за даден отрасъл.

Изложение

През 2017 г. Съветът за конгресна индустрия (CIC) възлага проучване за глобалното икономическо значение на бизнес събитията в частност и MICE, реализиран от лидера в глобалното прогнозиране с количествен анализ Oxford Economics. Независимата организация прави изследване, което няма аналог по себе си. Анализът е направен с помощта на публичния и частен сектор за определяне на значимостта, престижа и отражението, което бизнес събитията поражда в световен мащаб. В конкретната година (Фигура 1), организацията отчита бизнес и MICE събития с участници над 1,5 млрд. проведени в повече от 180

страна. Генерираните директни разходи са приблизително 1,07 трлн. щ.д., които включват разходи за планиране и организиране на бизнес събитията, пътувания свързани с бизнес събитията и допълнителни директни разходи. Средно всеки участник в MICE туризма е отделил от своя бюджет по 704 долара. Първите петдесет държави генерират директни разходи от 1,03 трлн. щ.д., което е 96% от общата световна сума за MICE. По континенти, безспорен лидер в бизнес индустрията е Северна Америка с 381,0 млрд. щ.д. (35,6%), следвана от Западна Европа, която отчита 325,0 млрд. щ.д. (30,3%) и Азия с 271,4 млрд. щ.д. (25,3%).



Източник: <https://www.eventscouncil.org>

Фиг. 1. Преки разходи за MICE събития по региони за 2017 г.

С последната си публикация от април 2020 г. Световния съвет по пътувания и туризъм (WTTC), предостави данни от 2019 г. за влияние-то на туристическия сектор, икономическата сила и конкурентоспособността на Европа. Стария континент със своите 28 членки на ЕС, представи жизненоважната роля на сектора с осигурени 22,6 милиона ра-

ботни места, което е 11,2% от общата работна сила на ЕС. Икономическите показатели отчитат ръст от 2,3 % спрямо предходната година. Основни емитивни генератори са Германия, Италия следвани от Франция и Испания. В своята макро икономическа рамка Европа разделя държавите на региони, за по голямо съревнование между тях и силна единна конкурентоспособност на световния туристически пазар. България е разделена на 6 региона, като Североизточен на национално ниво е на трето място в статистическата мрежа от данни. Количествения анализ с включените субиндекси (основни, ефективни и иновационни) и 11 измерения показват силните и слабите страни на местно равнище, като положителен фактор се отчита устойчивата среда, с възможност за регионално развитие.

С интензитета на технологичния напредък, се отвори една ниша за бизнес туризъм, който генерира годишни приходи от над 11 милиарда евро годишно. МІСЕ туризмът е сегмент от туристическата индустрия, с оглед на потенциалните икономически ползи, много дестинации по света инвестират сериозно в изграждането и развитието на инфраструктура в индустрията за събития и срещи. Една от основните причини много дестинации да започнат да предлагат услуги в МІСЕ и събитийната индустрия е увеличаване на сезонността в туризма, определен като сложен феномен. От маркетингова гледна точка, стратегически подход извън крилата на сезона, увеличаване броя на посетителите.

Благоприятното географско разположение и природните ресурси, с които разполага Североизточен регион, полагат основи в далечното минало за развитието на българската туристическата индустрия. Регионът е разположен в Югоизточна Европа с приблизителна площ от 11852,2 km² или 10,7% от територията на България. Той има широк излаз на Черно море като обхваща 51% от плажната ивица на страната. Черноморската зона има добре развита инфра- и суперструктура. На територията са изградени и реновирани около 105 бр. четири звездни и 15 бр. пет звездни хотела, като всеки от тях разполага със зали за срещи и събития с капацитет до 80 – 100 места. Дестинацията е силен мотиватор с придаващо значение в организирането на конгреси, конференции и срещи. Тя има притегателна сила, „трябва да се предлага правилна гама от услуги, съоръжения с отделни места (зали)” (Rogers, 1998). Повечето срещи и събития се провеждат в големи урбанизирани градски райони или морски курорти, със статут на МІСЕ центрове.

Индексът за туристическа конкурентоспособност ТТСІ (Travel & Tourism Competitiveness Index) се изготвя на всеки две години. Той отчита конкурентоспособността в 140 икономики, чрез групирането на фактори и водене на съгласувана политическа рамка от страна на правителствени и неправителствени организации на регионално ниво, които дават възможност за устойчиво развитие на сектора. Индексът е разработен в контекста на индустриалната програма за авиация, пътувания и туризъм на Световния икономически форум като част от платформата за оформяне на бъдещето на мобилността. Анализът се състои от четири субиндекса, 14 стълба и 90 индивидуални индикатора, разпределени между различните стълбове. Индексът предоставя уникален поглед върху силните страни и областите за развитие на всяка страна за повишаване на нейната конкурентоспособност в отрасъла и платформа за диалог между заинтересованите страни на ниво страна за формулиране на подходящи политики и действия. Субиндексите включват: Активиране на околната среда (отчита общите условия, необходими за работа в дадена държава и включва 5 стълба); Пътувания и туризъм – политика и условия за разрешаване (политиката за научноизследователска и развойна дейност и условията за разрешаване на възпроизвежда конкретни политики или стратегически аспекти, които влияят по-пряко на индустрията за научноизследователска и развойна дейност и включва 4 стълб); Инфраструктура (отчита наличието и качеството на физическата инфраструктура на всяка икономика и включва 3 стълба); Природни и културни ресурси (отчита основните „причини за пътуване“ и включва 2 стълба). В световната икономическа класация България заема 45 позиция, с индекс за конкурентоспособност от 4,2% (от 5,4). В субиндекса околна среда страната ни е класирана на 52-ра позиция (5,2%); резултати по втория подиндекс – Пътувания и туризъм – 27 място (4,8 %); в третия субиндекс – инфраструктура се нарежда на 53 –то (4,0 %) и субиндексът на природни и културни ресурси (където са включени и бизнес пътуванията), страната ни заема 44-то място с коефициент 2,9 % (WEF_TTCR_2019).

С данните предоставени от Световния икономически форум, може да се анализира конкурентоспособността на МІСЕ индустрията в България на национално ниво и да се изведе теоретична рамка на регионално ниво. Североизточен регион като част от икономическата и политическа рамка на България, представя силни страни – устойчива

макро среда с благоприятна бизнес среда, политическа сигурност и безопасност, здравна обезпеченост на населението. Туристическият сектор е с приоритет висока ценова конкурентоспособност, екологично чиста околната среда. Регионът разполага с добра изградена суперструктура и допълнителни услуги за нуждите на МІСЕ сектора. Клъстърната Черноморската зона се ориентира към малки и средни бизнес събития и срещи с до 500 участника, които се очертават като приоритетни в глобален аспект. Сезонните високо категорийни хотели разполагат с минимум една зала за срещи и събития, а целогодишните хотели с две и повече зали с многофункционален капацитет и оборудване съответстващо на изискванията в сектора с информационните и комуникационни технологии. Минералните извори като част от националното богатство, осигуряват възможност за допълнителни туристически услуги като Спа и Уелнес, са един от ресурсите, които дава предимство на региона в съревнованието. До тук изброените фактори са конкурентните константи в зададения период, които притежава Североизточен регион. Необходимо е да се обърне внимание за подобряване на наземната, пътната и въздушната инфраструктура, която е пряко свързана с бизнес пътуванията в МІСЕ туризма и изискват пряко участие на държавата. В контекста на критиките немаловажен фактор е „лошата реклама е по добро от нищо”, заложен в приоритетната рамка на министерството на туризма (2013-2020). Страната ни притежава много природни и културни забележителности, които са включени под егидата на ЮНЕСКО. С темпа на развитие на дигитализацията ресурсите могат да бъдат представени по един открояващ и запомнящ се модел, с цел задоволяване на нарастващите потребности на туристите и бизнес пътниците. В една дългосрочна икономическа перспектива, партньорството между частните бизнес организации и държавните институции би допринесло за общата рамка на Североизточен район за конкурентоспособността на МІСЕ индустрията в региона.

Заклучение

Индустрията за събития и срещи е специфична и индивидуализирана с потенциал, което я прави примамлива и желана. Една дестинация, обособила се като МІСЕ център има висок имиджов рейтинг, а това спомага за повишаване на конкурентоспособността на региона. Черноморската зона ще удължи сезонността си, което ще окаже поло-

жително въздействие върху целия Североизточен регион. Подобряване на благосъстоянието и повишаване на стандарта на живот са в основата на концепцията за конкурентоспособността на регионите. Всички анализи и статистически данни, които се публикуват в глобалното пространство, имат за цел да представят в даден момент развитието на една дестинация на местно, регионално, национално и световно ниво. При наличието на отклонения да се предложат концепции, които са от значение за производителността и дългосрочното развитие. Своевременни мерки за подобряване на основните факторите, сезонността и запазване конкурентоспособността на региона са в общият контекст за подобряване на общото икономическо благосъстояние.

References

1. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2019_scorecards.pdf [Accessed 05/03/2020]
2. <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/regional-profiles/europe> [Accessed 10/03/2020]
3. <https://trove.nla.gov.au/version/46664502> [Accessed 10/02/20120]
4. <https://www.eunwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1> [Accessed 15/04/2020]
5. <https://www.eventscouncil.org/Portals/0/EIC%20Documents/OE-EIC%20Global%20Meetings%20Significance%20%28FINAL%29%202018-11-09-2018.pdf> [Accessed 07/02/2019]

МОНОПОЛНА ИЛИ КОНКУРЕНТНА „ЛОТАРИЯ“ MONOPOLISTIC VS. COMPETITIVE “LOTTERY”

*Докторант Кристиан Иванов
Висше училище по застраховане и финанси, София
kristiyankrasimirovivanov@gmail.com*

*Kristiyan Ivanov, PhD Student
Higher School of Insurance and Finance, Sofia, Bulgaria
kristiyankrasimirovivanov@gmail.com*

Abstract

This short and objectively publication has its main purpose to scrutinize the potential advantages and disadvantages concerning the state budget revenues, corporate profits and the social benefits of having “lottery business” in a monopoly or a competitive market environment. A short historical, financial, legal and ethical standards grounded review of the Bulgarian lotteries focusing of “Bulgarian State Lottery” - “BST” and the private owned lotteries will be analyzing from one hand. The global international markets leaders as Europe, America and Asia data and trends will be using for references and pins to guideline and highlight the big analyze picture from the other hand.

Key words: *lottery, monopoly market, competitive market, gross gaming sales, gross gaming revenue, tax burden, taxes, excise, license, State Commission of Gambling, best practice.*

JEL Code: O16

Въведение

Хазартът под една или друга форма съпътстват света от дълбока древност до наши дни. Лотарийните игри се появяват в епохата на Ренесанса и по конкретно във Франция, но придобиват своята популярност ставайки част от ежегодните карнавални тържества във Венеция.

В България това се случва почти веднага след Освобождението, когато правителствата правят опити да организират първата държавна лотария. „Български Спортен Тотализатор“ (БСТ) във вида, в който го познаваме днес, официално е създаден със закон през 1957 г. Дейността на това държавно предприятие се изразява в организиране и провеждане на лотарийни игри и залагания върху резултати от спортни състезания, както и организиране на моментни игри на късмета по сми-

съла на закона за хазарта. Приходите от дейността на БСТ се разпределят от Министерството на Младешта и Спорта, като основно са предназначени за подпомагане и развитие на физическото възпитание и спорта.

Кратък макроикономически обзор

Водещите световни информационни агенции и организации специализирани в отчитане на пазарните резултати оповестяват данни, които през последните години имат вид на аритметична прогресия. Общият годишен оборот от хазартния бизнес по света е генерирал малко над 400 млрд. за 2017 г., 450 млрд. за 2018 г. и около 500 млрд. американски долара за 2019 г.

Частта на глобалния лотариен пазар в този оборот за 2018 г. възлиза на около 302 млрд. долара. Само за първото тримесечие на 2019 г. увеличението на оборотите е съответно: Африка 20,5%, Азия 4,9%, Европа 3,3%, Латинска Америка 7,1% и Северна Америка 2,8%, като прогнозите са достигане на общ оборот от почти 380 млрд. долара през 2025 г. За сравнение същият този оборот през 2000 г. е бил малко над 82 млрд. евро (около 90 млрд. долара) генериран от 186 тогавашни оператори по света, което към тогавашния момент е допълвало приходната част на правителствените бюджети с над 26.3 млрд. долара или 29,22% обща данъчна тежест за операторите.

Оценките и прогнозните данни са базирани основно върху анализ на данни от трите най-големи и определящи пазари, а именно Европа, САЩ и Китай. Пазарният растеж на тази индустрия през последните години съвсем ясно може да бъде проследена на графиката по-долу:

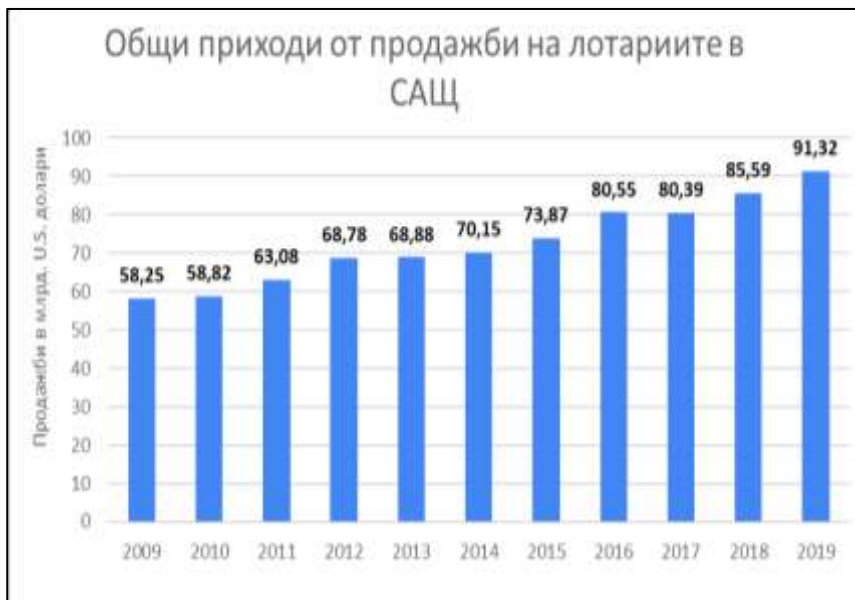


Източник: Statista.com

Фиг. 1. Процентно увеличение на общите приходи от продажби (оборот) от лотарийна дейност по години от 2010 до 2018

1. Лотарии в САЩ

По официални данни към 2017 г. американците харчат 73.5 млрд. долара за традиционни наземни лотарийни игри и в допълнение от 6.5 млрд. долара в електронни залагания на същите, което е 50% целия оборот за сектора. През 2018 г. за традиционни игри сумата е 76 млрд., а през 2019 г. увеличението е с около 6 % до около 80,8 млрд. долара. За същата година към бюджета платени 23,7 млрд. долара от лотарийна дейност. На графиката по-долу са изложени данни за традиционни и онлайн продажби общо:



Източник: Statista.com

Фиг. 2. Общи приходи от продажби (оборот) на лотариите в САЩ в абсолютна стойност и по години от 2009 до 2019 (млрд. U.S. долари)

2. Лотарии във Великобритания

Играчите на острова, по официални данни на Британска Комисия по Хазарта („UK Gambling Commission“), за периода от април 2018 г. до март 2019 г. са генерирали общ оборот от 14.4 млрд. паунда (около 18.6 млрд. долара), а частта на лотарийните игри за същия период възлиза на 7,2 млрд. паунда (около 9.3 млрд. долара), което отново възлиза на около 50 % от целия оборот на хазартната индустрия там.



Източник: Statista.com

Фиг. 3. Общи приходи от продажби (оборот) на лотариите във Великобритания в абсолютни стойности по години от април 2008 до март 2019 (в млн. GBP)

3. Лотарии в Китай

През 2017 г. двата основни лотарийни оператора в Китай „China Sports Lottery” и „China Welfare Lottery” увеличават годишните продажби спрямо предходната година съответно с 11,4% и 5,1% или в абсолютна стойност 209.7 млрд. юана и 217 млрд. юана или общо 426.7 млрд. юана (около 61 млрд. долара). През 2018 г. лотариите в Китай увеличават своите продажби до 511 млрд. юана (около 74 млрд. долара), което е приблизително 20% ръст. Двете лотарии са собственост на Китайската Народна Република и би следвало да бъде отбелязан фактът, че през 2017-2018 години хазарта е най-бързо развиващия се национален продукт на китайския пазар с ръст на продажбите от 21,4%. За същия период и същия показател в Европа най-високи резултати от 13,1% постига унгарската компания „Szerencsejáték Zrt”, която също е 100% собственост на държавата; Чешката компания за залози “SAZKA” постига 9,8% увеличение на продажбите. Френската компания „France’s FDJ” бележи ръст от 5,3%, като същата година 72% от собствеността и все още беше притежание на държавата. Гръцката „Greek Lottery OPAP” успява да достигне 4,6% и общ приход за периода от 1.5 млрд. евро.

4. Хазартна дейност в България

Общия оборот от хазартна дейност в България за периода 2018-2019 година. е над 3 млрд. лв., а данъчните постъпления от хазарт за същите отчетни периоди възлизат на около 177 млн. лв. На базата на тези показатели, на някои допълнителни изчисления и допускания свързани с политиките и правилата за изплащане на печалби и награди на печелившите участници, можем да предположим, че брутният доход от хазартни игри в България (да се разбира частните лотарийни оператори) е значително по-висок спрямо водещите световни пазари.

Данните относно събраните държавни такси от хазартна дейност и оповестени от ДКХ за периода 2010-2018 г. могат да бъдат проследени на графиката:



Източник: ДКХ.

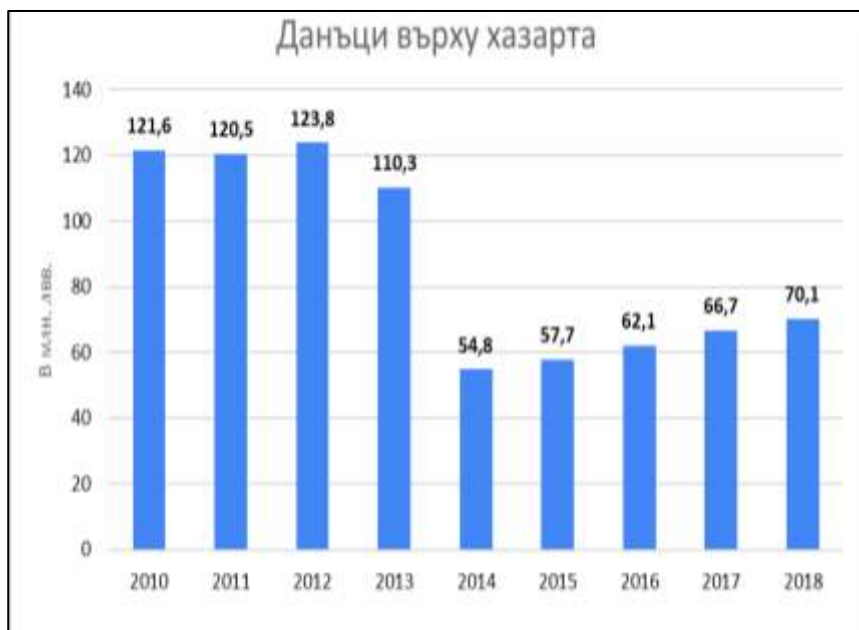
Фиг. 4. Държавни такси събрани от хазарт в България за периода от 2010 до 2018 (в млн. лева)

Главна роля в увеличаването размера на събираните такси след 2014 г. оказват въведените нови промени (чл.30, ал.3 и ал.4) с изм. и доп. на Закона за хазарта (ДВ, бр.1 от 03.01.2014 г.) в сила от

01.01.2014 г. Това увеличение е свързано с регулацията на онлайн залаганията и въведената двукомпонентна такса (100 000 лв. + 20 % от разликата приети залози - изплатени печалби), с големия брой подадени писмени искания за организиране на онлайн залагания, както и с издадените на български и чуждестранни компании такива лицензи.

Като следствие на тези законови промени се оформя „възможност“ за големите частни лотарийни оператори в България, въз основа на която последните 5 години те внасят по-малко данъци в хазната. Операторите облагат с 20% разликата между направените залозите и изплатените печалби, вместо с 15% данък върху оборота, позовавайки се на аргумента, че печалбата на тези лотарии всъщност е вид комисиона. Съобразено правилата за провеждане на всяка една игра одобрена от ДКХ, частните лотарии изплащат обратно към своите играчи под формата на награди 63% от общите приходи, следователно те задържат около 37% от стойността на продадените билети. Обявяват тези 37% като "такси и комисиони", върху която база плащат 20% данък. Тези 20% от 37-те % приход всъщност се равняват на ефективни 7,4% от общия приход. По този начин не внасят 7,6 % данък и постигат повисок брутен доход от 29,6%. Съобразно правилника за изплащане на награди и печалби, размера на сериите от талони с моментни награди, както и изплащането на по-големите награди от тип джакпот, можем да направим допускане за обема на акумулираните парични потоци и техния процент като увеличение на brutния доход от хазартна дейност.

За периода 2010-2018 г. данъците могат да бъдат проследени на графиката:



Източник: Евростат.

Фиг. 5. Данъци наложени върху хазарт в България за периода от 2010 до 2018 (млн. лева)

Ако за същия период 2015-2019 г., погледнем приходите от държавното „ТОТО“ по данни от финансовите отчетите на „Българския Спортен Тотализатор“ (БСТ), Министерството на Младежта и Спорта и Министерството на Финансите, ще установим резултати, които не кореспондират по мащаб с голямата пазарна картина по света, но също и в страната, и отчетливо определят една явна отрицателна тенденция.

Таблица 1

Отчетени приходи от Българския Спортен Тотализатор (БСТ)

Отчетен период/към дата:	Основание	Сума (лв.)
31.12.2015	Постъпления от БСТ	30 370 309
31.12.2016	Постъпления от БСТ	29 156 260
31.12.2017	Постъпления от БСТ	26 467 640

31.12.2018	Постъпления от БСТ	26 000 000
31.12.2019	Постъпления от БСТ	26 828 362

Източник: „Отчет за степента на изпълнение на утвърдените политики и програми на Министерството на Младежта и Спорта по години“.

Резултатите показват спад с 11,66% в приходната част на държавното ТОТО към края на 2019 г. спрямо края на 2015 г.

5. Заключение

Много неща могат да се кажат за хазартния бизнес и в частност лотариите, за тяхната вреда и полезност за обществото. В голяма част хазартният бизнес е доминиран от оператори притежавани от държавата и/или държавата притежава голям дял от собствеността. Ако формата е без фактическото и участие, то тя е длъжна да упражнява своя строг контрол върху дейността на лицензиран оператор/и, с цел да подсигури интересите на обществото. Тя би могла да участва както монополист, като конкурентен пазарен играч или пряко да не участва, стига обаче държавата и обществото, под една или друга форма да бъдат бенефициер на хазартния бизнес, а не да търпят вреда от развитието и разрастването на тази индустрия.

Америка и Азия, разбира се са пазари, които доказано успешно развиват и регулират хазартен бизнес. От 1964 г. лотариите в Северна Америка увеличават с повече от 502 млрд. долара бюджета на САЩ и с повече от 100 млрд. канадски долара на Канада, а само през 2019 г. съответно с 25,1 млрд. и 3,56 млрд. По данни на “Macau Financial Service Bureau”, за 2018 г. директните данъчни приходи за бюджета на Макао възлизат на над 13 млрд. долара, което бележи увеличение с около 14% спрямо предходната 2017 година. Данъчната тежест определена от правителството е 35%, но в определени случаи може да достигне 39% върху общия приход от хазартна дейност. Вече споменатите лидери на европейския пазар през последните години в лицето на Унгария, Чехия, Франция, Англия, Гърция също доказват и дават добър пример как държавата може да печели от хазарт.

Независимо от политиките и пазарния модел, в който ще съществува хазартният бизнес би следвало да се приложи висока степен на регулация изразяваща се в различни административни изисквания, забранителни, разрешителни и лицензионни режими, които да бъдат

ясно регламентирани, но не завоалирани в закони и подзаконовни нормативни актове и наредби, които да дават възможност за субективно тълкуване и имплементиране от страна държавните чиновници представляващи регулатора.

References

1. Berline O. and Brainerd J. (2017) Keeping State Lottery Revenue Alive. *National Conference of State Legislatures*. [Online] Available from: <https://www.ncsl.org/research/fiscal-policy/keeping-state-lottery-revenue-alive.aspx> [Accessed 01.04.2020]
2. Borg, O. Mary, Mason, M. Paul, Shapiro, L. Stephen (1991) *The Economic consequence of state lotteries*. Praeger Publisher/Greenwood Publisher Group, Inc.
3. Ceicdata, *China Government Finance: Lottery Sales: By region*. [Online] Available from: <https://www.ceicdata.com/en/china/government-finance-lottery-sales-by-region> [Accessed 07.03.2020]
4. Darzhavna Komisiya po Hazarta, *Dokladi i analizi*. [Online] Available from: <https://dkh.minfin.bg/bg/page/33> [Accessed 03.03.2020].
5. European Commission, *Detailed list of taxes and social contributions according to national classification (pdf. BG-national-tax)*. [Online] Available from: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/data_on_taxation/bg-national-tax.xlsx [Accessed 6.03.2020]
6. Macao Gaming Inspection and Coordination Bureau, *Monthly Gross Revenue from Games of Fortune*. [Online] Available from: http://www.dicj.gov.mo/web/en/information/DadosEstat_mensal/ [Accessed 08.03.2020]
7. North American Association of State and Provincial Lotteries, *Where the money goes*. [Online] Available from: <https://www.naspl.org/wherethemoneygoes/> [Accessed 20.03.2020].
8. Statista, *Global lottery sale year-on-year growth rate from 2010 to 2018*. [Online] Available from: <https://www.statista.com/statistics/440738/global-lottery-growth-rate/> [Accessed 05.03.2020].
9. Statista, *Sales of states lotteries in United States from 2010 to 2019*. [Online] Available from: <https://www.statista.com/statistics/215265/sales-of-us-state-and-provincial-lotteries/> [Accessed 05.03.2020].

10. Statista, *Annual sales of National Lottery in Great Britain 2008-2019*. [Online] Available from: <https://www.statista.com/statistics/470076/sales-national-lottery-great-britain/> [Accessed 05.03.2020]
11. UK Gambling Commission, *Industry Statistic*. [Online] Available from: <https://www.gamblingcommission.gov.uk/news-action-and-statistics/Statistics-and-research/Statistics/Industry-statistics.aspx> [Accessed 15.03.2020]
12. United States Census, *Annual survey of State Government Finances Tables*. [Online] Available from: <https://www.census.gov/search-results.html?searchType=web&cssp=SERP&q=lottery> [Accessed 21.03.2020]
13. Институт за пазарна икономика (2008), „Приватизация на Тотото. Защо и как?“ [Online] Available from: <https://ime.bg/bg/articles/priwatizaciq-na-tototo-zashto-i-kak/> [Accessed 11.03.2020]
14. Министерство на Младежта и Спорта, *Отчет за степента на изпълнение на утвърдените политики и програми*. [Online] Available from: http://mpes.government.bg/Pages/Ministry/Budget/default.aspx?ctl00_PlaceHolderContent_EventControl_RadGrid1ChangePage=2 [Accessed 04.03.2020]
15. Сметна палата (2018), *Проверки, одити, препоръки, резултати и доклади свързани с ДКХ*. [Online] Available from: <https://www.bulnao.government.bg/bg/articles/finansovi-oditi-na-gfo-za-2018-g-centralni-pyvostepenni-razporediteli-2141> [Accessed 01.04.2020]

**ЕФЕКТИВНОСТ ОТ СЛИВАНИЯТА
И ПРИДОБИВАНИЯТА В БАНКОВИЯ СЕКТОР**

**EFFICIENCY FROM MERGERS
AND ACQUISITIONS IN THE BANKING SECTOR**

*Докторант Стефан Куцаров
Икономически университет – Варна
stefan.kuzarov@ue-varna.bg*

*Stefan Kutsarov, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
stefan.kuzarov@ue-varna.bg*

Abstract

Mergers and acquisitions (M&A) of banks are led by different strategies. The main motives for changes in the banks' scale are growth, synergy, and reduction of the level of competition. The main objective of this report is to investigate banking performance before and after consolidations in the sector and to conclude, whether banks are becoming more efficient after mergers or not. For evaluating the banks efficient are observed indicators as ROA, ROE, and NIM in the period before and after M&A in the Bulgarian banking sector. The results show an increase in the efficiency of the large banks in the years after the mergers and decrease for the medium and small banks. From the summarized data can be concluded that the efficiency of the banks in Bulgaria after the merger and acquisition processes is different for various groups of banks. The empirical data partly confirms the hypothesis that banks in Bulgaria are more efficient after mergers and acquisitions and partly rejects it.

Key words: *banks, merges and acquisitions, efficiency, concentration.*

JEL Code: G21

Въведение

Сливанията и придобиванията в банковия сектор са процеси, които оказват пряко влияние както върху финансовата система, така и върху икономиката на съответната страна. Всяка консолидация води до разместване на слоевете и пазарните играчи. Промените в мащаба на банките дават различни отражения върху конкуренцията в сектора, рентабилността и ефективността на кредитните институции.

Основните мотиви за консолидациите в банковия сектор са:

- *растеж* – сливанията могат да дадат възможност на придобиващата банка да увеличи пазарния си дял, без да се налага да печели нови клиенти и да работи за увеличението му;

- *синергия* – идеята, че чрез увеличаване на мащаба, ефективността ще се увеличи и разходите ще намалеят;

- *дигитализация* – за да могат да предложат алтернатива на своите нови конкуренти (като fintech), банките е необходимо да инвестират значителни средства в иновативни продукти, дистрибуционни канали и цялостно в процеса на дигитализация (Vachkov, 2015).

В специализираната литература са известни различни постановки относно отраженията върху банковата ефективност на сливанията и придобиванията в сектора. Редица автори тестват двете противоположни хипотези, а именно: (1) банките стават по-ефективни след сливанията и придобиванията, и (2) новите институции не постигат по-висока ефективност в своята дейност. Целта на настоящия доклад е да се изследва банковата ефективност преди и след консолидациите в сектора и да се направи опит за отговор на въпроса - успяват ли банките в България да станат по-ефективни след сливанията и придобиванията?

1. Обзор на литературата

Дългосрочната цел на всяка банка е да реализира печалба от дейността си и да увеличи богатството на своите акционери. Това се постига в крайна сметка чрез увеличаване на стойностите на показателя *възвръщаемост на капитала* (ROE), който се влияе от три променливи – приходи, разходи и риск. Промените в тях могат да увеличат или да намалят ефективността на банката. Банковите сливания могат да я повишат по няколко начина. Един от тях е постигането на *оперативна синергия*. От нея зависи реализирането на *икономии от мащаба и обхвата* (economy of scale and scope). Икономията от мащаба възниква, когато консолидираните банки постигнат по-добър контрол на технологиите си за редуциране на разходи или разпространят фиксираните си разходи върху по-голям обем продукция, като по този начин се намаляват средните разходи. Икономии от обхвата възникват, когато сливащи се банки навлизат на нови пазари и чрез кръстосани продажби реализират своите продукти на съществуващи клиенти (Rezitis, 2007, p. 237).

От чуждестранните автори *Srinivasan* изследва намаляването на разходите след банковите консолидации и стига до заключение, че

средните и големите банки реализират по-добра разходна икономия в сравнение с малките банки. За най-големите банки той определя разходните предимства, като неясни. Авторът смята, че големите банки са нито по-ефективни, нито по-безопасни от банките със среден размер. Според него водещ мотив за сливанията и придобиванията е разходната оптимизация. Но при постигнато желано ниво на разходни икономии при едно сливане, акционерите могат да насърчават последващи и да бъдат готови да платят по-висока цена за целевата банка, очаквайки по-големи печалби от разходна икономия за в бъдеще. Ако разходната икономия бъде надценена, придобиващата банка рискува да надплати реалната цена на придобиваната банка (Srinivasan, 1992, p. 18).

Berger u Humphrey разглеждат отраженията на банковите сливания върху ефективността и излагат хипотезата, че увеличеният мащаб води до по-ниски цени и повишено качество на обслужване. Изследвайки американския банков сектор, те установяват, че могат да бъдат реализирани около 5% икономии от мащаба и обхвата при консолидациите на малки и средни банки, но при сливанията на големи банки, значителна разходна ефективност не се наблюдава (Berger and Humphrey, 1999, p. 26). *Lang u Welzel* защитават противоположна хипотеза и не откриват повишаване на разходната ефективност след сливанията в банковия сектор на Германия (Lang and Welzel, 1999, p. 273).

Focarelli и Panetta считат, че сливанията се ръководят от стратегии, насочени към продажба на повече услуги: преди сделката, активната (придобиващата) банка получава висок дял от доходите си от услуги и цели да предлага своите продукти на клиентите на пасивната (придобиваната) банка, която е по-малко динамична в предоставянето на финансови услуги. Целта на консолидацията е да се достигне по-голяма клиентска маса (увеличение на мащаба/пазарния дял) и съответно подобряване на рентабилността и ефективността, чрез генериране на по-голяма печалба от банкови такси (Focarelli et al., 2003, p. 5).

Cole и др. също споделят виждането, че сливанията създават оперативна синергия обичайно в икономии от мащаба и обхвата. Икономии от мащаба най-често могат да се реализират, когато компаниите са от една и съща индустрия, т.н. хоризонтални сливания (Cole et al., 2006, p. 3). *Pignataro* допълва, че подобна комбинация потенциално би увеличила пазарния дял на бизнеса в конкретната индустрия. Икономии от обхвата биха се реализирали при вертикалните сливания, или

когато компаниите работят на различни нива във веригата за доставки на индустрията. Синергиите, създадени от сливането на такива фирми, биха били от полза и за двете (Pignataro, 2015, p. 4).

Rezitis изследва банковия сектор на Гърция и отбелязва, че консолидираните банки в Гърция са по-неефективни в периода след сливането, отколкото банки които не участват в такива процеси (Rezitis, 2007, p. 1). *Liargovas* защитава подобна теза, достигайки до заключение, че консолидираните банки в Гърция не подобряват пърформанс показателите си (Liargovas, 2011, p. 89).

Lozano-Vivas и др. изказват хипотезата, че консолидиращите се банки имат по-висока разходна ефективност и рентабилност в сравнение с тези, които не се консолидират (Lozano-Vivas et al., 2011, p. 248). *Anke Weber* разглежда консолидациите в банковия сектор на Италия, като възможност за подобряване на разходната ефективност и подобряване на ефективността в сектора (Weber, 2017, p. 20).

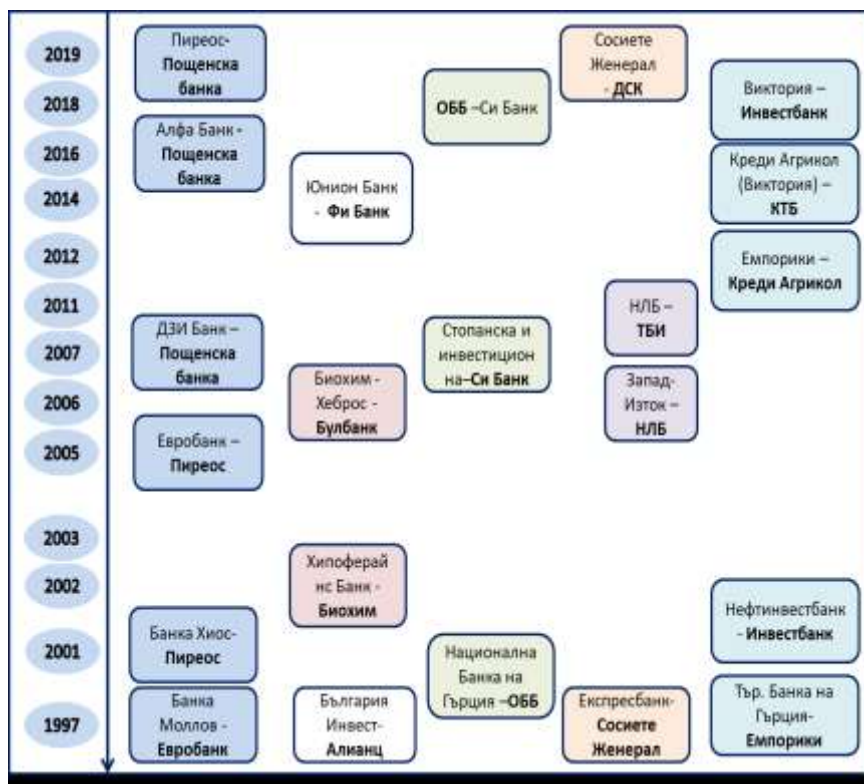
В табл. 1 са посочени изследвания по темата и на български автори. *Неновски, Чобанов* и др. стигат до изводите, че в банковия сектор в България, чуждестранните банки са по-ефективни от местните, и че големите банки в България са по-ефективни от малките (Nenovsky et al., 2008, p. 4). В свое изследване на ефективността на банковия сектор в България *Михайлова-Борисова* стига до заключение, че чуждестранните банки имат по-висока ефективност от цялата банкова система и от местните банки. По-високата им ефективност може да се обясни с подобрите технологични възможности и управленски опит, които притежават, и не на последно място по-евтин финансов ресурс, предоставян от техните собственици (Mihaylova-Borisova, 2014, p. 19).

Обобщените в табл. 1 заключения на различни автори потвърждават или отхвърлят изследваните хипотези за ефективността. Всеки банков сектор се отличава с различни специфики и това до голяма степен е определящо за последствията и резултатите от банковите консолидации. Това може да се посочи като една от причините авторите да защитават различни хипотези, изследвайки различни банкови сектори.

Автор	Извод	Хипотеза
Strinivasan 1992	Средните и големите банки реализират по-добра разходна икономия в сравнение с малките банки.	по-ефективни
Berger и Humphrey 1999	Чрез увеличениния мащаб се постига оптимизация на разходите поради икономии от мащаба и обхвата.	по-ефективни
Lang и Welzel 1999	Няма доказателства за повишаване на ефективността на разходите във фазата след сливане, само изравняване на разликите между сливащи се банки.	по-неефективни
Focarelli и Panetta 2003	Чрез сливанията се достига до по-голяма клиентска маса, ефективността се подобрява, чрез генериране на по-големи печалби от такси.	по-ефективни
Cole и др. 2006	Сливанията създават оперативна синергия обичайно във икономии от мащаба и обхвата.	по-ефективни
Režitis 2008	Ефективността на консолидираните банки е по-ниска, в сравнение с тези, които не се консолидират	по-неефективни
Liargovas 2011	Пърформънс показателите на банките не се подобряват след сливанията	по-неефективни
Lozano-Vivas, и др. 2011	Консолидираните банки имат по-висока ефективност в сравнение с тези, които не се консолидират.	по-ефективни
Weber 2017	Консолидациите са възможност за подобряване на разходната ефективност.	по-ефективни
Nepovsky и др. 2008	Чуждестранните банки са по-ефективни от местните. Големите банки в България са по-ефективни от малките.	по-ефективни
Mihaylova-Borisova 2014	По-високата ефективност се дължи на управленски опит, по-добри технологични възможности и по-евтин финансов ресурс.	по-ефективни

2. Банковите консолидации в България

Банковият сектор в България се характеризира с динамични процеси на консолидации през годините. Като се тръгне от 1987 г. когато в България функционират четири банки – БНБ, Българска външно търговска банка, ДСК и Минералбанк; премина се през 90-те години, характеризиращи се с приватизацията на банките и навлизането на чуждите банки в България; и се стигне до 2020 г., когато броят на банките в България е двадесет и четири, от които пет са клонове на чужди банки. За периода от 2001 до 2019 г. могат да бъдат открити общо осемнадесет консолидации в банковия сектор (вж. фиг. 1).



Източник: собствени изследвания.

Фиг. 1. Банкови консолидации в България

През периода 2001 – 2007 г. активни при придобиванията са гръцките банки, които увеличават пазарния си дял в България. Банка Пиреос придобива Хиос и Евробанк, Пощенска банка придобива ДЗИ банк, Национална банка на Гърция придобива ОББ. Към 2008/2009 г. четири банки (ОББ, Пощенска банка, Пиреос и Емпорики) и един банков клон (Алфа банк), които са гръцка собственост, имат пазарен дял в активите на родния банков сектор 28,67% и 24,37% от печалбата на банковата система (Vachkov, 2009, p. 176). Поради силното отражение на глобалната финансова криза върху банковия сектор на Гърция се стига до реструктуриране на гръцките субсидиари и решенията им за оттегляне от българския пазар. Към 2019 г., след редица смени на собствеността в България, остава само една гръцка банка – Юробанк България (с търговска марка Пощенска банка). Тя също така е банката, участвала в най-голям брой придобивания, общо три на брой: ДЗИ банк през 2007 г.; Алфа банк през 2016 г. и банка Пиреос през 2019 г.. Интересна съдба има и друга банка започнала от сливането на две гръцки банки: Емпорики и Търговска банка на Гърция през 1998 г.; придобита през 2012 г. от френската група Креди Агрикол; продадена през 2014 г. на КТБ (малко преди нейния фалит); преименувана в ТБ Виктория; за да се стигне до придобиването и от българската Инвестбанк.

Едно от най-значимите сливания на банковия пазар в България е през 2006 г. между Биохим, Хеброс и Булбанк, което сформира мега банка за мащабите на родния сектор в лицето на УниКредит Булбанк. Тя е лидер по активи до 2019 г. През последните две години по-мощните сливания са придобиването на ОББ от белгийската КВС (в лицето на Сибанк), което прави банката трета по активи в България. Интересен факт е запазването на търговската марка на придобитата банка ОББ, като по-разпознаваема на пазара. Другото голямо сливане започнало през 2018 г. и с все още не приключила интеграция на системите е покупката на Сосиете Женерал Експресбанк от унгарската ОТП в лицето на банка ДСК. След приключване на сливането вероятно банковата система в България ще има нов лидер по активи – банка ДСК.

Всяко консолидиране в сектора води до концентрация на активи и до намаляване на конкуренцията в банковата система, както и до отреждането на водеща роля на консолидираната банка. В табл. 2 са представени данни за пазарната концентрация в сектора.

Пазарна концентрация на банковия сектор в България

5 bank concentration ratio									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
54.4%	51.7%	49.5%	49.5%	54.2%	55,00%	57.3%	55.9%	55.9%	60,00%
* данните са към м. Септември 2019									

Източник: Bulgarian national bank. Banks in Bulgaria, 2010-2019.

Сумата на активите на петте най-големи банки е съпоставена с общите активи на сектора. След всяка консолидация, в която участват банки от петте най-големи, концентрацията в сектора се увеличава. Към септември 2019 г. 60% от активите са концентрирани в първите пет по активи банки (УниКредит Булбанк, ДСК, ОББ, ПИБ и Пощенска банка), като три от тях са участвали в сливания през последните две години и четири от тях през последните пет години.

3. Ефективност от консолидационната вълна в банковия сектор на България

Ефективността в банковия сектор може да бъде измерена с различни показатели, като най-използваните са ROA (възвращаемост на активите), ROE (възвращаемост на собствения капитал) и NIM (нетен лихвен марж). За целите на настоящата разработка са изследвани показателите за ефективност при тринадесет сливания на банки в периода 2001-2019 година. Разгледани са промените в показателите в седем годишен период: три преди консолидацията и три след нея, като годината на консолидацията се счита за нулева¹. В изследването не са включени: придобиването на банка Пиреос от Пощенска банка, консолидацията на ДСК и Сосиете Женерал, и консолидацията на ОББ и Сибанк, поради липса на достатъчно данни за периода след обединението им. От изследването са изключени придобиването на банка Виктория от Инвестбанк и покупката на

Кредиагрикол от КТБ, поради фалита на КТБ и вероятното изкривяване на данни.

¹ Годината на консолидацията не се разглежда при анализа на данните.

Получените данни са на база собствени изчисления, по информация от отчетите на банките представени в БНБ. Изчисленията са по следните формули:

- ROA = нетна печалба/общи активи
- ROE = нетна печалба/собствен капитал
- NIM = (доход от лихви-лихвени разходи)/общи активи

В табл. 3 са представени данни за придобиването на Нова Люблянска банка (NLB) от банка ТБИ. В годините преди сливането NLB реализира загуби и е с отрицателни показатели за възвращаемост на активите и възвращаемост на собствения капитал. След обединението, банката увеличава своята печалба и показателите се повишават, като за 2014 г. ROA е 3.61%, което е много добър резултат сравнено с европейските банкови практики. ROE също се увеличава до 24.73%. Консолидацията оказва положителен ефект както върху цялостното представяне на банката, така и върху нейната ефективност.

Таблица 3

Консолидация на NLB & ТБИ

NLB/ТБИ	хил.лв.	ROA	ROE	NIM	Profit/Loss	Equity	Assets
2014	ТБИ	3,61%	24,73%	7,18%	17 317	70 036	480 064
2013	ТБИ	1,05%	8,15%	7,00%	4 292	52 686	408 025
2012	ТБИ	-0,33%	-1,88%	4,00%	-631	33 536	189 029
2011	ТБИ	-6,26%	-17,85%	5,02%	-4 671	26 168	74 663
2010	NLB	-7,29%	-64,31%	4,80%	-14 420	22 424	197 747
2009	NLB	-1,90%	-16,66%	5,41%	-3 921	23 538	206 435
2008	NLB	1,44%	10,09%	5,10%	3 145	31 160	218 344
Increase/Decrease		4,03%	33,95%	0,96%			

Източник: Bulgarian national bank. Banks in Bulgaria, 1999-2019.

В табл. 4 са обобщени данните за промените в показателите за ефективност в едно от най-големите сливания в банковия сектор на България – между Хеброс, Биохим и Булбанк. В годините преди консолидацията и трите банки се представят стабилно (с изключение на Хеброс през 2005 г., в която банката реализира загуба) и са с положителни показатели за ефективност и рентабилност, като водеща по резултати е Булбанк. След обединението им, показателите запазват положителните си стойности и средната ефективност е по-висока в срав-

нение със средната ефективност на трите банки преди обединението им. Промяната в активите и в собствения капитал на УниКредит води до образуване на мега банка за българските мащаби и я извежда на водеща позиция в родния банков сектор. Достигането до по-голяма клиентска база и разгледаните на теория икономии от обхвата и мащаба, които по-голямата банка би следвало да реализира, получават своето цифрово изражение в повишаващите се показатели за ефективност.

Таблица 4

Консолидация на Bulbank, Hebros & Biohim

BULBANK/Hebros/Biohim	хил.лв.	ROA	ROE	NIM	Profit/Loss	Equity	Assets
2010	Unicredit	1,41%	8,91%	3,79%	158 744	1 781 173	11 275 640
2009	Unicredit	1,68%	11,81%	3,54%	193 002	1 634 189	11 518 854
2008	Unicredit	2,62%	21,07%	4,21%	288 705	1 370 067	11 014 859
2007	Unicredit	2,80%	21,85%	4,19%	253 704	1 161 264	9 065 733
	Bulbank	1,84%	12,37%	4,04%	77 390	625 783	4 209 525
2006	Hebros	1,57%	13,42%	4,19%	14 468	107 847	922 210
	Biohim	1,47%	17,98%	3,89%	42 912	238 648	2 914 560
2005	Bulbank	2,77%	15,56%	4,69%	94 517	607 394	3 407 232
	Hebros	-0,80%	-8,14%	3,70%	-7 647	93 989	952 642
	Biohim	0,64%	9,29%	3,32%	18 120	194 988	2 822 793
2004	Bulbank	2,52%	15,69%	3,71%	90 799	578 633	3 601 298
	Hebros	1,49%	8,66%	5,31%	9 124	105 332	613 378
	Biohim	1,48%	17,20%	3,87%	28 884	167 931	1 955 754
Increase/Decrease		0,46%	2,59%	-0,23%			

Източник: Bulgarian national bank. Banks in Bulgaria, 1999-2019.

Влиянието върху конкуренцията, което оказва подобно сливане е негативно. Консолидираната банка е възможно в следствие на мащаба си да упражнява допълнителна пазарна мощ при определяне на цените, като по този начин увеличи печалбата си. Увеличението на пазарната концентрация или пазарния дял може да позволи на консолидираната банка да таксува по-високи ставки за стоките или услугите, които предлага. Повишаването на печалбите може да бъде чрез по-високи цени към потребителите, без да се подобрява ефективността (Berger et al., 1997, p. 2).

В табл. 5 са представени обобщените данни за измененията на всеки показател при отделните сливания и придобивания за банковия сектор в България. Банките са разделени на две групи съобразно групирането им от БНБ по размер на активи. В група 1 попадат първите пет банки по размер на активи², а в група 2 са всички останали банки. С групирането се цели да се проследи връзката между мащаб - ефективност. Промените в показателите са изчислени като средните данни за годините преди, са съпоставени със средните данни за годините след сливането на всяка група от банки, и са изведени повишаването/понижаването на показателите. Получените резултати показват, че след сливания на банки от група 1, показателите за ефективност се повишават. При по-голямата част от сливанията на банки от група 2 показателите за ефективност се понижават в годините след процесите. От данните в таблицата може да се заключи, че ефективността на големите банки в България след процесите на сливания и придобивания се повишава, докато при средните и малките банки се понижава. При някои от сливанията (ДЗИ/Пощенска банка и Стопанска и инвестиционна банка/Сибанк) причините могат да бъдат потърсени в глобалната финансова криза и загубите, които реализират банките.

Таблица 5

Обобщени данни за банковия сектор в България

Group 1					Group 2				
	Merges	ROA*	ROE*	NIM*		Merges	ROA*	ROE*	NIM*
1	Alpha/Post Bank	1,78%	9,30%	0,72%	1	Emporiki/Credit Agricole	-2,00%	-25,42%	-0,53%
2	Unionbank/FIBank	0,34%	3,02%	0,27%	2	NLB/TBI	4,03%	33,95%	0,96%
3	DZI/Post Bank	0,06%	-0,82%	1,11%	3	EIB/SIBANK	-1,66%	-17,13%	1,47%
4	BULBANK/Hebros/Biohim	0,46%	2,59%	-0,23%	4	WestEast Bank/NLB	2,10%	0,81%	1,49%
5	NBG/UBB	-0,35%	3,53%	0,96%	5	Eurobank/Piraeus	-0,04%	-15,06%	0,25%
6					6	HVB/Biohim	0,19%	-67,00%	0,01%
7					7	Neftinvestbank/Investbank	-1,53%	-1,98%	-1,11%
8					8	Hios/Piraeus	-0,47%	-11,70%	-0,55%
Total successful*		5			Total successful*		2		
Total unsuccessful		0			Total unsuccessful		6		

* Increase of the efficiency after M&A

Източник: Bulgarian national bank. Banks in Bulgaria, 1999-2019.

² Тези, които са участвали в процеси на сливания и придобивания.

Емпиричните данни потвърждават хипотезата, че банките в България са по-ефективни след консолидационни процеси за големите банки и отхвърлят хипотезата за средните и малките банки. След като подобрения в ефективността се доказват основно при сливания на големите банки, причините и мотивите за консолидациите могат да бъдат потърсени в стремежа на банките за увеличаване на пазарния им дял и намаляване на конкуренцията в сектора. Както е известно от литературата, намаляването на броя на банките и конкуренцията между тях, може да окаже положително влияние върху стабилността на сектора. По-конкретно, става въпрос за т.нар. хипотеза „концентрираност – стабилност” (Georgiev et al., 2017, pp. 37-40).

Заклучение

Изменението на банковата ефективност е многопластов и многозначим проблем, като в различните страни е с различни измерения. Изследването на ефективността на банковия сектор в България показва, че големите банки са по-ефективни след процеси на сливания, за разлика от средните и малките банки. Това доказва, че по-големите банки успяват да реализират по-големи икономии от мащаба и обхвата и да бъдат по-ефективни. По проблема могат да се направят по-подробни изследвания с други модели като Анализ на обвиване на данните (DEA) и Анализ на стохастичната граница (SFA).

Настоящата разработка може да бъде развита по-нататък, като се изследва ефективността на банки, които не участват в консолидационни процеси, както и корелацията на мащаба с разходната ефективност. Могат да бъдат анализирани също и последиците от пазарната концентрация върху стабилността, рентабилността и ефективността на сектора. Намаляването на конкуренцията води до повишаване на стабилността, но също така и до създаването на системно значими банки и проблеми като „Too Big To Fail“ и „свръхбанкиране”, които поставят различен ракурс върху стабилността на банковия и финансов сектор. Изследването може да предостави на банковия сектор данни за постигнатите нива на ефективност след консолидациите и да бъде използвано при съставяне на бъдещи планове и стратегии за придобивания.

References

1. Berger, A., Humphrey, D. and Akhavein, J. (1997) The effects of megamergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function. *Review of Industrial Organization*. Volume 12, p. 2.
2. Berger, A. N. and Humphrey, D. B. (1999) Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience. *The Wharton financial institutions center*, p. 26.
3. Bulgarian national bank, 1999-2019. Banks in Bulgaria. Banks in Bulgaria. [Online] Available at: <http://bnb.bg/ResearchAndPublications/PubPeriodical/PubPBanksInBulgaria/index.htm> [Accessed February 2020].
4. Cole, R. A., Fatemi, A. and Vu, J. (2006) Do mergers create or destroy value? Evidence from unsuccessful mergers. p. 3.
5. Focarelli, D., Panetta, F. and Salleo, C. (2003) Why do banks merge. *CEIS Tor Vergata*. January, Issue 3, p. 5.
6. Georgiev, L., Vachkov, S., Valkanov, N. and Yambolov, A. (2017) *Konkuretnost i stabilnost na bankovata sistema v Balgariya*. Varna: Nauka i ikonomika..
7. Lang, G. and Welzel, P. (1999) Mergers Among German Cooperative Banks. *Small Business Economics*. Volume 13, pp. 273-286.
8. Liargovas, P. (2011) The Impact of Mergers and Acquisitions on the Performance of the Greek Banking Sector: An Event Study Approach. *International Journal of Economics and Finance*. May, 3(2), pp. 89-100.
9. Lozano-Vivas, A., Kumbhakar, S. C., Fethi, M. D. and Shaban, M. (2011) Consolidation in the European banking industry: How effective is it?. *Springer Science Business Media, J Prod Anal*. 6 April.p. 248.
10. Mihaylova-Borisova, G. I. (2014) Bank efficiency in Bulgaria in the period 2007-2013: application of parametric method stochastic frontier analysis (SFA). *Dialog*, Issue 4, pp. 12-20.
11. Nenovsky, N., Chobanov, P., Mihaylova, G. and Koleva, D. (2008) *Efficiency of the Bulgarian Banking System: Traditional Approach and Data Envelopment Analysis*. p. 4.
12. Pignataro, P. (2015) *Mergers, Acquisitions, Divestitures, and Other*. s.l.:John Wiley & Sons.
13. Rezitis, A. (2007) Efficiency and Productivity Effects of Bank Mergers: Evidence from the Greek Banking Industry. *Economic Modelling*. 25(2), pp. 236-254.

14. Srinivasan, A. (1992) Are there cost savings from bank mergers?. *Economic Review, Federal Reserve Bank of Atlanta*. Issue Mar, pp. 17-28.
15. Vachkov, S. (2009) Vlast, ikonomicheska svoboda i vliyanie na bankite. *Financial Dimensions of Economic Freedom*. pp. 173-215.
16. Vachkov, S. M. (2015) *Inovatsiite – novata normalnost v bankiraneto*. s.l.:Nauka i ikonomika.
17. Weber, A. (2017) *Bank Consolidation, Efficiency, and Profitability in Italy*, s.l.: International Monetary Fund.

ПРИЛОЖЕНИЕ НА ЛОГИСТИЧНАТА РЕГРЕСИЯ ПРИ ОЦЕНКА НА КРЕДИТНИЯ РИСК НА МСП

APPLICATION OF LOGISTIC REGRESSION IN ASSESSING THE CREDIT RISK OF SMES

*Докторант Христина Василева
Икономически университет – Варна
hristinagvasileva@ue-varna.bg*

*Hristina Vasileva, PhD Student
University of Economics – Varna
hristinagvasileva@ue-varna.bg*

Abstract

Bank lending is the main financing source for small and medium-sized enterprises. At the same time, banks consider SME lending riskier than large enterprise. As result the rejection rate of SME loans and interest rates are higher than large enterprises. Thus, access to finance for SMEs is more difficult than large companies.. The purpose of the author is to present the nature of logistic regression and its application in the creation of credit risk assessment models, expressed through the probability of default; highlighting the advantages, disadvantages and difficulties of building a model through logistic regression and testing it; study of existing logistic regression models with a view to the future construction and adaptation of such a model, taking into account the peculiarities of SME financing in Bulgaria.

Key words: *Logit regression, credit risk, SMEs.*

Jel code G17, G33, C53 :

Въведение

Достъпът до финансиране за МСП представлява тема с голям интерес за академичната литература, за което свидетелства големият брой проучвания, насочени към проблема. Многобройните публикации, основани на различни проучвания, показват, че достъпът до финансиране е една от най-важните пречки пред растежа и развитието на предприятията, особено в случая на малките и средни предприятия. Достъпа на МСП до финансиране се разглежда от гледна точка на наличност и цена на различни финансови инструменти. Банковото кредитиране е основния инструмент за финансиране на малките и средни предприятия

тия. В същото време банките приемат кредитирането на МСП като по-рисково в сравнение с големите предприятия и по тази причина процента на отказани кредити при МСП е по-висок, както и са по-високи лихвените проценти в сравнение с големите предприятия. Същата констатация се прави и за процента на необслужвани кредити при МСП спрямо големите компании. За решаването на този проблем редица учени работят по темата за създаване на модели за оценка на кредитния риск, изразен чрез вероятността на неизпълнения, които модели да оценят по-добре спецификата на МСП. В научната литература се разглеждат много различни модели за изчисляване на вероятността за неизпълнение на задълженията на компаниите, като тези, базирани на изкуствен интелект, математическо програмиране, експертни системи, невронни мрежи и др. Един от най-често използваните модели е логистичната регресия. За малките предприятия финансовите данни са недостатъчни, а в определени случаи и ненадеждни за оценката на кредитния риск, поради което изграждането на модел за кредитна оценка, основан на качествени и количествени критерии е от значение за финансиране на дейности на малките предприятия, каквато възможност дава прилагането на логистичната регресия. Целта на автора в настоящия доклад е: представяне на същността на логистичната регресия и приложението ѝ при създаването на модели за оценка на кредитния риск, изразен чрез вероятността на неизпълнението на задълженията на МСП; открояване на предимствата, недостатъците и трудностите при изграждането на модел чрез логистична регресия и неговото апробиране; проучване на съществуващите модели на логистичната регресия, с оглед на бъдещо конструиране и адаптиране на такъв модел, отчитайки особеностите на финансиране на МСП в България.

Същност на логистичните регресионни модели

Логистичните регресионни модели (Chipeva, 2005) са вероятностни модели с алтернативна зависима променлива, които описват зависимостта между вероятността за сбъждане на едно резултативно явление, измерено на дихотомна скала, и една или повече факторни променливи. При включване на един фактор, модела се представя по следния начин:

$$\ln \frac{\pi}{1-\pi} = \beta_0 + \beta_1 x. \quad (1)$$

Компонентът на зависимата променлива $\ln \frac{\pi}{1-\pi}$ представлява логаритмична трансформация на вероятността π за сбъждане на резултативното явление Y , която се нарича логит (π) и се обозначава като **logit** (π), откъдето идва и името на модела – логит. Величината $\frac{\pi}{1-\pi}$ изразява съотношението между вероятностите за успех и неуспех на зависимата променлива Y и чрез нея се измерва какъв е шансът резултативното явление да се сбъдне. Логит (π) се приема за параметър на биномното разпределение. Едно от предимствата на логит моделите в сравнение с линейните вероятностни модели е, че логит (π) може да приема всякакви реални стойности и не е ограничен в интервала $[0,1]$. Логистичният модел може да бъде преобразуван така, че да се представи по отношение на вероятността за реализиране на резултативното явление Y , като се използва експоненциалната функция. Еднофакторният модел (1) ще придобие следния вид:

$$\pi = \frac{\exp(\beta_0 + \beta_1 x)}{1 + \exp(\beta_0 + \beta_1 x)} \quad (2)$$

Когато факторните променливи в модела са повече от една, видът на логистичния модел е

$$\ln \frac{\pi}{1-\pi} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n, \quad (3)$$

където n е броят на независимите променливи.

Така множествения логистичен модел придобива следния вид :

$$\pi = \frac{\exp(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n)}{1 + \exp(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n)} \quad (4)$$

Fensterstock (2005) посочва следните предимства при използването на логичната регресия за изграждане на модели:

- отчита корелацията между променливите,
- дава възможност за идентифициране на връзки, които не биха били видими;
- дава възможност за премахване на излишни променливи;
- отчита влиянието на променливите поотделно и едновременно;
- чрез моделът потребителят може да провери източниците на грешка и да оптимизира модела.

Авторът идентифицира следните недостатъци използването на логичната регресия за изграждане на модели:

- в много случаи избора на променливите отнема много време;
- в случай на много променливи анализаторът трябва да извърши предварителна селекция на променливите;
- част от моделите са трудно приложими;

На база на теоретичния преглед авторът установява, че моделът основан на логистична регресия (логит модел) се използва като еталон в изследванията на много учени работещи по темата. Използването на логит модела не е без затруднения, като особено предизвикателство е подбора на променливи и намирането на подходяща извадка за оценка на модела. Ако не са подбрани правилно променливите и модела не е тестван с адекватна извадка, прилагането му може доведе до грешни решения. Тъй като изборът може да бъде направен от широк спектър от променливи, обикновено се провежда факторен анализ за да се намали броя им. Необходимо е да се отбележи, че резултатът от факторния анализ също зависи от извадката на компаниите. Откъдето се извежда и изводът, че независимо от използваните променливи, прилагането на логистичния модел зависи силно от извадката, на която се основава моделът. Категориите променливи, които се използват за анализ се групират в три основни раздела :

- финансови променливи,
- пазарно базирани променливи
- качествени променливи – конкурентна позиция на компанията на пазара, управленски умения, личност на собственика и др.

Пазарните променливи не са приложими за МСП, тъй като малките предприятия нямат пазарно измерим капитал. Следователно при построяването на моделите ще се включват финансови/количествени и качествени фактори.

Част от учените работещи по темата считат, че качествената информация е от решаващо значение и представлява допълнителен инструмент за прогнозиране на кредитния риск (Fantanzini and Figini, 2009) при финансирането на МСП. Lehman (2003) защитава тезата, че количествените данни не са достатъчни, за да обяснят производителността на една компания, и анализа трябва да бъде подкрепен с качествени данни, като брой служители, регион, в който се извършват бизнеса и тип индустрия. Simon (2012 г.) установява, че използването на качествена информация подобрява модела за прогнозиране на кредитния риск при финансирането на МСП. Kanitsorn и Dessalegn (2014) предлагат към

нефинансовите фактори да се включат възрастта на компанията, и образователното равнище на собственика на компанията. Според Bogdan (2013) банките трябва да използват информация за уменията и опита на мениджърския екип, разпределението на собствеността, фирмената стратегия и пазарния дял. Анализът на литературата показва, че повечето нефинансови променливи, като качество на управлението например, не се прилагат често в моделите, поради трудности при измерването, но значението им за кредитната оценка на МСП е обосновано от много автори, които включат тези фактори в своите модели. Една от често включваните качествени променливи е спецификата на индустрията, в която оперира компанията.

Fantazzini et. al. (2009) подчертават наличието на качествени променливи като качеството на управлението и характеристиките на бизнеса като важни фактори за обяснение защо една компания изпада в неизпълнение, а друга продължава да обслужва дълга си, като същевременно показва подобни финансови резултати и структура на дълга (Figini, De Giuli, Giudici, Fantazzini, 2009). Hayden et al. (2003) изследват фактори като размер, сектор и правна форма чрез използването на фиктивни променливи. Те откриват, че размерът на компанията и сектора, в който тя функционира, имат по-малко значение за неизпълнението, докато правната форма е с по-голямо. Дружествата с правна форма, при която има ограничение на отговорността показват по-висока вероятност от неизпълнение отколкото тези с неограничена отговорност (Hayden, 2003). Възрастта, образованието и опита в индустрията на собственика на МСП са други качествени характеристики с доказано голямо значение.

Финансовите съотношения са сред най-приложимите количествени променливи, които се използват за оценка на кредитите за МСП в логит моделите. В изследванията си, Едмистър през 1972 г., проучва дали финансовите коефициенти имат прогнозна сила при обясняване на евентуален провал на малкия бизнес. Резултатите от неговото изследване потвърждават изводите, че финансовите съотношения са добри показатели на неизпълненията на малкия бизнес при кредитното оценяване. Основния проблем при прилагането на финансовите съотношения в моделите е големият им брой. Над сто съотношения са цитирани в различни изследвания. Използваните финансови съотношения се групират в следните категории: ливъридж, ликвидност, рентабилност и

активност. Въпреки това различните проучвания, използвайки различни набори от данни, потвърждават различни набори от променливи, като такива с най-добро представяне в съответния модел. Авторът се присъединява към мнението, че трудността за избора на променливи се дължи на факта, че връзката между финансовите съотношения и вероятността на неизпълнение е очевидна, но кои са най-точните съотношения за прилагане в модела и как влияе корелацията между тях като променливи не е еднозначен отговор. Изследване на Falkenstein et. al. (2000) определя критериите, на които трябва да отговаря едно финансово съотношение, за да се включи в логит модела. Според авторите добра променлива е тази, която има монотонната връзка с независима променлива, т.е. или увеличаваща се или намаляваща през целия период на наблюдение. Например растежа на продажбите е пример за немонотонност, защото намаляващите продажби предполагат по-лоши перспективи и следователно, по-висока вероятност от неизпълнение. От друга страна, високите продажби предполагат бързо разрастване и увеличено търсене на финансиране, което може да се окаже трудно за достигане тъй като бъдещите развития не винаги са толкова предсказуеми и довеждат до по-висока вероятност от неизпълнение. Емпиричните изследвания показват, че тенденциите в определени финансови съотношения са важни самостоятелни фактори, например промяната в печалбите и пасивите. Нивото на съотношенията се определят като нееднозначна и непълна информация, но влошаването на финансовото състояние на одобрения кредитополучател, изразено чрез намаляваща печалба, влошена ликвидност или намаляващ собствен капитал, е очевидно лошо.

Проучване на съществуващите модели на логистичната регресия

В резултат на прочуване на литературата е установено, че са конструирани различни варианти на модели за оценка на кредитния риск, изразен чрез вероятността на неизпълнението на задълженията на МСП, базирани на логистична регресия. Вероятността за неизпълнение е дефинирана в Регламент (ЕС) № 575/2013 от 26 юни 2013 година. Под „вероятност от неизпълнение“ се разбира вероятността в рамките на период от една година даден контрагент да изпадне в неизпълнение. Регламентът определя, че е настъпило неизпълнение по отношение на

определен длъжник, когато са изпълнени следните две условия или поне едно от тях:

а) институцията счита, че е малко вероятно длъжникът да изплати изцяло своите кредитни задължения към нея, към нейното предприятие майка или към някое от дъщерните ѝ предприятия, без да се предприемат действия от страна на институцията, като например по реализиране на обезпечение;

б) длъжникът е в просрочие от повече от 90 дни по съществена част от кредитното си задължение към институцията, нейното предприятие майка или някое от дъщерните ѝ предприятия. В класа експозиции на дребно, както и експозиции към субекти от публичния сектор, компетентните органи могат да заменят срока от 90 дни със срок от 180 дни за експозиции, обезпечени с жилищен имот или търговски недвижим имот на МСП.

Изчислението на вероятността от неизпълнение е важна за изследователите от теоретична и практическа гледна точка, тъй като е интегрална част от кредитния риск, който е един от най-важните рискове. Най-използваните модели за оценка на риска са можем да групираме в три основни категории:

- а) дискриминантен анализ (линеен, квадратичен);
- б) регресионни модели (линейни, логит, пробит);
- в) индуктивни модели (невронни мрежи)

Проучването на моделите показва, че в различните модели се прилагат различни променливи. В част от моделите се прилагат единствено финансови съотношения, в други финансови съотношения и нефинансови променливи. Апробирането на моделите доказва, че включването на нефинансови променливи в модела значително подобряват характеристиките на модела. Пример за такъв модел е разработен от д-р Мърсели Каманде (Kamande, 2013). В модела се отчитат само специфичните характеристики на кредитополучателя. Специфичните характеристики на кредитополучателя са разделени на две – финансови и нефинансови. Нефинансовите включват иновации и управленска ефективност, които се считат за насочени към бъдещето представяне на МСП. Използва се субективна мярка за иновации, където някои сектори се смятат за по-иновативни от други. Ефективността на ръководството се измерва в съответствие с теорията на Morten и Gabriellsson (2007), които откриват, че фирмите, управлявани от член на семейство-

то, са по-склонни да се провалят в сравнение с онези, които се ръководят от външен за семейството директор. Управленската ефективност е представена в модела като двоична променлива със стойност 1, където фирмата е семейна фирма, а в противен случай 0. Вероятността за неизпълнение се моделира като логистичен модел, като са използвани четири финансови променливи :

- възвръщаемост на активите;
- текущи активи;
- общо активи;
- печалба преди лихви и данъци;

В модела са включени 3 нефинансови променливи – иновации, управленската ефективност и възраст на собственика. На база апробирането на модела е доказано, че използването на нефинансови характеристики в модела за оценка на кредитния риск ще доведе до оптимизирането на риска при финансирането на МСП.

Група японски учени (Nemoto, Yoshino, Ocubo, Inaba, Yanagisawa 2018) разработват модел, в който използват информация от банковите операции на компаниите като променливи на логистичната регресия. Променливите включват салдата по депозитни сметки, суми на трансакциите, неизплатените салда по кредити и овърдрафти. За да тестват адекватността на модела те използват и модел основан на финансови показатели, в който се анализират 77 финансови показателя. Финансовите показатели са избрани на база на предишни изследвания, при които се използват 91 финансови индикатора, от които са избрани тези 77. Те са от групите на ликвидност, ливъридж, обръщаемост на активите, рентабилност и възвръщаемост. За използването на модела базиран на банковата активност се създават 79 индикатора под формата на съотношения. За изчисляване на съотношенията числителите са сумите на депозитите, заемите и нетните депозити в края на месеца, минимални и максимални количества и стандартните отклонения в определен период. Знаменателите са общите суми на продажби или заеми. Показателите включват процент на растеж и намаляване на депозитите и заемите. Изследването демонстрира, че точността на прогнозата на вероятността за неизпълнение се подобрява, когато се използва модел, основан на информация за банковата активност, в допълнение към модела използващ традиционната финансова информация. В своето изследване, те апробират три модела - модел базиран само на финансо-

ви съотношения, модел с използване на информацията от банковата активност и хибриден модел, с използването на двата вида информация. Авторите доказват, че подобрението се увеличава, когато размерът на компанията е малък. Ако размерът на компанията е малък, обикновено се приема, че качеството на финансовите данни е ниско, но моделът базира на информацията за банковата активност може да намали ефекта на този недостатък. За малките фирми точността на оценката на вероятността за неизпълнение базиран на модела на банковата активност е по-висока от тази на финансовия модел. Така банките имат възможност да определят надеждно кредитния риск на МСП, дори ако използват само информацията за банковата активност. Чрез използването на този нов модел банките ще могат да намалят разходите за администриране на кредитите и да разрешават заеми на МСП по-ефективно. Друго предимство е, че информацията за банковата активност не може да бъде манипулирана от доставчик на информация, за целите на данъчните декларации или заявленията за заем, както е случаят с финансовата информация, така че банката, която получава информацията за банковата активност, може лесно да проучи данните, дори ако целевата компания е нов клиент. Съответно, опасенията относно достоверността на информацията и разходите за персонал за нейното разглеждане, които са важни въпроси при оценяването и разглеждането на кредита, не стоят пред банката. В допълнение, кредитирането въз основа на информацията за банковата активност позволява на банката лесно да изчислява горния лимит за кредитиране. Чрез информацията за годишния паричен поток по сметките на кредитополучателя, банката може да прецени реалистичната сума, която кредитополучателят може да изплати. Имайки предвид тази оценка, банката може след това да определи размера на кредита. Едно от ограниченията на модела на банковата активност е, че нивото на информация зависи от близостта между банките и клиента-МСП. В случай на компания, която има сметки в множество банки, информацията, която всяка банка може да получи, е само тази на сметките на компанията в тази банка, а останалата част трябва да се предостави доброволно от клиента. В случай, че банката е основната банка на компанията и се използва от компанията за значителен дял от нейната дейност, тя може да обхване общото състояние на бизнеса на компанията, тъй като е в състояние да натрупва по-широка информация за банковата активност, отколкото другите банки.

През 2009 година екип от хърватски изследователи разработват модел за оценка на кредитния риск на базата на логистична регресия, специално за приложение в местна хърватска банка (Šarlija, Šorić, Vlah, Vojvodić, Rosenzweig, 2009), която до момента на разработване на модела е извършвала анализа на база на експертно решение. Разработеният модел включва следните променливи :

- продажби;
- марж на печалба;
- коефициент на общия дълг;
- обръщаемост на материалните запаси ;
- коефициент на погасяване (ЕВИТ + амортизация) / неизплатен дълг;
- нетен паричен поток;
- кредитна история на клиента;
- лично отношение на собственика при изплащане
- бизнес опит в индустрията;
- средни наличности на парични средства по разплащателната сметка;
- риск на отрасъла
- бизнес и маркетингов план.

На база направените проучвания на литературата, авторът е установил, че съществува разработен модел за прогнозиране на риска от несъстоятелност адаптиран за българските условия (Cvetanova, 2017) базиран на метода на дискриминантния анализ. Предвид посочените по-горе предимства на логистичната регресия, авторът работи по разработването на модел за оценка на кредитния риск, с приложение на логистична регресия и включване на финансови и качествени променливи. Моделът ще бъде априориан върху български МСП.

Заклучение

Прилагането на логистичната регресия при разработването на модели за оценка на кредитния риск при МСП дава възможност за оптимизиране на кредитния риск при финансирането на МСП, както и до подобряване на достъпа до финансиране. Въпреки това, следва да се обърне специално внимание при избора на променливи и формиране на базата с данни от финансови съотношения и качествена информация. Също така следва да се подбере достатъчно голяма и представителна

извадка за апробиране на подходящ модел за прилагането му в България.

References

1. Bogdan, C, (2013), Current trends in the approach of the credit relationship between banks and companies, University Iasi Romania, Journal of Public Administration, Finance and Law, [Online] Available from: http://www.jopafl.com/uploads/issue3/CURRENT_TRENDS_IN_THE_APPROACH_OF_THE_CREDIT_RELATIONSHIPS_BETWEEN_BANKS_AND_COMPANIES.pdf [Accessed 14/01/2020]
2. Chipeva, S, (2005), Statisticheski analiz na categoriini danni s SPSS, Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“, Sofia
3. Cornee.S, (2012), The relevance of soft information for predicting small business credit default: Evidence from a Social Bank, University of Rennes, CREM Working Paper,26 [Online] Available from <https://ged.univ-rennes1.fr/nuxeo/site/esupversions/71c7c50c-501c-44b6-9ed0-c6d9127ac08c?inline> [Accessed 18/01/2020]
4. Cvetanova. E, (2017), Prognozirane na riska ot nesastoiatelnost s model, baziran na discriminanten analiz, adaptiran za bulgarskite uslovnia, Godishnik na departament „Administracia i upravlenie“, Nov Bulgarski Universitet, [Online] Available from <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/arhiv-na-godishnik-na-departament-administraciq-i-upravlenie/godishnik-na-departament-administraciq-i-upravlenie-t-2-2017-issn-2603-297-x-online> [Accessed 12/01/2020]
5. Falkenstein, E.; Boral, A.; and Carty, L.V., (2000), RiskCalcTM for private companies: Moody’s default model rating methodology, [Online] Available from <https://www.efalken.com/papers/riskcalc.pdf> [Accessed 14/02/2020]
6. Fantazzini D and Silvia Figini, (2008), Random Survival Forests Models for SME Credit Risk Measurement, [Online] Available from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1335856 [Accessed 05/01/2020]
7. Fensterstock, F., (2005), Credit Scoring and the Next Step. [Online] Available from <https://www.scribd.com/document/56001328/Fensterstock-Albert-Credit-Scoring-and-the-Next-Step>, [Accessed 12/01/2020]
8. Figini,S,De Giuli.M, Giudici P, Fantazzini.D, (2009) , Enhanced Credit Default Models for Heterogeneous SME Segments, [Online] Available from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1367511[Accessed 09/01/2020]

9. Hayden, E., (2003) Are Credit Scoring Models Sensitive With Respect to Default Definitions? Evidence from the Austrian Market, Available from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=407709, [Accessed 24/01/2020]
10. Kamande.M, Measuring (2013), Credit Risks for Sustainable Lending of SMEs towards achievement of MDGs in Rwanda, [Online] Available from <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/9740>, [Accessed 09/01/2020]
11. Kanitsorn T, Dessalegn.M,,(2014) , Modelling SME credit risk: Thai empirical evidence. Small Enterprise Research. [Online] Available from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/ser.18.1.63> [Accessed 20/01/2020]
12. Lehman, B. (2003), Is it worth the while? The relevance of qualitative information in credit rating. Working paper presented at the EFMA meetings, Helsinki, [Online] Available from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=410186 [Accessed 14/01/2020]
13. Nemoto.N., Yoshino. N, Okubo Y, Inaba D, Yanagisawa, K., (2018) Credit risk. reduction effect on small and medium-sized enterprise Finance through the Use of Bank Account Information. [Online] Available from <https://www.adb.org/publications/credit-risk-reduction-effect-sme-financethrough-bank-account-information> [Accessed 17/01/2020]
14. Šarlija.N, Šorić.K,Vlah.S, Vojvodić,.,Rosenzweig, Logistic regression and multicriteria decision making in credit scoring, [Online] Available from <https://www.researchgate.net/publication/267477836> [Accessed 22/01/2020]

**РЕПОЗИЦИОНИРАНЕ НА КОРПОРАТИВЕН БРАНД
В БАНКОВИЯ СЕКТОР**

**REPOSITIONING IN THE CORPORATE BRAND IMAGE
IN THE BANKING AREA**

*Докторант Цветелина Димитрова
Икономически университет – Варна
tsvetelina_dimitrova@ue-varna.bg*

*Tsvetelina Dimitrova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
tsvetelina_dimitrova@ue-varna.bg*

Abstract

In the era of digital transformation and economic crisis at the same time, due to unpredicted circumstances, it seems more important how the new positioning of a corporate banking brand will be made. In Bulgaria, in 2019 year, OTP Group with its DSK Bank in Bulgaria purchased SG Express Bank, as this new corporate brand could be outlined as the biggest and strongest institution on the Bulgarian market. What are the main customer expectations towards the new brand, what will be the key messages and positioning fields- these are some of the key questions related to the following article. Hypothesis about the future of the new corporate brand will be laid down in terms of media coverage with focus on the TV advertising.

***Key words:** marketing, corporate brand image, positioning, TV advertising.
JEL Code: M31, M37*

Въведение

Корпоративният имидж е тема, която набира все по-широка популярност не само от управленска гледна точка, но и от гледна точка на потребителите и тяхното поведение. През 2020 година ще сме свидетели на продължението на една от най-големите интеграции в банковия сектор у нас - обединението на Банка ДСК и Експрес Банк. Ще бъдат сменени не само логото, визии, начин, по който изглеждат клоновете на двете банки. Заявките са за положителен ефект върху клиентите, а това означава позициониране, което ще бъде изградено чрез изцяло нова комуникационна платформа. Какви са спецификите на корпоративните брандове в контекста на банковия сектор, кои са особеностите на рек-

ламната комуникация в този сектор, както и каква ще е посоката на репозиционирането - това са темите, обект на настоящата статия.

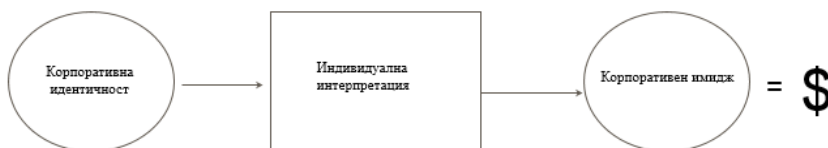
1. Специфика на корпоративния имидж в банковия сектор

Съществуват множество определения за това какво представлява корпоративният имидж като повечето изследователи се обединяват около идеята, че корпоративният имидж е комплексна променлива. Независимо дали този имидж е създаден съзнателно или не, той афектира поведението на потребителите. Корпоративният имидж и възприетият за организацията варират при всеки един човек. Той може да бъде създаден и повлиян от множество фактори като силата на въздействие на тези фактори отново се различава на индивидуално ниво. В същото време не можем да говорим за един единствен имидж, който организацията има. Подобни обстоятелства правят концепцията предизвикателна за изследване, както сред научните среди, така и сред бизнес средите. Доброто познание за корпоративния имидж и начина на неговото формиране може да подпомогне мениджърите да насочат по ефективен начин своите комуникационни усилия (Bernstein, 1986). Един от способите за създаване на пазарна стойност на марката е именно посредством корпоративния имидж (Keller, 2003). Други изследователи считат, че нарастващият интерес към бранд имиджа, бранд идентичността и бранд репутацията е свързан с натиска на средата върху бизнеса, включително въвеждането на регулаторни изисквания, които пряко засягат бранд стойността и силата на бранда (Vasileva, 2020).

В рамките на различните определения за корпоративния имидж прави впечатление, че при него се откриват както когнитивни, така и афективни аспекти. Хората формират своето отношение към бранда чрез различни средства или мрежи от информация през определен период от време, в резултат от бавното натрупване на конкретни комуникационни стимули. Авторската интерпретация по темата, свързана с корпоративния имидж е в посока на това, че той е променлива, която е свързана и с позиционирането на компанията, с това, което тя заявява и комуникира пред своите публики. Функция на тази комуникация, корпоративните брандове в банковия сектор трябва да създават в потребителите образи, асоциации, символи, които да будят у тях доверие, консистентност, яснота. Банковите услуги са неосезаеми и при тях, ролята

на имиджа като детерминанта би следвало да бъде много висока, което е препоръчително да бъде един от аспектите на последващ анализ и валидизация. Това, което правят организациите, е да променят настоящото си възприятие чрез създаването на послания, в които показват своята идентичност.

А корпоративната идентичност е пряко свързана с имиджа – тя е начинът, по който организацията се представя посредством своите символи, комуникация и поведение (виж фигура 1). В наши дни, идентичността не се асоциира единствено и само с визуалните елементи (лого, символи), но и с начина, по който компанията се свързва със своите стейкхолдъри. Това до голяма степен е определено и от нейната индивидуалност. Затова и много често при разбирането и прилагането на концепциите за идентичността се прави аналогия между човешката идентичност и личност, от една страна, и корпоративната идентичност и персоналност, от друга страна. Идентичността не може да бъде заместител на имиджа, тъй като имиджът се явява вследствие комуникирането ѝ. Но важно е да отбележим, че те взаимно си влияят, защото са свързани в един общ комуникационен процес (Lundquist, O. S., Rønning, L., Sandberg, G. (1997).



Източник: Lundquist, O. S., Rønning, L., Sandberg, G., 'Corporate Identity and Corporate Image.

Фиг. 1. Връзка между идентичност и корпоративен имидж

С оглед настоящото ребрандиране един от основните въпроси е до каква степен ще бъдат запазени/промени, както корпоративната идентичност на двата банкови бранда, така и техният корпоративен и потребителски имидж до момента.

2. Рекламната комуникация в банковия сектор

Едно от предизвикателствата, когато говорим за рекламна комуникация на банков бранд е свързано с това, че решението за избор на банка зависи до голяма степен от опита, който потребителят има с бан-

ката или е функция на силно рационални моменти - изгодни условия, наложен избор от страна на работодателя. Изборът е свързан и с голяма доза риск за потребителя, защото ползите са абстрактни и невинаги гарантирани. Затова и комуникациите на корпоративните брандове трябва да внушат доверие, а изграждането на имиджова реклама да бъде перманентна задача на маркетинговите комуникации, особено при банковия сектор.

На база на вторичен анализ върху рекламни комуникации на корпоративни банкови брандове, ясно личи, че фокусът в повечето от тях се поставя върху продуктовете, а не върху имиджовата реклама (вж. фигура 2). В много от рекламните послания на банките у нас се акцентира върху условията по продукта, върху лесната възможност за ползването му. Тъй като настоящата статия се реализира в период на не типична комуникационна среда, към настоящия момент могат да бъдат открити и послания, в които личат имиджови аспекти от представянето на бранда. Затова при всички последващи анализи, касаещи комуникацията, в това число и процеса по ребрандиране на двете банки, следва да се има предвид променената макро и микро обкръжаваща среда у нас, която ще окаже влияние, както върху банките, така и върху потребителите.



Източник: Корпоративни сайтове на банките от интерес.

Фиг. 2. Примерни рекламни послания-банки

Ефективността на рекламната комуникация до голяма степен зависи и от вида и спецификата на избрания канал. Трудно може да бъде изведен „най-добър канал“, но съществува правилен избор на подходящ канал (канал) спрямо поставените комуникационни цели, особеностите на потребителите, комуникативната ситуация, социалния контекст, бюджета и възможностите, които той осигурява. Затова и каналите се избират според характеристиките на сегмента, а спецификата на канала опре-

деля и вида на съобщението. Според Кафтанджиев (2013), ефективността на канала зависи от неговата семиотичност или възможността едновременно да се използват колкото се може повече знакови системи.

В тази връзка, телевизията може да бъде посочена като медията с най-големи възможности. Дискусиите по темата са много и разнопосочни, но това, което прави впечатление е, че телевизията като медия не умира, а именно обратното, забелязва се увеличение на гледаемостта ѝ, особено сред конкретни възрастови групи. Безспорно е, че Интернет играе важна роля, но анализите по темата сочат, че ръстът там се дължи на спада в рекламните бюджети в радио, принт и аутдор, т.е. все още Интернет не расте за сметка на телевизията. Това като специфика следва да се има предвид и при бъдещото медия планиране за налагане на новия банков бранд и неговия облик. Присъствието в телевизия трябва да бъде част от новата комуникационна стратегия по репозициониране.

Таблица 1

Рекламни бюджети за телевизия на водещи банки у нас

№	Банка	2016	2017	2018	2019
1	Пощенска Банка	3714797,35	3193253,1	2228908,1	7112940,8
2	Първа Инвестиционна Банка	6674170,7	5965797,6	6683713,5	6234076,9
3	УниКредит Бул-банк	5073001,67	5539160	5713988,9	5067722,7
4	Райфайзен Банк	5617079,1	4992531	4275833,8	4690889,4
5	БНП Париба	4394109,12	4149171,5	4609638,1	4553191,7
6	Банка ДСК	5020812,25	4190393,2	5440579	4055476
7	Ескпрес Банк	-	-	-	3291466,3
8	ОББ	4499328,85	2721219	7196230,9	2964374,1
9	Централна Кооперативна Банка	1122582,71	1408317,5	2409293,9	2283113,6
10	Инвестбанк	679823	112900	129510	1536796
	ОБЩО: (Посочените общи цифри включват данни и за останалите банки, в това число и топ 10)	48850809,52	44751615,6	48636414,1	42374243,5

Източник: Nielsen Admosphere (TV price: Nielsen Admosphere Bulgaria JSC / Нилсен Адмосфер България ЕАД), 2019 г.

3. Ребрандирането като важна част от сливането

Самото ребрандиране е процес на смяна корпоративния имидж на организацията. Това е пазарна стратегия за даване на ново име, символ или промяна в дизайна на вече утвърдена марка. Идеята зад ребрандинга е да се създаде различна идентичност на марката, от нейните конкуренти на пазара (The Economic Times). Съществуват два вида ребрандиране: единият е т.нар. проактивно ребрандиране, а другият - реактивно ребрандиране. В конкретния казус става дума за реактивно ребрандиране, когато съществуващата марка е прекратена или променена, а причината за това е процесът на сливане на двете банки, което се финализира на 4 май, 2020 година. Ребрандингът винаги включва промени в съществуващите схващания сред клиентите, а също и твърда позиция на пазара (Andrews и Kim, 2003). Според същите, процесът на ребрандиране е скъп и отнема време и не е гаранция за постигане на успешни резултати, а може дори да доведе до загуба на лоялни клиенти и пазарен дял. Именно затова от ключово значение е какви ще бъдат новите позиционни полета и послания, които ще отправи Банка ДСК към новата си аудитория- клиенти на Експрес Банк и клиенти на самата банка ДСК.

За целите на ребрандирането и преди същинското създаване на конкретни комуникационни послания, същите бяха изследвани сред целевата група от интерес- клиенти на двете банки. За целта беше проведен през декември, 2019 година, качествен проект посредством групови дискусии (6 броя) на територията на град София, Пловдив и Варна. Основните цели на проекта бяха да се изследва отношението на лицата към банките от интерес, да се изследват техните изисквания и как си представят имиджа на двете банки, да се изведат спонтанните реакции на потребителите към предварително заложените позиционни линии, така че на база на тях да се създадат и конкретните реклами през 2020 година. Следващите редове описват някои от основните изводи от проекта.

4. Основни изводи от проекта

Проведените групови дискусии потвърждават усещането, че потребителите имат по-скоро рационални отношения с банките: ..“ *При парите няма емоции*“. Коментирайки същината на банките, в значителна част от случаите, споменавани бяха асоциации в следните основни посоки: конкретни банкови продукти: кредити, спестявания, депо-

зити, карти, опашки; асоциации, свързани с банковата услуга като цяло: такси, проблеми, стрес, хубави офиси. От всички изведени асоциации на лицата по линия на банките е видно, че трудно можем да обособим емоционални ползи, които потребителите да припознават. Това дава посока за размисъл дали категорията като цяло предполага наличието на силни емоционални послания и как може да се изгради емоционална връзка с потребителите за в бъдеще. Прави впечатление, че респондентите споделиха, че трудно могат да придадат и чисто човешки качества на банките: *“те са просто бизнес“.* *“банките не може да са ни приятели, отиваме и просто си вършим работата“.* *„ Преди като че ли банките имаха повече човешки отношения с клиентите“.* Това може да бъде изведена като една от първите линии, дефинирана като непокрита нужда по линия на банковите брандове - усещането за близост и чисто човешки отношения с клиентите.

В потвърждение на липсата на емоционална връзка с банките, изследваните лица посочиха, че с банките са просто познати и отношенията им са чисто делови. В подпомогнат план, всички единодушно придадоха следните качества на банките като задължителни за една банка, а те от своя страна могат да бъдат определени като други линии за бъдещото позициониране:

- Искреност/честност - тук лицата посочиха, че им се иска банките да са земни в общуването си с клиентите, а това е нещо, което липсва в момента;

- Компетентност- това да са сериозни и да могат да помогнат компетентно отново беше припознато от всички, участвали в групите, като важна характеристика.

Една от най-важните теми, свързана с това какъв следва да бъде новият корпоративен имидж на банковия бранд е тази за доверието и как то може да бъде припознато през комуникации. Това е продиктувано от факта, че доверието като измерител е неизменна част от корпоративния имидж от потребителска перспектива. На база на проекта можем да посочим, че доверието е променлива величина, която със сигурност минава през призмата на времето и това банката да има сигурна политика, която да не се мени с времето често, а ако се мени, да се информират потребителите своевременно. В този аспект, една от силните основи на доверието в контекста на банки е от колко време банката „оперира“ на пазара. В подобен дух, потребителите споделиха, че и

това от колко време са клиенти на банката, също е част от доверието. Важни аспекти на доверието са референциите от близки/приятели, които ползват банката, коректността-това, което казват, да е наистина така. Тъй като банка ДСК е част от международна група, за бъдещото позициониране на бранда беше важно да се изследва доколко това има значение за потребителите и дали е добре да се акцентира върху него. По тази тема лицата не бяха единодушни-за някои това беше посочено като добра референция, при други, това не носеше предимство.

Ако разгледаме в чисто теоретичен план постановките, свързани с банките, то ще открием, че в литературата специално място се отделя и на измерители като динамичност, стабилност, обслужване, ориентирано към клиента, визуална идентичност Van Heerden and Puth (1995). Според същите, стабилността произлиза от това доколко банката е такава, на която може да се има доверие. Банката, която е ориентирана към обслужване на клиентите, има добри, компетентни служители, които регистрират високи нива на удовлетвореност по линия на полученото обслужване. Първите фактори са невидими и неосезаеми, показващи поведението на банката и в повечето случаи дори се смята, че те са още по-значими от визуалната идентичност.

Когато става дума за бъдещото позициониране на новия банков бранд е важно да се вземе предвид какво е настоящото такова на двете банки и кои са силните полета, върху които следва да се доизгради то. И при двете банки възприятието зависи пряко от това дали потребителите имат или не опит с тях. Някои от ключовите акценти по тази тема са свързани с това, че Банка ДСК се асоциира еднозначно със своята стабилност, с това, че е от много години на пазара. Интересно е да отбележим, че някои споделиха резерви относно това дали след обединението служителите на Експресбанк ще могат да ги обслужат така добре, както тези на Банка ДСК. Що се отнася до възприятието на Експрес Банк при клиентите на банката, силно застъпено е усещането, че банката е била добре преди, но от няколко години има негативно развитие. Някои споделиха и за негативно развитие по линия на личния момент в обслужването, който вече не съществува.

Заклучение

На база на проучването става ясно, че бъдещата комуникация за банковия бранд е добре да постави фокус върху репутацията, която

носи със себе си Банка ДСК, през призмата на традициите, финансовата основа, доказана във времето, клиентско обслужване, с фокус върху личния подход към клиента (това да бъде изслушан и разбран от банката), както и иновации през това всички услуга да бъдат така направени, че да са в услуга на клиента. В същото време по време на целия процес по репозициониране следва да се имат предвид тенденции като мултиканалност, нарастващи изисквания на потребителите и все повече търсене на съответствие между това, което се казва в комуникацията и това, което е на практика. Защото имиджът е реалността, а тя е функция на конкретни действия. Ако те са грешни, това означава, че комуникацията не е в правилната посока.

References

1. Andrews, M. and Kim, D. (2007), Revitalising suffering multinational brands: an empirical study”, *International Marketing Review*, Vol. 24 Iss 3, Available from: http://eprints.bournemouth.ac.uk/30873/3/corp%20brand%20recovery_27%20May.pdf [Accessed 28/04/2020]
2. Bernstein, D. (1984), *Company Image & Reality: A Critique of Corporate Communications*, Holt Reinhart and Ltd.
3. Cornelius H. Van Heerden Gustav Puth, (1995), Factors that determine the corporate image of South African banking institutions”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 13 Iss 3 pp. 12 – 17
4. Economic Times, Definition of 'Rebranding' Available from: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>, [Accessed 30/04/2020]
5. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson, Education, Inc, [Online], Available from <https://tranbaothanh.files.wordpress.com/2016/09/strategic-brand-management-4th-editin.pdf>
6. Lundquist, O. S., Rønning, L., Sandberg, G. (1997) CORPORATE IMAGE - WHAT IS IT? [Online] Available from: <https://slideplayer.com/slide/5221882/>[Accessed 01/05/2020]
7. Van Heerden, C. H. & Puth, G. (1995). Factors that determine the corporate image of South African banking institutions: An exploratory investigation. *International Journal of Bank Marketing*, 13(3):12-17
8. Nielsen Admosphere (TV price: Nielsen Admosphere Bulgaria JSC / Нилсен Адмосфер България ЕАД), 2019 година

9. Kaftandjiev, Hr. (2013) Harmonia w reklamnata komunikacia, Universitetsko izdatelstvo, Sv. Kliment Ohridski, p.44.

10. Vasileva, B. (2020) Globalni brand intervencii. Konceptialni osnovi, metriki, konfiguracii, Izdatelstvo Nauka i Ikonomika, IU-Varna, str. 134.

**ЕЛЕКТРОННА ТЪРГОВИЯ И МЕЖДУНАРОДНО
ДАНЪЧНО ОБЛАГАНЕ**
E-COMMERCE AND INTERNATIONAL TAXATION

*Адвокат Надежда Панова
nadezhda.pan@gmail.com*

*Nadezhda Panova, Attorney-at-law
nadezhda.pan@gmail.com*

Abstract

The present report deals with the problems of online commerce and its taxation in international aspect. It examines the importance of modern forms of business activities carried out by means of internet technologies, as well as the respective contemporary challenges related to taxation of these activities. The accent has been placed on direct taxation in the context of the Treaties for Avoidance of Double Taxation. More specifically, the nature of the permanent establishment term has been examined in relation to internet based activities performed by a company resident of one state and incomes acquired in another state in light of recent OECD initiatives.

Key words: *online commerce, permanent establishment, international tax treaties, BEPS.*

JEL Code: K2

Въведение

Несъмнен факт в съвременното общество е влиянието на интернет комуникациите върху участниците в социалния живот. Отношенията между различните субекти все по-често се развиват не само върху плоскостта на общуване vis-a-vis, а посредством използване на електронни средства. Това явление съвсем естествено се наблюдава и в сферата на бизнес отношенията, което дава основание да се създадат понятия като е-търговия, онлайн търговия, електронна търговия, дигитална икономика и др. Настоящата разработка се занимава именно с част от данъчноправните особености на този вид търговски отношения, като разглежда развитието на конкретен кръг от тях в международен аспект.

1. Понятие за електронна търговия

На първо място, както от научна, така и от практическа гледна точка интерес представлява какво съдържание се влага в термина електронна търговия и производните му.

Въпросът относно съдържанието на понятието електронна търговия се третира по различен начин в литературата. В българската правна доктрина този термин се определя като процесът по осъществяване на виртуална покупко-продажба чрез обмен на данни от разстояние (Hristova, 2010). В този смисъл върху основните характеристики на търговските отношение, дали ще са по повод сключване на договор за покупко-продажба или друг договор, се наслагват и особеностите, свързани с електронния характер на правоотношението- обменът на данни от разстояние.

От друга страна, съгласно международната научна доктрина и по-конкретно труда на Doernberg et al. (2001, цитирани от Cockfield et al. 2013) терминът електронна търговия се отнася до широк кръг търговски дейности, осъществявани чрез използването на компютри, включително онлайн търговия на стоки и услуги, трансфер на електронни средства, онлайн обмен на финансови инструменти и данни между и в компаниите.

Организацията на обединените нации (ООН) също предлага дефиниция- електронната търговия включва търговски дейности, осъществени чрез обмен на информация, която е генерирана, съхранена, (или) възпроизведена чрез електронни, оптични или аналогови средства (Azam n.d.).

Съществуват също така и различни класификации на видовете електронна търговия. В горещитираната разработка Христова класифицира електронната търговия зависимост от това как се осъществява изпълнението на конкретния договор като *offline* и *online*. При *offline* сделките само сключването на договора се извършва в интернет, докато при *online* сделките и сключването, и изпълнението се осъществяват посредством мрежата.

Според изследвания на Международния валутен фонд (2018) електронната търговия може да бъде разглеждана в широк и тесен смисъл. Под понятието в *широк* смисъл следва да се разбират всички дейности, които използват дигитални данни, и в *тесен* смисъл- онлайн платформи и дейности, които са възможни поради наличието на тези платформи. В този смисъл електронната търговия предполага осъщест-

вяването на дигитална транзакция, което на практика се препокрива като съдържание с т.нар. *online електронна търговия*.

Съгласно Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD, 2015 Action 1) от друга страна дигиталната икономика е резултатът от трансформативен процес, осъществен от информационните и комуникационни технологии, т.нар. ICT. Следователно електронната търговия, осъществявана със средствата на тези технологии, е основен елемент, изграждащ дигиталната икономика. А от своя страна дигиталната икономика се явява съвкупност от многостранните проявления на електронната търговия.

За целите на настоящата разработка под електронна търговия следва да се разбират правоотношенията, възникващи по повод сделки с обекти, които имат изцяло електронен характер и не могат да съществуват извън електронното пространство (т.е. *online електронна търговия*, или *електронна търговия в тесен смисъл*), като понятията *електронна* и *дигитална* са възприети като идентични и взаимозаменяеми.

2. Електронната търговия и съвременните бизнес модели

Както беше посочено по-горе, за да говорим за електронна търговия, е необходимо да бъде налична на първо място дигитална транзакция. По отношение на въпроса коя транзакция може да бъде определена като дигитална, Международният валутен фонд (2018) посочва следните критерии за квалификация: *как* е осъществена транзакцията (чрез онлайн поръчка, онлайн използване/реализиране/осъществяване или доставка), *какво* е обект на транзакцията (стоки, услуги, данни) и *кой* участва в транзакцията (потребител, бизнес или правителство).

На практика могат да бъдат посочени широк кръг от бизнес дейности и модели, които отговарят на критериите за електронна търговия. Това могат да бъдат онлайн платформи или сайтове, предлагащи *мултимедийно съдържание*, като електронни книги, филми, музика, игри, образователни курсове (напр. Amazon, E-bay, Netflix, Coursera); платформи на т.нар. *sharing economy*, предлагащи споделяне стоки и услуги (Uber, AirBnb, Booking); *социални мрежи* (Facebook, Instagram); *fintech* платформи, свързани с платежни инструменти, криптовалути, блокчейн технологии, инвестиции (Revolut); платформи, свързани с обработка и съхранение на *данни* - облачни услуги, събиране, анализ и продажба на потребителски данни и др.

Във всички примери обаче, независимо от конкретната стока или услуга, предоставяна по електронен път, е видно, че обект на търговия са особен вид блага. Тяхна иманентна характеристика е нематериалната им природа. Липсата на физическо измерение на този вид активи дава възможност същите да бъдат обменяни много по-лесно, единствено чрез споделянето им в глобалната мрежа. И тъй като тези бизнес модели се осъществяват онлайн, изключително по-лесно реализуем, изискващ по-малко средства и затова по-често срещан е международният елемент на „*дигиталния бизнес*“ в сравнение с дейностите на традиционния бизнес „*от тухли и хоросан*“. От друга страна обаче пред бизнеса, развиван онлайн, стоят и някои предизвикателства. Нематериалният характер на активите може да обуслови известни затруднения при количественото им измерване и осчетоводяване, както може да се окаже проблем и точното им обвързване с определена физическа локация, както посочва Monika Šestáková. Всичко това предполага поставя множество предизвикателства и съответно завишава нуждата от адекватно данъчно третиране на тези дейности в международен план.

3. Електронната търговия и международно корпоративно данъчно облагане

Както Azam (n.d.) посочва, колкото елементът на глобалност или виртуалност на е-търговията се увеличава, толкова по-съществени са и предизвикателствата, свързани с данъчното облагане. Част от тези предизвикателства съвсем естествено могат да се обяснят с принципната данъчна политика на всяка държава за разширяване обхвата потенциалните приходи на едно дружество, които да подлежат на облагане с националния данък на тази държава.

За да се избегне тази колизия на държавни интереси на международната данъчна сцена, се е наложило използването на подхода, регламентиран в чл.7 на Модела на Спогодоба за избягване на двойно данъчно облагане (МСИДДО) на ОИСР, съгласно който „печалбите на предприятие на едната договаряща се държава се облагат само в тази държава, освен ако предприятието извършва стопанска дейност в другата договаряща се държава посредством намиращо се там място на стопанска дейност. Ако предприятието извършва стопанска дейност по този начин, печалбите на предприятието могат да бъдат облагани в другата държава, но само такава част от тях, каквато е причислима към това място на стопанска дейност“.

В този смисъл се регламентира кога и кои приходи на едно дружество подлежат на данъчно облагане в тази държава: първа хипотеза, когато дружеството е местно, независимо дали приходите от дейността на дружеството са с източник в страната или чужбина; втора хипотеза, когато дружеството не е местно- държавата може да обложи единствено дейността, която се осъществява на нейна територия и то чрез място на стопанска дейност. Докато критерият „местно лице“, въз основа на който би била приложима първата хипотеза на облагане, е сравнително ясен от теоретична и практическа гледна точка, то във втората хипотеза интерес представлява същността на понятието „място на стопанска дейност“ (МСД). Този въпрос е особено значим в контекста на дигиталния бизнес, тъй като именно изясняването параметрите на тази специфична хипотеза на осъществяване на търговска дейност биха определили възможностите за облагане на дигиталната дейност на едно чуждестранно лице в дадена държава, за която то не е местно.

4. Място на стопанска дейност и традиционна търговия

Още с първия проект на МСИДДО, изготвен през 1963г., в чл.5 е дадено следното определение на понятието „място на стопанска дейност“, а именно: „За целите на тази спогодба терминът "място на стопанска дейност" означава определено място на дейност, чрез което се извършва цялостно или частично стопанската дейност на едно предприятие“. Следователно при анализа на фактите от конкретен казус на извършване на дейност в друга държава чрез МСД, както посочва Hoffart (2007), се провеждат следните тестове: 1) трябва да има определено място на дейност (*situs test*); 2) мястото на дейност трябва да бъде разположено на определена територия (*locus test*); 3) използването на определеното място на дейност трябва да продължи определено време (*tempus test*); 4) платецът на данъка трябва да има някакво право на ползване на мястото на дейност (*ius test*); и 5) дейностите, които се извършват на определеното място, трябва да са от бизнес характер, съгласно определеното в спогодбата или националните данъчни закони.

Имайки предвид посоченото по-горе, традиционно мястото на стопанска дейност предполага наличието на някакъв вид физическо присъствие в държава, за да може тази държава да упражни правомощията си във връзка с данъчно облагане на конкретните приходи. В

сферата на електронната търговия обаче едно предприятие не е нужно да има физическо присъствие в държава, за да осъществи транзакция с потребители, намиращи се на нейна територия. Както Gianni (2014) посочва, именно този сценарий предизвиква главоблъсканица по отношение на международното данъчно облагане.

5. Предизвикателства за определяне на МСД при електронна търговия

След като беше изложен подходът за определяне на мястото на стопанска дейност на предприятие, осъществяващо традиционен бизнес, съвсем логично тогава може да си зададем въпроса къде се осъществява стопанската дейност на едно предприятие, което извършва дигитални транзакции на която и да е от виртуалните стоки или услуги, посочени по-горе в т.2, и кога това е извън държавата, на която то е местно лице?

Първият възможен отговор, който най-вероятно би изникнал в съзнанието на мнозинството, е, че дейността се извършва в Интернет. Тази теза се подкрепя и от Simkin et al., които твърдят, че всеки опит да се посочи локацията на е-търговия като географско местоположение извън Интернет е изкуствено. В тази връзка може би е оправдано да говорим за необходимост от създаване на ново понятие- виртуално място на стопанска дейност, тъй като досегашното съдържание на понятието не отговаря на съвременните икономически отношения. Това е особено валидно, като се има предвид изтъкнатото от Doernberg, (1998, цитиран от Hoffart, 2007), че интернет- базираният бизнес може да позволи на неместни лица да постигнат значителни ползи от продажби в друга юрисдикция, без да имат достатъчно физическо присъствие там. А съответно това би довело до ситуация, в която тези юрисдикции няма да притежават способ, с който да обложат приходите на такова чуждестранно лице и това ще е в ущърб на собствените им данъчни политики.

Друга възможност за обвързване на онлайн търговията с конкретна физическа локация е разглеждането на тези бизнес модели от гледна точка на сървъра, който се използва при извършване на дейността. Съществуват разнообразни дефиниции за сървър (Gianni, 2014). Сървърът може да се дефинира като компютър, който съхранява информация, достъпна до потребителите на мрежа (Treasury Report, цитирано от

Gianni, 2014); компютър, свързан в интернет мрежа, който позволява на бизнеса, освен всичко останало, да публикува уебсайтове и да продава стоки или услуги по интернет (Cockfield, 2000, цитирано от Gianni, 2014) ; компютър или устройство в мрежа, което управлява ресурси в мрежа (Beal, 2014, цитирано от Gianni, 2014); компютър, който споделя ресурси с други компютри в мрежа и който се използва за приемане на поръчки от потребители (Lejeune et al., 1998, цитирано от Gianni, 2014). В този смисъл, както се посочва в коментарите на ОИСР (2000), главният въпрос е дали единствено използването на компютърна техника, разположена в една държава, чрез която се осъществяват електронни търговски операции, може да формира МСД.

На следващо място, широко коментиран подход при облагане на дигиталната икономика е обвързването на мястото на стопанска дейност с по-скоро икономически, отколкото физически пехус. Както Sprague & Hersey (цитирано от Hoffart, 2007) посочват, електронната търговия е променила света на бизнеса, но произходът на бизнес богатството/стойността си остава там, където винаги е бил- на мястото, където се поемат разходите и рисковете за развитието, производството и разпространение на стоките.

Други автори обаче надграждат тези възгледи, като посочват, че основната концепция, използвана от ОИСР, а именно че приходите трябва да се свързват с мястото, където се създава стойност, е неактуална (Hoffart, 2007). Адекватният подход следва да бъде не само изследване на дейностите, които създават стойност, но трябва да се има предвид и мястото на потребление (Cockfield, цитирано от Hoffart, 2007). В същия смисъл е и тезата на Avi-Yonah (цитирано от Hoffart, 2007), който предлага система, съгласно която при достигане на определено ниво на продажби на чуждестранно предприятие в дадена юрисдикция, същото да може да бъде облагано от държавата, където е произходът на тези приходи.

От друга страна, в научните среди се предлага и тезата, че интернет е създаден с цел свободно разпространяване на електронна информация (Simkin et al.) Затова се поддържа идеята, че като цяло интернет трябва да остане свободна от данъци зона. Дори и първоначалната концепция на това пространство да е била точно такава, остава спорно дали в момента може да си позволим толкова идеалистично отношение към виртуалната реалност и пренебрегване на икономическите ефекти, които следват от развитието на този тип отношения.

6. Развитие на концепцията за МСД във връзка с електронната търговия

6.1. МСД и Коментарите на ОИСР на чл.5 МСИДДО

Всички тези особености в развитието на електронната търговия се вземат предвид в работата на ОИСР, като се предприемат различни инициативи за справяне с новите предизвикателства. Може би първата значима стъпка в тази посока се прави през 2000г., когато Комитетът по фискални въпроси към ОИСР дава своите препоръки- въпреки че все още не е установена необходимостта от промяна на самата разпоредба на чл.5 от МСИДДО относно определянето на МСД, то е признато, че следва да се допълнят Коментарите към тази разпоредба в светлината на електронната търговия. Така се добавя нов раздел Електронна търговия към Коментарите на чл.5 от МСИДДО. В параграфи 42.1-42.10 от същите са дадени насоки при определяне на МСД главно по отношение на няколко групи въпроси.

На първо място е коментиран въпросът доколко наличието на автоматизирано оборудване може да формира МСД, като се прави разграничение между самото оборудване от една страна и данните и софтуера, които се използват или съхраняват от това оборудване от друга страна. Прието е, че уебсайтът като съвкупност от софтуер и електронни данни не представлява сам по себе си материална вещ, поради което не може да има определено място, съответно и да формира МСД. От друга страна обаче, сървърът, на който се съхранява уебсайтът и чрез който е достъпен, е оборудване, което има физическа локация и същата може да формира МСД относно предприятието, което оперира сървъра. В практиката често предприятието, което извършва търговска дейност чрез уебсайта е различен субект от предприятието, което оперира сървъра (т.нар. доставчик на интернет услуги). В този смисъл е необходимо във всеки конкретен случай да се изследва съвкупност от въпроси: дали двете предприятия са идентични, дали предприятието, осъществяващо електронна търговия, разполага със сървъра и има физически достъп до него, дали дейността отговаря на критерия за продължително извършване и т.н.

На следващо място са изложени и коментари във връзка с определяне вида на извършваната електронна дейност- дали има характер на спомагателна/подготвителна или основна. Посочено е, че когато из-

вършваната дейност е съществена и важна част от бизнеса като цяло и в същото време отговаря на останалите условия за формиране на МСД, е възможно да се създаде МСД. Пример за формиране на МСД в този смисъл би могло да бъде използването на сървър за продажба на мултимедийно съдържание, когато сключването и изпълнението на договора за продажба (плащането на цената и предоставянето на продукта) се извършва изцяло онлайн. В противен случай, ако дейността е спомагателна- напр. както се посочва в Коментарите- осъществяване на комуникация между доставчик и потребител, реклама на стоки и услуги, разполагане на огледален сървър с цел сигурност и ефективност, събиране на маркетингови данни за предприятието, предоставяне на информация, не следва да се формира МСД, съответно да се облага дейността на предприятието в тази държава.

Въпреки стремежът на ОИСР за изясняването на различни хипотези, които мога да възникнат при осъществяване на онлайн бизнес модели, на практика възникват доста допълнителни въпроси и предизвикателства- напр. определянето на физическото местоположение на сървъра, като критерий за формиране на МС, не може ли лесно да се използва с цел агресивно данъчно планиране (Cockfield, 2006) или друг проблем, свързан с проследяването на транзакциите, които имат дигитален произход, в случай, че предприятието осъществява и недигитални такива (Šestáková).

6.2. МСД и BEPS

Имайки предвид горепосочените проблеми, както и цялостната политика на ОИСР за създаване на мерки за избягване на изкуствено намаляване на данъчната основа и прехвърляне на печалби (Base Erosion and Profit Shifting-BEPS), е обърнато специално внимание на електронната търговия в представения през 2015г. пакет от 15 мерки, като първата мярка в пакета планове за действие е наименувана „Данъчни предизвикателства на дигитализацията“.

Както се посочва в самия План за действие BEPS, разпространението на цифровата икономика също поставя предизвикателства пред международното данъчно облагане. Отличителни характеристики на дигиталната икономика са обвързаността ѝ с нематериални активи, масовото използване на данни (по-специално лични данни), широкото възприемане на многостранни бизнес модели, добавящи стойност към

външно генерирани безплатни продукти, и трудността при определяне на юрисдикцията, в която се добавя тази стойност. Според посоченото в доклада това повдига основни въпроси по отношение на това как предприятията в дигиталната икономика добавят стойност на продукт и реализират печалбите си, как дигиталната икономика се съотнася с понятията източник на приходи и местно лице и въобще как се определя прихода за данъчни цели. В същото време ОИСР приема факта, че новите бизнес модели могат да доведат до териториално преместване на основни бизнес функции, съответно и различно разпределение на тежестта на данъчно облагане, включително и по-облагодетелстващо. Посочва се обаче също така, че сам по себе си този факт не е индикатор за дефекти в съществуващата система. За ОИСР е важно е да се проучи внимателно как предприятията от дигиталната икономика добавят стойност и печелят, за да определят дали и до каква степен може да е необходимо да се адаптират настоящите правила, за да се вземат предвид специфичните характеристики на тази индустрия и предотвратяване на BEPS.

В контекста на представената принципна позиция и заключенията в Доклада по Мярка 7 относно МСД са направени и промени в чл.5 МСИДДО относно определянето на място на стопанска дейност, като са изменени параграф 4,5,6 и 8. Промените касаят основно две групи от проблеми. От една страна с новите разпоредби се цели избягване на т.нар. изкуствени споразумения, като се стеснява кръга от случаи на третиране дейността като спомагателна или подготвителна, съответно избягване формиране на място на стопанска дейност по отношение на предприятия част от международна група. Другата основна тема, около която са насочени измененията, е прекратяване на практиката предприятие да осъществява дейност чрез комисионер или друг зависим агент в чужда държава, но който формално не сключва договори и по този начин се избягва формирането на МСД. Така направените изменения в разпоредбите на МСИДДО очевидно не са директно насочени към дигиталната икономика и биха имали значение по отношение на електронната търговия в ограничен кръг хипотези. А освен това следва да се има предвид, че самите изменения нямат автоматично действие върху вече сключените и действащи между съответните държави спогодби. Механизмът, чрез който могат да се въведат тези изменения, е присъединяването към Многостранна конвенция за прилагане на мерки, свър-

зани с данъчните спогодби за предотвратяване свиването на данъчната основа и прехвърлянето на печалби, но следва да се преценява във всеки конкретен случай в какъв обем и с какви резерви е направено това.

Заклучение

Критично погледното, измененията на чл.5 от МСИДДО нямат пряко отношение към проблемите на дигиталната икономика. Като че ли все още ОИСР не изразява воля директно да се сблъска с проблематиката на дигиталната икономика и да предложи принципно разрешаване на възникващите предизвикателства в сферата на международното данъчно облагане. Но не трябва да се подценява и фактът, че това също така зависи и в голяма степен от политическата нагласа и готовност на всяка една отделна държава да се справи с предизвикателствата на новата дигитална ера.

References

1. Azam, R., *Global Taxation of Cross-Border E-commerce Income* [Online] Available from: https://www.researchgate.net/publication/256028512_Global_Taxation_of_Cross_Border_E-Commerce_Income/link/540b1a1b0cf2d8daaabfc76a/download [Accessed 30/04/2020]
2. Cockfield, A., Hellersteina, W., Millar, R. and Waerzeggers, C. (2013) *Taxing Global Digital Commerce*, The Netherlands: Kluwer Law International BV,
3. Cockfield, A., *The Rise of the OECD as Informal 'World Tax Organization' Through National Responses to E-Commerce Tax Challenges*, 8 YALE J.L. & TECH., 2006
4. Gianni, M., *The OECD's Flawed and Dated Approach to Computer Servers Creating Permanent Establishments* 17 Vand. J. Ent. & Tech. L. 1 (2014), available at <http://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/608>
5. Hoffart, B., *Permanent Establishment in the Digital Age: Improving and Stimulating Debate Through an Access to Markets Proxy Approach*, 6 Nw. J. Tech. & Intell. Prop. 106 (2007). <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njtip/vol6/iss1/6>
6. Hristova, V., *Dogovor, skluchen v ramkite na elektronna targovia: uredba na elektronnata targovia v pravoto na zastita na potrebitelite*, Evropeisko dogovrno pravo, Potrbiteliski dogovori, Universitetsko izdatelstvo "Sv. Kliment Ohridski" Sofia, 2010

7. International Monetary Fund (2018), *Measuring the Digital Economy* [Online] Available from: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/04/03/022818-measuring-the-digital-economy> [Accessed 30/04/2020]

8. OECD (1963), *Draft Double Taxation Convention on Income and Capital 1963*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264073241-en>. [Accessed 30/04/2020]

9. OECD (2015), *Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Action 1 - 2015 Final Report*, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264241046-en>. [Accessed 30/04/2020]

10. OECD (2015), *Preventing the Artificial Avoidance of Permanent Establishment Status, Action 7 - 2015 Final Report*, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264241220-en>. [Accessed 30/04/2020]

11. OECD (2017), *Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2017*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/mtc_cond-2017-en. [Accessed 30/04/2020]

12. OECD, Committee on Fiscal Affairs, “Proposed Clarification of the Commentary on Article 5 of the OECD Model Tax Conventions, Draft for Comments,” 2000 http://www.oecd.org/daf/fa/first_en.htm [Accessed 30/04/2020]

13. Šestáková, M., *Redefining the “Permanent Establishment” Concept to Make Its Measurement more Relevant for a Digital Economy*, Vysoká škola manažmentu v Trenčíne /City University of Seattle programs Bratislava, Slovakia [Online] Available from: https://www.researchgate.net/publication/328064614_Redefining_the_permanent_establishment_concept_to_make_its_measurement_more_relevant_for_a_digital_economy/link/5bb5b15a92851ca9ed37a9da/download [Accessed 30/04/2020]

14. Simkin, M., Bartlett, G., Shim, J., *Pros And Cons Of E-Commerce Taxation*, International Business & Economics Research Journal Volume 1, Number 2, [Online] Available from: https://www.researchgate.net/publication/297722480_Pros_And_Cons_Of_E-Commerce_Taxation [Accessed 30/04/2020]

IMPORTANT ASPECTS OF LOCATION IN MARKETING

*Mohammad M. Hazimeh, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
mohamadmhazimeh@outlook.com*

Abstract

Location has always played a major role in marketing. Along the years with the development of the factor of location determination in addition to the development of the factor of gathering location information the influence of location in marketing has widely grown till it has become a key aspect in the world of marketing today. Companies and organizations have tended to keep up with the location data gathering methods in order to stay in touch and develop their marketing strategies accordingly aiming to maintain and grow their market demand via using location based marketing. Location is a dynamic essential aspect needed in marketing with various uses for the company where the marketer is obliged to study all the aspects of location put into use. Technology, search engines, and social media have played a major role in the shaping of modern day location based marketing.

Key words: *Marketing, Location, Location in Marketing, Geomarketing, Geofencing, Location Based Marketing, and Social Media Marketing.*

JEL Code:M31

Introduction

Ever since location determination has come into being, it has become an aspect in marketing. The usage of location in marketing has long been called geomarketing. The main elements in geomarketing or using location within marketing is targeting and segmentation (Hendricks, 2017). Location came into being with the naming of countries, states, cities and towns, streets which were even given their numbers later on, and home numbers as well. The research of location in the field of marketing is not something new, it dates back to the 19th century (Act On. 2017). Ever since then, a precise location or destination has been able to be determined, so when you want to reach a person at their home, you get their address; for example a precise address to reach Mr. Elie Khoury would be, Lebanon, Bekaa, Zahle, Saint Charbel Road, street 202, building 74, 3rd floor apartment number 12. Companies and institutions relatively were given precise addresses where they registered in, and are located in. Since that time, the company had to first of all use its own location in its marketing in order to give directions to

customers where to reach the company or organization in order to be able reach it, and then to buy their products or services. In the nineteenth century, neighborhoods were classified according to social and economic classes. Marketers and companies would use that information in order to gain access and tend to specific areas and specific markets. This segmentation would set the perfect strategy for targeting (Act On. 2017). Companies began using their own location to market themselves but fast after that customers' location became the used aspect for the marketing based on location. The more advancements in technology the more the advancements in location based marketing.

1. Reaching Out to the Customers at their Own Locations

Marketers looked upon location as factor to develop marketing strategies where they head out to reach potential consumers at their own location rather than wait for them to come to the organization or company's own location (Munoz, 2019). That is where the first form of marketing at the customer's location came into being, or what is now called primitive location based marketing. There is immense marketing value in knowing an audience's location (Hendricks, 2017). Before the advancement of technology and the entrance of social media in the world of marketing, companies used to send mail letters as advertisements to consumers at their home, technology has just made things easier by providing instant advertisements reaching the consumers wherever they are at whenever time necessary (Miller, 2019). Advertisements such as promotional letters began to be delivered to customers' own locations whether it was their homes, offices, or institutions, which was then further developed to where some organizations began creating their own product catalogues and magazines which are updated seasonally and delivered to mailboxes or homes at the consumer's location. Knowing the customer or consumer's location is of great marketing value, hence it helps in determining and reaching the consumer at the right time and place (Miller, 2019). This form of marketing used targeting, some marketing strategies used geo-targeting where they would spread out their marketing to a whole geographical area reaching out to all those within the area in order to try to gain as much potential customers from that area which might be close or near by the company's own location (McDonald, 2018). Another used method was depended upon to the criteria of customers, it usually was targeting those who have bought

from the organization before where they would take their data and information from address to details in order to send to them the marketing materials in pursuit of encouraging their customers to buy again from that organization therefore creating customer loyalty.

2. Marketing Competition Within a Location

In the beginning of location based marketing it was almost impossible to gain access to the competitor's customer data or potential customers to target them. Yet to compete companies would target the same area the competitor would be competing in, where if a competitor opens a new store within a certain area the act taken would be opening in a nearby area or location in order to target that same potential market. These competitors would immensely reach out by advertising and marketing campaigns to all the potential customers within that area trying to create customer demand on the products and to persuade the customers of buying from their store instead of the competitors. The marketing tug of war between these competitors would sometimes be developed into using advertisements or marketing criteria to tackle the competitor. One example of that sort of marketing that could be taken into consideration is the Pepsi and Coca Cola marketing campaigns that have been tackling each other or possibly including hints to supremacy between one brand to another ever since these two companies came into existence. Determining a certain area to target potential customers and consumers in is called "geofencing" where as the name implies it mean setting a certain marketing fence upon a certain geographical area, where the customers the marketing strategy sets to reach out to is located primarily within that area, upon that the marketing strategy is to be set according to what fits best within that area, from interests, demands, even going on to take into consideration the ethics. Once the geofence has been set, marketers study all the aspects and data needed about customers in that area in order to be able to create the right marketing campaign that aims to bound to create the highest potential return on investment by attempting to create customer demand and persuading those customers to make the buy (Hendricks, 2017). Several factors come into being when studying customer's buying habits and preferences within an area. These factors may rely on customers' buying power, favorite spots and designations, preferences according to each type of product or service being offered. Furthermore it is quite essential to attempt to make sure that the

product or service being offered is accepted within that certain geofence. For example, opening up a liquor store in Mekkah definitely will not be able to make the sales it would be aiming to, not to mention the offending it would cause to the citizens and visitors of the holy Islamic city, which would definitely result to one conflict with the store or another.

Competitors reaching out to customers within an area is not limited to competing in marketing strategies. Meaning the competing business in a certain area tends to target potential competitor customers, where promotions may play a part of the marketing campaign adapted by these competitors aiming to attract these customers, maybe even trying to access customer data for the competitor (Hendricks, 2017). Some businesses may resort to marketing campaigns that advertise the new opening, or even plan a store opening and try to invite and reach out the biggest amount of potential interested customers possible (Munoz, 2019). The location of the competitor plays a main aspect in this form of competing because having an upper hand location such as a central area, or shopping district would definitely be likely to lead to higher amount of interested or potential consumers, which is why we may see competitors open nearby in such areas where the stores may be exactly facing each other.

3. Advancement of Location in Marketing in Respect to Technological Evolution

The advancement of the factor of location within marketing came with the advancement of technology and data collection utilities. Most organizations rely on the internet and internet utilities, applications, websites, search engines, or social media networks. These organizations have developed their own websites where they can be reached on that site from almost all over the world. The aspect of location has been used in these websites where company websites have began adding location pages, these pages supply the person viewing the page with the company's name, location address, phone number, opening hours, brief description, may include parking and transit information to make it easier and more encouraging for the potential customers, and could definitely include offers and promotions and a marketing encouragement to increase demand and probability of having the customer go to the company for at least a visit at the provided location (Smith, 2019). The main advancement in that area of technology came into being in the past decade to be precise with the creation

of smart phones which are in return connected to the worldwide internet which is the main center of all data gathering. The introduction of smart phones held with it the new applications used by individuals on those smart phones such as GPS maps. The maps on these phones while linked to the internet could locate the location of the person using it, and in return give them direction to their desired target location. All this new data gathering and data usage especially in location has opened a new chapter in the process of locating usage within marketing, which led to the further development and rapid wide spreading and advancement of location based marketing, a main aspect in social media marketing and new day modern marketing techniques which have given marketers an upper hand when using these techniques correctly to reach out to consumers when needed, creating a greater customer demand on products being marketed. These main location aspects have established a new era for targeting and segmentation in marketing strategies. Furthermore location data, allows businesses to determine the right way to expand its network and maybe its work and work locations hence, once a company can identify that most of their online searches or orders are coming from a specific area or maybe country, it would be fitting to move and expand into that area (Munoz, 2019).

The latest advancement in data gathering and this form of location based marketing took place the past few years where LBM witnessed the entrance of the factor of Geotagging into the world of location. Where any person, company, or business can enter their location on search engines, applications, and social media showing precise coordinates and directions to reach that person or place. Geotagging has begun to hold a great impact in marketing. Where this method can now direct potential customers of a certain organization to its nearest location for it to be visited on. Furthermore, these geotags where adapted as marketing methods used by social media and search engine marketing.

Conclusion

All of these marketing methods relying mainly on the concept of location can be summed up the terms, Location Based Marketing. The main key factor and aspect of location in marketing is understanding where the customers are, and using that information in marketing tactics in order to analyze customer's potential preferences and in order to use the correct

marketing and advertisement to grasp that customer's attention and create their demand on your product, that is hence, location based marketing (Hendricks, 2017).

References

1. Act On. (2017). Geodemographics: Using Location-Based Segments for Targeted Marketing. Act On Blog. [Online] Available from: <https://www.act-on.com/blog/geodemographics-targeted-marketing/> [Accessed 10/02/2020].

2. Hendricks, B. (2018). What is Geomarketing? – Definition, Tools & Analysis. Study.com. [Online] Available from: <https://study.com/academy/lesson/what-is-geomarketing-definition-tools-analysis.html> [Accessed 18/12/2019].

3. McDonald, Jason. (2018). Social Media Marketing. JM Internet Group: Poland.

4. Miller, D. (2019). What is Location-Based Marketing?. The Balances.[Online] Available from: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-location-based-marketing-4172454> [Accessed 12/12/2019].)

5. Munoz, A. (2019). 'Geomarketing & Intelligence: The spy who loves you.' Sales Layer (February 2019). [Online] Available from: <https://blog.saleslayer.com/geomarketing-location-intelligence-the-spy-who-loves-you> [Accessed 05/04/2019].

6. Smith, K. (2019). A comprehensive Guide to Local SEO in 2019. Hub Spot(h 2019). [Online] Available from: <https://blog.hubspot.com/marketing/local-seo> [Accessed 22/10/2019]

Секция
УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИИ,
ПОЛИТИКИ, СЧЕТОВОДСТВО

Section
MANAGEMENT, STRATEGIES,
POLICIES, ACCOUNTING

**НЕОБХОДИМОСТ ОТ РАЗРАБОТВАНЕ
НА УРБАНИСТИЧНА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ
НА ТЕРИТОРИЯТА НА Р. БЪЛГАРИЯ – ИНВЕСТИЦИОННА
ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ**

**NECESSITY FOR ISSUING AN URBAN STRATEGY
FOR THE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY
OF THE REPUBLIC OF BULGARIA – INVESTMENT
ATTRACTIVENESS**

*Проф. д-р Константин Калинков
Икономически университет – Варна
kalinkovk@ue-varna.bg*

*Проф. д-р на архитектурните науки арх. Атанас Ковачев
Член-кореспондент на БАН,
Лесотехнически университет – София*

*Prof. Konstantin Kalinkov, Doctor in Economics
University of Economics – Varna, Bulgaria
kalinkovk@ue-varna.bg*

*Prof. Dr. of Architectural Sciences Arch. Atanas Kovachev
Correspondent-Member of Bulgarian Academy of Sciences, Sofia
University of Forestry – Sofia, Bulgaria*

Abstract

The authors of the study prove the necessity for issuing an urban strategy for the development of the territory of the country as a necessary document for the government of this field. A logical connection is made, and an interrelation is determined among demographic, economic and urban strategies for the thorough social-economic development of our country. The study concludes that the urban strategy can become a basis for updating the National Concept for Spatial Development. A proposition is made for the realization of a new administrative-territorial structuring of the country, based on the documents of the EU regarding regionalism. The authors consider that the regional development is a basis for the effective utilization of the urban strategy.

Key words: *urban economics, spatial planning, demographic processes, economic base, regional development, “centre – periphery” problem, administrative-territorial structure.*

JEL Code: R1, R2, R3, R5.

Въведение

Урбанистичната стратегия е свързана с концепцията за световните градове, която не се свежда само до систематизация на изследванията на градовете, но въвежда в теорията на икономиката на града, принципно нов подход в анализа на икономическото пространство, в системата от градове. Процесът на урбанизация е подчинен на необходимостта от формирането на световната икономика. Чрез световните градове тази потребност е свързана с динамиката на националната мрежа от градове.

През последните години се реализира процес на инвестиционно натоварване на урбанизираните територии, на основата на разширяване на обхвата на тяхното икономическо влияние. Резултатът от този процес е усложняване на проблемите и задачите свързани с управлението и развитието на урбанизираните територии, така също и пораждането на конфликтни точки между центъра и периферията. Сложните взаимоотношения между различните функции и дейности в урбанизираните територии ограничават възможностите за реализиране на тяхното устойчиво развитие.

В условията на интернационализация и глобализация, както и със създаването и развитието на Европейския съюз, се наблюдава процес на реализиране на открита икономика, като доминиращ тип стопанство. Откритата икономика се явява определящ момент за фирмите относно избора на града за реализиране на своите локализации. В процеса на „откритите икономики“ най-напред се включват градовете, особено столичните. Участието в международни икономически връзки увеличава конкурентните позиции на тези градове вътре в националното икономическо пространство.

Целта, която е поставена в научния доклад, е, доказване на необходимостта от разработването на урбанистична стратегия, с която да се определи инвестиционната привлекателност на урбанизираните територии в Р. България.

Тезата, която се защитава е, че с разработване на демографска, икономическа и урбанистична стратегия ще се постигне триединство на основни стратегически документи имащи голямо значение за социално-икономическото развитие на територията на страната ни.

1. Инвестиционна привлекателност на урбанизираните територии

Инвестиционната привлекателност на урбанизираната територия е свързана с локализацията и развитието на икономическите функции и дейности и създадената материално-техническа база за тяхното функциониране. Тя има пряка зависимост и връзка с ендегенните и екзогенните фактори, които влияят върху развитието на тази територия. Икономическите функции и дейности, насочени и локализирани върху дадена урбанизирана територия, се основават на определени инвестиционни програми и решения. В зависимост от това дали тези функции и дейности са с национално, регионално или локално значение, се определя и инвестиционния интерес към съответната урбанизирана територия.

Това състояние на урбанизираната територия пряко се определя от процеса на привличане на чуждестранни инвестиции. Анализите показват, че през последните години постепенно нараства интересът на чуждестранните инвеститори към определени градове и региони в страната. Това обстоятелство повишава инвестиционната привлекателност на дадена урбанизирана територия, а от тук повишения инвестиционен интерес към различните видове собственост локализирани върху дадената територия. Привлечените чуждестранни инвестиции не са равномерно разпределени на територията на страната ни. В столичната икономика са концентрирани 42 на сто от общия обем на чуждестранните инвестиции, на второ място е Варна с 16 на сто и на трето място – Софийска област с 11 на сто. Тези три територии акумулират около 70 на сто от чуждестранните инвестиции в страната.

Инвестиционната привлекателност на дадена територия може да бъде определена на основата на показателя „капитализация на територията“ (инвестиции на квадратен километър и инвестиции на човек от населението). По-точен е показателят инвестиции на човек от населението. За пълнота на анализа се използва и показателят инвестиции в инфраструктура от общия обем инвестиции в дадена територия. Колкото са повече тези инвестиции (т.е. достигат до 50% от общия обем инвестиции) толкова по инвестиционно привлекателна е дадена територия. Освен от икономическите функции и дейности инвестиционната привлекателност на територията е в пряка зависимост и от социалната и техническата инфраструктура.

Нарушеният баланс в зависимостта между икономическите функции и дейности и социалната и техническата инфраструктура, в дадена територия, довежда до нарушаване на нейното устойчиво развитие. Устойчивото развитие на територията е баланс/паритет между икономическо, социално и екологично развитие. В определени случаи, дори при определена висока инвестиционна привлекателност на територията, изоставащото развитие на отделен елемент от инфраструктурата може да окаже негативно отражение върху нейното развитие.

Инвестиционната привлекателност на територията е свързана и зависи от урбанизационните процеси в страната. Градската територия като силно урбанизирана територия, с полифункционален характер на дейности е с по-висока инвестиционна привлекателност от другите територии в страната. Повишената степен на урбанизация в нашата страна / 1956г.-33,5%, 1980г.-62,5%, 1985г.-64,8%, 1993г.- 67,6%, 2000г.-68,4%, 2003г.-69,8% / определя и повишения инвестиционен интерес към урбанизираните територии. Инвестиционната привлекателност на територията от урбанистична гледна точка е най-силно изявена в областните градове. Най-силно инвестиционно привлекателни са градовете: София, Пловдив и Варна, което е свързано и с факта, че там са концентрирани около 30% от населението на страната. Основна част от областните градове /особено първите 12 областни града / продължават да се развиват като инвестиционно привлекателни урбанизираните територии с разнообразни социално-икономически функции и дейности като: университетски, научни, научно-технологични, производствени, здравни, търговски, бизнес-делови, финансово-кредитни, правни, културно-туристически, духовни и др.

На основата на определените урбанистични ареали от Европейския съюз е оценено, че в България има един ареал-град с европейско значение – София, три ареала – градове с международно и национално значение: Пловдив, Варна и Бургас и 12 ареала – градове с регионално-локално значение.

Инвестиционната привлекателност на националната територия индиректно оказва влияние върху регионалния инвестиционен интерес, като се отчита факта, че има много обособени райони без активна човешка намеса в средата, с красива природа, еталон на биоразнообразието и природното равновесие.

Природните дадености и влиянието на съвременните фактори на територията на България, определят три основни типа територии, а именно:

- природни неурбанизирани територии, без населени места;
- периферни слабоурбанизирани територии с малки населени места, отдалечени от големите градски центрове;
- централни силноурбанизирани територии, с големи градове и агломерационни образувания към тях.

Третият тип територии / централни силноурбанизирани / са с най-голяма инвестиционна привлекателност. Природните неурбанизирани територии оказват индиректно влияние върху инвестиционна привлекателност на територията на страната. Географското разположение на страната, географската ширина, климатичните условия, природните дадености, и екологичната характеристика в много случаи влияе върху решението на чуждестранните инвеститори за локация на определени обекти. В това отношение с висока инвестиционна привлекателност се явяват териториите изявиени с национално и международно значение. Крайбрежната ивица в цял свят е територия с висока инвестиционна привлекателност.

2. Урбанистичната стратегия необходим документ за управление на национално равнище

Необходимостта от урбанистична стратегия ще постави въпроса пред много специалисти, защо трябва да се разработва урбанистична стратегия при положение, че има разработена и приета Национална концепция за пространствено развитие (НКПР). Тя е първият по рода си документ за устройство на територията разработен през последните три десетилетия. Този документ е разработен в условията на възстановена собственост, при увеличен брой на участниците в процеса на планиране и управление на територията.

НКПР е разработена за периода 2013-2025 г. и представлява средносрочен стратегически документ, който дава насоките за устройство, управление и опазване на националната територия. Заедно с националната стратегия за регионално развитие 2012 -2022 г. тя е основен документ в най-новото ни законодателство и дългоочакван инструмент за интегрирано планиране и устойчиво пространствено, икономическо и социално развитие. Относно урбанистичното развитие на националната

територия, в концепцията се залага на *умерения полицентризъм*. Този документ е „*новина*” в стратегическото планиране на България. Реализирането на НКПР изисква ново мислене и поведение на конкурентна основа между субектите участващи в този процес (НКПР, 2012).

На тази основа авторите на изследването предлагат разработването на Урбанистична стратегия, която заедно с Демографската и Икономическата стратегия да бъдат основа за актуализация на НКПР. Тотев, Ст. поставя въпроса – необходимо ли е да има *Икономическа стратегия*, да се провежда регионална политика? Той свързва този въпрос с неокласическата теория, която предполага постигането на регионална „*саморегулация*” като резултат от действието на пазарните механизми. Регионалният анализ показва, че основното заключение, което може да се направи е, че ще се постигне регионално преструктуриране посредством „*съзидателна деструкция*”, т.е. само посредством освобождаването на силите на конкуренцията и интернационализацията на икономическите взаимоотношения, поне в краткосрочна и средносрочна перспектива ще се получат сериозни негативни резултати. Това извежда необходимостта от регионален подход при провеждането на всяка политика включително и икономическа (Totev, St., 2008).

Урбанистичната стратегия е пряко свързана и зависи от Националната стратегия за демографско развитие на населението в Р. България /2012 – 2030/. Балансираното демографско развитие на населението в страната е национален и социален приоритет от огромно значение, изискващ максимална концентрация на усилията и провеждане на активна, целенасочена и последователна правителствена политика, както и обединение и координиране на действията на органите на властта, институциите и структурите на гражданското общество на централно, регионално и местно ниво. Стратегията отчита особеностите и специфичните потребности, характерни на всяка от трите основни фази на човешкия жизнен цикъл. Стратегията за демографско развитие е националният отговор на демографската промяна, пред която е изправена Европа.

Урбанистичната стратегия по принцип трябва да бъде дългосрочен документ на държавното управление, с който са определени визията, приоритетите и насоките за урбанистично развитие на страната, за един по-дълъг период от време. Изходен момент в СТРАТЕГИЯТА трябва да бъде ЧОВЕКЪТ, който се явява главна цел и фактор в жизнената среда (виж по-подробно Kovachev, At., 2009).

Предлаганата Урбанистична стратегия за развитие на територията на Р. България трябва да бъде съобразена с основните документи на Европейския съюз за устойчиво пространство и градско развитие. Документите на ЕС са свързани с процесите на урбанизация, които определят новата визия за развитие на града през XXI век. Бъдещото благополучие на човечеството изисква хората да се третираат и като индивидуалисти, със специфична свобода на избора. За увеличаване на конкурентните предимства на отделните европейски градове същите е необходимо да се присъединят към различни *мрежи*, които функционират по-ефективно, когато в по-голяма или по-малка степен са интегрирани, като градовете се явяват *възли*, свързани териториално. (Виж по-подробно Kalinkov, K., 2010)

Тенденциите за развитие на европейските градове през XXI век могат да се свържат с четири основни групи:

- социално-икономически промени,
- икономически и технологически промени,
- промени в околната среда,
- градски промени.

Това налага определянето на очакваното влияние на европейските градове заедно с възможните предизвикателства за тях.

В предлаганата урбанистична стратегия градът трябва да се разглежда в контекста на промяната свързана със съвременните информационни и комуникационни технологии.

3. Реализирането на ново Административно-териториално устройство на Р. България – основа за прилагането на урбанистичната стратегия

Предложеното научно изследване, свързано с разработването на урбанистична стратегия отчита и логическата връзка с административно-териториалното устройство на страната, относно изпълнението на полицентричния модел за развитие на селищната мрежа. На тази основа е определена ролята и значението на регионализма за повишаване на социално-икономическото развитие на териториалните общности на различни равнища на управление. Необходимо е да се отбележи, че без промяна на административно-териториалното деление /АТД/ не е възможно да се реализира ефективна политика за преодоляване на достигнатите недопустимо високи нива на регионални диспропорции между

отделните региони в страната. Изведена е позицията, че това може да се постигне чрез икономически растеж, т.е. повишаване на БВП на човек от населението.

На тази основа авторите на изследването застават зад необходимостта от реализирането на административно-териториална реформа в страната. При положение, че не се реализира реформата няма как да се случи нещо ново в държавата, като се повтаря едно и също действие, не може да очакват различни резултати.

Според авторите административно-териториалната реформа може да се реализира, като районите за планиране, които сега според Закона за регионално развитие са териториални единици, се превърнат в *административно – териториални единици* със своя структура на управление и собствен бюджет. По този начин ще се постигне:

- по-ефективно реализиране на регионалната политика в страната;
- адаптиране към Европейските изисквания за определяне на регионите от съответното ниво;
- създаването на „шест малки правителства” с бюджет и структура на управление
 - създаване на реални условия за по-голяма прозрачност при вземането на управленски решения за съответната територия,
 - възможност за прилагане на Европейската харта за регионално самоуправление
 - ефективно разпределяне на финансовите средства от външните донори на шест района, а не на 28 области;
 - намаляване на негативното влияние на проблема „Център-периферия” с ограничаване на административното влияние на областните градове;
 - градовете-центрове в рамките на района за планиране да станат основен елемент от полицентричната селищна мрежа;
 - оформяне на центрове със силно поле на икономическо влияние, с възможности да повишат два пъти БВП на човек от населението;
 - областите и общините в състава на съответния район за планиране ще станат изпълнители на програмата и мероприятията залегнали в плана за развитие;
 - ефективно използване на факторите и ресурсите и намаляване на социално-икономическите различия в областите и общините.

Колкото по-голяма по територия и население е дадена административно-териториална структура, толкова по-отговорна е тя за това какво се случва на нейната територия. При това обстоятелство, от гледна точка на субсидиарността, разстоянието между властта и гражданите се увеличава. При положение, че териториалната единица е помалка, състоянието е обратно, т.е., възможностите за манипулативно местно самоуправление се увеличават, степента на отговорност намалява, както намалява и разстоянието между властта и гражданите.

От тази гледна точка може да бъде направен изводът, че различните варианти за административно-териториална реформа на регионално равнище може да окаже сериозно влияние върху местното равнище на управление - общините. Това обстоятелство налага прецизно отчитане на това влияние, което е от изключителна важност за стабилността на административно-териториалното устройство на страната. В тази насока е необходимо да се възприеме принципът, че всички разчети за възможна административно-териториална реформа на второ ниво следва задължително да бъде представена с комплект от идеи за отражението върху останалите административно-териториални единици. В този случай е валиден принципът за съвместимост и допълняемост при спазването на действащото административно-териториално устройство и съхраняемост на функционирането на съществуващите административно-териториални структури.

Заклучение

В заключение трябва да се отбележи, че урбанистичната стратегия е пряко свързана с инвестиционната привлекателност на отделните урбанизирани територии. Това налага подобряване на факторите и условията на територията на основата на добре разработена и балансирана инвестиционна програма. Реализирането на средносрочни и дългосрочни документи за управлението на територията може да стане, като се приложат основните принципи на регионализма заложен в Европейските програми и директиви. Извеждането на регионалното равнище като основно за управлението на територията създава условия за прилагане на децентрализацията на отделните равнища на управление. На тази основа ще се реализира по-ефективно полицентричния модел за развитие на селищната мрежа на основата, с отпадането на сегашния моноцентричен модел от областните градове. При новата

регионална структура, когато районите за планиране от териториални единици станат административно-териториални единици, областните градове, влизащи в състава на съответния район за планиране, ще станат централни населени места в една селищна мрежа на регионално равнище. По този начин ще се създадат инвестиционните условия, градовете-центрове в даден район за планиране да повишат два пъти БВП на човек от населението и да разширят периметъра си на икономическо влияние.

References

1. Kalinkov, K. (2010) Urbanistika. Gea-print, Varna.
2. Kovachev, At. (2009) Teritorialno ustroystvo. Pensoft, Sofiya.
3. Natsionalna kontsepsiya za prostranstveno razvitie /NKPR/ za perioda 2013-2015 g.-Prieta s Protokol № 47 na zasedanie na MS ot 19.12.2012 g.
4. Totev, St. (2008) Regionalna strategiya za ikonomichesko razvitie. Goreks Pres, Sofiya.

СОЦИАЛЕН МАРКЕТИНГ ИЛИ МАРКЕТИНГ НА СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ

SOCIAL MARKETING VS MARKETING ON SOCIAL MEDIA

Проф. д-р Николай Щерев

*Университет за национално и световно стопанство, София
ind.business@unwe.bg*

Prof. Nikolay Shterev, PhD

*University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
ind.business@unwe.bg*

Abstract

The society development is based on the technologies' progress and technological innovations. Their recent development has opened an increasing development of social processes. Of course, the development of social marketing is not an expression of the fashion' but it is a result of the business digitalization. Thus, there is a great change in business models based not to individual needs but to the overlapping social and societal needs. Therefore, a proper understanding of social needs as expression of social marketing is the key for understanding the effects of marketing on social media.

The main goal of the paper is to compare the theory of social marketing to the requirements of the marketing on social media. The main result of the paper analysis is a summary of theoretical analysis of Social marketing paradigm evolution as well as analysis of instruments' development for marketing on social media. Structurally, the report includes: 1. Introduction; 2. Review of Social Marketing Paradigm and its evolution; 3. Marketing tools on Social media (networks); 4. Marketing 2020 - marketing of the future; 5. Conclusion.

Key words: *social marketing, marketing on social media, marketing 2020.*

JEL Code: D16, D40, M31

Въведение

Безспорно през последното десетилетие с развитието на Интернет 5.0 и Индустрия 4.0 технологиите, нараства ролята на социалното взаимодействие и се развиват разнообразни инструменти на социалните мрежи не само по повод на личния живот на потребителите, но и по отношение на тяхното поведение на пазара. Също толкова безспорно е, че ролята на „социалното общество“ ще продължи да се развива с усъ-

вършенстване на технологиите към Интернет 6.0 и Индустрия 5.0, при които колективното, респ. социалното, вземане на решение, ще бъде водещо.

На фона на развитието на тези тенденции могат да се поставят два въпроси: 1. Е ли проявлението на индивидите в социалните мрежи елемент на социалното поведение и е обект на социалния маркетинг? и 2. Разширяващите се електронни инструменти на маркетинга, дали са в отговор на промените в обществото и респ. са резултат от преминаването от индивидуален към социален маркетинг?

Отговорите на тези въпроси могат да открийт успешните маркетингови практики в социалните мрежи и да дадат тези необходими ориентири, към които всеки един производител да се стреми при взаимодействието си с обществото и отделните индивиди чрез електронните средства за маркетинг.

1. Еволюционно развитие на концепцията за Социалния маркетинг

Разбирането на социалното поведение на индивидите, вкл. и на пазара, е свързано с дефиниране на понятието за „социален маркетинг“¹.

Идейните основи на социалния маркетинг се появяват в края на 1970^{-те} и началото на 1980^{-те} години като естествено развитие на социално икономическите процеси в света и отварянето на световните икономики. По този начин се появява „глобалният потребител“, който споделя своя опит и пазарно поведение.

Като една от първите дефиниции за социален маркетинг се дава определението на Kotler and Zaltman (1971), че социалният маркетинг е процес на планиране, изпълнение и контрол на маркетингови програми, насочени към приемането на социалните идеи и тяхното включване в процеса на разработване на нови продукти, ценообразуване, комуникация, дистрибуция и маркетингови проучвания. Посочената дефиниция е израз на нарастващото „социално“ поведение на индивидите на пазара, свързано със споделяне на идеи, опит и знания, което превръща индивидуалното решение за покупка в колективно. По този начин Andreasen (1994) надгражда горното определение като заключава, че

¹ В литературата се среща под различни названия като: социално-етичен маркетинг; социално отговорен маркетинг и пр. – б.а.

социалният маркетинг изразява адаптирането на търговските маркетингови техники към програми, предназначени да повлияят на доброволното поведение на целевата аудитория за подобряване на личното им благосъстояние и това на обществото. В началото на 21 век развитието на дефинициите за социалния маркетинг и социалното поведение на индивидите се основава върху:

Първо, социалният маркетинг е определен като израз на маркетинговата концепция Така Американската маркетингова асоциация определя маркетинга като дейност, набор от инструменти и процеси за създаване, комуникация, доставка и обмен на стоки и услуги, които имат стойност за клиентите, бизнес партньорите и обществото като цяло. Това определение е изцяло в съответствие с развитието на теорията за „веригата на стойността“ и теориите за взаимодействието (например, Triple Helix модел и др.), които се основават на постигане на синергичен ефект при взаимодействието на различни заинтересовани групи, вкл. потребителите и производителите. По този начин, социалният маркетинг се дефинира като проявление на маркетинговата концепция в управлението, при която основно предназначение на маркетинга е възприемане на потребителски ориентиран подход при изпълнението на дългосрочните цели на организацията чрез възстановяване на разходите и постигане на печалба.

Второ, социалният маркетинг се определя като целево усилие, насочено към постигане на определени ползи за обществото. Така Kotler and Lee (2008) определят социалния маркетинг като (управленски) процес, който прилага маркетингови принципи и техники за създаване, разпространение и предоставяне на (добавена) стойност, за да се повлияе върху поведението на целевата аудитория, ориентирано към създаване на полза за обществото (обществено здраве, безопасност, околна среда и общности), както и целевата аудитория. Т.е. социалният маркетинг се свързва с използване на маркетингови инструменти за създаване на „обществени/социални“ ползи. В допълнение, Dann (2010) определя социалния маркетинг като процес по адаптирането и приемането на маркетингови дейности и процеси, като средства за предизвикване на промяна в поведението на целева аудитория, временно или постоянно, за постигане на дългосрочна социална цел.

В обобщение на определенията на редица чужди и български автори могат да се изведат 3^{те} ключови елемента на социалния маркетинг:

Първо, потребителско поведение: социалният маркетинг предполага подбутване на потребителите към промяна в своето потребителско поведение. Тази промяна основно се свързва с възприемане на приемливо потребителско поведение, което е свързано с реализиране на ползи за обществото, например: отказ от тютюнопушене, насърчаване на здравословен начин на живот и пр.

Второ, ползи за обществото: социалният маркетинг не създава само печалба за бизнеса, но и финансова и нефинансова „печалба“ за обществото. При това индивидуалните и обществените ползи могат да се остойността и тази (добавена) стойност на социалния маркетинг се определя като възвръщаемост от социалните инвестиции, респ. от разходите на социалния маркетинг.

Трето, доброволно участие: промяната в потребителското поведение и реализирането на позите от обществото се определя като доброволен процес, при който потребителят / производителят самоинициативно заменят личните ползи за обществени ползи инспирирани от инструментите на социалния маркетинг. Нещо повече, реализирането на доброволното участие е свързано с по-точно определяне на различни целеви потребителски групи, за които се разработват специфични инструменти на социалния маркетинг.

2. Дигиталният маркетинг като проявление на Социалния маркетинг

Реализирането на съвременния социален маркетинг изисква използване на специфични инструменти. Развитието на технологиите в обхвата на Интернет 5.0 предлага въвеждането на специфични инструменти за социално споделяне чрез т.наречения дигитален маркетинг.

Практически, дигиталният маркетинг като съвкупност от приложни маркетингови инструменти се появява в края на 1990-те години и в началото на началото на новото хилядолетие. Най-общо Minculete and Olar (2018), основани на Kotler, Kartajaya and Setiawan (2017) определят дигиталния маркетинг като „съвкупност от маркетингови процеси, които обхващат всички налични цифрови канали за популяризиране на продукт или услуга или за изграждане на цифрова марка“.

Независимо, че в общ план дигиталният маркетинг² включва използването на дигитални средства като: телевизия, радио и мобилни телефони, съвременното разбиране на дигиталният маркетинг се свързва с използване на Интернет базирани технологии, вкл. дигитални магазини, електронни продажби, електронни социални медии. При това, дигиталният маркетинг формира „електронния отпечатък“ на всеки един бизнес, т.е. дигиталната/електронната идентичност на фирмата. По този начин, дигиталният маркетинг включва тези маркетингови инструменти, които представят персонафицирани, респ. индивидуални, съобщения до целевата група потребители.

Една от най-цитираните през последните години дефиниции за дигитален маркетинг се определя, че „дигиталният маркетинг се свързва с използването на съвременни (информационни и комуникационни) технологии за подпомагане на маркетинговите дейности с цел подобряване на познанията на клиентите чрез съгласуване с техните нужди“. С приемането на тази дефиниция може да заключим, че всички маркетингови дейности, които се основават на използване на разнообразните и непрекъснато развиващи се инструменти, основани на Интернет 5.0 технологиите са примери за използване на дигитален маркетинг.

Сред основните съвременни инструменти за дигитален маркетинг се отнасят:

- търсещи електронни страници: дигиталният маркетинг се осъществява посредством: оптимизация на търсещи машини (SEO - Search Engine Optimization) и платената реклама (PPC - Pay Per Click)
- маркетинг в социалните медии: дигиталният маркетинг използва различни социални мрежи (например: Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Pinterest, YouTube, LinkedIn и др.). Маркетинговите действия в социалните медии е възможност чрез целенасочени съобщения посредством текст, изображения и видео маркетингова информация да достигне до всички целеви клиенти, бизнес партньори и други заинтересовани групи.
- е-мейл маркетинг: представлява онлайн маркетингова техника, която използва електронна поща за изпращане на реклами или търговска информация. Включва официални маркетингови електронни писма и нетърсени маркетингови електронни писма (spam).

² Много често дигиталният маркетинг се дефинира и като: „интернет маркетинг“, „електронен маркетинг“ или „е-маркетинг“ – б.а.

- Вирусен маркетинг: представлява маркетингово усилие, което насърчава потребителите да предават маркетингово послание на други потребители, като по този начин създава потенциал за експоненциален растеж на предадените съобщения, както на влиянието на самото съобщение. Практически се свързва с електронното предаване на съобщения „от уста на уста“ (WoM) (Zlateva 2014; 2015).

- Маркетинг на съдържанието: описва се като маркетингов процес за създаване и разпространение на подходящо маркетингови съобщение за привличане и ангажиране с дигиталната марка на ясно дефинирана целева аудитория.

Многообразието от инструменти на дигиталния маркетинг, техните предимства и недостатъци са подробно описани в съвременната литература. Основният въпрос, който обединява изследванията в областта е свързан основните ключови елементи на дигиталния маркетинг:

Първо, потребителско поведение: в дигиталния маркетинг потребителското поведение е най-добре описано чрез предложения от МакКинзи поведенчески модел: „пътуване“ за вземане на решение за покупка на потребителя (Customer Decision Journey). Според МакКинзи, предаването на маркетинговите съобщения електронно „от уста на уста“ в съвременния дигитален маркетинг променя традиционния процес на вземане на решение от линеен в кръгов. Това извежда на преден план не традиционните маркетингови усилия към подтикване на потребителя, а към маркетингови усилия, инициирани от потребителите (customers driven), например, продуктите иновации да се преориентират от техники за вътрешно разработване към техники за иновации, инициирани от потребителите.

Второ, добавена стойност: Използвайки технологията на Интернет 5.0 като интерактивна среда, която позволява обмен на стойности, дигиталният маркетинг създава нефинансова добавена стойност съкращаване на времето за избор и покупка, създаване на специално индивидуално внимание към всеки един потребител и създаване на чувство за подкрепа от страна на потребителя. Особеното тук е, че добавената стойност е реципрочна и производителят получава сходни нефинансови стойности, при които покупката се разглежда като печеливша от всички заинтересовани страни едновременно.

Трето, доброволно участие: то е в основата на ефективността на инструментите на дигиталния маркетинг и е резултат от развитието на т.наречената „икономика на споделянето“ (sharing economy) и „колаборативна икономика“ (collaborative economy). По този начин потребителите доброволно споделят информация или приемат да бъдат обект на въздействие от инструментите на дигиталния маркетинг, за да реализират: споделено потребление, споделено финансиране (peer-to-peer) и разпространение на отворени знания. Друго направление, което води до доброволно участие на потребителите в кампаниите на дигиталния маркетинг, е развитието на обществената/социална култура "Направи си сам". А ако горните социо-културни тенденции са поводът, то основната причина за доброволното участие на потребителите е, че основните технологични решения на Интернет 5.0, вкл. блоговете и социалните мрежи, са демократизирали публикуването на съдържание в тях, което от своя страна дава възможност на потребителите да бъдат „активни“ участници в дигиталния маркетинг.

Именно горното показва, че дигиталният маркетинг с неговите основни ключови елементи се вписва напълно в дефинициите за социален маркетинг.

3. Маркетинг в социалните медии – Маркетингът 2020

Разбирането на маркетинга в социалните медии е свързано с дефиниране на понятието „социална медия“.

Обикновено понятието „социални медии“ е термин, който се свързва с Интернет базираните и мобилни технологии, използвани, за да превръщат комуникацията в интерактивен диалог. Потребителите ги използват, за да споделят мнения, опит, виждания и всякакъв друг вид информация помежду си. Социалните медии могат да съществуват в различни форми като текстови съобщения, изображения, аудио и видео записи. Според Zhelev и др. (2013) сред най-популярните социални медии са: блоговете, форумите, уики-приложенията и други форми на социални мрежи. Kaplan and Haenlein (2010) определят социалните медии като „група от интернет базирани приложения, които се основават на идеологическите и технологичните основи на Интернет 2.0 и позволяват създаването и обмена на генерирано от потребителя съдържание“.

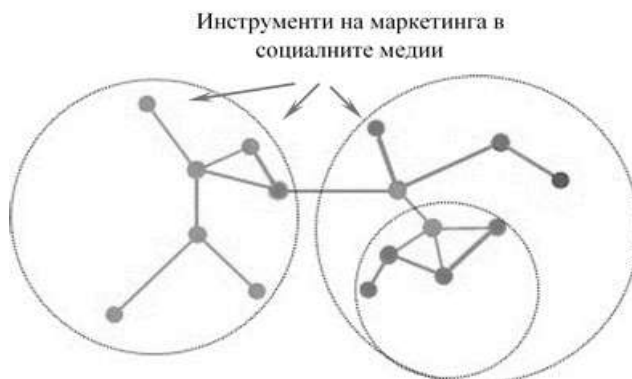
През последните години се наблюдава истински бум на присъствието на бизнеса в социалните мрежи и непрекъснато нарастване на

инструментите на маркетингът в социалните медии. Независимо, че все още няма разработена точна методика, която да определя кои инструменти на маркетинга в социалните медии са успешни и кои могат да се определят като провал, могат да се обобщят основните поведенчески фактори, които определят успеха на маркетинга в социалните медии и ще доведат до още по-мощна дифузия в бъдеще:

Първо, членовете на социалните мрежи доброволно са готови да разкрият информация въпреки личните си опасения за поверителност на информацията поради следните 2 социални феномена:

- често социалното взаимодействие, т.е. инструментите на маркетинга в социалните медии, се инициира чрез събиране на информация за нов комуникационен партньор (Dwyer, Hiltz and Widmeyer, 2010). Потребителският профил, който съдържа необходимата информация, използвана от инструментите на маркетинга в социалните медии, се предоставя доброволно поради необходимостта двама потребителя да се идентифицират в дигиталната среда.

- всеки индивидуален профил в социалните мрежи представлява описание и на останалите комуникационни партньори в тази социална мрежа. Доколкото профилите са публични, технологиите за поддръжане и достъпност на информацията в личната „социална мрежа“ позволяват бърз достъп на инструментите на маркетинга на социалните медии до огромен брой комуникационни партньори –Фигура 1.



Източник: Sterev et al., 2018 u 2019.

Фиг. 1. Структура на индивидуалната „социална мрежа и разпространение на информацията

Второ, според Jenkins et al. (2006) налице са 4 елемента на социалната култура, която прави социалните медии привлекателен инструмент за създаване на лични социални мрежи:

- Наличие на ниски бариери пред художествената изява на личността;
- Насърчаване на силна подкрепа за създаването и споделянето на лични творения с други;
- Поддържане на неформално менторство за обмен на това, което се знае от опитен член на социалната мрежа;
- Членовете на социалните мрежи смятат, че техният принос показан чрез самите социални медии е от значение и по този начин чувстват известна степен на социална връзка и грижа какво мислят другите за техните творения.

Weinberg (2009) предлага няколко причини фирмите да използват все по-масово маркетингът в социалните медии:

- улесняване на създаването на ново маркетингово съдържание;
- увеличаване на броя на комуникаторите (вж. Фигура 1);
- силно изграждане на връзки с потребителите, чрез създаване на персонална ангажираност вътре в личната социална мрежа;
- евтина алтернатива на традиционния маркетинг.

Съобразно горното, маркетингът чрез социални медии е ориентиран не толкова към споделяне на „чиста маркетингова информация“, а по-скоро към получаване и обмен на възприятия и идеи от страна на потребителите. Това прави маркетинга в социалните медии не еднотелен, а двумерен процес, ангажиращ дигиталната марка на производителя и широката публика в социалните мрежи, както и създаване на все по-разнообразно и визуализирано със съвременни технически средства съдържание на предоставяната информация.

Основни препоръки, които могат да се отправят към бизнеса, за да се гарантира успеха при въздействието на бизнеса със социалните мрежи могат да се сведат до следните (Ogunnaike and Kehinde, 2013):

- Бизнесът не трябва да изостават в присъединяването си към социалните мрежи, които ще им помогнат да бъдат „в крак“ с потребителското поведение и развитието на пазара;
- Бизнесът следва да инициира създаване на собствени социални мрежи, които ще им помогнат да бъдат активни участници в социалните медии и по-точно да управляват съдържанието, особено маркетинговото,

в социалните медии. Това е свързано както с постигане на по-висока ефективност на маркетинга в социалните медии, така и с използване на потенциала на потребителски иницирираните маркетингови инструменти.

- Бизнесът трябва да възприеме маркетинга в социалните медии като инвестиция и да осигури необходимите ресурси да се учат и усвояват нови техники и инструменти на маркетинга в електронните социални мрежи

- Бизнесът трябва да избере и подходящи социални медии, в които да използват точните инструменти на маркетинга в социалните медии, които да доведат до по-висока ефективност на маркетинга.

Всичко горепосочено определя маркетингът в социалните медии – маркетинг на бъдещето, т.е. Маркетинг 2020.

Заклучение

Съвременният маркетинг, респ. концепцията върху която се изграждат маркетинговите политика, механизми и инструменти, е свързан с промяна на основните елементи на маркетинга и преминаване към провеждането на социален маркетинг.

Сред основните инструменти, върху които се основава социалния маркетинг, се отнасят Интернет 5.0 и Индустрия 4.0 технологиите. Те изцяло се съобразяват със социалните тенденции на „обществото на споделянето“ и изграждане на „персонифицирани/лични социални мрежи“. Това поставя при използването на социалния маркетинг приоритетно да бъдат развивани основните електронни инструменти на дигиталния маркетинг и най-вече инструментите на маркетинга на социалните медии. При това бизнесът следва да бъде активен и да се насърчава разширяване на маркетинга в социални мрежи. При избора на подходящи социални медии, това включване ще доведе до увеличаване на техния бизнес/маркетингов успех.

В заключение, маркетингът в социалните медии е ключът към бъдещия успех на всеки един бизнес, но правилната ключалка, която води до успех, е разбирането и приемането на принципите на социалния маркетинг на практика.

Благодарности

Настоящата публикация е резултат от научните дейности по проект № ДН 05/17/16.12.2016 на тема: „Икономика на знанието, базирана

на бизнес платформи и мрежи от предприятия“, финансиран от Фонд Научни изследвания към МОН.

References

1. Andreasen, A.R. (1994) Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), pp.108–114
2. Dann, S. (2010) Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions, *Journal of Business Research*, 63(2): pp.147-153
3. Dwyer, C., Hiltz, S.R. and Widmeyer G. (2008) *Understanding Development and Usage of Social Networking Sites: The Social Software Performance Model*, Proceedings of the HICSS 2008, Waikoloa, HI, 2008, pp. 292-292.
4. Jenkins, H., Purushoma, R., Clinton K., Weigei, M. and Robison A.J. (2006) *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. MacArthur Foundation, [online] available at: www.digitalllearning.macfound.org
5. Kaplan, A.M. and Haenlein M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, Volume 53. Issue 1, 2010, pp. 59-68.
6. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
7. Kotler, P. and Lee, N. (2008) *Social marketing*, SAGE Publications
8. Kotler, P. and Zaltman, G. (1971) Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, pp. 3-12.
9. McKinsey (2009) *The consumer decision journey*, Quarterly 2009 Number 3
10. Minculete, G. and Olar, P. (2018) *Approaches to the Modern Concept of Digital Marketing*, International conference Knowledge-Based Organization, V.24: Issue 2 /2018
11. Ogunnaike, O.O. and Kehinde, O.J. (2013) Social networking and business performance: The case of selected entrepreneurs in Ota, Nigeria, *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, Vol. 2(5), pp. 116-122
12. Sterev N. and Sabeva, M. (2019) *Business Social Networks: Approach of Industry 4.0 Development*, Proceedings of I-COSBIT 2019, pp.70-78

13. Sterev, N., Sabeva, M., Zlateva, R. and Dimitrova, V. (2018) *Business Social Network (BSN): is the business escape from reality is impossible?*, Proceedings of the 26th EBES Conference
14. Weinberg, T. (2009) *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*, Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.
15. Zhelev, S.; Mladenova, G.; Durankev, B. i dr. (2013). *Marketing*, Izdatelski kompleks – UNSS, Sofia. pp. 426-429
16. Zlateva, R. (2014) *Uspeshni praktiki za izpolzване na sotsialni medii ot biznes organizatsiite*, Nauchni trudove na rusenskiya universitet, tom 53, seriya 5.1., 171 – 176
17. Zlateva, R. (2015) *Metodi za izmervane na rezultatite ot prilaganeto na sotsialnite medii v marketingovata deynost na biznes organizatsiite*, Sbornik s dokladi ot konferentsiya inovativni strategii za konkurentosposoben biznes, MVBU, str.178 – 187
18. Slavova, M. (2016) Digitalen marketing, sp. *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*, broj 3, 2016, str.36-48

**АКТУАЛНИ ВЪПРОСИ, СВЪРЗАНИ С ОТЧИТАНЕТО
НА КУЛТУРНО-ИСТОРИЧЕСКО НАСЛЕДСТВО
В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР**

**CURRENT ISSUES RELATED
WITH CULTURAL-HISTORICAL HERITAGE
REPORTING IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS**

*Доц. д-р Даниела Георгиева
Икономически университет – Варна
daniela_georgieva@ue-varna.bg*

*Assoc. Prof. Daniela Georgieva, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
daniela_georgieva@ue-varna.bg*

Abstract

This paper presents the problems which public sector organizations are facing with reporting the cultural and historical heritage that arise from the fact that they are often irreplaceable, characterized by increasing rarity, often with ethical or legal constraints of disposal options with them. The focus is on the ongoing work of the International Public Sector Accounting Standards Board of the Heritage project and the issues of recognition and measurement of the objects in the financial statements.

Key words: *heritage, IPSAS, public sector accounting.*

JEL Code: M48

Въведение

Една от основните задачи на счетоводството е да предоставя на своите потребители навременна, достоверна, пълна информация за финансовото и имущественото състояние на отчитащата се единица. Когато последната е отговорна за опазването на изключително ценни и редки обекти, каквито са обектите на културно-историческото наследство задачата на отчетността да се справи с въпросите за най-доброто счетоводно представяне става още по-важна.

В състава на световното културното наследство ЮНЕСКО определя (UNESCO, 1972):

- паметниците: архитектурни произведения, скулптури или монументална живопис, археологически елементи или структури, надписи,

пещери и групи от елементи с изключително световно значение от гледна точка на историята, изкуството или науката,

- ансамблите: групи от отделни или сборни конструкции, които поради своята архитектура, своето хармонично единство или своята интеграция в околната среда имат изключително световно значение от гледна точка на историята, изкуството или науката,

- забележителните места: човешки творби или произведения, създадени съвместно от човека и природата, както и зоните, включително и археологичните обекти с изключително световно значение от гледна точка на историята, естетиката, етнологията или антропологията.

Въпреки, че характеристиките на тези обекти могат да бъдат различни, те обикновено се свеждат до следните особености:

- често са незаменими;
- често са трудно оценими, поради тяхната изключителна рядкост, висока ценност в културно, образователно и историческо отношение;
- често съществуват обективни законови или етични ограничения за разпореждане с актива – продажба, прехвърляне, унищожаване;
- често стойността им се увеличава с течение на времето, дори и когато физическото им състояние се влошава;
- трудно е да се оцени полезния им живот, който в някои случаи може да бъде няколкостотин години;
- тези активи рядко се държат поради способността им да генерират парични потоци.

Предоставяне на полезна, достоверна, навременна информацията за обектите на културно наследство е в обществен интерес, тъй като насърчава тяхното по-ефективното управление и опазване за бъдещите поколения. Едновременно с това техните характерни белези поставят множество трудни за разрешаване въпроси, свързани с тяхното счетоводно отразяване – възможностите за признаването им като активи, възможностите за тяхното първоначално и последващо оценяване. Това обстоятелство от своя страна предполага разнообразна практика в различните държави.

Актуалността на проблематиката е продиктувана, както от затрудненията и различните подходи за счетоводно третиране на тези обекти, които се прилагат в международен аспект така и от обстоятелството, че темата е едно от приоритетните направления в работата на Съвета за международни счетоводни стандарти за публичния сектор (СМССПС) в настоящия момент.

Целта на настоящия доклад е да представи подходите за отчитане на обектите, представляващи културно-историческо наследство, които се срещат в специализираната литература, както и вижданията на СМССПС по въпроса.

1. Подходи във връзка с представянето на обектите във финансовите отчети

Съгласно Закона за културното наследство на Република България то обхваща нематериалното и материалното, недвижимо и движимо наследство, като съвкупност от културни ценности, които са носители на историческа памет, национална идентичност и имат научна или културна стойност. Един от ключовите въпроси от гледна точка на счетоводната отчетност е до колко обектите, представляващи културно-историческо наследство могат да се разглеждат като реални активи за бюджетната организация. Становището на Министерство на финансите на Република България до 2014 г. бе, че тези обекти (с изключение на сградите с историческа и културна стойност), наред с инфраструктурните активи, земите, горите и трайните насаждения, активите със значение за националната сигурност и отбрана, не отговарят напълно на определението за активи, тъй като не е налице контрол върху експлоатацията и извличането на икономическа изгода, ограничено е правото за разпореждане, налице са съществени трудности при оценката на тези ресурси, имат характер на публични блага, с редки изключения е невъзможно да се определи разумен полезен срок на годност. В съответствие с тези съображения до 2014 г. посочената група активи, в т. ч. обектите, представляващи културно-историческо наследство се отчитаха чрез прилагане на задбалансов подход. В момента на придобиване на обекта се отчита текущ разход и се завежда чрез системата на задбалансовите сметки.

С въвеждането на новия сметкоплан на бюджетните организации, считано от 2014 г., подходът за счетоводно третиране коренно се промени и по повод на тези обекти вече се прилага подход на капитализация, но само в една от трите отчетни области – Други сметки и дейности.

За разлика от регламентацията в националното законодателство, МССПС 17 *Имоти, съоразжения и оборудване* не е толкова категоричен и предвижда бюджетните организации, които стопанисват подобни обекти да изберат най-удачния подход, според конкретния случай и да

представят обектите или балансово, или да ги третират по друг начин. Ако прилагането на балансовия подход е удачно (например за обекти, които имат потенциала да носят бъдещи икономически изгоди) субектите не се задължават да прилагат правилата за оценяване, както са предвидени в стандарта по отношение на останалите имотите, съоръженията и оборудването, но е необходимо оповестяване на определена информация.

В специализираната литература са изложени различни виждания за отчитане на обектите на наследството (Landriani & Pozzoli, 2014; Feschiyan 2016; Hassan, 2016). Някои изследователи твърдят, че те отговарят на определението за активи и могат да бъдат включени в баланса; други са на противоположната позиция и считат, че те нямат характеристиките на актив и не трябва да бъдат балансово представени; докато трета група учени предполага, че би било по-подходящо да бъдат класифицирани като пасиви. Като критерий за признаването на обектите като активи е изведено и обстоятелството съществуват ли законови ограничения за разпореждане с тези обекти и доколко могат да послужат като източник на ресурси за погасяване на задължения на организацията (Ouda, 2014).

Прегледът на специализираната литература доведе до заключението, че могат да се систематизират следните няколко виждания относно третирането на обектите от културно-историческото наследство във финансовите отчети на бюджетните организации (Landriani, & Pozzoli, 2014):

1/ подход на пълно капитализиране и балансово признаване, тъй като имат икономически потенциал и са носители на изгода за предприятията, които ги стопанисват;

2/ смесен подход, при който се капитализират само новопридобити обекти.

3/ подход, при който обектите не се капитализират, тъй като не отговарят на определението за активи, а се отчитат като разходи;

4/подход, при който се оповестяват само като физически единици, но не и като стойност;

5/ подход, при който балансово се признават само ангажименти (пасиви) във връзка със задължението за поддържане на обектите.

При метода на пълната капитализация всички обекти се отчитат като дълготрайни материални активи и се представят в баланса на бю-

джетната организация. Основен проблем при този подход е начинът на тяхното оценяване, като в някои случаи (например според счетоводните стандарти на Великобритания), се предвижда като по-подходяща база за оценяване тяхната текуща стойност вместо историческата цена. Обосновано е твърдението на някои автори, че методът на пълна капитализация ще доведе до значително преувеличена нетна стойност на ресурсите на бюджетната организация, която от своя страна би била индикатор за значителни финансови възможности. По този повод Ouda дава пример с гр. Луксор, Египет, който е домакин на 1/3 от цялото световно културно наследство и ако то бъде оценено сумата вероятно ще възлиза на трилиони долари, водещи до огромна по размер положителна нетна стойност на активите (Ouda, 2014). Подобна информация би била невярна, при условие, че Египет страда от значителен бюджетен дефицит. Освен това авторът посочва, че включването на подобни обекти в активите дори създава „подвеждаща“ информация за потребителите, тъй като те не могат да се използват за уреждане на задължения, поради ограничението пред тяхната продажба. Все пак методът би бил подходящ, когато е налице информация за стойността на обектите и не съществуват законови ограничения върху разпореждането с тях.

Вариант на подхода на пълното капитализиране е счетоводната политика на Канадския исторически музей за представяне в отчета за финансовото състояние на обектите от колекциите, собственост на музея по символична стойност от 1 долар. (Hassan, 2016).

Смесен подход се прилага във Великобритания от 2001 г. насам. Например Британският музей представя в отчета за финансовото състояние само обектите придобити след 01 април 2001 г., като те са оценени по тяхната историческа цена (Hassan, 2016). Отделно се представят закупените и дарените активи. Всички други обекти, придобити преди 01 април 2001 г. не са капитализирани в състава на активите му, тъй като няма достоверна информация за тяхната стойност. Следователно недостатък на смесения подход се явява необходимостта от двойна счетоводна политика – по отношение на новопридобити обекти и по отношение на „стари“ обекти.

Срещат се и становища, според които най-удачно е единствено балансовото признаване на поетите ангажменти във връзка със съхранението и поддържането на културно-историческото наследство (IPSASB, 2019). При възприемане на този подход е удачно признаване

на провизи във връзка със съществуващите задължения на организацията, която стопанисва обекта и предвижда разходи, които ще се направят за съхраняването и поддържането на обекта.

2. Напредъка в работата на Съвета за международни счетоводни стандарти за публичния сектор по въпроса за отчитането на културно-историческото наследство

От края на 2015 година насам, консултативна група към СМССПС обсъжда възможностите за регламентиране на отчитането на обектите на културното наследство. Първоначалната идея е въпросите да бъдат обхванати в самостоятелен счетоводен стандарт, но в последствие Съвета се спира на становището за включването им в МССПС 17 *Имоти, съоразжения и оборудване*. Въпросите, които са поставени на обсъждане в работен проект се отнасят до (IPSASB, 2019):

- **Признаване:** обектите отговарят ли на определението за актив и възможно ли да бъдат признати като активи на бюджетната организация?

- **Оценяване:** Възможно ли е да се оценят обектите от културно-историческо наследство по начин, който отразява техния потенциал за предоставяне на услуги или способността им да генерират икономически ползи?

- **Стойност:** Ако оценка на базата на очаквана насрещна парична престация е неприложима, поради естеството на обектите възможно ли е приложението на подход на оценяване по номинална/символична стойност, тъй като потребителите на информация от отчетите с общо предназначение биха се възползвали повече от нефинансовата информация за наследството, представена извън финансовите отчети?

- **Съхранение:** Ако отговорността на предприятието е само да съхранява обектите от наследството, а не да генерира парични потоци от тях, представляват ли активи и в тази връзка – пораждат ли задължения от гледна точка на предприятието?

- **Ограничения на използването:** Предвид ограниченията на способността на организациите да използват, прехвърлят или продават елементи от наследството, трябва ли обектите на културно-историческо наследство да бъдат признати като активи във финансовите отчети?

В хода на обсъжданията различни респонденти от редица държави, изразяват разнопосочни становища. Някои считат за най-подходящо представяне на обектите на наследството оповестяване на информация извън отчета за финансовото състояние или използването на други отчети. Мотивите са, че обектите, които попадат в състава на имуществото и са отговорност на отчетната единица, но не обслужват целите ѝ, не представляват ресурс на предприятието; следователно няма основание за признаване на активи. Оповестяванията обаче могат да се правят в бележките към финансовите отчети или в други отчети, като се предоставя допълнителна информация за тях, тяхното управление и връзката им с финансовите отчети.

Въпреки тези становища, Съветът е на позицията, че ако обектите не се представят в отчета за финансовото състояние, полезността на информацията от него значително ще бъде намалена. Обосновката е, че активите на наследството обикновено представляват важна част от активите под контрола на организацията; пропускането им изцяло от финансовите отчети прави непълно представянето на организацията (IPSAS, 2020). Капитализирането им в най-голяма степен би могло да зависи от целта и начина на използването, както и от обстоятелството обектът има ли потенциал за предоставяне на услуги и доколко може да се черпи икономическа изгода от него:

- Обекти, които имат потенциал да носят икономическа изгода и могат да бъдат включени в оперативния цикъл на бюджетната организация следва да се капитализират;

- Обекти, които не са включени в оперативния цикъл, не се очаква да носят икономическа изгода, а организацията единствено има ангажимент да ги опазва и поддържа не следва да се капитализират.

Някои обекти, представляващи историческо и културно наследство се използват като дълготрайни активи според тяхното конкретно предназначение, например сгради с историческа и културна стойност се използват като административни сгради и служат за предоставяне на услуги на трети страни или отдаване под наем. В резултат на това за организацията възниква икономическа изгода. За активите, които попадат в тази група се дискутира възможността за отчитане като дълготрайни материални активи в съответствие с регламентацията на МССПС17 *Имоти, съоразжения и оборудване*.

Противоположна е ситуацията, при която активите, представляват музейни експонати или национални паметници и имат единствено значение за съхранение и опознаване на историческите факти и културните ценности, без фактически да имат икономически потенциал за черпене на материална или финансова изгода. За тази категория обекти би било подходящо да се оповестява информация допълнително, но не и да се капитализират.

Съгласно Концептуалната рамка към МССПС въпросът за признаване на актив се свързва и с темата за наличието на контрол като ключов критерии. По отношение на обектите на културно-историческото наследство определението за контрол следва да се разглежда по-широко и освен собствеността и възможността за черпене на икономическа изгода от ресурса, да се включат и ситуации, при които има ангажимент за управление или задължения за грижа. Това е продиктувано от обстоятелството, че обектите могат фактически да не бъдат собственост на бюджетната организация, но тя да бъде отговорна за тяхното поддържане и опазване. Достатъчно е предприятието да има възможността да контролира достъпа до обекта или да насочва икономическата изгода от ползването на обекта в нечия полза, за да се счита, че то фактически упражнява контрол.

Насоката на СМССПС към признаване на обектите като активи за бюджетната организация, когато има възможност за това и представянето им в отчетите за финансовото състояние поставя въпроса за тяхното оценяване и оповестяване. Проблем с оценяването на обектите произтича и от обстоятелството, че те често са придобити преди много десетки години и няма ясни доказателства за тяхната стойност. Би могло обектите да се оценяват и по техните пазарни стойности, но по-вероятно е да няма достоверни такива. Една част от становищата, изказани по повод публичното обсъждане на проекта се отнасят до прилагането на предполагаема стойност, ако историческата цена не е налице. Тя би могла да представлява оценка на предполагаемите разходи за заместване, но е приложима оценка само за обект, при който елементите могат да бъдат заменени. По-вероятно е, обаче елементите на наследството да бъдат незаменими и приложението на оценката да бъде практически невъзможно. За определена категория активи консултативната група обсъжда отчитането по символична стойност, тъй като стойности като историческа цена, цена на заместване и пазарна стой-

ност не предоставят подходяща информация на потребителите на отчети за обектите, до колкото те практически са неоченими и е по-подходящо оповестяване на информация от бюджетната организация в допълнителни бележки. Например, предлага се представяне по номинална/символична стойност от 1 валутна единица. Въпреки прагматизма на символичната стойност, към настоящия момент СМССПС остава на мнение, че тя не предоставя съответна информация за финансовия капацитет, оперативния капацитет или цената на обслужването на обекта. Споменава се и възможна нова оценка на активите на наследството - „стойност на ползване:“ Това е стойността, която обектът има, защото се ползва (вижда се, посещава се). Измерва се въз основа на генерираните финансови потоци чрез използването му и от стойността за неизползване (стойността, която хората приписват на културното богатство, дори без да го използват).

Съществен е и въпросът за обхвата на информацията, която следва да се представи в определен отчет или допълнително да се оповести от бюджетната организация. Основните насоки в тази връзка биха могли да бъдат:

- Обосновано е при балансово признаване на обектите, активите да се представят отделно от останалите дълготрайни активи на бюджетната организация, например в самостоятелна група в състава на дълготрайните активи, различна от имотите, съоразженията и оборудването;

- разграничаване между обекти с двойно използване и обекти с чисто използване,

- допълнителни оповестяване на някои характеристики на обектите в самостоятелен раздел в бележките към отчета;

- отделно представяне на разходите, свързани с културно-историческото наследство, както от гледна точка на управлението, така и поради обстоятелството, че обичайно тези разходи са по-високи от разходите за поддръжка на други активи.

Водещо трябва да е постигането на надеждност, полезност и достоверност на счетоводното информация

Заклучение

Предвид разнообразието и множеството специфики на обектите на културното и историческо наследство, едва ли е възможно и подхо-

дящо всички обекти да се третираят еднозначно, чрез регламентиране на един единствен подход за счетоводно отчитане и представяне, както е в България. По-удачно би било разграничаване на отделни класове (групи) обекти по определени сходни характеристики и дефиниране на различен подход за счетоводно третиране за всеки клас (група), като се съобрази с няколко ключови въпроса:

1/ обектите биха ли могли да се използват в оперативната дейност на бюджетната организация, имат ли потенциал за услуги, очаква ли се да носят икономическа полза;

2/ какъв е начина на придобиване и налице ли е достоверен източник на информация за стойността на обектите;

3/ съществуват ли законови ограничения относно разпореждането с тези обекти.

Проектът на СМССПС се предвижда да бъде финализиран през 2022 година.

References

1. ACCA (2017), *A new IPSASB consultation paper aims to clarify the issue of what a heritage item is and how it can be valued by public sector entities with heritage responsibilities*, [Online] Available from: <https://www.accaglobal.com/crsh/en/member/discover/cpd-articles/corporate-reporting/heritage-assetscpd.html> [Accessed 17/04/2020].

2. *DDS №20 / 14.12.2004 - Prilagane na Nacionalnite schetovodnite standarti ot byudzhelnite predpriyatiya* (2004), [Online] Available from: <https://www.minfin.bg/bg/1039> [Accessed 17/04/2020]

3. Feschiyan D. (2016), *Standartizatsiya na schetovodstvoto i modeli za otchitane na dalgotraynite materialni aktivi v publichniya sektor*, Izdatelski kompleks – UNSS.

4. Hassan, N., Saad N., Ahmad N, Salleh M. (2016). The Accounting Practices of Heritage Assets. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 6. 80-83.

5. IPSAS (2020), *Heritage Board Papers March 2020* [Online] Available from: https://www.ifac.org/system/files/meetings/files/7-Heritage-Final_0.pdf [Accessed 17/04/2020].

6. IPSAS (2019), *Heritage. Board Papers December 2019* [Online] Available from: https://www.ifac.org/system/files/meetings/files/13-Heritage_Final.pdf [Accessed 17/04/2020].

7. Konventsia na UNESCO za opazvane na svetovnoto kulturno i prirodno nasledstvo (1972) [Online] Available from: <https://www.unesco-centerbg.org/> [Accessed 17/04/2020]

8. Landriani L., Pozzoli M. (2014) *Management and Valuation of Heritage Assets: A Comparative Analysis Between Italy and USA*, SpringerBriefs in business

9. Ouda, H. (2014). A Practical Accounting Approach for Heritage Assets under Accrual Accounting: With Special Focus on Egypt. *International Journal of Governmental Financial Management* - Vol. XIV, No 2, 2014. XIV.

10. *Smetkoplan na byudzhetnite predpriyatiya. Vstapitelno rakovodstvo* (2003), [Online] Available from: <https://www.minfin.bg/bg/1038> [Accessed 17/04/2020]

11. Zahariev P., Georgieva D., Popova-Iosifova N., Marinova R., (2015) *Byudzhetno schetovodstvo*, Gea print.

12. *Zakon za kulturnoto nasledstvo* (2020), [Online] Available from: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135623662> [Accessed 17/04/2020]

**РЕФОРМИРАНЕТО НА ПРОЦЕСА НА СТРАТЕГИЧЕСКО
РЕГИОНАЛНО ПЛАНИРАНЕ – НОРМАТИВНИ
И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ**

**REFORMING THE PROCESS OF STRATEGIC
REGIONAL PLANNING – REGULATORY
AND METHODOLOGICAL ASPECTS**

Доц. д-р Елка Василева

*Университет за национално и световно стопанство, София
elvasileva@unwe.bg*

Assoc. Prof. Elka Vasileva, PhD

*University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
elvasileva@unwe.bg*

Abstract

Regional development focuses on the operation of different mechanisms and instruments in order to implement different structural and sectoral policies of the state in the same territory. The established regulatory environment regulates public relations related to the implementation of regional development policy. Strategic regional planning is the tool through which successful coordination and integration of sectoral and structural policies applied in the regions of the country can be achieved. The report analyses changes in the specialized legal framework aimed at better focusing policy objectives and improving the structural and conceptual elements of strategic documents. Traditional research approaches and methods are integrated in the study: historical-chronological approach, structural-functional analysis, expert evaluation, inductive and deductive method.

Key words: *regional and spatial development, strategic planning, regional policy, integrated development approach.*

JEL Code: R58

Въведение

В отговор на изискванията, поставени на България във връзка с членството ѝ в Европейския съюз, в периода на преговори по присъединяването се постави началото на ново стратегическо планиране, като част от публичното управление. Стратегическото планиране предполага фокусиране около конкретни глобални цели, свързани със създаването на предпоставки за осигуряване на позитивен икономически рас-

теж и високоефективно функциониране на националната икономическа система.

Нормативното регулиране на регионалното развитие е външно въздействие върху протичането на регионалните процеси и се явява предварителен „външен ограничител”. Регулирането на регионалното развитие се намира в пряка и непосредствена връзка с общата икономическа система, засягайки връзки и зависимости между макросистемата, секторните и териториалните системи, като тези връзки са не само управленски, а включват и производствени, финансови, имуществвени, организационно-технологични и други взаимоотношения. Държавното регулиране по същество се явява инструмент, средство за провеждане на регионалната политика на държавата (Ivanov, 1991, p.21).

Регионалното развитие фокусира действието на различни механизми и инструменти, за да бъдат реализирани на една и съща територия различни по вид структурни и секторни политики на държавата (Nikolov, G., 2016, p.56). Стратегическото регионално планиране е инструментът, чрез който може да се постигне успешно координиране и интегриране на секторните и структурни политики, прилагани в регионите на страната.

Базовата нормативна рамка, която създава необходимите условия за формулирането и провеждането на политиката за регионално развитие на територията на страната е *Закон за регионалното развитие*¹ и *Правилник за прилагане на Закона за регионалното развитие*², приети през 2008 г. и нееднократно изменяни и допълвани в рамките на над десетгодишния период на тяхното действие.

Нормативната рамка за регионално развитие се основава на приемственост по отношение духа и философията на предходното законодателство, като актуализира и оптимизира неговите разпоредби, прави ги по-ясни, по-работещи и приложими в съвременните условия. През м.март 2020 година бяха приети изменения в специализираната правна рамка³, които са насочени към по-добро фокусиране на целите на политиката, усъвършенстване на стратегическите документи и надграж-

¹ Обн. ДВ, бр.50 от 30 май 2008 г., в сила от 31 август 2008 г., изм. ДВ, бр. 15/23.02.2016 г.

² Обн. ДВ, бр.80 от 12 септември 2008 г., в сила от 31 август 2008 г. изм. ДВ, бр. 50/01.07. 2016 г.

³ Обн. ДВ, бр.21 от 13 март 2020 г.

дане на функционалния и експертен капацитет на органите за регионално управление.

Целта на настоящата публикация е да направи аналитично проучване на същностни елементи на актуализираното законодателство, които в най-голяма степен оказват влияние върху процеса на стратегическо регионално планиране след 2020 година.

1. Концептуална основа на стратегическото регионално планиране

Стратегическото регионално планиране е интегративно по своя характер и е насочено в резултативната си фаза към комплексни интервенции в различни сектори с оглед постигане на целите и приоритетите, свързани с повишаване на конкурентоспособността и ускореното икономическо и социално развитие на регионите в страната. Стратегическият подход за планиране на регионалното развитие дава възможност за анализиране и прогнозиране на тенденциите в развитието и подпомага ефективното и ефикасно насочване на ресурсите там, където те са най-необходими.

Стратегическото регионално планиране се основава на предварително разработена и уточнена методология, която изисква спазването на определени стандарти, подходи, принципи и методи, които се явяват основните елементи на методологията. За да бъде процесът на стратегическо планиране ефективен, създадена е определена нормативна и методическа рамка, която се състои от закони, правилници и пакет от методически указания за разработване, изпълнение, наблюдение, оценка и контрол на изпълнението на политиката за регионално развитие, чрез изготвените стратегии, планове и програми и работата на отговорните институции.

Съществено изменение на правната рамка е, че ***стратегическото планиране на регионалното развитие интегрира регионалното и пространственото развитие*** и обхваща разработването и актуализацията на система от документи за намаляване на дисбаланса в развитието на националната територия при отчитане на териториалния потенциал, включително осигуряване развитието на трансгранично, транснационално и междурегионално сътрудничество, като се отчитат целите и приоритетите на европейската кохезионна политика и перспективите за пространствено развитие.

С промените в Закона за регионалното развитие от м. март 2020 г. актуалната система от документи за стратегическо планиране на регионалното и пространственото развитие е оптимизирана и обхваща:

1. *Национална концепция за регионално и пространствено развитие;*
2. *интегрирани териториални стратегии за развитие на регионите за планиране от ниво 2;*
3. *план за интегрирано развитие на община.*

Тези документи изпълняват няколко общи **цели и задачи**:

- **определят** актуалните проблеми, нуждите и потенциалите за развитие на районите, общините и населените места, които се отчитат при разработването на инвестиционни програми и финансови инструменти, включително съфинансирани от фондовете на Европейския съюз;

- **идентифицират** проекти, допринасящи за постигане на националните цели и приоритетите за регионално и местно развитие;

- **планират и изпълняват** интегрирани подходи за териториално и градско развитие;

- **координират** секторните и хоризонталните политики на териториално ниво чрез отчитане на териториалните им измерения;

- **осигуряват** съгласуваност на провеждането на държавната политика за регионално развитие със стратегическите документи на национално ниво.

С цел да се подготви разработването на пакета от стратегически документи в областта на регионалното и местно развитие, в изпълнение на своите нормативни ангажименти, министърът на регионалното развитие и благоустройството утвърждава съответните методически указания, свързани с разработването на интегрираните стратегии за развитие на регионите за планиране от ниво 2, както и на такива за разработването на плановете за интегрирано развитие на общините за периода 2021-2027 год.⁴

⁴ Министерство на регионалното развитие и благоустройството, раздел „Регионално развитие“/Стратегическо планиране/Методически указания, www.mrrb.bg [Accessed 19/04/2020]

2. Особенности на системата от стратегически документи, които са релевантни към стратегическото планиране на регионалното развитие

Националната концепция за регионално и пространствено развитие определя дългосрочните перспективи, цели и приоритети на държавната политика за намаляване на дисбаланса в развитието на националната територия и съответствието и с другите секторни и хоризонтални политики. Тя определя стратегията за развитие на националната територия и връзките и със съседни страни и региони. В същото време отчита действащите стратегически документи на международно равнище в областта на регионалното и пространственото развитие, Морския пространствен план на Република България и националните стратегически документи за развитие на секторните и хоризонталните политики.

Структурата и съдържанието на Националната концепция за регионално и пространствено развитие включват следните тематични части:

- анализ на демографското, социално-икономическото, екологичното и териториално-урбанистичното състояние, изявените проблеми и потенциали за развитие, като се отчитат и изменението на климата и рисковете от бедствия;
- прогнози, алтернативни сценарии и пространствени модели за развитие на националната територия, в които са взети предвид измененията в климата и рисковете от бедствия;
- визия, цели и приоритети за регионално и пространствено развитие;
- пространствена структура с централни, силно урбанизирани територии, периферни и селски слабо урбанизирани територии, територии за защита на природните и културните ценности;
- функционално-йерархична структура на мрежата от населени места с градовете - центрове с европейско, макрорегионално и национално значение, агломерационните образувания и техните зони на влияние;
- главни и второстепенни оси на развитие, включително оси с европейско и макрорегионално значение;
- транспортни и инфраструктурни коридори и обекти с международно и национално значение и интегриране на страната с европейс-

ката транспортна, енергийна мрежа и мрежите за пренос на природен газ, нефт и нефтопродукти;

- неформални райони със специфични характеристики и проблеми;

- зони за трансгранично и междурегионално сътрудничество, които допускат съвместно планиране и управление със съседни страни;

- необходими действия и критерии за наблюдение и оценка на изпълнението на концепцията;

- стратегически насоки за разработване и актуализация на интегрираните териториални стратегии за развитие на регионите за планиране от ниво 2 за определен период.

Интегрираната териториална стратегия за развитие на регион за планиране от ниво 2 е стратегически документ, който определя средносрочните цели, приоритети и перспективи за устойчиво интегрирано регионално и местно развитие на територията на съответния регион за планиране в съответствие с предвижданията на Националната концепция за регионално и пространствено развитие и другите секторни и хоризонтални политики, както и връзките му с други региони за планиране от ниво 2 в страната и в съседните държави в макрорегиона. Интегрираната териториална стратегия за развитие на региона за планиране от ниво 2 координира предвижданията на секторните стратегии и документи на регионално равнище в областта на икономическото развитие, здравеопазването, образованието, науката, социалните услуги, транспорта, водния сектор, енергетиката, широколентовите комуникации, туризма и околната среда и отчита регионалните им специфики и териториалните им измерения.

Срокът на действие на стратегическия документ е 7 години, като предвижданията за националните мрежи и съоръжения на транспортната и инженерно-техническата инфраструктура са с период до 30 години.

Като част от пакета стратегически документи за регионално развитие, интегрираната териториална стратегия за развитие на региона за планиране от ниво 2 също съдържа ясно определени от законодателството структурни елементи:

- анализ на икономическото, социалното и екологичното състояние, нуждите и потенциалите за развитие на съответния регион за планиране от ниво 2;

– прогнози, алтернативни сценарии и пространствени модели за развитие;

– визия, цели и приоритети за регионално и пространствено развитие на региона за планиране от ниво 2;

– пространствена структура с централни, силно урбанизирани територии, периферни и селски слабо урбанизирани територии, територии за защита на природните и културните ценности и територии със специфични характеристики и проблеми;

– функционално-йерархична структура на мрежата от населени места с градове центрове и с идентифицирани зони за индустриално развитие и бизнес, за отдих и туризъм, за прилагане на интегрирани териториални инвестиции;

– главни и второстепенни оси на урбанистично развитие с национално и регионално значение и връзки с осите на развитие в макрорегиона;

– транспортни и инфраструктурни коридори и обекти с национално и регионално значение и връзки със съседните райони в страната и в съседните държави;

– мерки за интегрирано териториално възстановяване и развитие;

– мерки и дейности за адаптиране към климатичните промени и за намаляване на риска от бедствия;

– индикативен списък на важни за региона за планиране от ниво 2, проектни идеи с индикативни бюджети и оптимален график на изпълнение;

– обща оценка на необходимите ресурси за реализация на стратегията, конкретизирана по години съобразно оптималния график за изпълнение на проектните идеи;

– необходими действия и индикатори за наблюдение и оценка на изпълнението на интегрираната териториална стратегия за развитие.

Посочените компоненти имат логическа последователност и взаимна обвързаност. Аналитичната част на документа е основа за формулиране на стратегическата му част, а дефинираните подходи и механизми за управление, наблюдение и оценка осигуряват практическото изпълнение и постигането на целите и приоритетите.

Използването на интегриран подход за планиране на регионалното и пространственото развитие на регионите за планиране от ниво 2 изисква целите да бъдат съгласувани и да предвиждат взаимодействие-

то с факторите, условията и потенциала за специфичното развитие на съответния регион, мрежата от населени места и отделните сектори на икономиката. За постигане на интегриран подход на развитие на териториите следва да бъде идентифицирана най-подходящата комбинация от ресурси и мерки (проекти, инвестиции, политики), които да бъдат използвани целенасочено за осъществяване на конкретна цел. Важно е да бъде стимулиран подходът „отдолу-нагоре“ при идентифициране на нуждите, потенциала за развитие и възможните решения. Определянето на целите на интегрираната териториална стратегия и на мерките, чрез които ще се реализират тези цели, трябва да се планират с активното участие на всички партньори и заинтересовани страни.

Планът за интегрирано развитие на община определя средносрочните цели и приоритети за устойчиво развитие на общината и връзките и с други общини в съответствие с интегрираната териториална стратегия за развитие на региона за планиране от ниво 2 и общия устройствен план на общината. Документът осигурява пространствена, времева и фактическа координация и интеграция на различни политики и планови ресурси за постигане на дефинираните цели за трайно подобряване на икономическото, социалното и екологичното състояние на общинската територия.

Всеки план за интегрирано развитие на община следва да бъде разработен в съответствие с установените изисквания и да съдържа следните елементи:

- анализ на икономическото, социалното и екологичното състояние, нуждите и потенциалите за развитие на съответната община;
- цели и приоритети за развитие на общината за определен период;
- зони за прилагане на интегриран подход за удовлетворяване на идентифицираните нужди и за подкрепа на потенциалите за развитие и на възможностите за сътрудничество с други общини;
- мерки за ограничаване изменението на климата и мерки за адаптиране към климатичните промени и за намаляване на риска от бедствия;
- партньорите и заинтересованите страни и формите на участие в подготовката и изпълнението на плана при спазване на принципите за партньорство и осигуряване на информация и публичност;
- индикативен списък на важни за общината проектни идеи с проектобюджети и оптимален график на изпълнение;

- обща оценка на необходимите ресурси за реализация на плана, конкретизирана по години съобразно оптималния график за изпълнение на важните за общината проектни идеи;
- програма за реализиране на плана за интегрирано развитие на общината;
- необходими действия и индикатори за наблюдение и оценка на изпълнението на плана.

3. Акцентиране върху интегрирания подход на развитие

Основно изискване по отношение на плана за интегрирано развитие на община за периода 2021-2027 г. е прилагането на **интегриран подход на развитие**, т.е. подход на тясна координация на различните публични политики на базата на местните специфики. Използването на интегриран подход за планиране на регионалното и пространственото развитие на общината изисква целите и приоритетите да бъдат съгласувани и да предвиждат взаимодействието с факторите, условията и потенциала за специфичното развитие на общината, мрежата от населени места и отделните сектори (индустрия, транспорт, екологична инфраструктура, туризъм, аграрни дейности и др.), залегнали в устройствените планове за развитие на територията.

Интегрирането на различни секторни дейности за въздействие представлява компонент на съобразеното с конкретното място разработване на политика. Жилищното строителство, транспортът, заетостта, качеството на околната среда и множество социални елементи си взаимодействат, за да окажат влияние на икономическото развитие. Разработването на общи приоритети за тези сфери не е лесно, тъй като всяка има своите собствени цели, приоритети и бюджети. Въпреки това при интегрирания подход за развитие трябва да се определи как тези институционално отделни елементи си въздействат взаимно. Принципът на интегрирания подход следва да бъде водещ при разработването на стратегическия документ и съответно да бъде прилаган по отношение на всяка част от неговата структура.

Определяне на зони за прилагане на интегриран подход за удовлетворяване на идентифицираните нужди и за подкрепа на потенциалите за развитие и на възможностите за сътрудничество с други общини. На база на анализа на силните и слабите страни на общинската територия, както и на потенциалите за развитие следва да бъдат опре-

делени *приоритетни зони за въздействие на територията на общината*, в които основно ще бъде съсредоточено изпълнението на мерките, предвидени в програмата за реализация на плана.

Зона за прилагане на интегриран подход (зона за въздействие) е пространствено обособена територия с определена характеристика и състояние на физическата среда, социална и/или етническа структура на населението и характер и структура на основните фондове. Такива зони могат да бъдат както части от територията на общината с конкретно функционално предназначение (напр. зони с преобладаващи административни/публични функции, индустриални или бизнес зони, зони за култура, за отдих и туризъм, зони с преобладаващи жилищни функции, зони за транспортна дейност и т.н.), така и други специфични обособени територии с идентични характеристики или собствен потенциал за развитие (например зони с потенциал за коопериране със съседни общини).

Целта на определянето на приоритетни зони за въздействие е постигане на максимален ефект с ограничените ресурси, с които разполагат общините. Това е особено необходимо за големите общини, при които изпълнението на отделни мерки в различни части от общината без ясна обвързаност между тях представлява само временно задоволяване на конкретна нужда, но не оказва въздействие върху цялостното развитие. Определянето на приоритетни зони за въздействие не ограничава инвестициите в териториите, които са извън тези зони, а е отражение на идентифицираните при анализа територии с най-голям специфичен потенциал за развитие. Приоритетните зони следва да бъдат с ограничен брой и така подбрани, че тяхното развитие да може в най-голяма степен да повлияе върху развитието на цялата община. Размерът на конкретната зона не се ограничава като площ, но за по-голяма по размер зона, са необходими по-силни мотиви и доказателства за необходимостта от обхващането на съответната територия, включена в обхвата на зоната.

За постигане на интегриран подход на развитие на общинската територия следва да бъде идентифицирана най-подходящата *комбинация от ресурси и мерки* (проекти, инвестиции, политики), които да бъдат използвани целенасочено за осъществяване на конкретна цел или приоритет. Това се осъществява чрез програмата за реализация, в която се определя пакетът от мерки и проектни идеи за реализация на целите и

приоритетите за развитие на общината през периода 2021-2027 г., съответните финансови ресурси, административните структури за управление, наблюдение и оценка на проектите, индикаторите за цялостното изпълнение на програмата, а оттук – и на съответния план за интегрирано развитие. За общините от 1-во, 2-ро и 3-то йерархично ниво, съгласно Националната концепция за пространствено развитие (НКПР) 2013-2025 г., в програмата за реализация задължително се идентифицират мерките, които ще доведат до изпълнение на приоритетите, насочени към градските територии.

Описанието на интегрирания подход в максимална степен отразява логиката на интервенциите – политически, институционални, организационни, информационно- комуникационни, финансови и контролни, за постигане на конкретни резултати и въздействие от изпълнението на плана. Например, ако в конкретен град е идентифициран потенциал за развитие на определен вид икономическа дейност (ако вече има изявен интерес от страна на бизнеса или при подходящи стимули е възможно да се появи такъв интерес), мерките за реализация на този потенциал биха могли да включват както инвестиции в подходящата техническа инфраструктура, така и меки мерки за обучение на необходимите кадри, насърчаване на сътрудничество между бизнеса и академичните среди, данъчни облекчения и др.

Заклучение

Укрепването на интегрирания териториален подход за стратегическо и пространствено планиране на икономическото и социално развитие на българските региони е приоритет за периода 2021-2027 година. В контекста на действащите цели, принципи, правила и процедури за провеждане на регионалната политика в рамките на Европейския съюз и в България този подход има решаващо значение за бъдещото балансирано и устойчиво развитие на регионите за планиране от ниво 2, включително за развитие на трансграничното, транснационално и междурегионално сътрудничество.

Политиката за регионално развитие, като мултисекторна и предлагаща интегрирани мерки и действия политика, трябва да продължи да създава условия за ефективно взаимодействие на секторните политики, за постигането на общ ефект на синергия за комплексното позитивно развитие на българските региони през следващите години. Про-

мените в нормативната рамка, свързани с оптимизирането на пакета от стратегически документи, създават необходимите предпоставки за усъвършенстването на процеса на стратегическо регионално планиране.

References

1. Ivanov, N. (1991) *Darzhavno regulirane na regionalното razvitie*. Institut po ikonomika i upravlenie, Sofiya, Balgariya.

2. *Informatsionni materialy ot elektronnata stranitsa na Evropeyskata komisiya otnosno kohezionnata politika 2021-2027* [Online] Available from: https://ec.europa.eu/regional_policy/bg/2021_2027/ [Accessed 16/04/2020].

3. *Metodicheski ukazaniya za izgotvyane na integrirani teritorialni strategii za razvitie na regionite za planirane ot nivo 2 za perioda 2021-2027 godina*, Ministerstvo na regionalното razvitie i blagoustroystvoto, Sofiya, Balgariya.

4. *Metodicheski ukazaniya za izgotvyane na integrirani teritorialni strategii za razvitie na regionite za planirane ot nivo 2 za perioda 2021-2027 godina*, Ministerstvo na regionalното razvitie i blagoustroystvoto, Sofiya, Balgariya.

5. Nikolov, G. (2016) *Darzhavni politiki i strategii*. Izdatelski kompleks-UNSS, Sofiya, Balgariya.

6. *Pravilnik za prilagane na Zakona za regionalното razvitie*, obn. DV, br.80 ot 12 septemvri 2008 g., v sila ot 31 avgust 2008 g. izm. DV, br. 50/01.07. 2016 g.

7. *Zakon za regionalното razvitie*, obn. DV, br.50 ot 30 may 2008 g., v sila ot 31 avgust 2008 g., izm. i dop. DV, br. 21 ot 13 mart 2020 g.

КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ ПРИ ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТА

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR FACILITIES MANAGEMENT

Доц. д-р Иван Желев

*Икономически университет – Варна
zheleff@ue-varna.bg*

Assoc. Prof. Ivan Zhelev, PhD

*University of Economics – Varna, Bulgaria
zheleff@ue-varna.bg*

Abstract

This report examines the critical success factors for a facility management process that is responsible for non-core processes in organizations. Based on a study of literature sources and good business practices, summaries are presented that may be useful in future efforts to improve the business model of organizations in terms of facility management. The purpose of the author of the report is to investigate the critical success factors of facility management and, on that basis, to outline some of their key characteristics in order to support theory and management practice in the field of strategic management of organizations.

Key words: *critical factors, facility management, non-core processes, facility management model, strategic management*

JEL Code: D23, L24

Въведение

Системата за управление във всички организации има определен брой критични (основни) фактори за успех. Понякога, с най-голямо въздействие може да бъде само един критичен фактор, а в други случаи са повече на брой. Това е обусловено от факта, че в съвременната конкурентна среда организациите (публични или бизнес), имат за цел да актуализират бизнес модела, с оглед подобряване на конкурентоспособността и повишаване на финансовите резултати.

За да оцелее и за да бъде конкурентоспособна една организация, трябва да бъде гъвкава по отношение на управлението на притежаваните от нея сгради и съоръжения, като реагира своевременно и адекватно.

ватно на съвременните тенденции в тази област. За това е необходим ефективен фасилити мениджмънт, който има за цел да запази и да увеличи стойността на сградните активи на организациите. От друга страна трябва да се изразходват минимални разходи за експлоатация, поддръжка и обновяване на сградите и съоръженията. Следователно, фасилити мениджмънта трябва да поддържа, обновява и експлоатираа ефективно сградите, така, че да осигури на собствениците подкрепа за получаване на добавена стойност в икономически, социални и екологични аспекти (Ashworth, 2013).

При фасилити мениджмънт процесите влияние оказват определен брой критични фактори, които оказват определено влияние за успех или за провал на извършваните в една организация фасилити мениджмънт услуги, свързани с осигуряване на благоприятна работна среда.

Интерес за теорията и практиката представлява изследването на критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта. Във връзка с посоченото, целта на автора на доклада е да изследва някои теоретични и практико-приложни аспекти на критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта у нас и на тази основа да очертае техните характерни черти, с оглед да се подпомогне теорията и практиката в тази област.

1. Концепция за критичните фактори за успех

Концепцията за критичните фактори за успех възниква в областта на управленските информационни системи. Основното положение на концепцията е, че има няколко фактора, които са решаващи за успеха на организацията, и че тези фактори могат да бъдат установени (Daniel, D.R., 1961).

Понятието „критични фактори за успех“ е въведено през 1961 г. (Daniel, D.R., 1961), като по-късно се развива в контекста на управлението на проектирането на информационните системи (Rockart, J. F., 1979). Преди около 40 години се установява, че висшето ръководство рядко използва информация за системата за управление. Тази система трябва да бъде структурирана според нуждите от информация на мениджърите (Bullen & Rockart, 1981). За да се установят информационните нужди на мениджърите и да ги свържат с информационна система за управление, се е въвело понятието „критични фактори за успех“.

През следващите години, изследванията за критичните фактори на успеха се прехвърлят в областта на бизнес стратегията. Според Bullen и Rockart критичните фактори за успех са: *„ограниченият брой области, в които приемливите резултати ще гарантират успешни конкурентни предимства за индивида, отдела или организацията. Критичните фактори за успех са малкото основни области, в които нещата трябва да бъдат наред, за разцвета на бизнеса и за постигане на целите на мениджъра.“* (Bullen & Rockart, 1981).

Върху фасилити мениджмънт процесите оказват влияние много на брой и най-разнообразни фактори. Тяхното изучаване и анализ е гаранция за успешен фасилити мениджмънт. Това от своя страна дава възможности за внедряване и подобряване на фасилити мениджмънт процесите от даден собственик на сгради. Понятието „критичен“, се обяснява като „който е изключително труден, опасен, съдбоносен“ (ОР, 2020), като в доклада, автора приема, че това понятие е равностойно на понятието „основен“, което се тълкува като „главен, най-съществен, най-важен“ (ОР, 2020). Понятието „фактор“ се обяснява като „основно обстоятелство, причина, движеща сила на процес или явление; условие“ (ОР, 2020).¹

Следователно, може да се направи извода, че критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта са тези условия, които в крайна сметка влияят за успеха или провала на фасилити мениджмънт процесите. Изхождайки от посоченото по-горе, в доклада под „критични фактори за успех при фасилити мениджмънта“ ще се разбира „наличие на основни обективни причини или условия, които имат способността да въздействат по определен начин и сила върху фасилити мениджмънт процесите и спомагат или провалят постигането на заложените цели“.

2. Стратегически модел за фасилити мениджмънт и място на критичните фактори за успех

В наши дни фасилити мениджмънта обхваща разнообразни фасилити мениджмънт услуги. Потребностите за подкрепа на основните бизнес процеси са непрекъснато нарастващи. Във всички сектори на икономиката и обществото, ролята на фасилити мениджмънта се възп-

¹ Авторът ще използва в доклада понятието „критични фактори“ като равнозначно на понятието „основни (главни, най-важни, най-значими) фактори“, тъй като в публикациите на различни автори се използва понятието „critical success factors“, което е придобило популярност и публичност.

риема като неосновен процес по подкрепа за постигане на бизнес или други цели. Фасилити мениджмънтът може да се разглежда като обособена, специфична дейност на организациите, която е елемент на системата за управление и е свързана с неосновни процеси (пакет от услуги). Те подпомагат основната дейност на организациите като фокусът е ефективната експлоатация на сградите и съоръженията.

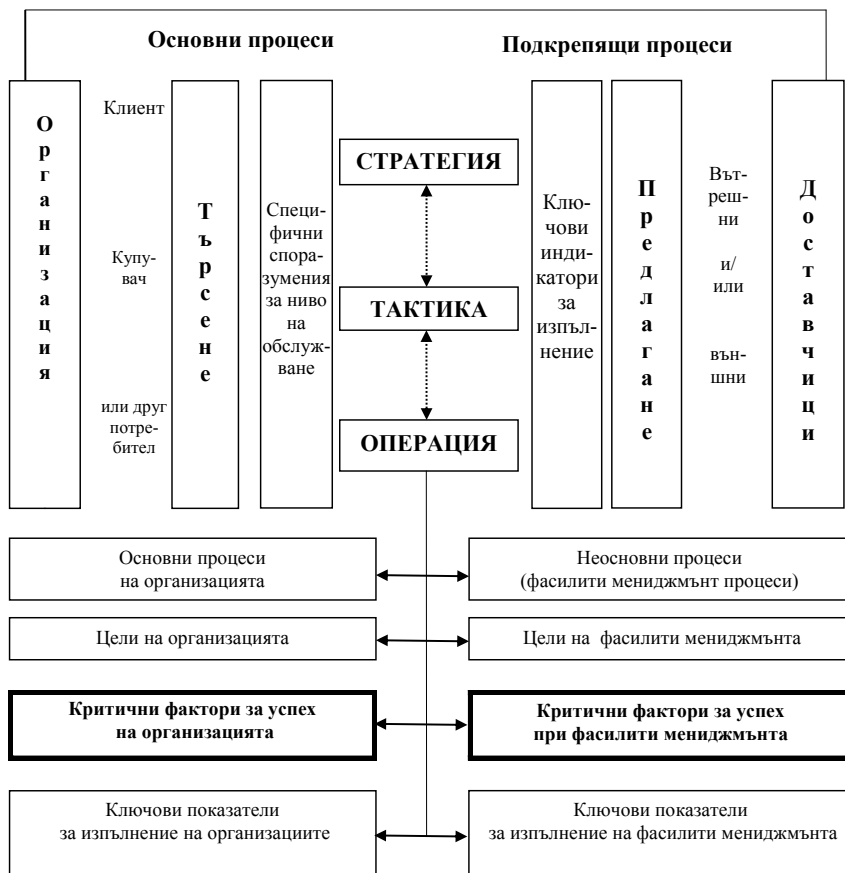
По дефиниция фасилити мениджмънта в дадена организация е подобен на всички останали организации. Целесъобразно е за нуждите на доклада, да посочим следните основни определения, които изясняват различни аспекти на фасилити мениджмънта: *„Фасилити мениджмънтът е професия, обхващаща множество дисциплини, за да се гарантира функционалността на изградената среда, чрез интегриране на хора, място, процеси и технологии (IFMA, 2020). „Фасилити мениджмънтът може да се определи като интеграция на процеси в рамките на една организация за предоставяне и развитие на договорени услуги, които служат за подпомагане и подобряване на ефективността на основната дейност на организацията.“ (BGFMA, 2020).*

Посочените дефиниции, дават основание на автора да приеме в доклада, че понятието *„фасилити мениджмънт“* следва да се разбира като: *„управление на неосновните процеси в рамките на организацията, чрез интегриране на хората, пространството и технологиите, за подкрепа на ефективността на основната дейност“.*

За изясняване мястото на критичните фактори за успех е целесъобразно да се разгледат основните елементи на концептуалния модел на фасилити мениджмънта. Моделът отразява специфичните връзки между отделните елементи, обусловени от експлоатацията на сградите в дадена организация. От друга страна е логично да показва йерархията на отделните елементи, например като водещото място на стратегията на организацията и елементи от по-ниско ниво, в.т.ч. и мястото на критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта.

Целта на фасилити мениджмънт процесите е подкрепят на основните дейности на организацията. Тези процеси е препоръчително да се основават на международния стандарт ISO 41001:2018, с оглед да се предприемат нужните действия за развитието на основните бизнес процеси. Проучванията показват, че моделът на фасилити мениджмънт процесите е изключително важен при управление на организациите (Jensen, P.A., 2011).

През предходните години изследванията са били фокусирани върху формиране на общ модел на фасилити мениджмънт, който е представен в международния стандарт в ISO 41001:2018. На основата на проучванията на литературата, действащото законодателство и наблюденията на практиката, авторът предлага следния стратегически модел на фасилити мениджмънт (вж. фиг.1).



Източник: Адаптирано от автора по приложение А към стандарт ISO 41001:2018.

Фиг. 1. Стратегически модел на фасилити мениджмънта и мястото на критичните фактори

Основната цел на предложеният адаптиран модел е да покаже общи елементи, свързани с фасилити мениджмънт процесите по прилагането им дадена организации. В допълнение към този модел, автора на доклада е представил мястото на критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта. Предложеният стратегически модел на фасилити мениджмънта се изразява в по-задълбочено разбиране на стратегическия характер на критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта, за подкрепа и принос към стратегическото управление на организацията.

3. Характерни черни на критичните фактори за успех при фасилити мениджмънта

Основният проблем пред фасилити мениджмънта е ниското качество на услугите. Жизненоважно е да се идентифицират основните фактори, които могат да допринесат за подобряване на фасилити мениджмънта. От друга страна, при успешно подобряване на фасилити мениджмънта, това може да подкрепи мисията, бизнес целите и основните процеси на организацията.

Следва да се направи основният извод, че постепенната промяна на модела на фасилити мениджмънта в посока към стратегически модел чрез засилване въздействието на определени критични фактори за успех ще спомогне за подобряване на фасилити мениджмънт процесите. Прилагането на стратегическия модел на фасилити мениджмънта, според автора, може да се осъществи като се положат усилия да се промени въздействието на отделните критични фактори за успех.

На основание на проучената литературата, обществената практиката у нас и опита на автора, могат да се посочат характеристиките на следните осем критични фактори за успех при фасилити мениджмънта:

Първият фактор е ангажираност (участие) на ръководството на организацията във фасилити мениджмънт процесите. Ниската степен на ангажираност и участие на ръководството може да доведе до провал на фасилити мениджмънт процесите. Това е обусловено от факта, че нито една дейност на фасилити мениджмънта не може да започне и завърши успешно без решение на висшето ръководство. Участието на ръководството във фасилити мениджмънт процесите може да бъде разграничено в три основни насоки: (1) икономическа, (2) социална и (3) управленска насока.

Икономическата насока на участието на ръководството на организацията е свързана с осигуряване на парични средства за формиране на бюджета за фасилити мениджмънт. Той включва разнообразни разходи за ел.енергия, вода, ремонти, проекти за обновяване и други. Социалната насока на участие на ръководство е свързана с необходимостта от социални отношения, както с вътрешни (наети) участници, така и с външни (договорирани) участници за доставки на стоки и услуги. Управленската насока на участието на ръководство е свързана със техните задължения да вземат управленски решение по всички въпроси, отнасящи се до стратегията на организацията и стратегията на фасилити мениджмънта. Целесъобразно е, фасилити мениджърите да участват при вземането на стратегически решения.

Вторият фактор е управлението на договори в областта на фасилити мениджмънта. Съвременните тенденции във фасилити мениджмънта са свързани все повече с управление на договори, тъй като чрез тях се осигуряват в голямата си част фасилити мениджмънт услугите от външни изпълнители – доставчици на стоки и услуги. Работещите в организацията или нейните клиенти, които използват фасилити мениджмънт услугите трябва да получават качествени услуги, независимо дали се доставят от вътрешни (наети) изпълнители или външни (договорирани) изпълнители.

Бизнес моделът, който включва аутсорсинг понастоящем е много популярен и се състои в предоставяне на външни (договорирани) изпълнители да извършват фасилити мениджмънт услуги. Например почистването, кетъринг, охрана и други услуги могат да се извършват от външни изпълнители много по-качествено, по-евтино и в по-кратки срокове спрямо наети изпълнители в съответствие с прилагането на споразуменията за ниво на обслужване.

Третият фактор е знания и компетенции на екипа, отговорен за фасилити мениджмънта. Много изследователи са стигнали до извода, че знанието и компетенциите на екипа по фасилити мениджмънт е от голямо значение. Те поддържат мнението, че знанията са жизненоважни за фасилити мениджърите и другите експерти от екипа, като могат да обхващат различни компетенции на професията. Основните компетенции според IFMA включват следните области на знанието: заетост и човешки фактори, експлоатация и поддръжка, устойчивост, информация за сградите и съоръженията и управление на технологии-

те, управление на риска, общуване и комуникации, производителност и качество, лидерство и стратегия, недвижими имоти, управление на проекти, финанси и бизнес (IFMA, 2020).

Четвъртият фактор е обучение и налични ресурси със знания по фасилити мениджмънт. Този фактор се отнася до значението на обучението на специалисти с висше образование и курсове за квалификация в областта на фасилити мениджмънта като необходимост за качество на изпълнение. В много европейски университети се предлагат бакалавърски и магистърски програми по специалност „Фасилити мениджмънт“, например: Университета Халам в Шефилд, Великобритания (<http://shu.ac.uk>); Университета Саксион, Холандия (<http://www.saxion.edu>) и други, а в СУ „Св. Климент Охридски“ от учебната 2008 г. се предлага магистърска програма по „Икономика и управление на сгради и съоръжения“, дисциплината „Фасилити мениджмънт“ в специалност „Недвижими имоти и инвестиции“ в Икономически университет Варна е въведена от 2006 г. През 80-те и началото на 1990 г. са създадени много организации в областта на фасилити мениджмънта в целия свят, като IFMA в САЩ, BIFM в Обединеното кралство, Euro FM в Европа, БГФМА през 2007 г. България. Всички тези организации предлагат ресурси със знания и обучение по фасилити мениджмънт.

Петият фактор е приложението на информационни и комуникационни технологии (ИКТ) при фасилити мениджмънта. Този фактор е свързан със създаване и непрекъснато подобряване на информационна система, използване на информационни технологии и комуникационна техника, които имат голям потенциал за предотвратяване на грешки и подобряване на качеството на фасилити мениджмънт услугите. Фасилити мениджмънтът и приложението на ИКТ е изгодно като инструмент за планиране и контрол на ключовите показатели за изпълнение като разходи за енергия на кв. м. площ, общи разходи за кв.м. площ, разходи по центрове (обекти) на сградата и др.

С ИКТ се свързва и идеята за „интелигентна сграда“, която се появява в края на 70-те и началото на 80-те години на 20-ти век. Най-общо включва наличието на различни датчици в сградата, които да включват или изключват осветлението в зависимост от това дали има посетител, да регулират отоплението и т.н. С развитието на ИКТ се разпространява и концепция, позната като Интернет на нещата (Internet of things - IoT), при която управлението на сградите е значително обогатено с: централи-

зирано управление на осветлението, отоплението, вентилацията, охраната, видео наблюдение, аудио и видео техника и т.н.

Важна насока на приложението на ИКТ е използването от собствениците на сгради на сградни информационни системи (Building Information Modeling - BIM). Този модел се създава на етапа на проектирането на сградата и се предава на всеки следващ изпълнител или собственик в жизнения цикъл на сградите. BIM имат потенциал да се използват за управление на сгради като предоставят обширна информация за всички помещения, пространства и площи в сградата. Един от начините, по които BIM се използва при фасилити мениджмънта е създаването на платформа за обмен на информация за сгради, която предоставя графична информация (чертежи 2D и 3D), електронни таблици с данни, съдържащи списък на обекти и оборудване, информационни листове, поддръжка и др. (Smith, D. K., & Tardif, M. 2009).

Шестият фактор е обновяване и поддържане на сградата и съоръженията в тях. Този фактор е свързан с факта, че фасилити мениджмънта отговаря за голямо разнообразие от сгради, съоръжения, обзавеждане и оборудване в тях, което трябва да се управлява по ефективен начин. За да се постигне най-голяма възвръщаемост и ползи от активите, собствениците или фасилити мениджърите трябва да изпълняват ефективни процеси по експлоатация, поддръжка и модернизиранието на активите. Поради това е изключително важно да се създаде добра система за управление на сградите и съоръженията. Тази система за управление е отговорност на фасилити мениджъра, който трябва да организира, да наблюдава, да обновява и да поддържа сградата, нейните системи и елементи и цялото оборудване в нея. Освен това системата за управление трябва да е ориентирана към непрекъснато подобрене, както на отделните елементи на физическите активи, така и отделните процеси на фасилити мениджмънта. Непрекъснатото подобряване на фасилити мениджмънт процесите, гарантира на организациите, че ще могат да повишават нивото на качеството на услугите. Процесите трябва да бъдат подобрявани на основание сравнителен анализ на ключовите показатели за изпълнение, с тези на пазарните лидери в съответния бранш и добрите бизнес практики.

Седмият фактор е управление на риска при фасилити мениджмънт процесите. Рискът като фактор при фасилити мениджмънта се свързва с четирите етапа на системния подход за управление на риска,

а именно: (1) идентификация на риска; (2) анализ на риска, (3) контрол на риска; (4) финансиране на риска.

В практиката е популярно твърдение, че при фасилити мениджмънт процесите срокът на планиране, рискът, качеството, разходите и количеството на работите са много тясно свързани. Риск мениджмънтът бавно се превърна в една от основните теми, с които се сблъсква фасилити мениджъра. Различната сградни системи и компоненти, електрическа, отоплителна, охладителна, противопожарна система и др., трябва да работят на принципа 27/7/365 и да осигуряват високи нива на ефективност.

Осмият фактор е работната среда в сградите. Този фактор се свързва с факта, че фасилити мениджмънтът трябва да осигурява: удобна, безопасна, благоприятна за човека и ефективна работна среда, необходима за изпълнението на всеки един от основните процеси, независимо от неговия размер и обхват. Работната среда, създадена за потребителите (работещи и клиенти), се намира в сградите и има голямо влияние за ефективно извършване на дейностите. Следователно, всяка организация трябва да направи анализ на своите сгради, работните пространства и площи от гледна точка на удобство за обитаване, рентабилни за администриране работни места и приносят им за добавената стойност на организацията. Поддържането и обновяването на работната среда и сложната инфраструктура трябва да се основава на мерки, които повишават ефективността на основните процеси.

Заклучение

Изхождайки от изложеното по-горе могат да се направят следните обобщени изводи и препоръки:

Първо, постепенната промяна на модела на фасилити мениджмънта в посока към стратегически модел чрез засилване въздействието на определени критични фактори за успех ще спомогне за подобряване на фасилити мениджмънт процесите.

Второ, предложените критични фактори за успех е логично да се разглеждат като фактори, които влияят на ефективността на фасилити мениджмънта.

Трето, разгледаните критични фактори за успех са съществен път за подобряване на фасилити мениджмънта в организациите.

Четвърто, препоръчително е собствениците на сгради да използват осемте критични фактори за успех като основа за разработване на ключовите показатели за изпълнение и при стратегическото планиране на фасилити мениджмънта и.

Този доклад дава възможност за бъдещи изследвания по отношение на критичните фактори за успех, които могат да бъдат потвърдени или да се добавят нови фактори. Очертаните изводи и препоръки са начален опит за обогатяване на теорията и практиката на фасилити мениджмънта у нас, с оглед осигуряване на ефективна подкрепа на основните бизнес процеси.

References

1. Ashworth, S. (2013) Added value of FM know-how, in the building whole life process, *12th EuroFM Research Symposium*, Prague, Czech Republic
2. BGFMA. (2019). Balgarska fasiliti menidzhmant asotsiatsiya. [Online] Available from: <http://www.bgfma.bg/> [Accessed 20/04/2020]
3. Bullen, C. V. & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT.
4. Daniel, D.R., (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, (Sept-Oct).
5. IFMA. (2019). International Facility Management Association (IFMA) [Online] Available from: <https://www.ifma.org/about/what-is-facility-management/what-is-fm-media> [Accessed 20/04/2020].
6. ISO (2000) International Organization for Standardization ISO 41001:2018 Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use [Online] Available from: <https://www.iso.org/standard/68021.html> [Accessed 20/04/2020].
7. Jensen, P.A. (2011) Organisation of facilities management in relation to core business. *Journal of Facilities Management*, 9, 2.
8. Onlayn rechnik (OP) (2020). [Online] Available from: <http://www.onlinerechnik.com> [Accessed 20/04/2020].
9. Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, (March-April).
10. Smith, D. K., & Tardif, M. (2009). Building information modelling: A strategic implementation guide for architects, Engineers, contractors and real estate asset management. Hoboken, New Jersey.

НОВИ АСПЕКТИ ПРИ КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ПУБЛИЧНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

NEW ASPECTS IN CORPORATE GOVERNANCE OF THE PUBLIC ENTERPRISES IN BULGARIA

Доц. д-р Иван Йовчев

*Икономически университет – Варна
yovchev@ue-varna.bg*

Assoc. Prof. Ivan Yovchev, PhD

*University of Economics – Varna, Bulgaria
yovchev@ue-varna.bg*

Abstract

The report provides a brief analytical review of the current corporate governance requirements of public enterprises in Bulgaria, introduced by the new Public Enterprises Act. There is a great degree of compliance of the regulatory requirements for good corporate governance in Bulgaria with the standards, included in the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises. The role of public enterprises is outlined - especially in crisis situations such as the pandemic, due to COVID-19. On the basis of a chronological review, it is found that certain approaches to monitoring and controlling the financial position of state-owned enterprises, especially in times of crisis, are unjustifiably ignored. Some problems in the corporate governance of the public enterprises are outlined and guidelines for their overcoming are indicated.

Key words: *Corporate Governance, Public Enterprises in Bulgaria, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Crisis situations.*

JEL Code: G34

Въведение

Проблематиката, свързана с корпоративното управление на държавните/публичните предприятия с основание стои на вниманието на специалистите от теорията и практиката, а така също – на компетентните държавни и общински органи. В предговора на Насоките на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) за корпоративно управление на държавните предприятия е посочено: „Доброто управление на държавните предприятия е от съществено значение за ефективните и отворени пазари както на национално, така и на меж-

дународно равнище. В много страни държавните предприятия са основните доставчици на ключови обществени услуги, включително обществени комунални услуги. Това означава, че техните операции оказват влияние върху ежедневието на гражданите и върху конкурентоспособността на останалата част от икономиката.“

Корпоративното управление в България има своята история и под една или друга форма се прилага при публичните дружества, които се търгуват на Българска фондова борса, при упражняване правата на държавата в търговските дружества с държавно участие в капитала, а така също в множество частни предприятия – на базата на добрите практики и модели от утвърдени световни компании и препоръките на водещи институции. В стремежа си да подобри корпоративното управление на държавните и общинските предприятия, през 2018 г. България предприе действия, за да стане прилагаша държава на Насоките на ОИСР за корпоративно управление на държавните предприятия. В резултат на предварителните усилия на специалисти от различни министерства и при сътрудничеството на представители на ОИСР, Народното събрание прие Закон за публичните предприятия (обн., ДВ, бр. 79 от 8 октомври 2019 г.). На 6 декември 2019 г. България беше уведомена от генералният секретар на ОИСР, че от този момент страната ни става прилагаша посочените Насоки държава.

Целта на автора на доклада е да се извърши кратък аналитичен преглед на актуалните изисквания към корпоративното управление на публичните предприятия в България, въведени с новия закон, да се изведат някои проблеми в корпоративното управление на тези предприятия и да се посочват насоки за тяхното преодоляване.

Следва да се уточни, че към 20 април са приети, но не са обнародвани подзаконовите нормативни актове по прилагането на закона. Определени изводи са направени на базата на публикувани за обществено обсъждане на страницата на Министерски съвет проекти на нормативни актове – за Правилник за прилагане на Закона за публичните предприятия и Устройствен правилник на АППК.

Големият обхват на източниците по проблематиката (само Насоките на ОИСР са с обем от 86 стр.) и ограниченият обем на доклада предполагат като методи на изследване да бъдат използвани предимно систематизацията и подборът, анализът и синтезът, методите на описанието и сравнението.

1. Обща характеристика на актуалните изисквания към корпоративното управление на публичните предприятия в България

Законът за публичните предприятия (ЗПП) урежда начина за определяне и публично оповестяване на държавната политика в областта на публичните предприятия, въвеждането на стандарти за добро корпоративно управление на тези предприятия, както и задълженията за оповестяване и прозрачност на тяхната дейност и органите им за управление (чл. 1, ал. 1 ЗПП). Предвидено е държавната политика да се определя и осъществява от Министерския съвет, а общинските политики по отношение на публичните предприятия – от общинските съвети. В чл. 11 е регламентирано, че специална Агенция за публичните предприятия и контрол (АППК) изпълнява функциите на звено, което осъществява координацията на държавната политика по отношение на публичните предприятия, наблюдава и докладва на Министерския съвет за нейното изпълнение. Съгласно чл. 13 Министерският съвет упражнява правата на държавата в публичните предприятия, като той може да делегира тези права на министрите съобразно отрасловата им компетентност (което става в почти всички случаи) и/или на АППК.

Съгласно чл. 2, ал. 1 от ЗПП публични предприятия са:

а) търговските дружества с над 50% държавно/общинско участие в капитала или в които държавата/общината по друг начин упражнява доминиращо влияние;

б) държавните предприятия, създадени със специални закони на основание чл. 62, ал. 3 от Търговския закон, като Българската банка за развитие остава извън приложното поле на закона;

в) дъщерните дружества на горепосочените търговските дружества и предприятията, ако чрез тях държавата/общината контролира повече от 50% от дяловете/акциите с право на глас или по друг начин упражнява доминиращо влияние.

За целите на изследването е удачно да се направи частична систематизирана съпоставка на нормативните изисквания за добро корпоративно управление на публичните предприятия у нас, въведени със ЗПП, със стандартите, включени в Насоките на ОИСР за корпоративно управление на държавните предприятия. Тези насоки са въведени първоначално през 2005 г., а след това актуализирани през 2015 г. Имат своя вътрешна структура, логика и значим обхват, като в случая съпоставката е само с основната формулировка на съответната насока:

Насока I. ОБОСНОВКА НА ДЪРЖАВНАТА СОБСТВЕНОСТ. Държавата упражнява правото на собственост върху държавните предприятия в интерес на обществото. Тя трябва внимателно да оцени и оповести целите, които оправдават държавната собственост, и да ги подлага на периодичен преглед.

В чл. 5 ЗПП например е посочено, че публичните предприятия са юридически лица, които се създават и управляват в интерес на гражданите и обществото с цел постигане на максимална стойност за обществото чрез ефективно разпределение на ресурсите.

Според чл. 10, ал. 1, 3 и 4 Министерският съвет одобрява специална политика за участието на държавата в публичните предприятия, която съдържа обосновка на причините държавата да притежава участие в публичните предприятия и целите, които си поставя това участие. Политиката за участието на държавата в публичните предприятия се актуализира при необходимост, но най-малко на всеки 4 години, и се публикува на интернет страниците на Министерския съвет и на АППК.

Насока II. РОЛЯТА НА ДЪРЖАВАТА КАТО СОБСТВЕНИК. Държавата трябва да действа като информиран и активен собственик, като гарантира, че управлението на държавните предприятия се извършва по прозрачен и отчетен начин, с висока степен на професионализъм и ефективност.

Според чл. 6, ал. 2 ЗПП членовете на органите за управление и контрол действат информирано, добросъвестно, с дължимата грижа и внимание и в най-добрия интерес на предприятието и собствениците на капитала. Отчетността и прозрачността са регламентирани изрично в глава шеста „Счетоводство и одит“ и глава седма „Публично оповестяване“.

Насока III. ДЪРЖАВНИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПАЗАРА. В съответствие с обосновката за държавната собственост, правната и регулаторна рамка за държавните предприятия трябва да осигури равни условия и лоялна конкуренция на пазара, когато държавните предприятия извършват икономически дейности.

Според чл. 6, ал. 1 стопанската дейност на публичните предприятия се извършва при равни условия с другите икономически оператори и не се допускат злоупотреби с монополно или господстващо положение или нелоялна конкуренция.

Насока IV. РАВНО ТРЕТИРАНЕ НА АКЦИОНЕРИТЕ И ДРУГИТЕ ИНВЕСТИТОРИ. Когато държавните предприятия са

регистрирани на борсата или по друг начин имат недържавни инвеститори сред своите собственици, държавата и предприятията трябва да зачитат правата на всички акционери и да осигурят равнопоставено третиране на акционерите и равен достъп до корпоративна информация.

Съгласно чл. 6, ал. 3 например, всички съдружници/акционери в публичните предприятия се третират еднакво.

Насока V. ОТНОШЕНИЯ СЪС ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ И ОТГОВОРЕН БИЗНЕС. Политиката за държавна собственост трябва изцяло да признае отговорностите на държавните предприятия към заинтересованите страни и да изиска от държавните предприятия да докладват за отношенията си със заинтересованите страни. Трябва да бъдат изяснени всички очаквания на държавата по отношение на отговорното бизнес поведение на държавните предприятия.

Като пример тук може да се посочи чл. 29, ал. 4, който регламентира, че нефинансовата информация, която публичните предприятия публикуват, включва най-малко елементите от нефинансовата декларация по чл. 48 от Закона за счетоводството, както и отчети за оценка на риска, човешките ресурси и трудовите отношения, устойчивостта, въздействието върху околната среда, сделките между свързани лица и др.

Насока VI. ОПОВЕСТЯВАНЕ И ПРОЗРАЧНОСТ. Държавните предприятия трябва да спазват високи стандарти на прозрачност и да бъдат обект на същите стандарти за високо качество в областта на счетоводство, оповестяване, съобразност и одит, като регистрираните на борсата дружества.

Отчетността и прозрачността са регламентирани подробно в глава шеста „Счетоводство и одит“ (чл. 25-27) и глава седма „Публично оповестяване“ (чл. 28-31) на ЗПП.

Насока VII. ОТГОВОРНОСТИ НА СЪВЕТИТЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. Съветите на държавните предприятия трябва да имат необходимите правомощия, компетенции и обективност да изпълняват функциите си на стратегическо насочване и мониторинг на ръководството. Те трябва да действат почтено и да носят отговорност за своите действия.

Според чл. 21 всички членове на органите за управление и контрол се избират и назначават след провеждане на конкурс, като следва

да са са лица с разнообразна квалификация и професионален опит, съответстващи на спецификата на осъществяваните от съответното публично предприятие дейности, отговарят на определени критерии по отношение на репутация и почтеност и могат да отделят достатъчно време за изпълнение на възложените им задължения.

От изложението може да се направи изводът за висока степен на съответствие на нормативните изисквания за добро корпоративно управление у нас със стандартите, включени в Насоките на ОИСР за корпоративно управление на държавните предприятия. Подобна оценка беше направена и от представители на ОИСР, което беше основание България да бъде включена сред държавите, прилагачи тези насоки. Необходимо е също да се отбележи, че в чл. 12 от проекта за Правилник за прилагане на Закона за публичните предприятия (ППЗПП) е посочено, че начинът, по който държавата упражнява права на собственост в публичните предприятия, се основава на 7 принципа, които систематично и като формулировки в по-голяма степен кореспондират с Насоките на ОИСР.

Едновременно с това могат да се открит и отделни проблеми, които възпрепятстват ефективното прилагане на посочените принципи или не са намерили отговор в текстовете на закона и проекта за правилник:

а) **Налице е значимо изоставане в приемането на подзаконовата нормативна уредба.** Към датата на разработване на доклада изтекоха три срока, определени в закона, без да е извършено необходимото. Едва на 8 април 2020 г., с тримесечно закъснение, Министерският съвет разгледа на свое заседание устройствен правилник на АППК, а следващата седмица – и правилника за прилагане на закона, но те все още не са обнародвани. Фактът относно изоставането беше отчетен и от представители на ОИСР.

б) **Нарушен е логическият подход при подготовка на подзаконовата нормативна рамка.** АППК, която съгласно чл. 12, т. 12 от ЗПП дава указания по прилагане на закона би следвало да участва и при подготовката на правилника по прилагане на закона, и именно затова следваше да функционира 3 месеца по-рано. Проектът за устройствен правилник на АППК и проектът на ППЗПП създават впечатление за липса на едновременна работа и съгласуваност между съответните им вносителни Министерството на икономиката и Министерството на финансите.

в) **Устройственият правилник на АППК е формално развит с бегло добавяне на функции по ЗПП, при запазване на същата структура и персонал.** Дирекция „Сделки“ на преименуваната Агенцията за приватизация и следприватизационен контрол е преименувана на „Публични предприятия“, но трудно може да се възприеме, че съществуващите 11 щатни специалисти ще се справят и с новите си отговорности по ЗПП, въпреки че се предвижда да се подпомагат и от останалите дирекции.

г) **Проектът за ППЗПП в много голяма степен се базира на сравнително остарели разпоредби.** Той възпроизвежда множество текстове от Правилника за реда за упражняване правата на държавата в търговските дружества с държавно участие в капитала (ПРУПДТДДУК – обн., ДВ, бр. 51 от 3 юни 2003 г.), като по мнение на автора това е можело да се избегне чрез прилагане на по-нов подход и систематизация.

д) **Разработването на бизнес програми в публичните предприятия е блокирано.** Не може да се счита, че съществуващите текстове в ПРУПДТДДУК (той ще бъде отменен) за бизнес програми са достатъчни. Тези бизнес програми са основата на самото корпоративно управление, но все още липсват съответните изисквания, показатели и методика, която е предвидено да се приеме в нов 9-месечен срок от влизането в сила на правилника за прилагане на закона. Реално това отлага прилагането на закона за следващата година.

е) **Налице е препратка към Закона за публичното предлагане на ценни книжа относно подаването на декларация за корпоративно управление.** Възникват обаче въпроси относно приложимостта на добри практики от Националната комисия по корпоративно управление и Националния кодекс за корпоративно управление, приложим на фондовата борса. Могат да се взаимстват например картите за оценки на управителните органи и др.

ж) **Предвидената към АППК електронно-информационна система вероятно ще започне да функционира със закъснение.** В нея съевременно следва да постъпи информация от отделните министерства и най-вече от Министерството на финансите относно информацията, акумулирана по ПМС 114/2010 г., което ще се отмени. От функционирането на тази електронно-информационна система на практика зависи дали, както е предвидено, до края на тази година в България ще

е налице първи Годишен обобщен доклад за публичните предприятия и първа Политика за участието на държавата в публичните предприятия.

Биха могли да се посочат и други проблеми, като фактът, че независимо от единните изисквания към информацията и нейната стандартизация, рядко могат да се намерят 2-3 държавни предприятия, които спазват поне формалните изисквания, нарушават се срокове и др.

2. Някои практически въпроси на ролята на публичните предприятия и тяхното управление

Световната здравна организация обяви пандемия, причинена от COVID-19. За създалата се сложна кризисна ситуация за здравето, социалното и икономическо развитие на милиони граждани във всички страни по света едва ли е необходимо да се представят данни.

Като пример за изключителната роля на публичните предприятия в развитието на една държава могат да се посочат публичните предприятия в България от здравеопазването. Те са част от публичните предприятия, които съгласно § 1, т. 5 от допълнителните разпоредби на ЗПП извършват „Обществени услуги“: образователни, здравни, водоснабдителни, канализационни, топлоснабдителни, електроснабдителни, газоснабдителни, телекомуникационни, пощенски или други подобни услуги, предоставени за задоволяване на обществени потребности. Върху тези и някои други предприятия съгласно ПМС 114/2010 г. се извършва наблюдение и контрол от страна на държавата върху финансовото им състояние, като представа за общия им брой и относителен дял може да се получи от данните в следващата таблица:

Таблица 1

Дружества по ПМС № 114/2010 г. към 31.12.2018 г.

№	Министерство	Предприятия	
		Брой	Относителен дял (%)
1	Министерство на здравеопазването	64	29,36
2	Министерство на регионалното развитие и благоустройството	40	18,35
3	Министерство на икономиката	28	12,84
4	Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията	20	9,17
5	Министерство на отбраната	16	7,34
6	Министерство на земеделието, храните и горите	15	6,88

7	Министерство на енергетиката	12	5,50
8	Министерство на културата	6	2,75
9	Министерство на младежта и спорта	5	2,29
10	Министерство на финансите	3	1,38
11	Министерство на образованието и науката	3	1,38
12	Министерство на туризма	1	0,46
13	Министерство на труда и социалната политика	1	0,46
14	Министерство на правосъдието	1	0,46
15	Министерство на външните работи	1	0,46
16	Министерство на вътрешните работи	1	0,46
17	Министерство на околната среда и водите	1	0,46
	Общо:	218	100,00

Източник: Министерство на финансите и собствени изчисления на автора.

От представените данни е видно, че публичните предприятия от системата на здравеопазването у нас са с най-висок относителен дял, който достига 31,65%, когато се прибавят и 5 специализирани предприятия от Министерството на отбраната.

Ролята на тези публични предприятия в преодоляването на COVID-19 едва ли е необходимо да се коментира. Същевременно следва да се обърне внимание на една неблагоприятна тенденция през последните години, която е пряко свързана с тяхното ефективно корпоративно управление. За тази цел са приведени следните данни:

Таблица 2

Специални нормативни актове за финансово оздравяване и наблюдение на финансовото състояние на предприятия в България

№	Наименование на нормативния акт	Действащ или отменен
1	Наредба за системата от критерии за разработване на програми за финансово оздравяване и реструктуриране на държавните предприятия, фирми и търговски дружества. Обн., ДВ, бр. 23 от 1994 г.	Отменен
2	Закон за финансово оздравяване на държавни предприятия. Обн., ДВ, бр. 68 от 1996 г.	Отменен
3	Правилник за прилагани на Закона за финансово оздравяване на държавни предприятия. Обн., ДВ, бр. 72 от 1996 г.	Отменен

4	Постановление № 147 от 5 юли 1999 г. за разработване и изпълнение на програми за финансово оздравяване и наблюдение на финансовото състояние на държавни предприятия. Обн., ДВ, бр. 63 от 1999 г.	Отменен
5	Постановление № 87 от 7 май 2008 г. за наблюдение на финансовото състояние на държавни предприятия и търговски дружества с над 50 на сто държавно участие в капитала и на дружества, които те контролират. Обн., ДВ, бр. 46 от 2008 г.	Отменен
6	Постановление № 114 от 10 юни 2010 г. за наблюдение и контрол върху финансовото състояние на държавни предприятия и търговски дружества с над 50 на сто държавно участие в капитала и на дружествата, които те контролират. Обн., ДВ, бр. 46 от 2010 г.	Действащ, предстои отмяна

Източник: Таблицата е разработена от автора.

Анализът на посочените нормативни актове, текстове на новоприетия ЗПП и проектите на правилник за прилагане на закона и Устройствен правилник на АППК дава възможност да се формулират съвсем систематизирано следните изводи:

а) Нормативните актове, посочени в табл. 2 са приети по конкретни поводи – разрешаване на проблемите с необслужвани кредити, оздравяване на структуроопределящи държавни предприятия, наблюдение и контрол върху финансовото състояние на дружества с преобладаващо държавно участие и др. По същество те са предпоставка за ефективно участие на държавата в управлението на тези предприятия (Yovchev, 2012), за тяхното успешно функциониране в нормална и кризисна икономическа ситуация. Анализът на нормативните актове в хронологичен аспект показва, че всеки следващ от тях е с по-малък обхват – първите изискват изрично разработване на програми за финансово оздравяване (или бизнес програми), а последните – само наблюдение и контрол. При това следва да се вземе предвид фактът, че последните две постановления са приети през 2008 г. (тогавашната криза в световен мащаб беше вече факт и в България се усещаха първите ѝ признаци) и през 2010 г., когато нашата икономика отбеляза значителен спад.

б) След 2010 г. в Министерството на финансите се представят само годишни финансови отчети и годишен отчет и анализ. Бизнес програмите по ПРУПДТДДУК следваше да се представят и анализират с оглед на контрол, съпоставимост и набелязване на оперативни мерки.

Предвижда се ПМС 114/2010 г. да бъде отменено, но от друга страна ЗПП и подзаконовите нормативни актове предвиждат разработване от страна на публичните предприятия на специални бизнес програми, като ще се посочат съответни изисквания за структура, съдържание, показатели за планиране и отчитане и др., което може да се оцени положително.

в) Логически се налага изводът, че през последните 10-12 години у нас необосновано е изоставен подходът да активно наблюдение върху държавните предприятия и тяхното управление и сега с присъединяването към Насоките на ОИСР се връщаме към нещо, което в една или друга степен е извършвано.

Заклучение

На база на изложеното биха могли да се формулират следните няколко по-важни извода:

1. Налице е голяма степен на съответствие на нормативните изисквания за корпоративно управление на публичните предприятия у нас със стандартите, включени в Насоките на ОИСР за корпоративно управление на държавните предприятия.

2. Изключително висока е ролята на публичните предприятия – особено при ситуации на кризи.

3. През последните години определени подходи за наблюдение и контрол върху финансовото състояние и управлението на държавните предприятия, особено при кризи, са неоснователно пренебрегнати.

4. Налице е значително забавяне при приемане на подзаконовите нормативни актове и ефективното прилагане на стандартите.

5. В най-кратки срокове дейността на АППК следва да се приведе в съответствие с изискването на ЗПП и да се разработи методиката, без която се обезсмисля самото прилагане на закона.

В заключение, по-точна и цялостна преценка за ефективността на въведените стандарти би могла да се направи след тяхното практическо прилагане в период от поне 2-3 години.

References

1. Закон za publichните predpriyatia. DV, 79/2019.
2. Yovchev, I. (2012) Za razvitieto na normativnoto reglamentirane na antikrizisnoto upravlenie na biznesa v Bulgaria, *Tendentsii i*

predizvikatelstva v razvitiето na ikonomikata. University of Economics – Varna, May. Varna: Nauka i ikonomika.

3. Nasoki na OISR za korporativnoto upravljenje na darzhavnite predpriyatia (2015) Ministerstvo na finansite. [Online] Available from: <https://www.minfin.bg/bg/20> [Accessed 11/04/2020].

4. Natsionalen kodeks za korporativno upravljenje (2016) [Online] Available from: https://nkku.bg/images/pdf/CGCode_April_2016_BG.pdf [Accessed 11/04/2020].

5. Postanovlenie na Ministerskia savet № 114 ot 10 yuni 2010 g. za nablyudenie i kontrol varhu finansovoto sastoyanie na darzhavni predpriyatia i targovski druzhestva s nad 50 na sto darzhavno uchastie v kapitala i na druzhestvata, koito te kontrolirat. DV, 46/2010.

6. Pravilnik za reda za uprazhnyavane pravata na darzhavata v targovskite druzhestva s darzhavno uchastie v kapitala. DV, 51/2003.

7. Pregled ot OISR na korporativnoto upravljenje na darzhavnite predpriyatia v Bulgaria. Ministerstvo na finansite. [Online] Available from: <https://www.minfin.bg/bg/20> [Accessed 11/04/2020].

**ИНТЕГРИРАН УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД
ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ ЦЕЛИТЕ НА НЕУТРАЛНАТА
ИКОНОМИКА – МОДЕЛИ И УПРАВЛЕНСКИ
ИНСТРУМЕНТАРИУМ**

**INTEGRATED MANAGEMENT APPROACH
TO REALIZATION THE GOALS OF NEUTRAL
ECONOMY – MODELS FOR TRANSFORMATION
AND MANAGEMENT TOOLS**

*Доц. д-р инж. Кирил Генадиев Радев
Нов български университет, София
kgradev@nbu.bg*

*Assoc. Prof. Kiril Genadiev Radev, Dipl.MEng., PhD
New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria
kgradev@nbu.bg*

Abstract

The report looks at the processes of transformation and management of EU economies in relation to the objectives of a neutral economy. The main aspects and characteristics of the environment, the relevant regulatory framework and the specific features of the sectors are outlined. Proposals have been made for the integrated application of transformation models and management tools to achieve the long-term goals of a neutral economy.

Key words: *strategic management, social responsibility, innovation, quality management, climate change, national security.*

JEL Code: M21

Въведение

Постигането на устойчиво развитие в световен план е цел както на Организацията на обединените нации (ООН), така също и на много други световни и регионални икономически, политически, неправителствени и бизнес организации. Постигането ѝ е неразривно свързано с отчитането и разрешаването на последствията от климатичните промени, породени от комплекс от не добре осъзнати национални политики и стратегически действия на бизнес структурите и хората, в стремежите им да реализират конкурентоспособност и по-пълно задоволяване на

потребностите. В резултат на това за периода 2000 – 2020 г. са регистрирани 5 броя температурни рекорда и 18 броя най-топли години, от както се правят съответните измервания. Отчетени са също перманентен ръст (нарастваща интензивност) в броя на опустошителните природни бедствия, увеличение на териториите със засушаване, намаляване на ледената покривка на Северния полярен кръг и Южния полюс. Всичко това поставя под въпрос постигането на идеята и философията на устойчивото развитие, представена за първи път в икономическата теория на Джон Стюарт Мил.

Според класическата дефиниция за устойчиво развитие, изведена от Гру Харлем Брундланд (бивш министър-председател на Норвегия, генерален директор на Световната здравна организация, а понастоящем — специален пратеник на ООН по измененията на климата), „*Устойчивото развитие е развитие, което отговаря на нуждите на настоящето, без да отнема възможността на бъдещите поколения да посрещат своите собствени нужди*“. В подтекста на определението се правят препоръки към световната общност за промяна в мисленето и подходите за управление на всяко едно равнище и структура, независимо от нейната големина и значимост. То има скрито послание и към бързата трансформация на битовата и организационната култура, като гаранция за осмисляне на грешките и предприемане на адекватни действия за тяхното преодоляване.

Следователно, устойчивото развитие е актуална концепция, за реализирането на която е необходимо да се разработи и приложи комплекс от съвременни научно-практически и управленски методи и подходи, както и да се извърши трансформация на ценностната система на бизнеса и обществата в посока от *тотален материализъм* към *рационално-икономически хуманизъм*¹.

¹ *Рационално-икономически хуманизъм* – научна концепция, изведена от автора, основана на пазарните принципи и политики, подкрепени с релационни регулаторни механизми и ценностна система за промяна към рационално самосъзнание, отговорност и ангажираност при задоволяване на потребностите на настоящите и бъдещи поколения, чрез щадящи технологии по отношение на ресурсите, флората и фауната. Тя използва система от показатели за оценка на ефективността на предприемаческата идея и нейната реализация. Споделя парадигмата: бизнесът е комплекс от дейности, функции и компетенции чрез които се задоволяват професионално, рационално и хуманно потребностите на обществата, а печалбата от дейността е последващ резултат от комплексната оценка на тяхното изпълнение.

Целите на настоящия доклад са:

1. Представяне на процесите на трансформация и управление на икономиките на ЕС към неутрална икономика.

2. Представяне на управленските инструменти за постигане на дългосрочните цели на неутралната икономика.

В изложението са използвани резултати и данни от проведеното от автора дълбочинно научно изследване „Състояние и перспективи пред устойчивото развитие до 2050 г.“.

За целите на изследването са използвани статистически методи, методи за макро- и микроикономически анализ, K-Means клъстерен анализ, корелационен и контент анализ, както и методи за прогнозиране и анализ на риска, бизнес анализ, анализ на документи, метод на индукцията и дедукцията и др.

Използваната информационна база включва научна литература и научни публикации по изследваната проблематика, периодика и данни от международни и национални институции, неправителствени и стопански организации, достъпни online и на хартиен носител.

1. Пътят от приоритетите и регулаторната рамка на глобалното устойчиво развитие до неутралната икономика на Европейския съюз

В глобален мащаб стратегията за устойчиво развитие се разработва и управлява от ООН. Стратегическите цели на устойчивото развитие до 2030 г. са записани в Програмата за устойчиво развитие до 2030 г. (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development), приета на пленарното заседание на Генералната асамблея на ООН (United Nations Sustainable Development Summit 2015), проведено в периода 25-27.09.2015 г. в Ню Йорк. Действието на Програмата влиза в сила от 01.01.2016 г. (United Nations, 2015a).

Документът е резултат от дългогодишна работа на Министерството на икономическите и социалните въпроси на ООН, с подкрепата на голям брой учени и експерти, държави и организации, в т.ч. и на Европейския съюз (ЕС). В съдържателно отношение Програмата е съобразена с:

- последици от първата за XXI век глобална икономическа криза;

- необходимостта от актуализиране на визията, управленските парадигми и моделите на управление, прилагани в икономическите сектори, бизнес организациите и публичните институции;
- изискванията за подобряване на ефикасността при оползотворяването на ресурсите;
- редуциране на вредното влияние на човешките дейности върху природата.

Предвид посоченото Програмата на ООН за устойчиво развитие до 2030 г. се разглежда като глобална рамка за постигане на устойчиво развитие в периода до 2030 г. В нея са заложили 17 броя цели, представени на Фигура 1.



Източник: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>, посетен на 25.04.2020 г.

Фиг. 1. Цели на „Програма за устойчиво развитие до 2030 г.“ на ООН

В изпълнение на целите на Програмата през 2015 г. са приети следните международни споразумения, с отношение към актуалното състояние и прогреса на целите за устойчиво развитие:

- *Рамка Сендай за намаляване на риска от бедствия 2015–2030* (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030) – приета е на Третата световна конференция на ООН за намаляване на риска при бедствия, проведена в Сендай, Мияги, Япония, 14-18 март, 2015 г. (United Nations, 2015b);

- *Програма за действие от Адис Абеба за финансиране на развитието*, юли 2015 г. (Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development) – основните цели

на Програмата са: осигуряване на мониторинг върху ангажиментите и оценка на напредъка в изпълнение на Консенсуса от Монтерей и Декларацията от Доха; по-нататъшно укрепване на рамката за финансиране на устойчивото развитие и средствата за изпълнение на универсалната програма за развитие след 2015 г.; увеличаване на средствата за финансиране на развитието по подходящ, навременен и прозрачен начин (United Nations, 2015c);

• *Парижко споразумение за изменението на климата*, декември 2015 г. (Paris Agreement) – продължение на изпълнението на целите и решенията на Рамковата конвенция на ООН за изменението на климата, приета в Ню Йорк на 9 май 1992 г. (United Nations, 2015d).

Като участник в разглежданите въпроси Европейската Комисия (ЕК) през 2018 г. разработва доклад „Индекс и показатели за ЦУР, 2018 г.“ (Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Bertelsmann Stiftung). Според публикуваните в него резултати само четири държави от ЕС постигат над 60 от общо 100 точки за изпълнение на 14 от общо 17 броя цели за устойчиво развитие, а пет държави — членки са сред първите 20 в света. Анализаторите посочват, че като цяло това е най-ниското класиране за държавите-членки на ЕС, като допълват, че са налице и значителни различия в изпълнението на показателите между отделните държави на Общността (United Nations, 2018). Специално внимание на резултатите се отделя на целите свързани с климатичните промени и съответните системно-целеви релеванности. Това дава основание на 28.11.2018 г. ЕК да излезе със „Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Европейския съвет, Съвета, Европейския икономически социален комитет, Комитета на регионите и Европейската инвестиционна банка - Чиста планета за всички Европейска стратегическа дългосрочна визия за просперираща, модерна, конкурентоспособна и неутрална по отношение на климата икономика“ (European Commission, 2018a). Документът има характер на стратегия с основна цел: *да се посочи направлението на развитие на политиката на ЕС в областта на климата и на енергетиката и да се определи какво ЕС счита за свой принос в дългосрочен план за постигане на целите на Парижкото споразумение относно температурата в съответствие с целите на ООН за устойчиво развитие, което допълнително ще засегне по-широк набор от политики на ЕС*. За постигането ѝ са изведени следните подцели:

1. Максимално увеличаване на ползите от енергийната ефективност, включително от сградите с нулеви емисии.

2. Въвеждане в максимална степен на възобновяемите енергийни източници и максимално увеличаване на използването на електроенергия за пълно декарбонизиране на енергийните доставки за Европа.

3. Постигане на чиста, безопасна и свързана мобилност.

4. Наличието на конкурентоспособна промишленост на ЕС и кръгова икономика като ключов фактор за намаляване на емисиите на парникови газове.

5. Развиване на адекватна интелигентна мрежова инфраструктура и междусистемни връзки.

6. Пълноценно реализиране на предимствата на биоикономиката и създаване на въглеродни поглътители от основно значение.

7. Премахване на оставащите емисии чрез улавяне и съхранение на CO₂.

Целите са в контекст с осъзнатата необходимост в глобален план до 2030 г. да се ограничи повишението на температурата до 1,5°C (за да се намали вероятността от възникване на екстремни метеорологични явления), а до 2050 г. да се постигнат нулеви нетни емисии на CO₂ и неутрално въздействие на емисиите от всички други парникови газове.

В документа са посочени очакваните резултати от постигането на всяка една подцел, съобразени с представените осем сценария за преход. Като инструменти за осигуряване на прехода и успешната реализация на Целта особено внимание се отделя на:

1. **Инвестиции и финансиране** – инвестиции в енергетиката на ЕС в размер до 520-575 милиарда евро, годишно. Програми за преход към кръгова икономика.

2. **Научни изследвания, иновации и внедряване**

• „Хоризонт Европа“ – предложението на Европейската комисия за нова програма на ЕС за научни изследвания и иновации;

• 35 % от бюджета на ЕС (около 100 милиарда евро) за разработване на иновативни и икономически ефективни решения за постигане на нулеви въглеродни емисии.

3. **Икономически и социални действия** – Управлението на промяната в тази област взема предвид възможността работната сила в ЕС да намалява и застарява и нуждата от работна ръка все по-често да отпада поради технологичните промени, включително поради цифро-

визацията и автоматизацията. Предвижда се трансформация на уменията и необходимост от бърза адекватна преквалификация (главно в секторите – производство на автомобили, стоманодобив и др.). По-значителни социални проблеми се прогнозира в регионите където основните дейности са свързани с въгледобив, нефтодобив и др.). Резултатите от извършеното проучване показват, че значителна част от тези райони се намират в страните-членки на Съюза от Централна и Източна Европа.

4. **Ролята на ЕС в световен мащаб** – с акценти: външна дейност, търговска политика и международно сътрудничество в подкрепа на глобалния преход към варианти на устойчиво развитие с ниски въглеродни емисии.

5. **Ролята на гражданите и местните власти – политики и действията относно** обновяване на жилищните сгради, привличане на повече хора да живеят отново близо до работното им място, подобряване на условията на живот, намаляване на времето за пътуване и на свързания с това стрес.

В изпълнение на посочената стратегия на 11 декември 2018 ЕС излезе с Регламент на Европейския парламент и Съвета относно управлението на Енергийния съюз и на действията му в областта на климата (European Union, 2018).

Регламентът определя необходимата законодателна основа за надеждно, приобщаващо, разходоефективно, прозрачно и предвидимо управление на Енергийния съюз и действията в областта на климата, което да гарантира постигането на целите за 2030 г на Енергийния съюз в съответствие с Парижкото споразумение от 2015 г., а именно:

1. Изграждане на устойчив Енергиен съюз, основан на амбициозна политика по отношение на климата.

2. Осигуряване на потребителите в Съюза със сигурна, устойчива, конкурентоспособна и икономически достъпна енергия.

3. Насърчаване на научните изследвания и иновациите за постигане фундаментална промяна на европейската енергийна система.

Предвид характера на целите, обхвата на действие на документа е по отношение на следните пет измерения на Енергийния съюз:

- енергийна сигурност;
- вътрешен енергиен пазар;
- енергийна ефективност - 32,5 % до 2030 г.;

- декарбонизация;
- научни изследвания, иновации и конкурентоспособност.

Специална роля за постигането на целите се отделя на процесите на заместване на традиционните източници на първична енергия с възобновяеми (до 2030 г. делът на енергията от възобновяеми източници трябва да представлява поне 32% от крайното брутно потребление в ЕС), което е предпоставка за сериозни промени в енергийния микс и произтичащите от това последствия за икономиките и социалната сфера на страните-членки. Това е изключително труден процес на Преход, който трябва да се извърши с интегриран многофункционален и адаптивен (гъвкав) управленски подход.

2. Управленски инструментариум за постигане на дългосрочните цели на неутралната икономика

В Регламента на Европейския парламент и Съвета относно управлението на Енергийния съюз и на действията му в областта на климата са заложили основните условия и инструменти за постигане на съвместимост и координация в действията на страните-членки при постигането на целите на неутралната икономика. Инструментите включват:

Изработване на национални стратегии за реализиране на прехода към неутрална икономика;

- Изработване на национални планове в областта на енергетиката и климата - по цел и измерения;
- Изработване на годишни доклади за напредъка.
- Система за мониторинг относно напредъка и мерки на политиките за гарантиране постигането на целите.

В документа не са визирани конкретните проектно-организационни подходи, както и управленските модели, подходящи за постигането на целите. В чл. 32 на Регламента (*Мерки в отговор на недостатъчния напредък за постигане на общите и конкретните цели на Съюза в областта на енергетиката и климата*) се посочва, че при несъответствие или при неизпълнение на мерките на национално равнище, Комисията дава съответните препоръки (съгласно чл. 34), с които държавата има право да се съобрази и да ги изпълни в съответен срок или да откаже изпълнението им (държавата представя на Комисията писмено становище с аргументите).

В организационен план е предвиден механизъм за сътрудничество между страните-членки при изготвянето на националните планове.

В документа не се взимат предвид стартовите позиции (текущото състояние) на енергийните и транспортните системи на страните-членки, както и тяхното макро-икономическо състояние. Наличието на значителни дисбаланси в макроикономическите им показатели са предпоставка за управленско-организационни трудности при постигането на целите на интегрирания подход за реализиране на целите Регламента.

В контекст на посоченото, в „Доклад за България за 2019 г., включващ задълбочен преглед, относно предотвратяването и коригирането на макроикономическите дисбаланси“ на ЕК, е направен обстоен преглед на изпълнението на показателите за икономически растеж и целите на устойчивото развитие. Направени са констатации и препоръки, като някои от по-съществените от тях, имащи отношение към разглежданата проблематика, са:

1. Държавните предприятия страдат от слабо корпоративно управление.
2. Борбата с корупцията продължава да бъде предизвикателство.
3. Реформата на публичната администрация продължава да бъде бавна и не води до достатъчни подобрения, а бизнес средата остава слаба.
4. Системата за социална закрила е недостатъчна за справяне със значителните социални проблеми.
5. Много българи все още са изправени пред значителни пречки при достъпа до здравно обслужване.
6. Образователната система се модернизира на всички равнища, но все още са налице значителни предизвикателства.
7. Задължнялостта на частния сектор намалява, но продължава да е висока.
8. Банковият сектор като цяло беше укрепен, но продължава да е налице известна уязвимост.
9. Необходими са инвестиции в уменията, социалното сближаване, инфраструктурата и научните изследвания и иновации с цел подкрепа на конкурентоспособността, производителността и процеса на догонване спрямо останалата част на ЕС.

10. Въпреки своите относително добри цялостни икономически резултати, България настига бавно останалата част от ЕС (European Commission, 2018b).

В изпълнение на изисквания на Регламента и Програмата към момента в Република България са създадени редица експертни и управленски звена, с помощта на които са разработени множество релативни на разгледаните цели документи, в т.ч.:

- Трети национален план за действие по изменение на климата 2013 - 2020;
- Стратегия за участие в България в четвъртата индустриална революция;
- Интегриран план в областта на енергетиката и климата на Република България 2021 – 2030;
- Национална стратегия за развитие на минната индустрия и др.

Заклучение

В доклада е направен опит в кратка форма да бъдат представени основните аспекти на процесите на трансформация и управление на икономиките на ЕС във връзка с целите за неутрална икономика. Използвани са резултати и данни от проведеното от автора дълбочинно научно изследване „Състояние и перспективи пред устойчивото развитие до 2050 г.“.

В хронологичен порядък са представени основните организационно-технически и нормативно-правни аспекти на управлението на устойчивото развитие и прехода към неутрална икономика в ЕС. Посочени са особеностите на предприятиите от европейската администрация управленски инструменти и са изведени допълнителни изисквания и инструменти към тях, за успешното постигане на целите на Програмата на ООН за устойчиво развитие до 2030 г. и Регламента на Европейския парламент и Съвета относно управлението на Енергийния съюз и на действията му в областта на климата.

References

1. European Commission, 2018a. *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE, THE COMMITTEE OF THE REGIONS AND THE*

EUROPEAN INVESTMENT BANK A Clean Planet for all A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy, Brussels, 28.11.2018 COM(2018) 773 final. Brussels.

2. European Commission, 2018b. *Doklad za Balgariya za 2019 g., vklyuchvasht zadalbochen pregled otnosno predotvratyavaneto i korigiraneto na makrikonomicheskite disbalansi, EK, SWD(2019) 1001 final, Bryuksel.* [onlayn] Dostapen na: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-bulgaria_bg.pdf [Poseten na: 4 April 2020]. (In Bulgarian).

3. European Union, 2018. *REGULATION (EU) 2018/1999 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 11 December 2018 on the Governance of the Energy Union and Climate Action, amending Regulations (EC) No 663/2009 and (EC) No 715/2009 of the European Parliament and of the Council, Directives 94/22/EC, 98/70/EC, 2009/31/EC, 2009/73/EC, 2010/31/EU, 2012/27/EU and 2013/30/EU of the European Parliament and of the Council, Council Directives 2009/119/EC and (EU) 2015/652 and repealing Regulation (EU) No 525/2013 of the European Parliament and of the Council.* Brussels.

4. United Nations, 2015a. *United Nations Sustainable Development Summit 2015.* [online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit6> [Accessed: 18 April 2020].

5. United Nations, 2015b. *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030.* [online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/frameworks/sendaiframework> [Accessed: 4 April 2020].

6. United Nations, 2015c. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development.* [online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/frameworks/addisababaactionagenda> [Accessed: 4 April 2020].

7. United Nations, 2015d. *Paris Agreement.* [online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/frameworks/parisagreement> [Accessed: 14 April 2020].

8. United Nations, 2018. *Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Bertelsmann Stiftung.* [online] Available at: <http://sdgindex.org/reports/2018/> [Accessed: 10 April 2019].

**ПОЛИТИКАТА НА ДАНЪЧНА АВТОНОМНОСТ –
ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА
И КАЧЕСТВОТО НА ПРЕДЛАГАНИТЕ ПУБЛИЧНИ БЛАГА**

**THE POLICY OF TAX AUTONOMY –
A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY
AND QUALITY OF THE PUBLIC GOODS**

*Доц. д-р Людмил Найденов
Икономически университет – Варна
lnaydenov@ue-varna.bg*

*Assoc. Prof. Lyudmil Naydenov, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
lnaydenov@ue-varna.bg*

Abstract

The policy of widening the tax power of regional authorities results in optimizing the vertical financial relations in the public sector and increasing the economic efficiency and public welfare. Tax decentralization contributes to the consolidation and expansion of democracy (direct and representative) by applying the principle of subsidiarity and widening citizens' participation in the decision-making process. On this basis, through creating conditions for the development of the local economy and improving the quality of the public goods offered, the present paper proves that the revenue independence of municipalities contributes to the preservation of the historical, cultural, religious and ethnic identities of separate groups in the community by corresponding with basic values of modern civilization. Therefore, the object of research in the paper is the policy of tax autonomy, and the possibilities for increasing the efficiency and quality of the public goods offered are defined as its subject.

Key words: *tax decentralization; policy of tax autonomy; advantages of the policy of tax autonomy; factors, affecting tax autonomy; reasons for restricting tax autonomy.*

JEL Code: H71, H72.

Въведение

Последните две десетилетия се характеризират с подчертан интерес към теоретичните въпроси, касаещи приходната (в т.ч. данъчна) самостоятелност на местните власти. В същото време редица правителства предприемат стъпки в посока разширяване правомощията на местните органи на управление. В общия случай приходната (в т.ч. данъч-

на) децентрализация се използва като инструмент за реорганизиране на държавното управление с цел подобряване ефективността на предлагане на публични блага, повишаване на общественото благосъстояние и утвърждаване на демократичните принципи. Свързаните с местната данъчна автономност въпроси представляват интерес за редица държави, независимо от тяхната степен на социално-икономическо развитие и местоположение, което определя актуалността на разработката и нейното значение в теоретичен план и от гл. т. на националната практика.

1. Фактори, влияещи върху политиката на данъчна автономност

Основните фактори, влияещи върху политиката към разширяване на местните данъчни правомощия могат да се сведат до:

- вътрешни политически фактори;
- вътрешни икономически фактори;
- външни фактори.

Вътрешните политически фактори често се подценяват в специализираната литература. В редица случаи, обаче те са основен движещ мотив на данъчната децентрализация. Тук се включват общественият натиск за разширяване на гражданското участие в процеса на вземане на фискални решения, стремежът на жителите на отделни региони към независимост от централното правителство; опитите на централното правителство да запази териториалната цялост на страната и/или да обезпечи адекватно на местните потребности предлагане на публични блага с цел стратегическо изборно предимство; разочарование на обществото от съществуването на твърде централизирана политическа и финансова система. Парадоксално, но регионалната данъчна самостоятелност може да се разглежда и като възможност за възстановяване на връзките между централната власт и отделни групи от населението, практически откъснати от нея (Manoq, 1999).

Налагането на принципите на данъчната децентрализация обикновено се свързва с действието на *вътрешни икономически фактори*, в т.ч. стремеж към изграждане на финансова система, осигуряваща ефективност; стремеж към оптимизиране размера на обществения сектор и създаване на условия за подобряване на отчетността на централно и местно равнище, стремеж към създаване на подходящи условия за по-

вишаване на икономическия растеж и подобряване качеството на растежа¹. Разбира се, вътрешните икономически фактори включват и търсене на възможности за по-справедливо разпределение на публичните блага, както и пътища за повишаване на местните данъчни приходи.

Външните фактори, стимулиращи политиката към разширяване на местната данъчна автономност имат чисто икономическа природа. Глобализацията генерира натиск за децентрализация и разширяване правомощията на местните власти многопосочно. От една страна, свободната търговия и “нарастващата конкуренция между и в рамките на страните изисква ефективна алокация на всички ресурси, публични и частни, на всички нива включително регионално и локално. Така външният натиск стимулира вътрешна институционална и организационна промяна” (Von Braun, Grote, 2000). От друга страна, отворените икономики са податливи на външни шокове. Този факт мотивира регионалните власти да търсят инструменти за въздействие върху негативните ефекти от тези шокове. Последното е невъзможно без разширяване на местните фискални (и най-вече данъчни) правомощия.

Изведените по-горе движещи сили на политиката към приходна автономност действат едновременно, но не независимо. Конкретните национални и регионални особености определят доминиращата роля на вътрешните (политически или икономически) или външните фактори.

2. Икономически, политически и социално-културни предимства на политиката на данъчната автономност

Горният анализ логично може да се използва като отправна точка при дефиниране на *целите*, преследвани от политиката на разширяване на данъчните правомощия и при представяне на нейните *преимущества*. Предоставянето на данъчни правомощия за регионалните власти цели:

Реформа във финансовите отношения между централното правителство и местните органи, насочена към повишаване на ефективността на функциониране на публичния сектор и нарастване на общественото

¹ За анализ относно влиянието на данъчната система на България върху икономическия растеж вж. Tanchev, S. (2016) The Role of the Proportional Income Tax on Economic Growth of Bulgaria, Journal „Economic studies“, Bulgarian Academy of Science, Issue 4, pp. 66-77; Tanchev, S. (2016) Consumer Tax System of Bulgaria in Terms of Economic Growth and Crisis, Journal „Economic thought“, Bulgarian Academy of Science, Issue 4, pp. 106-125.

благосъстояние. В този случай преимуществата на данъчната децентрализация се извеждат от критерия ефективност (*efficiency criteria*);

Утвърждаване и разширяване на демокрацията (пряка и представителна) чрез прилагане принципа на субсидиарност. Така ползите от данъчната децентрализация се свързват с критерия участие (*participation criteria*) на гражданите в процеса на вземане на решения;

Съхраняване на историческата, религиозна и етническа идентичност на отделни групи в общността. По такъв начин ползите от данъчната автономност се извеждат от социо-културна гледна точка и се свързват с базисни ценности на съвременната цивилизация, между които толерантност и уважение към различията.

От финансова гледна точка (през призмата на *критерия ефективност*) общественото благосъстояние се максимизира когато предпочитанията на потребителите са известни, количеството, качеството и видът на предлаганите публични блага съответства на предпочитанията и производството на желаните публични блага се финансира от потребителите на тези блага (чрез данъци и/или такси). При това положение наличието на местна данъчна независимост повишава алокативната ефективност, защото оптимизира териториалното разпределение на ограничените производствени фактори. Последното е възможно поради факта, че на местно равнище може да се осъществява облагане според получените ползи. Използването на такси (например такса за поддръжане чистотата на териториите) и тясно обвързани с предлаганото благо данъци (например данък върху превозните средства, предназначен за ремонт и поддръжка на пътната инфраструктура) е едновременно справедливо и ефективно². Следва да се отчита и друг момент – в случай че за финансиране на своите разходни отговорности местните власти „разчитат преди всичко на субсидии или дори на данъци, чиито ставки не могат да определят, то те вероятно ще изразходват средствата неефективно и за лошото качество на услугите ще обвиняват недофинансирането“ от централната власт (King, 2007, p.4). Това означава, че местната данъчна автономност може да осигури не само ефектив-

² В определени случаи, предлаганите от локалните власти публични блага не могат тясно да се обвържат с плащането на такси или специфични данъци. Независимо от това редица местни разходи (например тези за инфраструктура, туристическа реклама, култура) са източник на ползи за частните субекти. Финансирането на подобни разходи има отношение към алокативната ефективност.

ност при разпределението на ограничените производствени фактори, но също така и ефективност при тяхното използване.

Идентични на горните заключения могат да се изведат и при използване на *критерия гражданско участие*. Прилагането на принципа на субсидиарност пряко ангажира гласоподавателите в процеса на изготвяне на решения. На тази база предлагането на публични блага (както количеството, качеството и вид) и структурата на данъчната система се приближава до предпочитанията на средния гласоподавател. Следователно, създават се условия “политическият процес да гарантира ефективно функциониране на местните власти” (Bahl, 1995, p. 2).

Политическите преимущества на данъчната автономност могат да се анализират и в друг контекст. Регионалните органи на управление се нуждаят от значителни данъчни приходи поради факта, че така се съкращава необходимостта от рязко покачване на облагаемите ставки. Анализирайки този въпрос, Д. Кинг (King, 2007) разглежда вариант, при който данъчните приходи формират едва 10% от постъпленията в регионалния бюджет. При тази ситуация за да се повишат разходите с 10% данъчните размери следва да нараснат двойно. Д. Кинг справедливо посочва, че подобно нарастване на облагаемата ставка обръква гласоподавателите и изпраща некоректни сигнали относно качеството на местното управление.

Социо-културните аспекти на данъчната автономност опират до факта, че наличието на достатъчен обем собствени постъпления в бюджета на местната власт и гаранциите за тяхното насочване в съответствие с независими от централното правителство приоритети, гарантират отстояване и запазване на културните и исторически особености на региона и неговите жители³.

Налага се заключението, че политиката на предоставяне на данъчни правомощия на местните власти повишава ефективността на използване и разпределение на ресурсите в публичния сектор, както и склонността на потребителите да заплащат за ползваните обществени услуги. Нещо повече, приходната самостоятелност способства за адекватно използване на местната данъчна база и за мобилизиране на потенциалните местни приходоизточници.

³ Заслужава да се припомни един от базисните принципи на функционирането на ЕС – „единство в многообразието” за да се подчертае още веднъж, че социо-културните аспекти на политиката не трябва да се подценяват.

3. Причини за ограничаване на данъчната автономност

Независимо от теоретичните (нормативни, политико-икономически и социо-културни) аргументи в полза на данъчната автономност, обективно следва да се признае, че в повечето развиващи се (и част от развитите) страни правомощията на местните власти в областта на облагането са недостатъчни. В тази връзка интерес представлява въпросът относно причините за наблюдаваната практика. Вероятните причини могат да се обобщят в няколко пункта.

На първо място, поради исторически или институционални причини данъчната система на една страна може да бъде толкова сложна, че „за гласоподавателите и данъкоплатците става невъзможно да идентифицират кое равнище на публичния сектор изразходва приходите от данъци и с каква цел” (Spahn, Fottinger, 1997, p. 245). Разбира се, при това положение евентуалните ползи от местната данъчна автономност, както по линия на ефективността, така и през призмата на критерия гражданско участие, са пренебрежими и следователно политиката към разширяване на регионалните данъчни правомощия е лишена от основание.

На второ място, наличието на централизирана данъчна система може да се обясни със стремежа на централното правителство да контролира пряко приходната и разходната страна на местните бюджети с цел провеждане унифицирана регионална политика или с цел диктат върху решенията на местните власти. Подобна практика вероятно е уместна за малки еднонационални държави. При всички други случаи цитираната политика трябва да се определи като икономически нецелесъобразна и провокирана от политически мотиви. В същия ред на мисли, ниската степен на местна данъчна автономност може да бъде провокирана от нежеланието на регионалните власти (политици и бюрократи) да поемат отговорност за политически непопулярни мерки в областта на данъчното облагане.

На трето място, често срещан аргумент срещу данъчната автономност опира до убеждението, че тя води до отслабване на фискалната дисциплина на местно равнище и едновременно с това компрометира по-общите цели на правителствената фискална политика. Подобна теза е логически несъстоятелна – липсата на твърда бюджетна дисциплина на равнище централно правителство, намираща израз в покриване на общински неразплатени разходи или поемане на местни дългови задължения, а не данъчната самостоятелност сама по себе си, е причина за бю-

джетните дефицити на местно равнище. Казано по друг начин – централното правителство генерира проблема за моралния риск, а конституционно закрепената местна данъчна автономност при законово изискване за балансиране на локалните бюджети решава този проблем.

Четвърти мотив за централизиране на данъчното облагане е фактът, че децентрализираната система има за резултат разширяване на хоризонталните фискални дисбаланси. Подобна теза не е лишена от основание. Предоставянето на широки приходни правомощия на местно равнище не създава автоматично условия за равномерно и устойчиво развитие, защото съществуват обективни регионални различия по отношение на данъчната база, достъпа до кредитни ресурси, географската локация на икономическата активност, административния и институционален капацитет.

Пето. В България бюджетът на териториалните структури, като едно от основните звена в структурата на консолидирания държавен бюджет, корелира пряко както с развитието на местната икономика, така и със степента и качеството на предоставяните местни публични блага. Предоставената със Закона за публичните финанси възможност „по решение на общинския съвет делегираните от държавата дейности да се финансират допълнително със средства от собствените приходи и от изравнителната субсидия на общините” (Закон за публичните финанси, чл. 96), създава условия за повишаване ефективността и качеството на финансираните от централния бюджет делегирани дейности. Преразпределението на акумулираните от местни приходоизточници средства, т.е. дофинансирането от собствени приходи и от изравнителна субсидия на делегираните от държавата дейности, обаче ограничава възможностите за финансиране на допълнителни общински инвестиционни проекти и за повишаване ефективността, количеството и качеството на предоставяните местни стоки и услуги.

Заклучение

Анализът на предимствата и ограниченията на местната данъчна автономност дава основание да се заключи, че последната изправя по-малките и относително по-слабите във финансово отношение териториални структури пред нуждата от поетапно въвеждане на принципите на данъчната децентрализация, а не отказ от тях и съобразяване на приходните отговорности с възможностите по места. За практически цели е препоръ-

чително да се възприеме практиката на т.н. асиметрично разпределение на приходни правомощия, при което се делегира широка данъчна автономност приоритетно на големите (от гледна точка на фискалните и административни възможности) региони⁴. Разбира се, при това положение следва да се разработят обективни и прозрачни механизми (правила) за отграничаване на способните да се справят с данъчната автономност региони от останалите. Открито следва да се признае обаче, че асиметричното разпределение на приходните правомощия или разработването на система за частично изравняване на фискалните позиции на общините няма да осигури равномерно регионално развитие. Данъчната децентрализация няма такъв резултат, защото не цели подобно развитие.

References

1. Bahl, R. (1995) *Worldwide Trends in Fiscal Decentralization, Policy Research Center Working Paper*, Georgia State University
2. Bird, R. and Ebel, R. (Eds), (2007) *Fiscal Fragmentation in Decentralized Countries: Subsidiarity, Solidarity and Asymmetry*, Cheltenham, UK and Northampton
3. King, D. (2007) Allocation of Taxing Powers, *OECD Journal on Budgeting*, 6 (3), pp. 123-155
4. Manor, J. (1999) *The Political Economy of Democratic Decentralization*, World Bank.
5. Spahn, P. and Fottinger, W. (1997) Germany, in T. Ter-Minassian (Ed.) *Fiscal Federalism In Theory and Practice*, IMF
6. Tanchev, S. (2016) Consumer Tax System of Bulgaria in Terms of Economic Growth and Crisis, *Journal „Economic thought“*, Bulgarian Academy of Science, 4, pp. 106-125
7. Tanchev, S. (2016) The Role of the Proportional Income Tax on Economic Growth of Bulgaria, *Journal „Economic studies“*, Bulgarian Academy of Science, 4, pp. 66-77
8. Von Braun, J. and Grote, U. (2000) Does Decentralization Serve the Poor? *IMF conference on fiscal decentralization*, 20-21 November, Washington D.C

⁴ Възможностите и трудностите на асиметричното разпределение на приходните правомощия се анализират подробно от Р. Бърд и Р. Ебел. Вж. Bird, R. and R. Ebel, (Eds), *Fiscal Fragmentation in Decentralized Countries: Subsidiarity, Solidarity and Asymmetry*, Cheltenham, UK and Northampton, USA, 2007.

СЕБЕСТОЙНОСТТА В СТРАТЕГИЧЕСКИ КОНТЕКСТ

PRIME COST IN STRATEGIC CONTEXT

*Доц. д-р Людмила Михайлова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
liudmilla@abv.bg*

*Доц. д-р Емил Папазов
Русенски университет „Ангел Кънчев“
epapazov@gmail.com*

*Assoc. Prof. Lyudmila Mihaylova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
liudmilla@abv.bg*

*Assoc. Prof. Emil Papazov, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
epapazov@gmail.com*

Abstract

Costing by product, activity, or customer across all businesses is important because it shows the relationship between business analysis and taking of management decisions. The cost of production is related to the correct pricing of products and services, planning of new products, and taking active action in a dynamic environment. The purpose of the paper is to highlight important aspects concerning cost of production in strategic context.

Key words: *business management, strategic context, cost.*

JEL Code: M21

Въведение

В съвременните условия голяма част от производствените предприятия и такива от сферата на услугите трудно могат да планират пълната себестойност на техните продукти и услуги. Обикновено подобни изчисления се правят на годишна база като почти винаги възникват въпроси сред мениджърите относно това, какви разходи би следвало да се включат при определянето на себестойността на отделните етапи на производството и реализацията на продуктите и услугите. Определянето на себестойността по продукти, дейности или клиенти при всички предприятия, е важно, тъй като чрез него се проявява връзката между бизнес анализите и изработването на управленските решения.

Един от най-важните фактори за повишаване конкурентноспособността на предприятията е ефективното управление на разходите с цел намаляване себестойността на продукцията. Колкото по-конкурентни стават пазарите, толкова по-важна за управлението става категорията себестойност. Тя е свързана с правилното определяне на цените на продуктите и услугите, с планирането на производството на нови продукти и провеждането на активни действия спрямо конкурентите в динамична среда.

В теорията са известни различни методи за разпределяне на разходите между произведената продукция – на база брой, стойност, големина, сложност на конструкцията и други. Изборът на метод се обуславя от целесъобразността и спецификата на дейността на предприятието. Избраният метод за калкулиране на себестойността може да бъде променен винаги по преценка, че са променени обстоятелствата и елементите на средата или е преразгледана политиката и стратегията на предприятието.

Анализирането на проблемите, свързани с разходите и себестойността в предприятията е мотивирано от редица причини, сред които изпъкват следните:

- Определянето на пълната себестойност е необходимо, тъй като показва доколко избраният бизнес модел на развитие на предприятието е успешен.

- Анализът на разходите и себестойността е свързан с рентабилността на произвежданите продукти или услуги, откъдето проличава насоката на бъдещите инвестиции на предприятието.

- Анализът на себестойността предпазва ръководството от насочването на средства към губещи и нерентабилни производства и дейности (стратегически бизнес единици).

- Себестойността е показателна за минималната цена, по която предприятието може да си позволи да сключва сделки за продажба и т.н.

1. Видово разнообразие на себестойността

Себестойността е понятие, за което в литературата се среща разнообразие от тълкувания. Тя обикновено се схваща като паричен израз на стойността на вложените в производството и реализацията на даден продукт фактори (средства и предмети на труда, самия труд и неговото

управление), т.е. колко струват създадените от производителя конкретни стоки или услуги.

Себестойността представлява важен инструмент за регулиране на производството в предприятията. Правилното ѝ определяне и промяна е в тясна връзка с качеството на стоката или услугата. Съществува също така пряка и двустранна връзка между себестойността, цената и рентабилността. Намалването на себестойността е основен източник за увеличаване на печалбата, оттам – на рентабилността и конкурентноспособността на продукта (услугата) на пазара. Така, себестойността се явява един от най-важните икономически показатели, акумулиращ в себе си съвкупното влияние на основни фактори на бизнес средата.

При калкулирането на себестойността е важно да се установи кои видове разходи да се включат в сметките и как да се разпределят по продукти. Сред икономистите няма единно становище по тези въпроси. В най-общ план, съдържанието на себестойността се свежда до разходи за подготовка на производството на продукта; разходи за непосредствено производство; разходи за подобряване качеството на продукцията, тестване и видоизменяне; разходи за подобряване условията на труд и ергономия; разходи по реализацията на продукцията, управление и т. н.

Себестойността е свързана с различни направления на дейността на предприятията и това се проявява в нейното видово многообразие. В литературата се срещат различни класификации, но за целта на настоящата публикация ще бъдат разгледани само някои от тях (Angelov & Marinov, 1995; Atanasova, 2016):

Предвид обхвата на разходите и потребностите на управлението, себестойността може да се разглежда като:

- съкратена себестойност. Тя включва основните производствени разходи, извършени в предприятията. За мениджмънта на бизнес и функционално ниво в предприятията, нейното формиране е от съществена важност;

- търговска себестойност. В нея се съдържа съкратената себестойност, плюс разходите за продажба на продукцията. За мениджърите тя е един от съществените показатели за анализ на дейността и търговската политика;

- пълна себестойност. Тя обхваща търговската себестойност и разходите за организация и управление. В предприятията пълната себестойност обикновено се формира извънсчетоводно за целите на управлението.

Според производствената структура на предприятията могат да се установяват следните видове себестойност:

- цехова себестойност. Тя обхваща всички производствени разходи, направени за производството на продукцията в конкретния цех на предприятието;

- фирмена себестойност. В нея се включват цеховата себестойност и общофирмените разходи. За голяма част от стопанските субекти фирмената себестойност е базата за вземане на управленски решения в краткосрочен и средносрочен период от време;

- търговска себестойност. Тя отразява фирмената себестойност и разходите по реализацията на продукцията.

Според начина на формиране и сферите на приложение в управлението на производството, себестойността може се разглежда като:

- фактическа. Тя обхваща фактически направените през определен период разходи за производството на конкретните продукти. Фактическата себестойност се изчислява с помощта на разходите, които се извършват във връзка с производството на продуктите по текущи цени;

- планова. Тя се формира по предварителни планови разчети за отделните видове разходи, извършвани в хода на дейността. Предвид извършените наблюдения в практиката може да се каже, че плановата себестойност намира широко приложение при редица предприятия от индустрията;

- проектна. Тя се определя предварително при проектиране на отделните продукти или при организиране производството на базата на технически проекти и обосновани нормативи за разходите. Този вид себестойност се прилага при разработването на бизнес планове за стартиращ бизнес, за действащи предприятия и за други конкретни цели.

В тясна връзка с видовете себестойност са системите за калкулиране (Lichev, Atanasov & Serafimova, 1997; Koeva-Dimitrova, 2016), представени в теорията и прилагани в практиката през определени етапи от икономическото развитие. Системата за калкулиране може да се разглежда като обща насока за изчисляване на себестойността на продукти и услуги, съобразно характера и потребностите от информация в предприятията.

2. Фактори, влияещи върху себестойността

Обикновено факторите влияят върху себестойността на продуктите посредством измененията в разходите. Това влияние се проявява в

сферата на производството, където се формира на практика себестойността. Промяната на производителността на труда води до изменение в себестойността на продукцията. Движението на стойността обратнопропорционално на движението на производителността на труда, тъй като при по-висока производителност на труда на предприятията им е необходимо по-малко работно време за производство на единица продукт. Предпоставки за намаляване равнището на себестойността във връзка с увеличаването на производителността на труда са (Pehlivanov, 1997; Trancheva, 2018):

- степента на автоматизация на производството и по-общо – технологичното равнище на производството като стратегическа променлива на бизнес организациите. Като правило, колкото нивото на техниката и технологията са по-високи, толкова по-голяма е производителността на труда и по-ниски разходите на труд за единица потребителна стойност;

- степента на натовареност на производствените мощности на предприятието;

- равнището на специализация, концентрация и комбиниране на производството. Счита се, че използването на тези форми обикновено води до понижаване на разходите за производство;

- квалификацията, опитът и уменията на служителите;

- организацията на производствения процес и други.

Посочените фактори са част от средата на предприятието, а взаимните връзки между тях водят до синергиен ефект и засилване на тяхното влияние (Kunev & Antonova, 2014; Zafirova & Bachvarova, 2019; Stoycheva & Antonova, 2018). Всичко това предизвиква необходимостта от непрекъснато осигуряване на информация и следенето на въздействието им върху дейността на предприятието (Filipova, 2012).

От стратегическа гледна точка, освен факторите, влияещи пряко върху себестойността, се наблюдават и фактори с косвено въздействие. Сред най-важните такива изпъкват:

- съотношението между търсенето и предлагането на продуктите на пазара;

- пазарната (конкурентната) позиция на предприятието;

- потребителските свойства, качеството и техническото равнище на продуктите;

- социалната значимост на продуктите.

Прегледът на факторите е важен, защото без него е невъзможно задълбочено проучване и измерване на влиянието им при формирането на себестойността на продуктите и услугите, а от там – вземането на адекватни управленски решения и изработването на стратегия в глобална и бързо променяща се конкурентна среда (León-Pozo, Meraz-Ruiz & Woolfolk-Ruiz, 2019).

3. Себестойността на продукцията в стратегически аспект

Един от важните въпроси при калкулиране на себестойността е анализирането на разходите по основна и допълнителни дейности (Parazov & Mihaylova, 2009). Ясно е, че когато едно предприятие произвежда един продукт (недиверсифицирана фирма), тази дейност се явява основна за него. По-сложно е определянето на основната дейност на предприятие, което произвежда повече от един продукт (диверсифицирана фирма).

Съгласно методологичните указания на Националния статистически институт (<https://www.nsi.bg/>), основна дейност е тази, осигуряваща най-голям дял в общата добавена стойност на стопанската единица. Основната дейност се идентифицира чрез използване на метода „отгоре надолу“, чрез йерархично подреждане по относителен дял на дейностите. Допуска се, че основната дейност може не винаги да формира 50% или повече от общата добавена стойност.

В съвременните условия, пазарът налага динамика в съотношенията между отделните видове дейности на диверсифицираните предприятия. В тази връзка отнасянето на разходите към съответната дейност се превръща в основна задача на функционалната счетоводна стратегия на предприятието (Parazov & Mihaylova, 2015).

Планирането и отчитането на разходите по видове дейности осигурява прецизност при определяне на себестойността на произвежданата продукция или извършваната услуга, на стойността на разходите за търговска дейност, за организация и управление, реклама и т. н. От практическа гледна точка, при разработването на счетоводната политика на предприятието следва да се обърне най-голямо внимание върху:

- видовете дейности, които се осъществяват;
- базата за разпределяне на общопроизводствените, административните разходи и разходите за организация и управление при включването им в себестойността на продукцията;

- необходимите счетоводни сметки в индивидуалния сметкоплан за да бъде детайлизирана синтетичната и аналитичната отчетност на разходите.

Както беше споменато, базите за разпределяне на разходите между произведените продукти (услуги) могат да бъдат разнообразни в зависимост от спецификата на дейността (дейностите). Интересен от практическа гледна точка е въпросът за разпределянето на постоянните общопроизводствени разходи, особено при т.нар. квази-диверсифицирани производства (Parazov & Mihaylova, 2013).

Следвайки насоките на Национален счетоводен стандарт 2¹, разпределянето следва да се извършва на базата на т. нар. „нормален капацитет на производствените мощности“. Принципно, производственият капацитет на предприятието може да се разглежда като съвкупност от мощността на техническото оборудване, машинния парк и нивото на използваната технология. Друг негов израз е количеството продукция, което може да се произведе за определен период от време (Vitliemov, 2014). Тенденциите в развитието на продажбите на продукти и услуги определят общите потребности от производствен капацитет на предприятието. По-често срещаните фактори в тази връзка са пазарната конюнктура, управлението на промяната в предприятието, потребителските очаквания и други (Todorova & Ruskova, 2019; Zlateva, Zabunov & Velev, 2013; Menkinoski, et al., 2016).

За нормален се приема капацитетът, при който се определя средно производство за няколко периода или сезона при нормални условия, като се вземат предвид престоите вследствие на планирана поддръжка. Споменатият по-горе счетоводен стандарт тълкува постоянните общопроизводствени разходи като сравнително постоянни, независимо от обема на производството, а променливите общопроизводствени разходи като непреки производствени разходи, променящи се паралелно с обема на производството. Разпределянето на постоянните общопроизводствени разходи за всеки произвеждан продукт се извършва на базата на нормалния капацитет на производствените мощности, като се има предвид следното:

¹ Съгласно Закона за счетоводството, чл. 34. (изм. ДВ, бр. 98 от 2018 г., в сила от 01.01.2019 г.), (1) Предприятията съставят финансовите си отчети на базата на Националните счетоводни стандарти.

- При висок обем на производство, размерът на постоянните общопроизводствени разходи за единица продукция намалява, т. е. постоянните общопроизводствени разходи се разпределят върху фактически произведените бройки.

- При нисък обем на производство, размерът на постоянните общопроизводствени разходи за единица продукция не се увеличава (запазва се обичайният планиран размер), за да не се увеличава „нереално“ себестойността им в резултат на ниска производителност или престои. В този случай неразпределените общопроизводствени разходи се отчитат като други текущи разходи за периода извън разходите за преработка.

Общопроизводствените разходи при т. нар. взаимно свързана продукция се разпределят между основните продукти на базата на относителния дял на продажната стойност на всеки продукт в общата продажна стойност на продукцията или на базата на предварително разработени коефициенти. Страничните продукти се оценяват по нетна реализируема стойност, която се отчислява от стойността на основния продукт. От стратегическа гледна точка, тези продукти не формират отделна стратегическа бизнес единица.

В практиката на предприятията условията, които влияят върху нормалния капацитет се променят непрекъснато. Ето защо, той има своята динамика. Това поражда необходимостта от периодичното му пресмятане. От стратегическа гледна точка, при разпределението на разходите би следвало да се отчита, освен нормалния капацитет, също и т. нар. покриващ принос на приходите. Освен това е препоръчително да се направи анализ на себестойността, който е съсредоточен върху разходите, повлияни от управленските решения и продуктовото портфолио, организацията на производствения процес и реализацията от продажбите на стратегическия бизнес единица (Mihaylova & Papazov, 2018).

Всичко това изисква извънчетоводно разпределение на административните разходи и разходите по управление на продажбите, с цел включване в пълната себестойност на продуктите (услугите). При недиверсифицираните предприятия могат да се използват бази за разпределение между отделните продукти, докато при диверсифицираните най-напред е необходимо разходите да се разпределят между дейностите въз основа на приходите от продажби, а след това – между отдел-

ните продукти и услуги. От стратегическа гледна точка, при различната степен на диверсификация, това предполага да се осъществяват различни етапи на формиране на пълната себестойност. Правилният избор на база за разпределение на разходите увеличава възможностите на мениджърите да анализират, планират и контролират развитието на бизнеса.

Заклучение

Въпросите, свързани с разпределението на разходите и калкулирането на себестойността остават дискуссионни, както от счетоводна, така и от управленска гледна точка. Макар в теорията да са известни различни методи, по които се разпределят разходите, като например на база брой, стойност, големина, сложност на продукта, уникалност на дизайна и друго, изборът на начина на разпределение се обуславя от целесъобразността и спецификата на дейността на предприятието. Независимо кой метод или подход се прилага, би следвало да се оценява с оглед на неговото въздействие върху успеха на предприятието. Изборът на конкретни счетоводни методи и техники следва да се осъществява от гледна точка на тяхното влияние върху постигане на целите на организацията в стратегически аспект.

References

1. Angelov, D., & Marinov, M. (1995). *Ikonomika na predpriyatieto*. Izdatelstvo na Ikonomicheski universitet – Varna.
2. Atanasova, A. (2016). Klasifikatziyata na razhodite kato instrument za upravlenie na predpriyatiyata v balgarskata deystvitelnost, *Dialog*, 3, 14-34.
3. Filipova, F. (2012). Problems in Defining the Essence and Scope of Financial Accounting. *Economic Thought journal*, (3), 116-137.
4. Klasifikatziya na ikonomicheskite deynosti, KID 2008. Metodologichni belezhki. (April 2020). <https://www.nsi.bg/>
5. Koeva-Dimitrova, L. (2016). Types of calculations and approaches for medical services cost calculating. *Varna medical forum*, 5(1), 125-132.
6. Kunev, S., & Antonova, D. (2014). Approbation of methodological approach for innovation activeness of small and medium-sized enterprises in a dynamic environment (following the example of machine-building sector in Ruse region, Bulgaria). *The Annals of "Eftimie Murgu" University – Fascicle Economic studies*, 9(1), 102-118.

7. León-Pozo, A., Meraz-Ruiz, L., & Woolfolk-Ruiz, D. E. (2019). Wine industry in Baja California, Mexico: A Gender Perspective. In *Cultural and Creative Industries* (pp. 197-214). Springer, Cham.
8. Lichev, I., Atanasov, B. & Serafimova, D. (1997). *Upravlenko schetovodstvo*. Izdatelstvo na Ikonomicheski universitet – Varna.
9. Menkinoski, G., Nikolovski, P., Karadjova, V., Dicevska, S., & Zdravkoski, I. (2016). Accounts Receivable Management–Important Task under Conditions of Globalization. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 27(1), 88-94.
10. Mihaylova, L., & Papazov, E. (2018). Using Accounting Information for Strategic Decision-Making in a Multi-Segmented Company. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 7(1), 21-33.
11. Pehlivanov, V. (1997). *Kurs po tseni i tsenoobrazuvane*. Izdatelstvo Galik, Sofia.
12. Papazov, E., & Mihaylova, L. (2009). Adapting the growth-share model for planning purposes in SMEs. *The Annals of “Eftimie Murgu” University – Fascicle Economic studies*, 4(1), 268-276.
13. Papazov, E., & Mihaylova, L. (2013). Sustained and Balanced Growth of a Small Quasi-Diversified Company: Strategic Aspects. In: *Proceedings of 7-th International Management Conference “New Management for the New Economy”*, Bucharest University of Economic Studies, 07-08.11.2013, Bucharest, Romania, pp. 441-445.
14. Papazov, E., & Mihaylova, L. (2015). Organization of Management Accounting Information in the Context of Corporate Strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 309-313.
15. Stoycheva, B., & Antonova, D. (2018). Investigating factor interactions in formalising the process of developing new products. *Serbian Journal of Management*, 13(1), 173-184.
16. Todorova, M., & Ruskova, S. (2019). Trends in Bulgarian Consumers’ Behavior Regarding Bio Foods. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1) 126-136.
17. Trancheva, D. (2018). Management and economic efficiency of clinical laboratory activities. *Knowledge International Journal*, 28(2), 699-703.
18. Vitliemov, P. (2014). Specific Features in Management and Monitoring of the Production Process in Manufacturing Industry Using Integrated Information Technologies Solutions. *Journal of entrepreneurship and innovation*, 6, 36-49.

19. Zafirova, Tz., & Bachvarova, M. (2019). Alternatives for Maintaining the Viability of the Enterprise in Post-Crisis Phase. „*Izvestia*“ *Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, 8(3), 72-80.

20. Zlateva, P., Zabunov, G., & Velev, D. (2013). An Analysis of Life Cycle Costing Using Fuzzy Logic. In *Proceedings of International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE)* (p. 699).

21. Zakon za schetovodstvoto, v sila ot 01.01.2016, obn. DV. br. 95 ot 8 Dekemvri 2015, posl. izm. i dop. DV. br. 96 ot 6 Dekemvri 2019.

Публикуването на настоящата разработка се финансира от Фонд „Научни изследвания“ на Русенския университет „А. Кънчев“ (ФНИ 20-БМ-01).

ROLE OF THE LOGISTICS IN DETERMINING THE SIZE AND THE STRUCTURE OF THE TRANSACTION COSTS IN EXPORT PRICE

Ing. Marek Minárik, PhD

University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia

marek.minarik@euba.sk

RNDr. Janka Pásztorová, PhD

University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia

janka.pasztorova@euba.sk

Abstract

The article evaluates the role of the logistics and the freight transport in determining the size and the structure of the transaction costs in export price. The research is mainly based on the Coase's and Williamson's theories about the contractual costs being the largest costs in the process of doing the international business. To determine the structure and the size of the transaction costs we applied the managerial model of the hypothetical export price structure based on the Transaction Costs Matrix. The research was based on selected regression analysis, the purpose of which was to evaluate a linkage between the costs to export of 1 TEU container and the quality of the business environment determined by selected indicators from the Global Competitiveness Index. Special analysis was used to identify selected indicators from the mentioned model of the hypothetical export price structure.

Key words: *Containerization, Multimodality, Transaction Costs in Export Price, Contracts.*

JEL Code: L91, R40, F60

Introduction

The study that we introduce, comes out of the model of the hypothetical structure of export exchange costs in export prices and subsequently of the empirical TEAT model -Transaction costs, Export price, Added value, Transportation (Minárik, 2014), which tries to quantify the influence of the dynamics of the transaction costs of a positive nature on the new added value of export (Porter & Heppelmann, 2014). Reduction of the transaction costs contributes to the good functioning of the economic system (Kittová, Steinhäuser, 2017).

When interpreting the impact of the main trends of globalization on the structure of transaction costs in export prices, we take the idea of American futurists Alvin and Heidi Toffler (2006) into account. They mention time, space and knowledge and identify them as main forces of the future wealth of nations.

1. Literature review

The framework of this research study is the export, which is based on the international contract of sale and the object of the research is the export price reflecting the international market environment the best (Fuchs, 1999). The research is about the objective part of the price, that is the cost structure and it is not about the creation and the importance of cycles of margins.

We have asked if there is any cost structure of the export price different to the traditional one (Benham & Benham, 2001; Nelson 2009), which would be based on the INCOTERMS clauses and which would reflect with precision, the dynamics of the global trade, knowledge and digital economy meeting the aspect of the sustainable development.

When searching for other structures of export price, we took the empirical observation of the composition and functions of trade channels of a different length into account, which are based on the transfer of ownership of goods based on the international contract of sale. We considered the importance of Coase's and Williamson's (1985) transaction schemes: the value of transfer of ownership of negotiable goods, bounded rationality, opportunism and asset specificity.

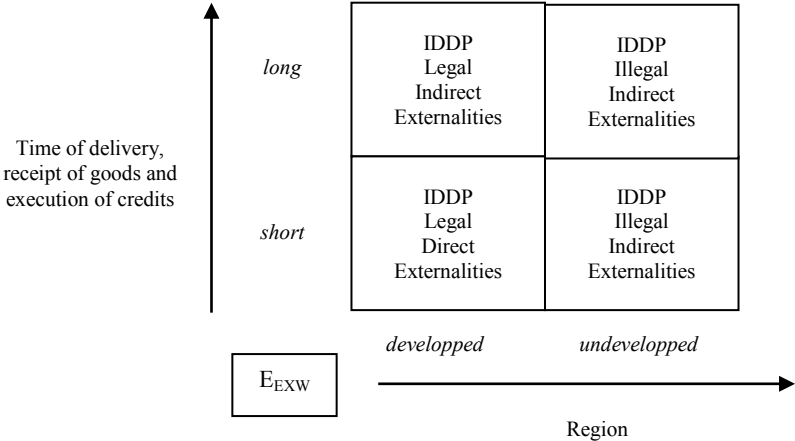
We went from the legal institute of an international contract of sale and its interpretation of the delivery of goods, transfer of risks and ownership within the trade channel.

We suppose that only in this way we are able to incorporate not only the transport and logistics in the export price, rather than all economic, social and ecological aspects of any transaction.

2. Methodology

The objective of the article is to evaluate the role of logistics and freight transport in determining the size and the structure of the transaction costs in export prices within the EU 27 countries and The United Kingdom. To achieve the objective of this study, we had to verify the hypotheses we had formed and to evaluate the importance of the logistics method of the

containerization in terms of the export costs of 1 TEU container obtained from the Doing Business 2015 report that contains the latest data available. For the purpose of this research, we have created a database for the 27 EU member states and The United Kingdom in terms of the quality of the business environment determined by selected indicators of the Global Competitiveness Index 2012-2013. We suppose that there is a time lag between the level of the quality of business environment and the costs to export 1 TEU (twenty-foot equivalent unit). We came out of the idea of a managerial model of the hypothetical export price structure based on the Transaction Costs Matrix which has the following form (Fig. 1):



Source: H. Hansenová et al. 2012, p. 82-96.

Fig. 1. Transaction Costs Matrix in exports and imports

The Transaction Costs Matrix, apart from direct legal costs, also includes indirect and illegal costs and externalities: time, bribes, conflicts (forensic processes), social responsibility or speed of change, too. Its main benefit is that the traditional and formalized value measurement methods currently in use do not outweigh the actual costs that the final consumer has to bear. The Matrix is based on the idea of the managerial model of hypothetical export price structure (Tab. 1).

The managerial model of the hypothetical export price structure

FACTORY PRICE / PROCUREMENT PRICE ----- LEGAL DIRECT TRANSACTION COSTS Costs of making and controlling contracts Delivery costs according to the Incoterms Financial costs Risk costs Costs of information Costs of knowledge Costs of ethics Environmental costs COSTS OF EXTERNAL ADMINISTRATION ILLEGAL TRANSACTION COSTS EXTERNALITIES ----- LEGAL INDIRECT TRANSACTION COSTS: TIME COSTS OF OWNERSHIP TRANSFER OF GOODS BY ROAD ----- TOTAL COSTS OF EXPORTER PROFIT (MARGIN)

Source: H. Hansenová et al. 2012, p. 82-96.

Based on the previous export price structure, which was an inspiration in this research, we have selected 4 indicators from Global Competitiveness Index such as the extent of marketing, business costs of crime and violence, extent of staff training and the burden of custom procedures completed by the export price of 1 TEU container of each of the 27 EU countries and The United Kingdom. We assume that the amount of costs to export 1 TEU container depends on the quality of the business environment, in our case defined by selected indicators. Our regression model of dependence of the quality of the business environment on the costs to export 1 TEU container is based on the selected 4 independent variables (extent of marketing, business costs of crime and violence, burden of customs procedures and extent of staff training). We originally used the OLS estimator in Gretl statistics program with the aim to create our model, but in its test for the presence of heteroscedasticity by the White's test, we found that it was present in the model with 95 % probability which we could observe at a p -value $< 0,05$. On this basis, we continued testing and changed the OLS estimator to the heteroscedasticity corrected estimator, keeping the

homoscedasticity condition because $p - \text{value} > 0,05$. Within models, the presence of a constant is recommended by default, but we have excluded it to maintain the significance of the variables tested within the model. The resulting model of the dependence of quality or poor quality of the business environment, defined by GCI indicators, on the costs to export 1 TEU container for EU 27 countries and The United Kingdom have taken the form shown in the next section of this article in Results and discussion.

3. Results and discussion

This part of the article will be dedicated to the creation of the model (Tab. 3), which we mentioned in the previous part.

Table 2

Model: Heteroskedasticity-corrected, using observations 1-28,
Dependent variable: Cost_to_export_1_TEU_in_2015_in_USD

	Coefficient	Std. Error	t-ratio	p-value	
l_Extent_of_marketing	2479,83	424,553	5,841	<0,0001	***
l_Business_costs_of_crime_and_violence	1264,13	331,729	3,811	0,0008	***
l_Burden_of_custom_procedures	-1688,23	424,662	-3,975	0,0006	***
l_Extent_of_staff_training	-1659,36	436,648	-3,800	0,0009	***
Statistics based on the weighted data:					
Sum squared resid	113,8889	S.E. of regression	2,178387		
Uncentered R-squared	0,556375	Centered R-squared	0,931130		
F(4, 24)	7,524943	P-value(F)	0,000446		
Log-likelihood	-59,37254	Akaike criterion	126,7451		
Schwarz criterion	132,0739	Hannan-Quinn	128,3741		
Statistics based on the original data:					
Mean dependent var	1042,143	S.D. dependent var	273,8830		
Sum squared resid	1528785	S.E. of regression	252,3873		

Test for normality of residual -

Null hypothesis: error is normally distributed

Test statistic: Chi-square(2) = 9,57396

with p-value = 0,00833759

Legend: * 90 % probability, ** 95 % probability, *** 99 % probability

Source: own processing

The linear regression equation, obtained from the model displayed in the table 2, has the following form (Tab. 3):

Table 3

Linear regression equation

	\hat{y}_i	B	x_i
1	Predicted_Costs_to_Export_1_TEU	+ 2479,83	ln_Extent_of_Marketing
2		+ 1264,13	ln_Business_Costs_of_Crime_and_Violence
3		- 1688,23	ln_Burden_of_Custom_Procedures
4		- 1659,36	ln_Extent_of_Staff_Training

Source: own processing.

Basic interpretation of the model: if the quality of the business environment defined as Extent of Marketing is increased by 1 percent and assuming unchanged the quality of the business environment defined as Business Costs of Crime and Violence, Burden of Custom Procedures and Extent of Staff Training, the costs to export 1 TEU container within EU 27 countries and The United Kingdom increase by 2479,83 USD. If the quality of the business environment defined as Business Costs of Crime and Violence is increased by 1 percent and assuming the unchanged quality of the business environment defined as Extent of Marketing, Burden of Custom Procedures and Extent of Staff Training, the costs to export 1 TEU container will increase by 1264,13 USD. If the quality of the business environment defined as Burden of Custom Procedures increases by 1 percent and assuming the unchanged quality of the business environment defined as Extent of Marketing, Business Costs of Crime and Violence and Extent of Staff Training, the costs to export 1 TEU container will decrease by 1688,23 USD. If the quality of the business environment defined as Extent of Staff Training increases by 1 percent and assuming unchanged quality of the business environment defined as Extent of Marketing, Business Costs of Crime and Violence and Burden of Custom Procedures, the costs to export 1 TEU container will decrease by 1659,36 USD.

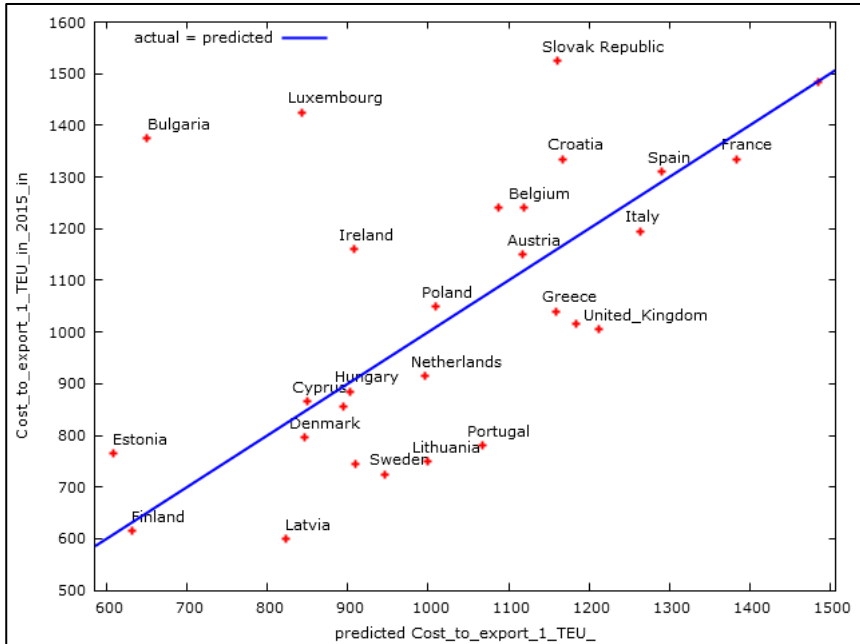
Table 4

**Comparison of actual and model Costs to Export 1
TEU container in 2015 for EU 28 member states**

Country	Cost to Export 1 TEU in USD	Model Costs to Export 1 TEU in USD	Coefficient of Comparison
Austria	1150,00	1117,051513	1,029495942
Bulgaria	1375,00	650,5959574	2,113446886
Cyprus	865,00	848,919942	1,018941784
Finland	615,00	631,0810636	0,974518228
Germany	1015,00	1184,589719	0,856836746
Netherlands	915,00	996,6335452	0,918090711
Poland	1050,00	1009,301447	1,040323486
Portugal	780,00	1067,092262	0,730958351
Romania	1485,00	1484,753314	1,000166146
Slovak Republic	1525,00	1159,887316	1,314782893
Spain	1310,00	1290,850723	1,014834618
United Kingdom	1005,00	1211,600643	0,829481237

Source: own processing.

Based on the model, we conducted an analysis for all EU 27 member states and The United Kingdom, but due to the limited space in this article, the table 4 displays only some of them.



Source: own processing based on the data of GCI 2012-2013 and DB 2015.

Fig. 2. Comparison of actual and model Costs to Export 1 TEU container in 2015 for EU 28 member states

Based on the calculations shown in the table 4 and the figure 2 and on the basis of the coefficient of comparison, it can be argued that the smallest deviation of actual and model transmission performance is achieved by countries whose coefficient of comparison is closest to 1, i. Austria, Cyprus, Finland, France, Hungary, Malta, Poland, Romania and Spain. The actual costs to export 1 TEU container in relation to the quality of the business environment defined by Extent of Marketing, Business Costs of Crime and Violence, Burden of Custom Procedures and Extent of Staff Training for all the other countries examined differs from their model values by more than 5 %.

The value of Mean dependent variable is the average value of the variable. Other descriptive statistics of the variables are seen in the following table 5.

Summary Statistics, using the observations 1 – 28

Variable	Mean	Median	Minimum	Maximum
Cost_to_export_1_TEU_in_2015_in_USD	1042,1	1027,5	600,00	1525,0
l_Extent_of_marketing	1,5513	1,5151	1,2528	1,8245
l_Business_costs_of_crime_and_violence	1,6853	1,7047	1,3350	1,8563
l_Extent_of_staff_training	1,4277	1,4110	1,1632	1,6864
l_Burden_of_custom_procedures	1,5343	1,5581	1,0986	1,8083
Variable	Std. Dev.	C.V.	Skewness	Ex. Kurtosis
Cost_to_export_1_TEU_in_2015_in_USD	273,88	0,26281	0,11729	-1,1944
l_Extent_of_marketing	0,15834	0,10207	0,047405	-1,1788
l_Business_costs_of_crime_and_violence	0,10484	0,062212	-1,3523	2,7897
l_Extent_of_staff_training	0,17186	0,12038	0,013576	-1,3281
l_Burden_of_custom_procedures	0,14832	0,096664	-0,88160	1,1087
Variable	5% Perc.	95% Perc.	IQ range	Missing obs.
Cost_to_export_1_TEU_in_2015_in_USD	606,75	1507,0	508,75	0
l_Extent_of_marketing	1,2898	1,8022	0,26939	0
l_Business_costs_of_crime_and_violence	1,4111	1,8420	0,10920	0
l_Extent_of_staff_training	1,1632	1,6780	0,32165	0
l_Burden_of_custom_procedures	1,1807	1,7617	0,17063	0

Source: own processing based on the data of GCI 2012-2013 and DB 2015.

We did also the testing of the hypothesis for all variables, e.g. the variable of Extent of marketing: $H_0: \beta_1 = 0$; $H_1: \beta_1 \neq 0$; $|(2479,83 - 0)/424,553| > 2,0639$; $5,841 > 2,0639$. On this basis, we reject H_0 and claim that the coefficient for Extent of marketing is statistically significant – the quality of the business environment determined by the extent of marketing – affects the costs to export 1 TEU container. The testing of the hypothesis for the rest of the variables was done the same way and for all of them we reject H_0 and claim that the coefficients for all of the variables are statistically

significant – quality of the business environment determined by the business costs of crime and violence, burden of custom procedures and the extent of staff training – affect the costs to export 1 TEU container.

The verification of the statistical significance of the model as a whole at the level of significance $\alpha = 0,1$ was done the following way: H_0 : model is not statistically significant; H_1 : model is statistically significant. The critical value of $F_{0,1}(4,24) = 2,77629$, the calculated F value of the statistics from our model is 7,524943 and since: $7,524943 > 2,77629$, we reject the null hypothesis H_0 , which claims that the regression model is not statistically significant. At the same time, the p-value from our calculations confirm the rejection of the null hypothesis, on the basis of which we confirm the rejection of H_0 and accept the alternative hypothesis H_1 .

Based on the coefficient of determination, which reaches $R^2=0,556375$, we can say that with the regression model with independent variables x_{i1} (extent of marketing), x_{i2} (business costs of crime and violence), x_{i3} (burden of custom procedures) and x_{i4} (extent of staff training) we can explain 55,64 % of the variability of dependent variable \hat{y}_i (costs to export 1 TEU container). The remaining 44,36 % of the variability of this variable is due to factors not included in the regression model and random effects.

The model of dependence of costs to export 1 TEU container on the quality of business environment determined by the extent of marketing, business costs of crime and violence, burden of customs procedures and extent of staff training is statistically significant.

Conclusion

The main purpose of this article was to evaluate the role of logistics and freight transport in determining the size and the structure of the transaction costs in export price. Within this goal we analyzed and tried to confirm the dependence between the costs to export 1 TEU container from the EU 27 countries and The United Kingdom and the quality of the business environment determined by the selected indicators from the Global Competitiveness Index – extent of marketing, business costs of crime and violence, burden of custom procedures and extent of staff training. The developed model of the structure and importance of the transaction costs as part of export price, has allowed us to understand transaction costs in a structured form that attempts to quantify them. This approach to the topic of the transaction costs in export price is different from many others, since

transaction costs have always been difficult to measure. We tried to prove the existence of the relationship between the quality of the business environment of the EU 27 countries and The United Kingdom and the costs to export 1 TEU container expressed in USD for the same sample of countries.

This model showed us how EU 27 countries and The United Kingdom could be compared with each other in terms of their actual costs to export 1 TEU container and their model situation, with the smallest difference between actual reported and model values of the costs to export 1 TEU container recorded by countries such as Austria, Cyprus, Finland, France, Hungary, Malta, Poland, Romania and Spain, where the deviation of the real and model states in the positive or negative direction was less than 5 %. This fact can be interpreted in such a way that the settings of the business environment for 2012.2013 had non-deforming effects in relation to the real costs of exporting 1 TEU container in 2015 (time lag). This does not primarily speak about whether the settings are appropriate for the country's competitiveness and export performance, it only indicates that if the business environment of these countries is defined by selected variables, the costs to export 1 TEU container will be in close proximity to real data. For all other countries, we have seen greater deviations above 5 %, which means that there are other variables, too, determining their business environment that distort its impact on costs to export in a positive or a negative direction. Remarkable is e.g. Bulgaria, which, based on the business environment, should have reached according to the model the costs to export 1 TEU container of 650,60 USD. The real value of these costs amounted to 1375 USD, which is the largest extreme of the observed countries.

Acknowledgement

This paper is a part of a research projects VEGA n.1/0420/19 and VEGA n. 1/0039/20

References

1. Benham, A. & Benham, L. (2001). *The cost of Exchange*. Retrieved December 11, 2018, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.119.8574&rep=rep1&type=pdf> [Accessed 11/12/2018].
2. Coase, R. H. (1988). *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.

3. Coase, R. H. (2007). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), pp 386–405.
4. Fuchs, K. (1999). *Vývoj pojetí ceny v ekonomii*. Brno: Masaryk University.
5. Hansenová, H., Furdová, L. & Minárik, M. (2012). Transport and its impact on transaction Costs in export prices – draft of model of export prices. In: *Proceedings Of 12Th International Joint Conference: Czech Republic And Slovakia In International Trade And Business 2012. International Competitiveness & New Challenges In Response To Economic Crises, Prague, and Bratislava*. Bratislava: EKONÓM, pp. 82-96.
6. Kittová, Z. & Steinhauser, D. (2017). Inštitucionálne a makroekonomické prostredie firiem. *Politická ekonomie*, 65 (2), pp 234–248.
7. Minárik, M. (2014). *Transaction Costs and Their influence on the Competitiveness of the Slovak and EU Export*. Bratislava: VŠM dissertation, supervisor Hansenová, H.
8. Nelson, C. A. (2009). *Export Import: How to Take Your Business Across Borders*. New York: Mc Graw Hill.
9. Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), pp 65-82.
10. Toffler, A. & Toffler, H. (2006). *Revolutionary Wealth*. New York: Alfred. A. Knopf.
11. Williamson, O. E. (1985). *The economic instructions of Capitalism*. Tübingen: Mohr.
12. World Bank. (2015). *Doing Business 2015*. Retrieved November 15, 2019, from <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB15-Full-Report.pdf> [Accessed 15/11/2019].
13. World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Retrieved November 2019, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf [Accessed 09/11/2019]

FOOD AND NON FOOD AUTOCHTHONOUS PRODUCTS

*Assoc. Prof. Marija Dragicevic Curkovic, PhD
University of Dubrovnik, Dubrovnik, Croatia
marija.dragicevic@unidu.hr*

*Marija Vezilic, M. A.
Zavod za javno zdravstvo
Dubrovnik, Croatia*

Abstract

The diversification of the tourism product and exploitation of resources in a way that is not harmful for the local community and which enables the acquisition of new knowledge about local products and culture is particularly important for sustainable development of Croatia. The aim of the paper is to analyse importance and the elements of food autochthonous products placement, as much as to explore the attitudes of local stakeholders towards the possibilities of developing new products forms based on the traditional crafts, what is also important for sustainable development and could bring long-term benefits to the tourist destinations. For the purpose of this paper the secondary and primary data have been used. In order to explore the tourists' attitudes towards food autochthonous products empirical research has been carried out in 2017. including the sample of 250 domestic tourists. The other empirical research has been conducted in 2018., also using the method of structured interview and including the sample of 48 respondents, who have been employed in the stakeholders companies. Based on the results of the researches, it is evident that the autochthonous products have significant role from the tourists' point of view. There are few traditional crafts which have been recognized as significant part of cultural heritage and there is an interest in "reviving" them and valorizing for tourism purposes.

Key words: *food, non food products, authenticity, Dubrovnik.*

JEL Code: L83, L60

Introduction

Production of autochthonous food products is extremely important, because it improves the gastronomic offer and enables its placement on the domestic and foreign market. Very often it becomes more and more important means of gaining profit for the agricultural households in rural areas. But, contemporary tourists demands more and besides the food products, it is necessary to pay more attention on developing new tourist products based on the traditional skills. Today, there is a growing number of

tourists who want to buy autochthonous products and they expect to have opportunity to buy them in the tourist destination.

For the purpose of this paper the secondary and primary data have been used. The results of the empirical research refers to the perception of 250 domestic tourists towards quality of local products have been provided. The results of the other primary research refers to the importance of traditional crafts as non food products in the area of Dubrovnik also have been provided. An empirical survey was conducted, using a structured interview method including the 48 respondents. Descriptive statistics have been used for analysing the data.

For the purpose of this paper the main hypotheses have been stated:

H1. Tourists are satisfied with the autochthonous food products quality, but it is necessary to improve their availability.

H2. Traditional crafts as non food autochthonous products should be move involved and offered as part of tourist product.

1. Autochthonous food products

1.1. Some specific features of the Autochthonous food products

Autochthonous products have technological, nutritional and organoleptic specific features. Recognized and autochthonic products are important factor for Croatian positioning at domestic and the international touristic market. Some of the autochthonous products and services are protected (by the marks of origin, geographical origin and traditional reputation), but some of them still have not been protected and it have to be one of the main tasks for the producers and local community in the future.

Quality and uniqueness compete with other food products. Protection of autochthonous products falls within the legally defined area. Geographical indications are labels which European Union has prescribed under the EU Regulation (EU Regulation, No. 1151/2012). In Croatia in force are also two regulations, Agricultural law (Official Gazette, No. 30/2015.) and Regulation of protected mark of origin, geographical indication and traditional speciality (Official Gazette, No. 65/2015).The number of protected food names in EU achieved 1467 (PDO, PGI and Traditional Specialities Guaranteed altogether) ([http:// www. privredni.hr](http://www.privredni.hr)) The same refers to wines, aromatised wines and spirits and there is over 2090 names registered and protected in EU ([http:// www. ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)).

The Republic of Croatia has protected 25 products with the mark of origin and geographical indentificaton. The category refers to the Croatian autochthonous products protection by designation of origin includes registration of 12 autochthonous products, and they are respectively: 1) Istrian extra virgin olive oil ; 2)Olive oil from Korcula; 3) Olive oil from Krk; 4) Olive oil from Solta; 5) Lamb from Pag; 6) Mandarina from Neretva); 7) Extra virgin olive oil from Cres; 8) Pickled cabbage from Ogulin; 9) Varazdin greens; 10) Prosciutto from Istria; 11) Dalmatian marasca cherry; 12) Mlinci from Zagorje.

The category referes to the protection by GI currently including 13 products which are: 1)Kulen from Slavonia; 2)Kulen from Baranja; 3)Dalmatian Prosciutto ; 4) Prosciutto from Drnis, 5) Prosciutto from Krk; 6) Potatoes from Lika; 7) Turkey from Zagorje; 8) Soparnik from Poljice; 9) Virovitica papper; 10) Kvagrl from Bjelovar; 11)Međimursko meso 'z tiblice;12) Honey from Slavonia; 13) Pag Salt ([http:// www.mps.hr](http://www.mps.hr), [http://www. origin-food.org](http://www.origin-food.org) ,<http://www.ebrd.com>,[http:// www.croatiaweek.com](http://www.croatiaweek.com); [http://www. privredni.hr](http://www.privredni.hr)).

The Honey from Slavonia is the first Croatian sweet autochthonous product under EU protection. Croatia has some products in the process of protection such as Rudarska greblica and Varazdinski klipic. Rudarska Greblica Association was approved transitional national protection by the Agriculture Ministry for the cake named Rudarska Greblica through a geographic origin mark. This is the first such protected gastronomy product in Zagreb County which is in the process of protection.

In order to place autochthonous products on the foreign market, it is necessary to apply traditional, but standardized technology which assures equal quality and protection of these products, in order to adapt them to the EU market demand. Taking care of their health, consumers all over the world became more and more demanding while looking for natural products of famous origin. According to the data given by FAO sale of ecological food in the world per year is growing with more than 20%. Market research also shows that autochthonous food is on average with 15 % more expensive than common food (Arsic, Kljajic & Savic, 2010, p. 5). In 2010, the sales value of GIs represented €54.3 billion for all categories (agricultural products, wines, aromatised wines and spirits). This represents close to 6% of the EU agri-food and drink sector. Through trade agreements, possibilities are offered for protecting EU GIs in third countries giving

quality products with strong export potential an easier introduction into international markets or even the possibility to expand the business for those already present on the market (<http://www.ec.europa.eu>).

1.2. The results of the primary research and discussion

The primary research has been carried out in Dubrovnik in 2017. including the sample of 250 domestic tourists. The largest number of respondents had between 51- 65 (40%), followed by respondents between 35 - 50 years (25%), 19 - 34 years (22%) and 65 and over (5%). The smallest number of respondents (8%) had less than 18 years.

According to data collected by survey carried out in 2017. in Dubrovnik, Croatia on the sample of 250 respondents it is visible that for the majority of respondents (67%) is important to buy local products, follow by the respondents who think that it is extremely important (21%) those who think that it is not important at all (10%). Based on the results of the research it is clear that the production of autochthonous products is important part of tourist offer. The share of 83% respondents often buy local products, while 10% of respondents rarely buy local products, and 7% of respondents never buy authentic products. The 63% of respondents are satisfied with the local product quality, 17% of them are dissatisfied, while 20% of respondents are neither satisfied nor dissatisfied with the quality of the product. According to the results of the research it is visible that tourists could be considered as satisfied with the quality of autochthonous products. According to the results of the research it is visible that tourists buy all types of autochthonous products and they recognize their value.

Table 1

Availability of autochthonous products

Availability	The share of respondents (%)
Have satisfied availability	20
The availability is neither satisfied , nor dissatisfied	44
The availability is not satisfied	36
Total	100

Source: authors.

The 44% of respondents are neither satisfied nor dissatisfied with the availability of the product. According to the results of the survey, 20% of them are satisfied with the availability of local products in the area of Dubrovnik. The rest of respondents (36%) are not satisfied with the availability of the local autochthonous products. According to the results of the research it is clear that autochthonous products placement and availability have to be improved and that there is a need for including more sales channels and points where the tourists can buy local autochthonous products and get the best pricing.

2. Traditional Crafts as Autochthonous non food products

2.1. The role of the traditional crafts as intangible cultural heritage

Intangible cultural heritage represents the identity of people and groups of people and ensures their continuity of life. In doing so, it is important to achieve long-term benefits for the local community based on the sustainable development principles. Traditional skills are part of the intangible cultural heritage besides the other categories such as oral tradition, expressions and language, performing arts, social habits, rituals and festivals, science and habits related to nature and world. In 2003 UNESCO adopted a Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage, including traditional craftsmanship (<http://www.heritagecrafts.org.uk>)

Definition According to United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization/Information Technology Community (UNESCO/ITC) International Symposium on “Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification”, Manila, Philippines, October 1997 is as following:

“Products which are produced either completely by hand or with the help of tools. Mechanical tools may be used as long as the direct manual contribution of the artisan remains the most substantial component of the finished product. Handicrafts are made from raw materials and can be produced in unlimited numbers. Such products can be utilitarian, aesthetic, artistic, creative, culturally attached, decorative, functional, traditional, religiously and socially symbolic and significant” (<http://www.ukessays.com>)

Traditional crafts, are used to express folk culture and life, which have important practical value. From the perspective of its usage objects, traditional crafts are relative to court crafts; from perspective of the development history of arts and crafts, crafts are relative to modern crafts. In recent years, intangible cultural heritage has been receiving more and more attention from the world (Sufang, 2019).

On the other side there is a trend of diversification of cultural tourism products, so among culture-inspired traveler there is a category of tourists motivated by creative activities, which refers to activities preserved from past times such as traditional skills, as well as those relating to the modern practice of culture and contemporary artistic production. It provides a lot of opportunities and faces cultural organizations with new challenges in creating innovative tourism products based on traditional crafts involvement.

The project CRAFTATTRACT (Traditional crafts as a new attraction for cultural tourism) was implemented by the Museums of Hrvatsko Zagorje and Slovenian partners in the cross-border area of Croatia and Slovenia. The project CRAFTATTRACT joined together various experts in the border region of Croatia and Slovenia in order to foster heritage as a driving force for responsible tourist development, thus establishing a sound basis for the preservation of crafts (Horjan, 2011).

According to the results of surveys conducted in Dubrovnik, Croatia, by Barac, Dragicevic and Letunic (2011) including the sample of 335 tourists, the significant part of tourists who have visited Dubrovnik (32%) as a motive of visits to cultural attractions and events cited a desire to learn, and have expressed an interest in participating in creative workshops. So, the research which has been carried out in 2018. has been focused on the role and touristic valorization of the traditional crafts in the area of Dubrovnik.

2.2. The results of the empirical research refers to the traditional crafts

The empirical survey has been conducted in Dubrovnik in 2018, using the structured interview method including the sample of 48 respondents, who have been employed in tourist destination Dubrovnik stakeholders companies. The share of 91 % the respondents were female and 9% male. The share of 48% were up to 40 years, 40% between 41 and 60 years and 12% older than 61. With a share of 31%, respondents have had secondary school qualification 51% have faculty education, while 18% of respondents have a master's degree or PhD.

The share of 40% respondents think that traditional crafts have an extremely large role, 25% that they have large role, 20% think they have mediocre role and 15% of respondents think they have little role as element of tourist offer. The respondents also assessed the importance of a particular

traditional craft, in the area of Dubrovnik, Croatia. According to the results of the survey, 33% of respondents think that Konavle Embroidery has extremely high significance, 33% of them think it has high role, 31% think it has a mediocre role and 3% of respondents consider it has little role. According to the results of the survey it is evident that 18% of respondents consider that Mljet Embroidery has extremely high significance, 45% think it has high role, 34% think it has a mediocre and 3% of them consider it has little role. The share of 28% respondents think that Coastal Embroidery has an extremely large meaning, 41% think it has large role, 28% it has mediocre role and 3% has a little role.

The share of 27% respondents consider that Knitting has an extremely large meaning as an element of the tourist offer, 40% think it has large meaning, 25% think it has mediocre role, 5% of respondents think it has little role and 3% think it is completely irrelevant.

With a 20% proportion, respondents who think that Stonemasonry has an extremely large meaning, 35% think it has great meaning, 25% think it has mediocre, 10% of respondents give it little meaning, and 10% think it is completely irrelevant.

The share of 15% respondents think that Easter workshops have an extremely large meaning 40% think they have large meaning, 25% think they have mediocre role, and 10% of respondents consider they have little role, while 10% consider it to have great meaning and 10% think they are irrelevant.

In terms of the importance of Sericulture (Silk production), 5% of respondents consider it extremely important, while 45% it has a large role, 30% it has average role, 5% it has little importance and 5% think it is not important at all.

According to the results of the survey, 20% of respondents are of the opinion that Dubrovnik traditional Guitar (Lijerica) workshops have extremely large significance, 30% think it has large meaning, 20% think it has mediocre, 15% think it has little meaning, and 15% of respondents think it is has a completely irrelevant.

The importance of traditional crafts

Traditional craft \ Role	Very large role (%)	Large role (%)	Middle (%)	Little (%)	Not important (%)
Konavle embroidery	33	33	31	3	-
Mljet embroidery	18	45	34	3	-
Coastal embroidery	28	41	28	3	-
Knitting	27	40	25	5	3
Stonemasonry	20	35	25	10	10
Easter workshop	15	40	25	10	10
Sericulture (silk culture)	5	45	30	5	15
Dubrovnik traditional quitar (Lijerica)	20	30	20	15	15

Source: authors.

According to the results of the research Konavle, Mljet and Coastal embroidery have mostly mediocre level of tourist valorization and involvement in the tourist offer, and very similar situation is with Knitting, Easter workshops and Stonemasonry. Dubrovnik lijerica workshops and Sericulture workshops have mostly small level of involvement in the tourist offer.

Conclusion

Based on the results obtained from the empirical research in the area of Dubrovnik, Croatia, it is also clear that the quality of autochthonous food product is undoubtedly for the high level of respondents, so we can conclude that tourists are satisfied with the quality of autochthonous products. On the other side tourists are not satisfied with the availability of autochthonous products. According to the results of the research it is clear that there is a need for including more sales channels and points where the tourists can buy local autochthonous products and get the best pricing. According to the results of the research related to traditional crafts Konavle, Mljet and Coastal embroidery workshops, Knitting, Easter and Ecological workshops, Stonemasonry, Dubrovnik lijerica workshops and Sericulture workshops are considered as important element of cultural product, but all

those traditional crafts mostly have mediocre level of tourist valorization, so there is a need for rising the level of traditional craft involvement based on the workshops. The food and non food authentic products play important role in the local community development so autochthonous products development should to be better supported by local government authority.

References

1. Arsić, S., Kljajić, N. and Savić, M. Possibilities to Increase Autochthonous Dairy Production in the Municipality of Štrpce, Serbia, *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin* Vol. LXII No. 1/2010, Available from <http://www.upg-bulletin-se.ro> [Accessed 2/04/2020].
2. Barač, A., Dragičević, M. and Letunić, S.(2012) Cultural attractions in the function of sustainable development- the case of Dubrovnik, *Proceedings of the 6th International Conference Enterprise Odyssey „Corporate governance and public policy-path to sustainable future“*, University of Zagreb, 13-16 June, 2012, Šibenik, pp. 1331-1345.
3. Horjan, G. (2011) *Traditional Crafts as a New Attraction for Cultural Tourism*, <http://www.ijij.org>. [Accessed 5/04/2020].
4. Radman M., Mesic Ž., Kovacic D., *Geographical indications in Croatia A case study of Virovitica pepper*, Available from [www. origin-food.org](http://www.origin-food.org). [Accessed 16/07/2019].
5. Sufang, Z, (2019) Education of traditional Folk Arts and Crafts and Discipline Construction of Art Design, *IOSR Journal of Research & Method in Education* , vol 9. 6 pp. 74-76.
6. EU Regulation, No. 1151/2012.
7. Official Gazette, No. 30/2015.
8. Official Gazette, No. 65/2015.
9. Act on geographical indications and designations of origin and services, Available from <http://www.dziv.hr> [Accessed 15/02/2020]
10. <http://www.ebrd.com>, [Accessed 15/01/2020].
11. <http://www.croatiaweek.com>, [Accessed 10/08/2019].
12. <http://www.mps.hr>, [Accessed 10/06/2019].
13. <http://www.ukessays.com>[Accessed 3/03/2020].
14. <http://www.privredni.hr> [Accessed 3/03/2020].
15. <http://www.ec.europa.eu> [Accessed 5/04/2020]
16. [http://www. origin-food.org](http://www.origin-food.org) [Accessed 2/04/2020].
17. <http://www.heritagecrafts.org.uk> [Accessed 2/04/2020].

ЛОГИСТИКАТА ПРИ ПЛАНИРАНЕ НА СПЕЦИАЛНИ СЪБИТИЯ

LOGISTICS IN THE PLANNING OF SPECIAL EVENTS

Доц. д-р Мария Воденичарова

Университет за национално и световно стопанство, София
mvodenicharova@unwe.bg

Assoc. Prof. Maria Vodenicharova, PhD

University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
mvodenicharova@unwe.bg

Abstract

In the last 10 years, the global event industry has been gaining increasing application. Event management is a process of goal exploration, stage planning, organization and implementation of the event concept, control and coordination of activities and a thorough evaluation of the event. The economic importance of events contributes to regeneration from the cities and receives more attention. (Harris, V., 2004, pp. 103–109). The purpose of this report is to review the details of logistics planning in the organization of special events.

Key words: *event logistics, event management, supply chain.*

JEL Code: O2, L1, Z3

Въведение

При съвременното нарастване на икономическите, социалните, техническите, политическите и културни взаимовръзки логистиката се превръща в ключов за бизнеса процес, насочен към задоволяване изискванията на потребителите. В контекста на глобализацията, логистиката все повече играе ролята на основен двигател за конкурентоспособност както при продуктите, така и при услугите. От гледна точка на отделната организация логистичната концепция се проявява като вътрешнофирмена интеграция на материалните потоци през трите фази на тяхното движение (входяща, вътрешна и изходяща логистика), координация и интеграция с други области на фирменото управление – производство, качество, финанси и т.н. (Vodenicharova, 2017). Приложението на логистичната концепция изисква преодоляване на конфликта на

интереси и разнопосочността на целите на посочените области на фирменото управление (Dimitrov, 2010). Освен вътрешнофирмената интеграция логистичната концепция се проявява и на ниво междуфирмена интеграция на управлението на материалните и свързаните с тях потоци и се изразява в управление на веригата на доставките, състояща се от всички участници в производството и разпределението на продуктите до крайните потребители. Вътрешнофирменото и междуфирменото интегрирано управление завършва с обслужването на клиентите, което заема централно място в много организации (Lambert, 2001). Логистиката на събитията обхваща от една страна проучване на целите, планиране на етапите, организацията и реализацията на самото събитие и от друга страна обхваща процесите на веригата на доставките при организирането на събития.

Поради нарастващата сложност на вертикалната интеграция и интернационализация се увеличава чувствителността на логистичните структури към нарушения, както в тяхната честота, така и в тяхната степен. Поради тази причина е важно да се осъществява качествено управление на логистичните процеси при управлението на събития, както и да се управлява веригата на доставките при организирането на събитията (Bensel, 2008).

Целта на настоящия доклад е да се разгледат особеностите на логистичното управление на специалните събития, да се опише процеса на планиране на специални събития и да се изведат логистични проблеми при планирането на специални събития. В доклада е разгледан един от подходите при процеса на планиране на събития. Логистичното управление на събитията е процес, който включва всички дейности, свързани с организирането и изпълнението на събития като концерти, фирмени юбилеи или частни събития. Логистичните услуги се съсредоточават главно върху транспортиране на оборудването за събитията, като включва всички етапи на доставките на кетъринга (Allen et al, 2008). Също така логистичното управление на събитията обхваща настройването и деконструкцията на различните видове оборудване, както и складирането и съхранението на материалите, необходими за протичане на събитията. Качеството на провеждането на събитията е свързано с високите изисквания на клиентите по отношение на срокове, гъвкавост, техническа надеждност и рентабилност (Harjes, F., Scholz-Reiter, B. 2012). Към логистичните услуги при управлението на съби-

тията се включват управлението на потока от хора и етапите на провеждането на събитието.

1. Логистичното управление на специалните събития

Събитията са временни явления, които имат определена продължителност и за планираните събития тази продължителност обикновено е фиксирана и предварително оповестена (Getz, D. 1997). Според Гец (Getz, 1997) събитията са преходни и всяко събитие е уникална смесица от своята продължителност, условия, управление и хора (Beloviene et al. 2009). На фигура 1 са представени видовете специални събития.



Източник: Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, F., Ivanov, T., Ortin, K., (2009) Naruchnik po Upravlenie na sabitia, , VSU "Chernorizec Hrabar", UI.

Фиг. 1. Видове специални събития

В специализираната литература са представени различни подходи и методи при планиране на логистиката на събитията. В съчетание с планирането на маршрута, логистиката на събитията обхваща два основни проблема: проблемът с графика за събитието и проблемът с промяната и доставката от множество превозни средства и оборудване (Harjes, F., Scholz-Reiter, B., 2014).

В областта на управлението на операциите терминът *график* обикновено описва определянето на срокове за изпълнение на дейностите и показва каква работа трябва да се извършва, кога и къде (Chambers, S., Slack, N., & Johnston, R. 2007). В този график планирането обхваща широк спектър от дейности по планиране и контрол, като се започне от планирането на доставката на оборудване до последователността на задачите и организирането на цялата верига за доставки (Harjes, Scholz-Reiter, B., 2014).

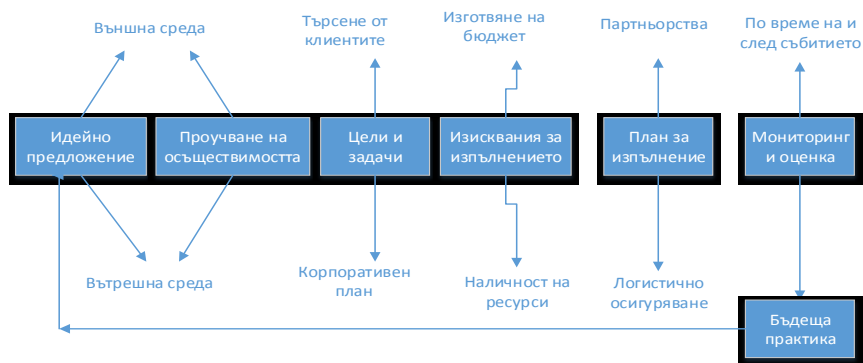
Според Тилчо Иванов и колектив (Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, F., Ivanov, T., Ortin, K., 2009) логистичното управление на събитията цели да развие и поддържа способностите, необходими за пълно осигуряване на ефективното им провеждане. Основната цел е управление на потоците и мрежите по време на осигуряването на необходимите материали, съоръжения и услуги. Специално внимание се обръща на движението на участниците (потребителите) или доставчиците до мястото на събитието (Beloviene, A. et all 2009). Специфичната концепция и подход, свързани с предоставянето на логистични услуги, всъщност представляват приложение на съвременните методи за пазарно управление на наличните ресурси. Прилагането им като инструмент за по-добро балансиране на специалните събития изисква и предлага използването на съвременните пазарни инструменти за регулиране на взаимоотношенията в бизнеса. Логистичното управление е израз на зрялост на икономическите пазарни взаимоотношения и на демократично икономическо управление. Приемането на логистичните идеи и предприемането на специфични действия за тяхното приложение при управлението на специални събития е израз на радикална промяна в управлението на ресурсите в сферата на събитията като част от цялата икономика (Beloviene, et all, 2009).

Един от основните проблеми при организирането на събитията е настъпване на кражби, щети, погрешно натоварване или поръчки, което допълнително усложнява логистичното обслужване (Warden, T., et all 2010). В много случаи последствията са свързани с загуба на време и средства (Harjes, F., & Scholz-Reiter, B, 2014). В доклада ще се разгледат основните подходи за планиране на събитията и ще се фокусира върху потенциалните оператори на събитията при управлението на логистиката.

2. Процес на планиране на специални събития

Специален модел, който да е приложим за всички събития не е създаден. Организаторите на събитията избират модел, който е полезен и разбираем за заинтересованите страни. Бързо променящия се свят на събитията налага все по-ограничено време за планиране, по-малко време за провеждане и по-конкурентна среда. Едно от важните условия на организациите е да използват ресурсите ефективно и ефикасно, като управляват и контролират времето при организирането на специалните събития.

В доклада е представен един от подходите при процеса на планиране на събития. Този подход е съставен от университетски преподаватели и практикуващи от Великобритания, Северна Америка и Австралия (Beloviene et al, 2009) и е представен на фигура 2. Процесът на планиране започва с проучване на осъществимостта на външната и вътрешната среда, поставяне на цели и задачи, изготвянето на бюджет, създаване на план за изпълнение и провеждане на мониторинг, като в края се прави оценка на проведеното събитие.

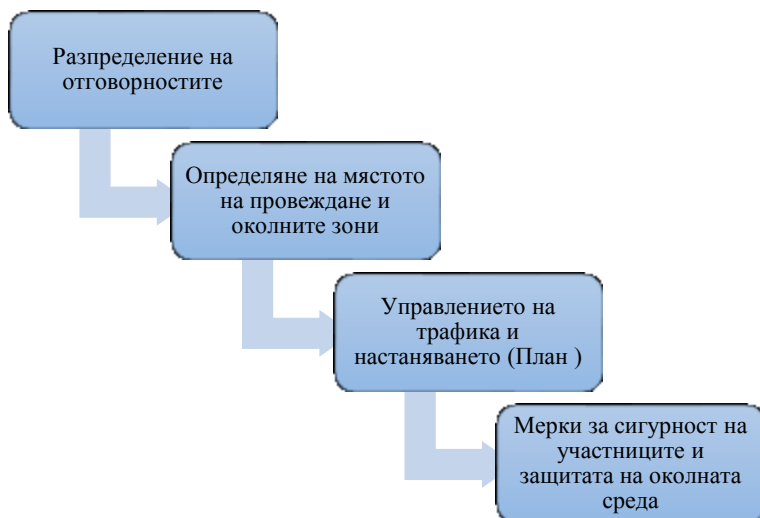


Източник: Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, F., Ivanov, T., Ortin, K., (2009) *Naruchnik po Upravlenie na sabitia*, VSU "Chernorizec Hrabar", UI.

Фиг. 2. Процес на планиране на събитие

Събитията могат да бъдат разделени на етапи без официално приета структура за планиране и управление, но тъй като стават все по-големи, сложни и изискват все повече ресурси по отношение на финансиране, хора, време и опит, могат да бъдат приложени всички теории и техники на бизнес управлението.

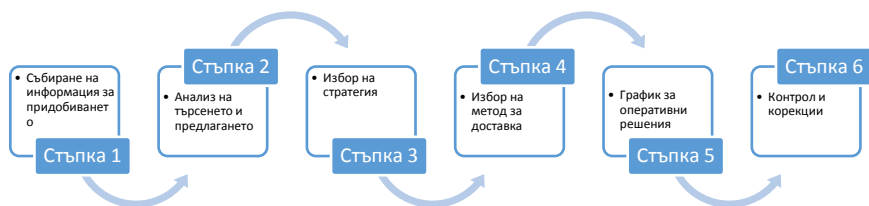
На фиг. 3 е представено логистичното планиране на специалните събития, като първата задача е свързана с разпределянето на отговорностите и ролите на логистиката.



Източник: Адаптирана по Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, F., Ivanov, T., Ortin, K., (2009) Naruchnik po Upravlenie na sabitia, VSU "Chernorizec Hrabar", UI.

Фиг. 3. Логистично планиране на специалните събития

Планирането е базата за координация на общите усилия при логистичното управление на събития. Изготвя се план за поръчки при управлението на събитията, който включва следните стъпки:



Източник: Адаптирана по Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, F., Ivanov, T., Ortin, K., (2009) Naruchnik po Upravlenie na sabitia, , VSU "Chernorizec Hrabar", UI.

Фиг. 4. Стъпки при изготвянето на план за поръчки

При логистичното планиране на специалните събития е необходимо да се разгледат елементите на планиране на сигурността, които включват план за управление на риска и план за извънредни ситуации. Планът за управление на риска цели управление на всички възможни рискове, съпровождащи специалното събитие и включените в него логистични операции. Планът за извънредни ситуации е насочен към непредвидими извънредни ситуации, за които трудно може да бъде определено нивото на риска. Извънредни ситуациите за действие и управление на неочаквани инциденти могат да прекъснат и застрашат специалните събития и тяхното осигуряване, поради това част от планирането включва застраховането на събитията.

Друг елемент от ефективното логистично управление на специалните събития е свързан с адекватна комуникация между служителите и гостите. Ефективната комуникацията трябва да доведе до успешна координация между всички страни (Abbott, J. and Morgan Geddie, 2001). Основната цел е увеличаването на ефикасността и стабилността на цялата система. Нивото на автономен контрол зависи от няколко параметъра, като например интегрирането на необходимите информационни и комуникационни технологии (ИКТ), икономическите отражения или съвместимостта с наличните ИТ системи (Enterprise Resource Planning, ERP), производствени системи за изпълнение и др. (Harjes, F, Scholz-Reiter, B., 2014).

В този контекст ИКТ технологиите играят централна роля. Наличието на технологии за идентификация, местоположение, комуникация

и вземане на решения е задължително условие за прилагането на автономен контрол при планирането на специалните събития (Harjes, F, Scholz-Reiter, B., 2014).

3. Потенциални оператори на специални събития

При управлението на специалните събития се появяват традиционните доставчици на логистични услуги 3PL (Доставчик на логистични услуги от трета страна) като доставчик на услуги за проследяване и решенията и плана за доставките. Доставчиците на логистични услуги могат да бъдат разделени на следните видове оператори на специални събития при управлението на логистиката:



Източник: Dimitrov, P., i kol. (2010). Logistichni sistemi, UI, „Stopanstvo”, Sofiya.

Фиг. 5. Класификация на доставчиците

Тези доставчици на услуги поемат ролята на неутрален посланик между участниците във веригата за доставки. Основната им роля се състои в интегрирането на разнородни ИТ инфраструктури с цел осигуряване на гладък потокът от данни. Често тези компании притежават необходимите необработени данни (напр. данни от системи за проследяване). Също така има възможност един или повече логистични опе-

ратори да управляват събитията. Главната роля на операторите на специални събития е свързана с улавяне на оперативните рискове при планирането на събитията и поемане на тези рискове чрез уведомяване на вземащи решения за рисковете, както и чрез предоставяне на информация за определяне на честотата на възникване на рисковете, ефективността на предприетите предпазни мерки и как тези предпазните мерки могат да бъдат подобрили за бъдеще.

Заклучение

В заключение могат да се изведат следните логистични проблеми при планирането на специални събития:

1/ транспортирането, складирането, съхранението на специфично за събитието оборудване, като столове, маси, пейки, закачалки, кетъринг материали или техническо оборудване, както и инсталирането и деконструкцията на оборудването на местата за провеждане на мероприятията.

3/ определяне на срокове, гъвкавост, техническа надеждност.

4/ управлението на потока от хора и етапите на провеждането на събитието.

5/ планирането на маршрута, което включва: проблемът с графика за събитието и проблемът с промяната и доставката от множество превозни средства и оборудване.

6/ планирането на доставката на оборудване до последователността на задачите и организирането на цялата верига за доставки.

7/ управление на потока и мрежите по време на осигуряването на необходимите материали, съоръжения и услуги. Специално внимание се обръща и на движението на участниците (потребителите) или доставчиците до мястото на събитието

8/ планиране на сигурността, които включват план за управление на риска и план за извънредни ситуации

9/ управление на неочаквани инциденти, които могат да прекъснат и застрашат специалните събития и тяхното осигуряване. Част от планирането е и застраховането на събитията

10/ и не на последно място като елемент от ефективното логистично управление на специалните събития е адекватна комуникация между служителите и гостите.

Всичко това показва сложността при планирането на логистиката при организирането на специални събития и възможностите за изследване в тази област. При разкриването на особеностите на планирането на логистиката би могло да се включи и управлението на тълпата. Тъй като събитията са част от процъфтяващата индустрия, която продължава да расте, а това бързо увеличение налага управление на тълпата и контрола на тълпата също като част от дейностите за управление в тази индустрия (Abbott, J., and Morgan W. Geddie, 2001). Тъй като феновете действат по различен начин в зависимост от събитието, мениджърите на събития трябва да обмислят условията на събитието така, че да се предскаже поведението на феновете и да приложат съответните мерки за сигурност. Например, при футболните игри може да наложат по-строги мерки за сигурност, отколкото тенис мачове. Освен това събития, провеждащи се в райони с висока престъпност може да създадат да възможност за атаки от трети страни. Следователно, мениджърите трябва подробно да проучат районите, в които се провежда събитието и предприемат подходящи защитни мерки.

References

1. Vodenicharova, M. (2017) Metodi za upravlenie na kachestvoto v logistikata, XXVIII Natsionalna Nauchno-prakticheska Konferentsiya "Kachestvoto za po-dobar zhitov'2017, Sofiya, 07-08.11.2017
2. Dimitrov, P., i kol. (2010). Logistichni sistemi, UI„Stopanstvo”, Sofiya.
3. Abbott, J. and Morgan Geddie, (2001) Event and Event and Venue Management: Minimizing Liability Through Effective Crowd Management Techniques, Event management, Vol.6, pp.259-270
4. Beloviene, A., Kinderis, R., Williamson, F., Ivanov, T., Ortin, K., (2009) Naruchnik po Upravlenie na sabitia, , VSU “Chernorizec Hrabar”, UI
5. Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnel, I. (2010). Festival and Special Event Management (5. Ed.). Hoboken, NY, USA: John Wiley and Sons.
6. Bensel, P. Fürstenberg, F. and Vogeler, S. (2008). Supply Chain Event Management. In *Digitale Schriftenreihe Logistik*, 3. Berlin: Technische Universität Berlin.
7. Chambers, S., Slack, N., & Johnston, R. (2007). Operations Management (5 Ed.). Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.

8. Getz, D. (1997). Event management and event tourism (1st ed.). New York: Cognizant Communications Corp.
9. Harjes, F., Scholz-Reiter, B. (2012). Autonomous control in event logistics. In M. Affenzeller, A. Bruzonne, F. De Felice, C. Del Rio Vilas, M. Frydman, M. Massei et al. (Hrsg.), Proceedings of the 11th International Conference on Modeling and Applied Simulation 2012 (pp. 302-308). Rende (CS), Italy: DIME, University of Genua.
10. Harjes, F., Scholz-Reiter, B. (2014) Autonomous control in closed dynamic logistic systems, 2nd International Conference on System-Integrated Intelligence: Challenges for Product and Production Engineering, Procedia Technology 15 (2014) 313 – 322
11. Lambert, D., J. Stock, (2001) Strategic Logistics management, McGraw-Hill, 4th ed., p.5-6
12. Warden, T., Hribernik, Karl A., Klaus-Dieter, T., Otthein, H. (2010) An Internet Of Things For Transport Logistics - An Approach To Connecting The Information And Material Flows In Autonomous Cooperating Logistics Processes, *MITIP 2010, Aalborg University, Denmark.*

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ
НА НЕЗАВИСИМ ФИНАНСОВ ОДИТ НА ФИНАНСОВИТЕ
ОТЧЕТИ НА ЗАСТРАХОВАТЕЛИТЕ**

**CHALLENGES FACED DURING THE INDEPENDENT
FINANCIAL AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS
OF INSURERS**

*Доц. д-р Мая Начкова
д.е.с., регистриран одитор
Университет за национално и световно стопанство, София
maianch@mail.bg*

*Assoc. Prof. Maia Natchkova, PhD
Certified Public Accountant, Registered Auditor
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
maianch@mail.bg*

Abstract

This publication focuses on the challenges faced during the independent financial audit of insurers' specific financial statements. It highlights some more important and specified audit procedures performed by the certified public accountants, registered auditors while carrying out independent financial audit of insurers' financial statements, aimed at identifying a reliable basis for expressing auditor's opinion with regard to the observance of the "going concern" accounting principle. Special attention is paid to the specific business pursued by insurers within high-risk environment, which results in the establishment of specific items of accounting, analysis and independent financial audit.

The independent financial audit facilitates adequate management decision-making and achievement of good results by means of skillful planning and pursuit of insurance business, enabling insurers to survive and flourish under market economy conditions, to be financially stable, solvent and to achieve good financial performance, to properly raise, control and invest and spend funds raised by the insurance funds they manage through the contributions of insured and insuring parties.

This publication may be used for carrying out different types of financial audit – internal audit carried out by the intracompany management structures of the insurers; independent financial audit carried out by certified public accountants, registered auditors, and external audit carried out by the governmental supervisory, financial and other authorities in terms of insurers' business taxation

Key words: *insurers, insured persons, insurances, independent financial audits, annual financial statements.*

JEL Code: M49

Въведение

Докладът е посветен на предизвикателствата при осъществяване на независим финансов одит на специфичните финансови отчети на застрахователите. Представени са някои от по-важните, специфични одиторски процедури при провеждане на независимия финансов одит на финансовите отчети на застрахователите, извършван от дипломираните експерт-счетоводители, регистрирани одитори, с цел определяне на надеждна база за изразяване на одиторско мнение относно спазването на счетоводния принцип „Действащо предприятие”. Специално внимание се обръща на специфичната дейност, осъществявана от застрахователите във високо рискова среда, която води до формиране на специфични обекти на счетоводно отчитане, анализ и независим финансов одит.

Представената разработка може да се използва за провеждане на различни видове финансов одит – вътрешен одит, осъществяван от вътрешните управленски структури на застрахователите; независим финансов одит, осъществяван от дипломираните експерт-счетоводители, регистрирани одитори и външен одит, осъществяван от държавните надзорни, финансови и други органи по повод на данъчното облагане на дейността на застрахователите.

Изложение

Независимият финансов одит спомага за вземане на адекватни управленски решения и постигане на добри резултати, посредством умело планиране и осъществяване на застрахователната дейност, за да могат застрахователите да оцелеят и просперираат в условията на пазарна икономика, да са финансово устойчиви, платежоспособни и с добри финансови резултати, да могат правилно да събират, да управляват, да инвестират и да разходват средствата, събрани в управляваните от тях застрахователни фондове от вноските на застрахованите и застрахованите лица. Одитът предоставя на потребителите на финансовите отчети – инвеститори, акционери, държавни и надзорни органи, становище относно точността на отчетите на застрахователите. По този начин независимият финансов одит допринася за нормалното функциониране на застрахователния пазар чрез подобряване на доверието в коректността на финансовите отчети на застрахователите.

Застраховането, според Кодекса за застраховането (Kodeks za zastrahovaneto, 2019 г., ch. 3, al.1) е „...дейност по осигуряване на застрахователно покритие на рискове по силата на договор, изразяващо се в набиране и разходване на средства, предназначени за изплащане на обезщетения и други парични суми при настъпване на събития или сбъждане на условия, предвидени в договор...“ То е дейност по набиране, инвестиране, управление и разходване на събраните в застрахователни фондове застрахователни вноски на застрахованите или застраховачи лица по сключените застрахователни полици (договори) и в изпълнение на изискванията на определени Директиви на Европейската комисия (Direktivi 73/239/EIO, 88/357/EIO, 92/49/EIO, 98/78/EO, 2001/17/EO, 2009/138/EO na Evropeyskata komisiya).

Основните предизвикателства, които стоят пред одита на финансовите отчети на застрахователите се пораждат от специфичните застрахователни операции и застрахователните отношения, в които влизат застрахователите и техните клиенти – застраховани, застраховачи и третите лица, ползващи се от застраховките, застрахователите в ролята на цеденти с техните презастрахователи.

Застрахователната дейност като обект на счетоводно отчитане и независим финансов одит представлява съвкупност от специфични по вид стопанско-правни операции, които се различават от стопанските операции, извършвани от нефинансовите предприятия по съдържание, срокове на изпълнение, начин и технология на осъществяване. Осъществяването на независим финансов одит на финансовите отчети на застрахователите е обусловено от съществуващите специфични, характерни само за застрахователната дейност отчетни обекти, а именно:

1. Разходи за обслужване на сключени застраховки и презастраховки - формират се от начислените суми за:

а) обезщетения и застрахователни суми на застрахованите лица или на третите лица, ползващи се от застраховките, съгласно условията на сключения застрахователен договор, респ. за отстъпени премии на презастрахователи от цедентите по сключени презастрахователни договори;

б) ликвидация на възникнали застрахователни случаи;

в) комисиони на застрахователни посредници;

г) участие в резултата на застрахователите;

д) заделени застрахователни (технически) резерви, респ. освободена част на презастрахователите в застрахователните (технически) резерви на цедентите;

д) други разходи за застрахователна дейност, в т.ч. за предпазни мероприятия, реклама на застраховки и за презастрахователна дейност на цедентите.

2. Приходи от сключени застраховки и презастраховки - формират се от:

а) застрахователни премии, получени от застраховани или застраховащи лица /физически или юридически лица/ или събрани от застрахователни посредници съгласно сключени застрахователни полици, респ. приходите на цедентите от презастрахователни обезщетения, презастрахователни комисиони, суми за участие в резултата и други приходи, получени от презастрахователи;

б) освободени застрахователни (технически) резерви, респ. заделената част на презастрахователите в застрахователните (технически) резерви на цедентите - това са приходи от освободени застрахователни (технически) резерви, които са заделени и отчетени като разход в предходен отчетен период. Те представляват гаранция на застрахователя за изплащане на застрахователни обезщетения, ако се сбъдне застрахователния риск и се освобождават в края на годината при несбъдването на този риск като се отнасят директно в печалбата на застрахователя, респ. цедента;

в) други приходи от застрахователна и пасивна презастрахователна дейност - това са други суми, които застрахователите получават от застрахованите лица по силата на сключените между тях застрахователни договори, приходи от абандони и др., респ. други приходи за цедента, получени от презастрахователи.

3. Специфични разчети по сключени застраховки и презастраховки – това са разчети с клиенти (застраховащи и застраховани лица), които са инициаторите за сключването на застраховките, респ. разчети на цедентите с презастрахователи при сключване на презастрахователни договори; разчети със застрахователни и презастрахователни посредници, възникнали при сключването, поддържането, изпълнението и прекратяването на застрахователните, респ. презастрахователните полици; разчети с технически експерти и вещи лица при ликвидацията на възникнали застрахователни събития, разчети с трети лица, ползващи се от застраховките, разчети със съзастрахователи, разчети по регреси, вътрешни разчети и др.

4. Специфични застрахователни и презастрахователни (технически) резерви, заделени и освободени по сключени застраховки и презастраховки – това са специфични задължения на застрахователи към застрахованите лица, респ. на презастрахователите към цедентите и са предназначени да покрият евентуалното настъпване на застрахователния или презастрахователния риск. Техническите резерви изразяват намаление на ресурсите на застрахователя във връзка с уреждането на неговото съществуващо задължение към застрахованите лица, респ. на презастрахователя към цедента към датата на Отчета за финансовото състояние. Те са специфични пасиви, които не винаги стават изискуеми, поради възможността застрахователният или презастрахователният риск да не се сбъдне, респ. застрахователното или презастрахователното събитие да не настъпи. С този факт се свързва процесът на тяхното освобождаване, който води до признаването им за текущ приход от пряко застраховане за застрахователите, респ. разход от пасивно презастраховане за цедента и процесът на тяхното заделяне, който води до признаването им за текущ разход от пряко застраховане за застрахователите, респ. приход от пасивно презастраховане за цедента. Според Маврудиев, (Mavrudiev, Hr. et al., 2018, s. 310) те „представяват основната част от пасивите на застрахователя, най-голямото балансово перо в Пасива на неговия Отчет за финансовото състояние (Счетоводния баланс)”. Достатъчността на размера на заделените застрахователни и презастрахователни (технически) резерви е гаранция за възможността на застрахователите да покрият всички плащания по сключените застрахователни договори към застрахованите лица, респ. презастрахователите да покрият всички плащания по сключените презастрахователни договори към цедентите в бъдещи отчетни периоди.

5. Специфични активи (покрития на технически резерви) по сключени застраховки – това са инвестициите на застрахователите във финансови активи и финансови инструменти. Всеки клас от финансовите активи и финансовите инструменти трябва да бъде правилно класифициран, признат и оценен, вярно и честно представен и оповестен в Отчета за финансовото състояние (счетоводния баланс) на застрахователите, а именно: какво е естеството на активите; какви са възможните рискове и ползи от собствеността, на които застрахователите са изложени; какви са балансовите стойности на признатите активи и кои са свързаните с тях пасиви.

6. Специфични финансови отчети на застрахователите – те се изготвят и представят задължително на базата на Международните счетоводни стандарти, според Закона за счетоводството (Zakon za schetovodstvoto, 2019). Формата и съдържанието им са определени в МСС 1 „Представяне на финансови отчети” и в МСС 7 „Отчети за паричните потоци”, според Международни стандарти за финансово отчетяване (МСФО), (MSFO, 2019). Съставните части на Годишния финансов отчет на застрахователите са: Отчет за финансовото състояние, Отчет за печалбите и загубите и другия всеобхватен доход, Отчет за паричните потоци, Отчет за измененията в собствения капитал и застрахователните резерви и Приложение. Приложението към Годишния финансов отчет се изготвя съгласно изискванията на МСФО/МСС и съдържа информация за прилаганата счетоводна политика, за състоянието и измененията в активите, пасивите, приходите, разходите и паричните потоци, оповестяване на политиката по управление на риска, оповестяване на ефективния лихвен процент и преоценката и други оповестявания за дейността на застрахователите. Застрахователите изготвят и Годишен доклад за дейността си, който съдържа информация за дейността им през текущата отчетна година и за бъдещото им развитие; за събития, настъпили след датата на съставяне на баланса; за инвестициите им във финансови активи и финансови инструменти; за целите и политиката им на управление на финансовия риск, включително политиката им на хеджиране на всеки основен тип хеджирана позиция, за която се прилага отчитане на хеджирането; за експозицията на застрахователите по отношение на ценовия, кредитния и ликвидния риск и риска на паричните потоци; за анализа на развитието и резултатите от дейността им; за финансовите показатели, относими към съответната дейност и друга информация от ръководството.

Отговорност за изготвянето, съдържанието, представянето и публикуването на финансовите отчети на застрахователите носят техните органи за управление. Те трябва да изготвят финансовите отчети при спазване на счетоводния принцип „Действащо предприятие”. Според Иванова (Ivanova, R., 2011) „Финансовите отчети се съставят на базата на предположението, че предприятието е действащо и ще продължи да функционира в предвидимо бъдеще. Приема се, че предприятието няма нито намерението, нито необходимостта да ликвидира или да съкрати съществено дейността си“. Информацията във финансовите отчети на

застрахователите трябва да бъде съпоставима (сравнима). Според Иванова (Ivanova, R., 2018, p. 478), „Сравнима е информацията, която дава възможност на потребителите да съпоставят финансовите отчети на предприятието в различни аспекти. ... Въз основа на това потребителите могат да анализират и оценяват информацията за финансовото състояние, постигнатите финансови резултати и паричните потоци на различните предприятия от съответния отрасъл. Получената аналитична информация позволява обективно да се оцени мястото на предприятието сред конкурентите, както и неговото позициониране спрямо най-доброто предприятие в отрасъла.”

Годишните финансови отчети на застрахователите се проверяват и заверяват от двама независими дипломирани експерт-счетоводители, регистрирани одитори или от специализирано одиторско предприятие със седалище в страната, избрани от Общото събрание на застрахователното акционерно дружество.

Основни насоки за провеждане на независим финансов одит на финансовите отчети на застрахователите:

➤ Дипломираните експерт-счетоводители, регистрирани одитори, при провеждането на независим финансов одит на финансовите отчети на конкретния застраховател, трябва да насочат своето внимание към:

➤ проверка на достатъчността на определените застрахователни премии по сключените застраховки за финансирането на дейността на застрахователите;

➤ проверка на общата сума на brutния премиен приход и общия размер на върнатите премии и отписаните вземания по предсрочно прекратени договори, отразени в счетоводните регистри на застрахователя;

➤ проверка на изплатените обезщетения или застрахователни суми от застрахователя и възстановените обезщетения от презастрахователи, посочени в годишния актюерски доклад като се направи преглед на оторизацията на изплатените претенции, преглед на първични документи за изплатени претенции, сравнение на изплатените претенции с тези от счетоводния регистър, по който ги завежда застрахователя; проверка на сумата на изплатените обезщетения по класове застраховки, начислените суми за регреси и абандони (приспаднати от изплатените обезщетения) по класове застраховки;

➤ проверка на извършената от актюера на застрахователя калкулация на техническите резерви; проверка на актюерския доклад относно

но достатъчността на заделените технически резерви; извършване на тестове по същество относно изготвения от застрахователното дружество тест за достатъчност на техническите резерви, съгласно МСФО 4 *Застрахователни договори*, за да се гарантира изплащането на очакваните обезщетения и застрахователни суми на застрахованите лица или на третите лица, ползващи се от сключените застраховки в обозримото бъдеще;

➤ проверка на общите суми на видовете технически резерви, в т.ч. дела на презастрахователя, отложените аквизиционни разходи и начислената обезценка на просрочени вземания по застрахователни договори и от посредници, посочени в доклада на актюера със счетоводните регистри на застрахователя, съгласно изискванията на държавния надзорен застрахователен орган, заложен в Наредба № 53 на КФН (Naredba № 53 na KFN, 2019);

➤ проверка чрез използването на различни тестове и/или алтернативни процедури на притежаваните от застрахователя финансови активи и финансови инструменти като покрития на застрахователните (технически) резерви. При наличието на промени, регистрираният одитор трябва да използва докладите на рейтингови агенции и на актюера на застрахователя, за да може да направи съпоставка на цените и процентите на продуктите, предлагани от застрахователя и да ги съпостави с тези на еквивалентен конкурент от застрахователния пазар;

➤ проверка на общите суми на отстъпените от цедента премии по презастрахователни договори, пласирани на презастрахователя, дела на презастрахователя в изплатените обезщетения и приходите на цедента от комисионни по договори, пласирани на презастрахователя и приходите от участие в резултата на презастрахователя;

➤ проверка на общите суми на дела на презастрахователя в пренос-премийния резерв, в резерва за предстоящи плащания и в другите застрахователни (технически) резерви на цедента;

➤ проверка на представените в счетоводните регистри на застрахователя, осъществяващ активно презастраховане за всеки цедент, с който той има сключени презастрахователни договори:

○ брутен размер на получените застрахователни премии от цедента,

○ разходи за комисионни на цедента,

○ изплатени обезщетения на цедента,

- общ размер на пренос-премийния резерв,
 - общ размер на резерва за предстоящи плащания,
 - общ размер на други резерви по активно презастраховане,
 - други вземания и други задължения към цедента;
- проверка на представените в счетоводните регистри на застрахователя, осъществяващ активно презастраховане за всеки ретроцесионер, с който презастрахователят има сключени договори, с посочените съответни суми в счетоводните регистри, както следва:
- отстъпени премии по договори, пласирани на ретроцесионера,
 - приходи от комисиони по договори, пласирани на ретроцесионера,
 - дял на ретроцесионера в изплатените обезщетения,
 - общ размер на дела на ретроцесионера в пренос-премийния резерв,
 - общ размер на дела на ретроцесионера в резерва за предстоящи плащания,
 - общ размер на дела на ретроцесионера в другите технически резерви на презастрахователя;
- проверка на сключените договори със застрахователните посредници (агенти и брокери), както и техните комисиони относно наличие на разминаване в броя на отчетените застрахователни полици, сключени от застрахователните агенти; осъществяване от регистрирания одитор на процедури по МОС 500 *Одиторски доказателства*, както и по МОС 505 *Потвърждения от външни източници* (2005) за осъществена подписваческа дейност от застрахователя. Процедурите, които одиторът може да приложи са: равнение на разходите за комисиони и на застрахователните задължения с регистъра на застрахователя, преглед на вземанията и задълженията от/към застрахователните посредници като се събере доказателствен материал за тях чрез потвърдителни писма. Одиторът трябва да направи извадка на аквизиционните разходи по посредници и преглед на условията за прилагане на процента на комисион, трябва да тества на извадков принцип и системата за бонуси и малуси на застрахователя;
- проверка на общата сума на парични средства и парични еквиваленти, банкови депозити, инвестиции във финансови активи и финансови инструменти, кредити и вземания, инвестиционни имоти, ин-

вестиции в имоти, машини, съоръжения и оборудване, нематериални активи и другите задължения, различни от техническите резерви като се събере доказателствен материал за тях чрез потвърдителни писма;

➤ аналитичен преглед на инвестициите, депозитите, сделките на мениджмънта, продажбите на инвестиции – печалбите и загубите от тях, да се прегледат преизчисленията на амортизираната стойност на държаните до падеж ценни книги и натрупана лихва по инвестициите като се събере доказателствен материал за тях чрез потвърдителни писма;

➤ проверка на оценката на очакваните вземания, за да се гарантира дългосрочната платежоспособност на застрахователя;

➤ проверка на приблизителните счетоводни оценки относно индикации за злоупотребите чрез счетоводни записи, чрез обезценка или надценяване според МОС 540 *Одит на приблизителни счетоводни оценки*. Според Станева, В. (Staneva, V., 2019, s. 30) „Необходимостта от определяне на характеристиките на счетоводните приблизителни оценки се извежда от очакваната икономическа изгода от употребата на конкретни активи/пасиви в нормалния ход на стопанската дейност на предприятието, на която се базира управленската преценка.”;

➤ проверка на степента на функциониране на вътрешната контролна система на застрахователя, какви са възможностите за упражняване на ефективен предварителен, текущ и последващ контрол на входа и на изхода на счетоводната система на застрахователя;

➤ проверка за достоверност, за вярно и честно представяне на информацията и за наличие на индикации за манипулиране на финансовите отчети на застрахователя;

➤ преизчисляване на капиталовите изисквания за платежоспособност и на показателите за равнището на рентабилност, способността за покриване на загуби на отсрочените данъци, допусканията за техническите резерви, въпросите, свързани с пазарното поведение, презастраховането и други техники за намаляване на риска и управление на операционния риск от застрахователя;

➤ проверка на информацията, публикувана в доклада на управлението за дейността на застрахователя относно финансовото му състояние, с оглед редуциране на съответните негативни страни в неговата дейност;

- проверка за нарушаване независимостта на регистрираните одитори спрямо одитирания застраховател;
- проверка за наличие на конфликт на интереси с одитирания застраховател;
- използването на услугите и компетенциите на актюери, ИТ специалисти и др.;
- проверка за наличие на пренебрегване на контролите и осъществяване на агресивна политика на застрахователния пазар от одитирания застраховател;
- проверка за наличие на индикатори за измами, които могат да бъдат във вреда на застрахователя и/или измами в негова полза;
- проверка за наличие на индикатори за изпиране на пари чрез застрахователната дейност от одитирания застраховател. При наличието на такива индикатори, регистрираните одитори трябва да предприемат съответните действия и да уведомят специализираните държавни органи и регулатори.

Заклучение

Предизвикателства при осъществяване на независим финансов одит на финансовите отчети на застрахователите:

С цел подобряване на ефикасността и ефективността на независимия финансов одит, регистрираните одитори трябва:

- да насочват по-добре и да проследяват систематично своите одитни инструменти;
- да си сътрудничат с държавния застрахователен надзорен орган за отстраняване на системни слабости в осъществявания контрол и надзор на застрахователната дейност;
- да подобрят допълнително надеждността на одиторските процедури, които осъществяват при одита на финансовите отчети на застрахователите;
- да дават по-конкретни и значими препоръки към застрахователите след провеждането на независимия финансов одит на финансовите им отчети с цел запазване на платежоспособността им и предпазване от изпадане в несъстоятелност и ликвидация;
- да насърчават публикуването на резултатите от стрес тестове, проведени на равнището на застрахователните акционерни дружества;
- да осигуряват по-прозрачна методология за осъществения независим финансов одит на финансовите отчети на застрахователите;

• да обучават, развиват и укрепват човешките ресурси, отговорни за независимия финансов одит на финансовите отчети на застрахователите.

References

1. Direktivi 73/239/EIO, 88/357/EIO, 92/49/EIO, 98/78/EO, 2001/17/EO, 2009/138/EO na Evropeyskata komisiya.

2. Ivanova, R., (2011), „Optimizirane na sadarzhaniето na godishniya доклад za deynostta na predpriyatiyata za nuzhdite na finansovostopanskiya (biznes) analiz na inteligentniya, ustoychiv i priobshstavash rastezh“, sp. „Upravlenie i ustoychivo razvitiе“, LTU, Sofiya, br.3/2011 g.)

3. Ivanova, R., (2018), „Schetovodstvo“, Trakiya-M, Sofiya

4. Kodeks za zastrahovaneto, (2019). Obn., DV, br. 102 ot 29.12.2015 g., posl.izm. DV br. 83 ot 22.10.2019 g.

5. Mavrudiev, Hr., Milanova-Tsoncheva, E. and Natchkova, M. (2018), „Schetovodstvo na zastrahovatelite i osiguritelite“, Izdatelski kompleks na UNSS, Sofiya, p. 310, ISBN 978-619-232-116-1

6. Mezhdunarodni standarti za finansovo otchitane (MSFO), (2019), Reglament (EO) № 1126/2008 na Komisiyata ot 3 noemvri 2008 godina za priemane na nyakoi mezhdunarodni schetovodni standarti v saotvetstvie s Reglament (EO) № 1606/2002 na Evropeyskiya parlament i na Saveta s posledno izmenenie

7. Mezhdunarodni Standarti za Kontrol varhu Kachestvoto, Odita, Pregleda, Izrazyavaneto na Sigurnost i Drugite Svarzani po Sadarzhanie Uslugi, Izdadeni ot Saveta po MOS za Izrazyavane na Sigurnost (2005)

8. Naredba № 53 na KFN (2019) ot 23.12.2016 g. za iziskvaniyata kam otchetnostta, otsenkata na aktivite i pasivite i obrazuvaneto na tehnireshkite rezervi na zastrahovatelite, prezastrahovatelite i Garantsionniya fond, obn., DV, br. 6 ot 19.01.2017 g., v sila ot 19.01.2017 g., posl. izm. i dop. br. 2 ot 04.01.2019 g.

9. Staneva, V. (2019) „Accounting estimates and approximations in IFRS 15 Revenue from contracts with customers“, International journal “KNOWLEDGE”, Institute of Knowledge Management, Skopje, Scientific Papers, Vol.35.1, m.12/2019, p.30, Global Impact and Quality Factor 1.822 (2018), ISSN 2545-4439, ISSN 1857-923X

10. Zakon za schetovodstvoto (2019), Obn., DV, br. 95 ot 8.12.2015 g., posl.izm. v DV br.96 ot 6.12.2019 g.

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ
НА СИСТЕМАТА ЗА ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ
И КОНТРОЛ В БЮДЖЕТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT
OF THE FINANCIAL MANAGEMENT
AND CONTROL SYSTEM
IN THE BUDGETARY ORGANIZATIONS**

*Доц. д-р Надежда Попова-Йосифова
Икономически университет – Варна
nadia_popowa@ue-varna.bg*

*Assoc. Prof. Nadezhda Popova-Yosifova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
nadia_popowa@ue-varna.bg*

Abstract

The operation of the financial management and control system is mainly intended to assist in the accomplishment of the goals of the relevant budgetary organization. The goal-setting is a responsibility of the managers of the relevant public sector enterprises and it should lay behind the development and implementation of an effective system for financial management and control. The main purpose of this report is to present main regulatory requirements and to unveil some opportunities for improvement of the internal control within the budgetary organizations.

Key words: *internal control, integrated framework, public sector, COSO.*

JEL Code: M 420

Въведение

Функционирането на система за финансово управление и контрол основно има за цел да съдейства за постигането на целите на съответната бюджетна организация. Определянето на целите е отговорност на ръководителите на съответните предприятия от публичния сектор и следва да бъде в основата на разработването и прилагането на ефективна система за финансово управление и контрол. Основна цел на настоящия доклад е да представи основни нормативни изисквания и да разкрие някои възможности за усъвършенстване на вътрешния контрол в бюджетните организации.

Все по-голяма актуалност и значимост придобиват въпросите, свързани с приложението на Интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO в публичния сектор, съвместно с модела на „трите линии на защита“, като целта е постигане на ефективно управление на риска и ефективен контрол в бюджетните организации. Пред ръководителите на предприятия от публичния сектор стоят редица предизвикателства, изискващи професионална преценка относно разработването на конкретни политики, процедури и правила за финансово управление и контрол. Съществен и актуален е въпросът за идентифициране и управление на рисковете, съпътстващи дейността на организацията, като целта е те да се сведат до ниво, което да не попречи на постигането на предварително поставените цели в стратегически и оперативни планове и програми.

1. Нормативни изисквания към системите за финансово управление и контрол

Съгласно чл. 21, ал. 1 от Закон за публичните финанси¹ (ЗПФ), ръководителите на бюджетните организации отговарят за изграждането, функционирането и отчитането на системи за финансово управление и контрол в съответствие с действащото законодателство. Това нормативно изискване намира своята проекция в разпоредбите относно управленската отговорност на Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор² (ЗФУКПС). Управленската отговорност се дефинира като задължение на ръководителите на бюджетните организации да осъществяват всяко свое действие, спазвайки принципите за добро финансово управление, законосъобразност и прозрачност, включително и да се отчитат за действията си и резултатите от тях. Съществува взаимовръзка и обусловеност между принципите за управление на публичните финанси, респективно консолидираната фискална програма и принципите за управление на дадена организация от публичния сектор (виж таблица 1). Може да се твърди, че спазването на принципите за законосъобразност, икономичност, ефективност и ефикасност, както и прозрачност в управлението на дейността на предприятие от

¹ Законът за публичните финанси е обнародван в Държавен вестник бр. 15 от 2013 г. и последно изменен с бр. 91 от 2017 г.

² Законът за финансовото управление и контрол в публичния сектор е обнародван в Държавен вестник бр. 21 от 2006 г. и последно изменен с бр. 13 от 2019 г.

публичния сектор, ще доведе до спазване на принципите на управление на публичните финанси.

Таблица 1

Нормативно регламентирани принципи относно финансовото управление и контрол в публичния сектор

Закон за публичните финанси (чл. 20)	Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор (чл. 3 и доп. разпоредби)
1. всеобхватност - управлението на публичните финанси се осъществява чрез бюджети и сметки на бюджетните организации, включени в консолидираната фискална програма, и наблюдение на останалите лица от сектор "Държавно управление"	1. законосъобразност - "предварителен контрол за законосъобразност" са всички проверки на документи, факти и обстоятелства, свързани с предоставяне на увереност за спазване на приложимото законодателство, преди да се вземе решение или да се извърши действие от страна на ръководителите на организациите
2. отчетност и отговорност - публичните финанси се управляват по начин, който гарантира отчетността и отговорността на разпоредителите с бюджети	2. добро финансово управление - публичните средства да се разходват и управляват икономично, ефективно и ефикасно
3. адекватност - съответствие на фискалната политика с макроикономическите и социално-икономическите цели	3. прозрачност - създаване на възможност за информираност на обществото чрез осигуряване на публичен достъп до информацията, отнасяща се до системите за финансовото управление и контрол, във всички структури, програми, дейности и процеси на организацията
4. икономичност - придобиването с най-малки разходи на необходимите ресурси за осъществяване дейността на бюджетните организации при спазване на изискванията за качество на ресурсите	
5. ефикасност - постигането на максимални резултати от използваните ресурси при осъществяване дейността на бюджетните организации	
6. ефективност - степента на постигане целите на бюджетните организации при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от тяхната дейност	
7. прозрачност - създаване на възможност за информираност на обществото чрез осигуряване на публичен достъп до	

Закон за публичните финанси (чл. 20)	Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор (чл. 3 и доп. разпоредби)
информация за макроикономическите и бюджетните прогнози, до данни относно текущото изпълнение на консолидираната фискална програма, както и за използваните методологии/допускания, залегнали при тяхното изготвяне	
8. устойчивост - поддържане на текущи нива на приходите и разходите без риск за платежоспособността на държавата или за способността за покриване на задължения в дългосрочен план	
9. законосъобразност - спазване на приложимото законодателство, на вътрешните актове и на договорите	

Източник: 1. Закон за публичните финанси; 2. Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор

Освен законова нормативна уредба, по отношение на докладването на ръководител на бюджетна организация пред горестоящ разпоредител с бюджет, са въведени изисквания с Наредбата за формата, съдържанието, сроковете, реда и начина за представяне на информация по чл. 8, ал. 1 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор³. Този нормативен акт също кореспондира с осъществяването на управленската отговорност и цели постигането на публичност и прозрачност относно състоянието на системите за финансово управление и контрол в бюджетния сектор. От съществено значение са задължителните за прилагане в публичния сектор указания, издадени от министъра на финансите относно управленската отговорност. Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол⁴ са разработени в съответствие със Стратегията за развитие на Вътрешния контрол в публичния сектор на Република България 2018 – 2020 година, Указанията на ИНТОСАЙ за прилагане на стандартите за вътрешен контрол в публичния сектор, както и в съответствие с Интег-

³ Наредбата за формата, съдържанието, сроковете, реда и начина за представяне на информация по чл. 8, ал. 1 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор е обнародвана в Държавен вестник бр. 76 от 2019 г.

⁴ Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол са утвърдени със Заповед № ЗМФ 184/06.03.2020 г.

рираната рамка за вътрешен контрол – COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Целта на посочените нормативни документи е да подпомогнат ръководителите на бюджетни организации в изграждането на система за финансово управление и контрол, която да обхваща всички дейности на бюджетното предприятие и да съдейства за постигането на поставените стратегически и оперативни цели.

Интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO позволява на организациите ефективно и ефикасно да развиват системите за вътрешен контрол така, че те да се адаптират към променящата се бизнес среда, да намалят риска до приемливи нива и да подпомагат вземането на решения и управлението на организацията (COSO, 2013). Тази рамка е въведена за прилагане в публичния сектор чрез националната нормативна уредба, като е необходима преценка при разработване на системите за финансово управление и контрол, в контекста на особеностите на всяка организация (цели, дейности, организационна структура и пр.).

Финансовото управление и контрол в публичния сектор следва да се организира в съответствие и с т.нар. модел на „трите линии на защита“, предложен от Международния институт на вътрешните одитори (The Institute of Internal Auditors). Моделът предоставя ефективен начин за комуникация по отношение на риска и контрола чрез изясняване на основните роли и задължения на лицата в организацията (COSO, 2015). Основното предположение на модела е, че под надзора и ръководството на висшия мениджмънт е необходимо да функционират три отделни групи (линии на защита) за ефективно управление на риска и ефективен контрол:

- Първа група (линия на защита) – оперативно управление, осъществявано от оперативни (преки) ръководители в организацията, които следят за прилагането на контроли и по този начин участват в управлението на риска;

- Втора група (линия на защита) – мониторинг на риска и контрола в подкрепа на управлението на контрола, осъществяван от служители в организацията, компетентни и отговорни за тази цел;

- Трета група (линия на защита) – осигуряване на независима преценка относно ефективността на управлението и контрола на висшия мениджмънт (вътрешен одит).

Моделът на „трите линии на защита“ може да се използва заедно с Интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO, за да се гарантира, че лицата във всяка „линия на защита“ разбират обхвата на своите отговорности по отношение на риска и контрола и как техните задължения се вписват в управлението на риска и осъществяването на контрола като цяло в предприятията. Според някои изследователи, вътрешният одит (третата линия на защита) оказва положително влияние върху интеграцията на трите линии на защита в организацията (Thabit et al., 2019). Публикациите на международните одиторски компании през последните години също акцентират върху значението и ролята на вътрешния одит за управлението на риска в предприятията (PwC, 2015; Deloitte, 2016).

ЗФУКПС и Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол, издадени от министъра на финансите, въвеждат за публичния сектор у нас едновременното прилагане на Интегрираната рамка за вътрешен контрол – COSO и концепцията за „трите линии на защита“. Целта е изграждането на ефективни системи за финансово управление и контрол в бюджетните организации.

2. Възможности за усъвършенстване на вътрешния контрол в бюджетните организации

Ефективният вътрешен контрол⁵ в предприятията от публичния сектор следва да бъде изграден и да функционира на базата на предварително дефинирани стратегически и оперативни цели. Бюджетните организации се различават по своята организационна структура, сфера на дейност, роля и място в бюджетната система, което предполага определянето на целите да бъде отговорност на техните ръководители. При изготвянето на стратегически и оперативни планове и програми е от значение, както ясното и точно формулиране на целите, така и разкриването на връзките между целите и осигуряването на финансов ресурс за тяхното постигане, т.е. следва да се имат предвид в процеса на бюджетиране.

Системата за финансово управление и контрол (СФУК) в дадена бюджетна организация, в съответствие с разпоредбите на ЗФУКПС следва да включва елементите: контролна среда, управление на риска,

⁵ Понятието вътрешен контрол по дефиниция от Интегрираната рамка COSO съответства на определението за финансово управление и контрол в ЗФУКПС.

контролни дейности, информация и комуникация, мониторинг. За да бъде ефективен вътрешният контрол е нужно посочените елементи да функционират взаимосвързано.

Контролната среда, в съответствие с чл. 11, ал. 2 от ЗФУКПС изисква разработването в организацията на вътрешни правила, политики и процедури по отношение на:

- Лична почтеност и професионална етика на ръководството и персонала;
- Управленска философия и стил на работа на ръководството;
- Организационна структура, осигуряваща разделение на отговорностите, йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;
- Политики и практики по управление на човешките ресурси;
- Компетентност на персонала

Следователно, човешкият фактор е в основата на контролната среда. Професионалната етика е удачно да се регламентира чрез нормите на Етичен кодекс, но независимо от това е добре във всички вътрешни актове на дадената бюджетна организация да съществуват разпоредби въвеждащи етични норми, които да се спазват при извършване на професионалните задължения. Ръководителят на бюджетната организация е отговорен да създаде условия за ефективна комуникация с оперативните мениджъри, да упражнява надзор върху осъществяването на вътрешния контрол, както и да създаде условия за упражняване на вътрешен одит. Всяко лице в бюджетната организация следва да е наясно с неговите права, задължения, линии на докладване и да е информирано за целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен план. Политиката по управление на човешките ресурси следва да е подпомогната от анализ на натовареността на персонала, нужното ниво на компетентност за всяка работна позиция и да предвижда периодични обучения.

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигането на целите на организацията. По отношение на този елемент на СФУК е от съществено значение разработването на стратегия за управлението на риска, както и възможността за нейното своевременно актуализиране. По-конкретно, необходимо е да съществуват разработени процедури за идентифициране на риско-

вете, както и да се прилага система за контрол и докладване на значимите за организацията рискове.

Видовете контролни дейности, в съответствие с чл.13, ал. 3 на ЗФУКПС следва да включват задължително :

- система за двоен подпис;
- правила за достъп до активите и информацията;
- политики и процедури за предварителен контрол за законосъобразност;
- политики и процедури за текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажменти и сключени договори;
- политики и процедури за последващи оценки на изпълнението;
- политики и процедури за обективно, точно, пълно, достоверно и навременно осчетоводяване на всички стопански операции;
- политики и процедури за управление на човешките ресурси;
- политики и процедури за спазване на лична почтеност и професионална етика.

Контролните дейности могат да бъдат групирани на превантивни, разкриващи и коригиращи, като дадена дейност (контрола) може да притежава белезите на повече от една група, в зависимост от риска върху който въздейства. Контролите следва да бъдат планирани и въведени в процеса на изграждане на СФУК, като може да се извършва различна комбинация от контролни механизми, с оглед постигане на максимална ефективност за конкретното предприятие от публичния сектор. Важно е да се има предвид, че въвеждането на контролните дейности е в зависимост от извършената оценка на риска. Ръководителят следва да има предвид ползата от дадена контролна дейност и разходите по нейното въвеждане и осъществяване.

За да функционира ефективно СФУК е необходимо в бюджетната организация да се изгради информационна система, до която да имат достъп всички служители и която да ги подпомага при изпълнение на служебните им задължения. Работата с информация предполага редица рискове и затова е необходимо да бъде разработена политика за информационна сигурност. Ръководителят на бюджетната организация следва да създаде условия за ефективно функциониране на комуникационни канали, които да се ползват от всички служители при ясно регламентирани във вътрешните актове правила и отговорности за докладване при установяване на грешки или нередности.

Съществува както обективна необходимост, така и задължение в нормативната уредба за осъществяване на мониторинг върху начина на функциониране на СФУК. Целта на това наблюдение е да се даде оценка на качеството на упражнявания контрол и при наличие на променени условия да се предприемат коригиращи действия. Важен въпрос е определянето на индикатори за мониторинг, чрез които да се констатират евентуалните отклонения от поставените цели. Системата за мониторинг включва три инструмента - текущ мониторинг, самооценка и вътрешен одит. Въпреки, че трите елемента взаимно се допълват, акцент следва да се постави на осъществяването на вътрешен одит, който следва да предостави независима и обективна оценка за ефективността на управлението и контрола пред ръководството на съответната бюджетна организация. Законът за вътрешния одит в публичния сектор⁶ изрично регламентира в кои предприятия от публичния сектор задължително се изгражда звено за вътрешен одит. Въпреки това, с писмено съгласие на министъра на финансите въз основа на мотивирано предложение на съответния разпоредител с бюджет може да се изгражда звено за вътрешен одит и в други организации.

Заклучение

Изграждането на система за финансово управление и контрол във всяка една бюджетна организация е процес, който следва да бъде съобразен с нормативната уредба, с добрите практики в тази сфера, с особеностите на осъществяваната дейност и не на последно място с поставените стратегически и оперативни цели от ръководителя на организацията. Комплексни са въпросите, свързани с изграждането на тази система в нейната цялост, тъй като отделните елементи трябва да функционират взаимосвързано и да спомагат за постигането на поставените цели. В практиката на отделните бюджетни организации е възможно системата за финансово управление и контрол да бъде различно конфигурирана, тъй като различни рискове е вероятно да съпътстват дейността и съответно различна комбинация от контролни механизми да бъде приложена. Съществена е ролята на вътрешните одитори в предприятията от публичния сектор, тъй като те следва да предоставят на ръководството независима и обективна оценка за ефективността на

⁶ Законът за вътрешния одит в публичния сектор е обнародван в Държавен вестник бр. 27 от 2006 г. и последно е изменен с бр. 100 от 2019 г.

процесите по управление на риска и контрола в съответните организации.

References

1. COSO. (2013) *Internal Control – Integrated Framework*. [Online] Available from: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> [Accessed 20/04/2020].
2. COSO. (2015) *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*. [Online] Available from: <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf> [Accessed 20/04/2020].
3. Deloitte. (2016) *Project Risk Management: Applying the Three Lines of Defence Model to Project Risk Management*, Deloitte Touche Tohmatsu.
4. PwC. (2015) *Internal Audit and Enterprise Risk Management*, PwC.
5. Thabit et al. (2019) *Determining the Effectiveness of Internal Controls in Enterprise Risk Management based on COSO Recommendations*. International Conference on Accounting, Business Economics and Politics, 10 April 2019. Available from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3401199> [Accessed 20/04/2020].

СТРАТЕГИЧЕСКИ ДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА РЕКЛАМНА ПОЛИТИКА

STRATEGIC ACTIONS IN ADVERTISING POLICY

Доц. д-р Пенка Горанова
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
p.goranova@uni-svishtov.bg

Assoc. Prof. Penka Goranova, PhD
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria
p.goranova@uni-svishtov.bg

Abstract

The formulation of advertising policy requires a precise and systematic analysis, as well as an evaluation of the possible variants with a combination of them, which will result in maximum economic effect at minimal cost of financial resources. This implies a close connection and dependence on the deliberate use of the advertising opportunities to influence specific groups of users in a company-preferred way.

The main objective of advertising policy is "to influence the market to change the attitude and behavior of consumers to the brand and production of the company in order to turn them into customers of the company".

To develop a successful advertising policy, it is necessary to build advertising teams that are integrated in advertising projects and to achieve a stable connection with information technologies. The purpose of the report is to present the strategic actions in conducting an advertising campaign in a leading company in the market of the food industry.

Key words: strategies, advertising policy, tactics, advertising concept, promotion.
JEL Code: M30, M31, M32

Въведение

Формирането на рекламна политика изисква прецизен и системен анализ, както и оценка на възможните варианти в комбинация от тях, която да доведе до максимален стопански ефект при минимални разходи на финансови средства. Това предполага тясна връзка и зависимост от целенасоченото използване на възможностите на рекламата да въздейства върху точно определени групи потребители по предпочитан от фирмата начин.

Основната цел на рекламната политика е „да въздейства върху пазара за промяна на отношението и поведението на потребителите към марката и продукцията на фирмата, за да ги превърне в клиенти на фирмата“ (Doganov et al., 1999a, p. 248).

За развитието на успешна рекламна политика е необходимо изграждане на рекламни екипи, които да са интегрирани по рекламни проекти за постигане на стабилна връзка с информационните технологии. Целта на доклада е да се представят стратегическите действия при провеждане на рекламна кампания във водеща фирма на пазара на хранително вкусовата промишленост.

1. Дефиниция и ранжиране на целите

Стратегическият процес в рекламата трябва да се разглежда през призмата на мениджмънта и политиката на фирмата. Той включва изграждане на визията, формиране на мисията, определяне на целите, използване на стратегиите и оценяване на резултатите. *Визията* представлява концептуално виждане за бъдещето на фирмата, за нейните дългосрочни стремежи и цели, без да се акцентира върху начините за тяхното реализиране (Todorova, L., p. 2015). *Мисията* определя хоризонта на мениджърите, мотивира служителите и отчита измененията в търсенето на продуктите. „Следи не само сегашните конкуренти, а и всички, които могат да задоволят същите потребности с други решения” (Blagoev, 2003, p. 493). Мисията представя фирмата пред обществото, като посочва нейните отличителни черти в сравнение с останалите конкуренти. Акцентите се съдържат в избраното кредо.

Рекламната дейност е целенасочена и се стреми да постигне определен резултат, който е залегнал в маркетинговата цел. Ако последната е увеличаване на печалбата чрез разширяване на пазарите, то целите на рекламата са пряко следствие от нея, а именно: информиране на потенциалните потребители за съществуването и качествата на стоката; промяна на нагласата на клиентите към предлагания продукт или активизиране на онези мотиви, които биха довели до покупката му. Целеполагането при рекламирането е сложен процес, който обхваща формиране на целите на рекламата, корегирането им, съгласуването им и прогнозирането на достижимостта им. Подразделянето на крайната цел на подцели изисква тяхното изпълнение да бъде фиксирано във времето, а самите цели - точно формулирани. Целевата система трябва да е доста-

тъчно динамична, така че при промяна на ситуацията да позволява включване на нови цели. Необходима е яснота, прецизност и реализъм при съставянето им, тъй като те ще ориентират решенията на мениджърите и ще послужат за по-нататъшното измерване на ефикасността на рекламата.

Проучванията са основно условие за ефективността на създаваната реклама, те служат за отговор на много въпроси относно:

- Как да бъде намерен най-прекия път до потенциалните купувачи?

- Каква е мотивацията на целевата група, с оглед подбиране на най-подходящите рекламни аргументи за отправяне убеждаващ рекламен апел?

- Какъв е изборът на точните форми и средства за разгласяване на рекламен апел и за отчитане на неговото въздействие върху целевата група?

2. Стратегия и тактика в рекламирането

Организирането на рекламната дейност включва точно определяне на целите и задачите на рекламната комуникация, изследване на поставения проблем, избиране на стратегия, чрез която да бъдат решени дефинираните проблеми и формулиране на тактика, съобразно избраната стратегия. При „формулиране на ясна рекламна стратегия, се избягва рискът от излъчване на съобщение, оставящо настрана от целта“ (Joanis, 1992, p. 13). Ето защо се отчитат областите на бъдещо развитие на фирмата; начините за постигане на дългосрочните цели; отличителната компетентност и нейните конкурентните предимства. В конкурентната борба за пазарни позиции и нови клиенти е от съществено значение за всяка фирма рекламната стратегия да създаде позитивна нагласа на аудиторията, да популяризира предлагания продукт чрез определени начини на въздействие върху потребителите с оглед провежданата фирмена политика. Съперничеството чрез неценови стратегии в конкурентната борба, дава по-добра перспектива за дългосрочен финансов успех, тъй като се базира върху качеството на предлаганите стоки и услуги и качеството в обслужването на клиентите (Шева, 2016, p. 56). Като основна задача избраната стратегия трябва да отличи фирмата от множеството други организации в пазарното пространство, които предлагат на потребителите сродни по качество продукти.

Важен момент при разработване на рекламна стратегия е нейната организация, където се определя кой ще я ръководи и кой ще я реализира - собственото рекламно звено или рекламна агенция. В голяма степен това зависи от мащабите, от организационно-управленската структура на фирмата и от финансовите ѝ възможности. В рекламната практика е известен т. нар. рекламен четириъгълник, “включващ четирите основни рекламни институции - рекламодатели (рекламиращи), изпълнители (рекламни агенции), разпространители (комуникационни канали) и адресати (целевите групи, към които е насочена рекламата)” (Usunova et al, 2010).

Първата страна са рекламодателите - (търговски, производствени, транспортни, застрахователни, банкови, туристически, образователни организации и институции).

Втората страна са изпълнителите, в лицето на рекламните агенции, които в зависимост от обема и характера на оказваните услуги се делят:

- *Агенции за пълно обслужване*, предоставящи пълен цикъл на обслужване, като се започне с проучване на пазара и потребителите, планиране на рекламата, анализ и степенуване на разпространителите, осигуряване на творческия процес и отчитане ефективността на отделните рекламни средства.

- *Специализирани рекламни агенции* са тези, които осигуряват обслужване в различни области на икономическия и обществения живот, специализирани са по отрасли.

- *Творчески ателиета* са обединяващи колективи от художници, графичи, фотографи, дизайнери, специалисти в областта на компютърната графика и анимация и др.

- *Допълващите агенции* осигуряват рекламния процес с манекени, фотомодели, рекламен и витринен реквизит и др.

- *Фирмени рекламни агенции*, които обслужващ отделни крупни компании.

Третата страна на рекламния четириъгълник са разпространителите на рекламата, а именно канали, носители и средства за пренасяне на информацията за достигане до целевата група.

Четвъртата страна са адресатите, т.е. потребителите, на които се предава рекламното послание.

Трябва да отбележим, че съществуват различни пътища и средства за постигане до крайната цел на всяка рекламна стратегия, като „съвременните решения за развитие на рекламната акцентират на следните рекламни стратегии“ (Vanchev, 2002, p. 488):

- Стратегия „**Обвързване**„ Преследва се изграждане на решения за пряка и обратна връзка. Постига се чрез директно рекламно обвързване с потребителите и разработване на адресни картотеки с база данни от адресата за пряк контактуване.

- Стратегия „**Масовизиране**“. Тя е насочена към осигуряване на средства за масова информация. Очертават се насоки за използване на нови форми на рекламна дейност, като нарастване дела на електронните средства за реклама, строго сегментиране на целевата рекламна аудитория, възможност за селективно потребление на рекламната.

- Стратегия „**Структуриране**“. При тази стратегия усилията са към формиране на нови потребителски структури за реклама, като се залага на спецификата на емоционалното въздействие, обогатяване на изразните средства на рекламната с оглед по-бързо комуникиране и задържане в паметта на потребителите. Акцентира се върху превъзходство на картината пред текстовата реклама и на визуалната пред вербалната реклама.

- Стратегия „**Глобализиране**“. Стратегическите аспекти в тази насока се свеждат до осъществяване на международна реклама с идентични послания в много държави, международна стандартизация на рекламната, организиране на световни рекламни кампании.

На практика голямо разхищение на ресурси в един бизнес е свързано с неправилно представена реклама. Влагат се финансови средства и време, за да се постигне ефект, а често пъти той е отрицателен. Тази ситуация може да бъде избегната с изграждането на правилна **рекламна концепция**.

„**Рекламната концепция** е писмено заложен замисъл на рекламодателя или на негов рекламен съветник за пълноценно осъществяване на възприетата стратегия, респ. на подготовката, провеждането, контрола и оценката на резултатите от замислената рекламна акция или кампания“ (Goranova, 2016, p. 53). Тя определя как би могло да се използва оптимално многообразието от рекламни форми и средства, както и комплексното съгласувано отношение на съдържание, художествено решение, време и последователност. Концепцията изяснява след-

ните опорни точки (Doganov et al., 1999, p. 118): възможностите за избиране на най-перспективен пазар/пазарен сегмент, който трябва да бъде спечелен; водещата идея за въвеждане и налагане на предлагания продукт; насоките за програмиране и провеждане на целесъобразните рекламни инициативи; аргументите за рекламни текстове и илюстрации; указанията за ползване, координиране и комбиниране на различните форми и средства за реклама и подходящото време за започване, активизиране и приключване на рекламната акция.

Независимо каква концепция е избрана, тя трябва да бъде оригинална. Това не означава непременно крайно нестандартно решение, граничещо с нелепост и неуместност, и липса на връзка с преследваните цели. Друг важен момент е правилно насочване на търсената индукция, за да бъде концепцията разбрана лесно и правилно. Това означава закодираните чрез използваните образи и сюжети в различните рекламни формати маркетингови послания да бъдат декодирани правилно от целевата аудитория, за да може да се постигне и търсената ефективност (Ivanov, 2018).

3. Тактика в рекламирането

На етапите от жизнения цикъл на продукта се прилагат различни форми на реклама. Често в предприетата акция се налага да бъдат внасяни промени в първоначално възприетата стратегия с цел да се засилват успешните прояви, а могат и да бъдат формулирани нови, краткосрочни или дългосрочни цели. На основата на тях се разработва съответната тактика и се определят варианти за нейното осъществяване. Тактиките представляват специфични действия, сведени до детайлност, които да бъдат предприети с оглед реализиране на стратегията.

„Тактиката на рекламната дейност се проявява при съставянето на програмите за отделни рекламни прояви, акции и кампании, респ. при определянето на техните особености, последователност, интензивност, продължителност, периодичност и пр.“ (Joanis, 1992, p. 48). Важно е да отбележим, че която и да е дейност, лишена от висока цел, насочена само към непосредствения проблем, е обречена на провал. Това твърдение е особено важно за рекламната политика. Тя постига своя ефект чрез множество акции с определени тактически задачи. Добре организираното рекламно мероприятие определя мястото и ролята на всяко действие, обвързва го финансово и го организира в единен ци-

къл. Дали е ефективна провежданата рекламна политика, това в голяма степен зависи от правилното организиране и реализиране на рекламни мероприятия - акции и/или кампании.

„**Рекламната акция** включва: едновременно използване на няколко рекламни средства; обща концепция, както и осъществявани на взаимосвързани по време и съдържание художествени изрази” (Krastev, 2000, p. 144). **Рекламната кампания** е по-мощна и представлява съвкупност от рекламни мероприятия, свързани в определена последователност и степенувани по сила за определен период от време така, че да допринесат за трайно повишаване на интереса към дадения продукт или услуга, предлагани от компанията, а чрез това да предизвикат желание за покупка.

Необходимо е да се определи за “какво или за кои продукти и услуги се организира рекламната кампания, на какъв пазар - в страната или в чужбина, какви са характерните особености на обекта на рекламната и мястото му на пазара, известност на фирменото наименование и на търговската марка сред целевите групи, за да се уточни върху какво да се акцентира при кампанията” (Karakasheva, 2006, p. 255).

4. Стратегически действия при провеждане на рекламна политика в "Олинеза" ООД

"Олинеза" ООД е една от най-бързо разрастващите се компании в България. Тя инвестира в създаването на стойностни продукти като развива и налага дългосрочно своята марка и създателите ѝ следват собствена житейска философия. Стремещът им е „Олинеза“ да въплъщава нещата, на които те държат: качеството, което означава качество на живот, на хранене, на отношения; естетиката и приятелството, което създава доверие и симпатии.

Мисията на „Олинеза” ООД определя насоките и параметрите на развитие на фирмата. Тя осигурява основата и очертава рамките за полагане на конкретни и адекватни стратегическите цели. Мисията на „Олинеза“ ООД е да създава и предлага висококачествени хранителни продукти, които подобряват качеството на живот на хората.

Ценностите на които се опира дружеството са:

„**Качество** - Желанието на клиента е закон за нас, качеството е основата на нашата работа и адекватната стойност на продуктите срещаните на клиентите е нашата цел.

Отговорност - Като личности ние изискваме пълна отговорност от себе си като служители. Ние подкрепяме другите в техните отговорности.

Взаимност - Взаимната полза е споделена полза, а споделената полза има бъдеще.

Ефективност - Ние използваме ресурсите изцяло, не похабяваме нищо и правим само това, което умеем най-добре.

Свобода - Нуждаем се от свобода, за да изградим нашето бъдеще. Нуждаем се от нашите потребители, за да останем свободни.“

Продуктите произведени от „Олинеза“ ООД са с високо качество, марката **Олинеза** има над 60 % лоялни потребители. Подкрепата, която компанията оказва на търговските марки, са реализирани на ATL реклама (TV реклама, интернет реклама, реклама в списания, печатна реклама и външна реклама), BTL реклама (дегустации в търговски обекти).

Рекламната политика на „Олинеза“ ООД е насочена към:

Съществуващите потребители – комуникационното въздействие върху тази група е свързано с утвърждаване на позициите на фирмата; изграждане потребителска удовлетвореност от качествата на продукта; въздействие върху настоящите клиенти с цел повишаване потреблението на предлаганите продукти; задържане на лоялните потребители; повишаване известността на предлаганите марки.

Потенциалните потребители – рекламното влияние върху тях е свързано с: акцентирание върху предимствата на компанията (като опит и традиции) в сравнение с нейните преки конкуренти; популяризиране и налагане на предлаганите продукти; създаване на положителна нагласа сред потенциалните клиенти.

Подкрепата на марката с медийна реклама и промоции винаги е била част от политиката на фирмата за изграждане на доверие към „Олинеза“ ООД. Рекламният девиз на „Олинеза“ - «Вие ни познавате и с майонеза олинеза всеки е майстор готвач“ са интересни, с чувство за хумор рекламни послания, които будят приятни усещания. Освен телевизионна и радиореклама, „Олинеза“ използва и BTL дейности – реклама в търговските обекти, игри за крайния клиент от типа „Купи и спечели“, брандиране на фирмените автомобили, **конкурс-„Любимата рисунка с любимата лютеница“ с награден фонд, състезания и други.** Политиката на фирмата е да продължи да залага на интересни игри и

да подарява специални награди на почитателите на продуктите. Фирма „Олинеза“ насърчава спортните таланти и е спонсор на много мероприятия.

В процеса на комуникация със своите целеви аудитории „Олинеза“ ООД използва различни комуникационни инструменти, за да достигне по най – добрия и ефективен начин до потребителите си. Използваните инструменти са:

Реклама в печатни издания. Предимно се залага на реклама в кулинарните списания „Кулинарен журнал“, „1001 рецепти“ и „Гответе с мен“, като се отпечатват различни рецепти с продукти на дружеството. Списанията са предпочитани пред вестниците, тъй като имат „по-дълъг живот“ и впечатлението от рекламата остава по-дълго време; в тях качеството на отпечатване на рекламата е по-високо.

Участия в брошури. Рекламни карета в брошури на търговски обекти, в които се предлагат продукти на „Олинеза“ ООД са: МЕТРО, БИЛЛА, КАУФЛАНД, Фантастико, Рамстор, ХИТ, ЦБА Европа.

Печатна реклама. Дружеството възлага на рекламни агенции изготвянето на календари, визитки, химикалки, тефтери, запалки. Използват се рекламни сувенири за промоции, като брендираните тениски, химикалки, чаши, брендираните с логото на компанията „Олинеза-Виени познават!“

Телевизионна реклама. Рекламата в електронните медии е един от най-мощните инструменти за въздействие. Разнообразните форми са удачни както за създаването на широка известност на марката или фирмата, така и при конкретни рекламни акции и/или промоции.

Стратегията на компанията в рекламата на лютеница «Олинеза» е печеливша, защото се напомня за домашно приготвена закуска от любимите ръце на баба и дядо. Главният акцент е върху удоволствието, което хранителните продукти с марка Олинеза доставят на потребителя.

Реклама в Интернет. Тя е важна част от маркетингова стратегия на „Олинеза“ ООД. Маркетинг мениджърите на дружеството осъзнават факта, че Интернет се е превърнал в изключително важен канал за комуникация между бранда и потребителите. Видовете интернет реклама, която осъществява „Олинеза“ ООД са: реклама в Google, flash банери, уеб сайт; реклама в социалните мрежи – Facebook.

От 2010г.„Олинеза“ ООД поддържа Facebook страница с основна цел промотиране на бранда. Ето защо се организират конкурси с цел

увеличаване на ангажираността на аудиторията. Провеждат се анкети чрез които дружеството разбира за мнението на клиентите, може да получи достъп до различни данни относно това какво потребителите харесват и какво не, какви са техните очаквания.

Информационни публикации в медиите. Най-често се използват интервюта с мениджърите на компанията (с Директор „Маркетинг и продажби“, Финансов директор и Генерален Директор); публикации и съобщения относно предлаганите продукти (свързани с появата на нов продукт, нова визия, цена и др.) или някакви новости около дейността на фирмата, събития, участия в панаири и изложения.

Социалната отговорност е важна за „Олинеза“ ООД и не се изчерпва с еднократни действия. За фирмата социалната отговорност е корпоративна и лична, част от стратегията за устойчиво развитие. В резултат на своята креативна и последователна рекламна политика, целенасочено развитие и ефективен мениджмънт, „Олинеза“ ООД е успяла да постигне лидерски позиции на българския пазар.

5. Изводи и препоръки

Чрез провежданата рекламна политика „Олинеза“ ООД не цели единствено да привлече вниманието на потребителите, но и да ги информира, да се докосне до емоциите им, да създаде чувство на удовлетвореност от потреблението на продуктите на дружеството, да изгради в съзнанието на аудиторията лоялност към марката.

Предложенията за усъвършенстване на рекламната политика на „Олинеза“ ООД се свеждат до *следните стратегически решения*:

Първо: Спонсориране на обществени и медийни изяви. За всяка голяма компания е от изключително значение да представя търговската си марка на повече билбордове, плакати, изложения, панаири и др.

Второ: Външна и транспортна реклама. В конкретния случай би било възможно реализиране на външна реклама не само в търговските обекти, но и в обществения междуградски транспорт. През него преминава голяма част от пътничопотока, което го прави привлекателно място за реклама.

Трето: Интензивна радиореклама. Тя дава възможност да се общува със слушателите и по този начин рекламодателите могат да са близо до потенциалните си клиенти.

„Олинеза“ ООД е компания с лидерско място на българския пазар и сме убедени, че с усъвършенстване на рекламната дейност ще се постигнат още по-добри резултати и ще се спечелят повече потребители на продуктите, предлагани от фирмата.

Заклучение

В настоящия доклад бе разгледана и анализирана рекламната политика на „Олинеза“ ООД. Светът на комуникациите непрекъснато се променя и се създават нови средства, методи и техники за въздействие върху аудиторията. Независимо дали конкретният предмет е реклама на самата компания, продукта, услугата или комбинация от тях, трябва да насочат прецизно усилията на мениджърите към постигане на предварително формулирани цели и задачи. Всяко действие в реализираната кампания се оценява с критерии за ефективност, определени от съизмерването с голямата цел. Добре организираната кампания насочва в правилната посока творческите екипи за печеливша реклама.

References

1. Banchev, P. (2002). *Strategicheski reshenia za marketingovia miks*. V. Tarnovo: ABAGAR
2. Blagoev, V. (2003). *Marketing*. Ruse: Dunav pres AD
3. Doganov, D., Mladenov, Z., Panova, R. (1999a) *Marketing*. Sofia: Ljuren
4. Doganov, D. & Palphy F. (1999b). *Reklamata kakvato e. IV izd.* Sofia: Siela.
5. Goranova, P. (2016). *Reklamna politika*. Svishtov: Tsenov.
6. Joanis, A. (1992). *Tvorcheskiat process v reklamata*. Sofia: Vanjo Nedkov.
7. Ilieva, L. (2016). Kachestvoto-faktor za konkurentosposobnost na targovskoto predpriqtie. Targovskiq i turisticheskiiqt biznes v usloviqta na inteliqten, ustoichev i priobshtavasht rastej: Kragla masa s mejdunarodno uchestie. (стр. 155-160). Svishtov: AI "Tsenov".
8. Ivanov, S. (2018). Applied Semiotic Analysis of Creative Ads. New Challenges of Economic and Business Development - 2018: Productivity and Economic Growth: 10th International Scientific Conference: Proceedings, May 10 - 12, 2018, Riga, University of Latvia, Riga: University of Latvia, 2018, 258 - 270.

9. Karakasheva, L. (2000). *Marketing- chast II*. Sofia: Prizma.
10. Krastev, S. (2000) *Reklama – ponjatia, pravila, primeri*. Sofia: Siela.
11. Todorova, L., (2015) Opredeľiane na riskovite karakteristiki na targovskite predpriatia – vajeñ component na targovskata politika pri prodajba s otlojeno plashtane. *Predpriemachestvo: Entrepreneurship, UI “Neofit Rilski”*.
12. Usunova, Ju. & Georgieva, E. (2010). *Marketng*. Varna: Nauka i iekonomika, IU Varna.

**ПРОЦЕСЪТ НА НЕПРЕКЪСНАТИ ПРОМЕНИ
В САМООБУЧАВАЩИТЕ СЕ ОРГАНИЗАЦИИ –
ПРЕДПОСТАВКИ, ПРИНЦИПИ, КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ**

**THE PROCESS OF CONTINUOUS CHANGES IN
SELF-LEARNING ORGANIZATIONS –
PREREQUISITES, PRINCIPLES, KEY FACTORS**

Гл. ас. д-р Албена Янакиева

*Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас
aly.yanakiyeva@abv.bg*

Chief Assist. Prof. Albena Yanakiyeva, PhD

*University „Prof. D-r Asen Zlatarov“ – Burgas, Bulgaria
aly.yanakiyeva@abv.bg*

Abstract

The increasing dynamics in all spheres of human activity have contributed to the continuous changes in modern life and the demand from organizations for faster adaptation to them, flexibility and continual improvements. The prerequisites are related to the turbulent organizational and economic environment of modern business - the new information technologies, the internationalization of personnel, the need to manage the organizational culture. As examples of effective change management are self-learning organizations that master the basic principle of ensuring sustainable development and strategic stability through continuous training and self-improvement.

Key words: *self-learning organizations, continuous changes, change management.*

JEL Code: A1

Въведение

Процесите на глобализация в съвременния свят, турболентната икономическа и корпоративна среда на въздействие върху бизнеса изискват от предприятията гъвкавост, адаптивност и ефективно управление на промените. Образец за пълноценно овладяване на процеса на непрекъснати изменения, под влияние на политически, социални и технологични фактори, е самообучаващата се организация чрез способността си за непрекъснато развитие и подобряване – на ниво индивид, звено и цялостна структура. Този тип предприятие се явява динамична система, в която се създават условия за обучение на всички слу-

жители, намиращи се в процес на постоянно самоусъвършенстване и чрез тези си компетенции променят обкръжаващата работна среда. Самообучаващите се организации усвояват умения за съхранение на функционална стабилност и устойчивост, посредством активна иновационна дейност за непрекъснати промени. Между основните ефективни способности, базирани на обучението, принадлежат: установяването и прилагането на стандарти, предварително предвиждане на промените, способност за понижаване степента на неопределеност и риск при вземане на решения.

1. Ключови фактори за организационни промени

Редица фактори за организационни промени, свързани с трансформации, както във външната, така и във вътрешната среда на предприятието, оказват натиск върху начина на управление. Те могат да бъдат предизвикани от икономически и политически причини, но също така и от вътрешнофирмени отношения, касаещи неформалната организация и разпределението на ролята в колектива. Като ключови могат да се определят: промяна в икономическата ситуация, технологични трансформации, силна конкуренция, предизвикателства за растеж, спад в икономическите резултати, чести проявления на грешки в организационното управление, необходимост от стратегически промени, натиск от страна на клиентите, влияние на модерни методи на управление, държавни регулации и др.

1.1. Растеж – Една от причините за организационни промени е свързана с увеличаващия се мащаб на дейност на предприятието, което рефлектира върху управленската координация на подчинените звена и процеси, намалява реалната представа за функционирането на компанията и влияе върху процеса на вземане на адекватни решения. Растежът на организацията може да е предизвикан от диверсификация на продукта, разширяване асортимента на производство и др. Задължително условие е растежът да е обвързан с делегиране на права и отговорности към ръководителите на по-ниски йерархични нива, което от своя страна изисква децентрализация при вземане на решения, разпределяне на нови организационни звена и създаване или укрепване на междусекторни механизми за координация. Така ще се постигне плавен процес на реорганизация и имплементиране на промените.

1.2. Спад на икономическите резултати – От икономическа гледна точка е необходимо прецизно да се проследи в каква насока промените представляват опасност за достигане на целите на организацията. Спад в печалбата и в икономическите резултати обикновено водят до централизиране на управлението, с цел засилване на контрола и намален риск от неправилни решения. Промени, свързани с постигане на икономии в разходите за персонал, обикновено се осъществяват първо за спомагателните дейности. Необходими спешни мерки за стабилизиране на организацията се налагат и при криза в ликвидността, т.е. реална загуба на платежоспособността.

1.3. Слаби места в организационното управление - Недобре структурирана организационна дейност и „тесни“ места в процеса на производство поражда нуждата от промени. Причините за настъпващите спадове са свързани с: липса на координация между отделни звена, отсъствие на сътрудничество при разработване на нови продукти, неясна политика при преразпределение на отговорностите, неизяснени приоритети от отделни линейни ръководители, следване на неактуални ценности и приоритети като част от организационната култура, неспособност за бързо и адекватно вземане на решения, неумение за предприемчиви пазарни действия, статичност спрямо организационните перспективи.

1.4. Промени в управлението чрез нови прийоми – Нов мениджърски екип обикновено идва със своите възгледи относно начина на функциониране на предприятието. Това поражда основа за иницирането на незабавни промени, от една страна поради несъответствия между настояща структура и новия стил на управление, от друга – поради убеждения от страна на ръководството, че имплементирането на промяната ще подчертае по-добре възможностите и потенциала на организацията. При децентрализация повечето ръководители обмислят съзидателни трансформации с цел да се промени организационното статукво и да се избегне нежелана рутина (Urban, 2007).

1.5. Сравнителен анализ (бенчмаркинг) – Необходимостта от детайлно изучаване на постиженията на конкурентните организации, с цел собствено усъвършенстване, води до появата на сравнителния анализ бенчмаркинг, който все по-мощно се прилага и в множество вътрешноорганизационни процеси. Свързва се с учене, обмен на информация и прилагане на добри практики, които да доведат до промени, свързани

с постепенно подобряване на работата. Въвеждането му като метод за измерване и повишаване на конкурентоспособността на организациите и развитието им по експертно признати образци умножава възможностите за преодоляване на пазарните проблеми чрез модел за намирането на необходимите решения. Посредством сравнителния анализ на показатели за стратегическа група се осъществява своеобразна ориентация за позицията на организацията в сектора и служи като стандарт за добри постижения и повишаване на конкурентните предимства.

2. Предпоставки за непрекъснати промени в организациите

Организационната промяна, според Курт Левин, трябва да се осъществява чрез: *размразяване на настоящето*, с насока върху потискане на негативния отпор и адаптиране на мисълта за промяна, *придвижване към ново ниво* и *замразяване*, фиксиране на новото статукво на направените промени, за да се гарантира, че те ще станат част от обичайните процедури на работа. Размерът на промяната зависи от степен на наложителност и въздействие на факторите. Промяната е процес на смяна на едно състояние с друго, касаещ различен аспект на дейност или фактор, изместване на определени параметри, придвижване на настоящото състояние на организацията в бъдещо, усъвършенствано статукво (Yanakieva, 2019). Всеки процес на инициране на промяна е различен, но успешното му управление изисква да се вземе под внимание човешкият фактор в социалната система. Гъвкавостта и сложността на процеса, осъществен чрез взаимосвързаност на социални взаимоотношения, нагласи, емоции, диференцирана власт и сила, изгражда основа за успешна и резултативна промяна чрез изпълнението на стратегически аспекти. Основният принцип за вземане на решение за промяна е ръководството да приеме позиция на проактивно или реактивно поведение. При неочаквани фактори на нестабилност, промяната може да настъпи спонтанно, като е обвързана със системен контрол и типично реактивно действие. Акт на трансформация, предприет за да се реагира на потенциална възможност от външната среда, дори да не съществуват действителни фактически проблеми, са проактивните действия от страна на предприятието, с предварително планирани последици. Отличителна класификация на предпоставките за непрекъснати изменения дава Н. Том: икономически (глобализация на пазара или регионална диференциация); технологични (бързо разпрос-

транение на новите технологии); политико – правни (изменения в законодателство); социално-културни (демографски промени, изменения в ценностни системи); физико – екологични (климат, нарушена екосистема) (Shermet, 2012). Тласък за изменение може да бъде което и да е фиксирано отклонение от предназначения план за действие, но за да е ефективно смисълът му трябва да бъде осъзнат от цялата организация.

Най-силно влияние оказват непрекъснатите изменения върху човешките ресурси и производствените дейности в предприятието. Относно кадровите аспекти на въздействие, важно значение имат индивидуалните способности за възприемане на промените от членовете на организацията, влиянието на личните амбиции, появата на възможности за професионално развитие, неформалните отношения, конфликти на потребностите, нестабилна организационна култура и др. Промените предизвикват степен на вътрешна и външна дезинтеграция в колектива. Възможно е, в резултат на координационно отсъствие, организацията да загуби стабилността си. Организационната адаптивност може да бъде с реактивен или проактивен характер към измененията във външната среда, но ръководството неизбежно трябва да предвиди проблеми, свързани с промени на вътрешните подструктури, които не се променят синхронно и балансирано. Затова трябва да са развити предварително разработени сценарии за справяне с кризисната ситуация и вземане на решения на базата на натрупаните знания и компетенции като организационна способност за реинтеграция (Shermet, 2012).

3. Концепция за самообучаващи се организации

През втората половина на XX в. необходимостта от управление на промените все повече расте с неизбежните трансформации в самата организация. Концепцията за „континуални иновации“ се застъпва с тезата на Питър Сендж за „непрекъснато обучаващи се организации“ или „организации на знанието“, в неговия труд: „Петата дисциплина. Изкуство и практика на самообучаващата се организация“ (Senge, 1990). Тезата му поддържа и доказва становището, че в организация, която се стреми към устойчивост и развитие в условията на настояща и бъдеща, драматично променяща се среда на съществуване, е необходимо хората непрекъснато да разширяват потенциала си за създаване на желаните резултати и да формират колективния стремеж за нови

модели на мислене. Самообучаващата се организация е разбрана като алтернатива на традиционния модел, който се дефинира с точно разделение на права и задължения, формална и неформална организационна структура. Допълнителна характеристика е развитата ѝ способност своевременно да дешифрира заплахите и възможностите на външната среда, в която оперира, не само адекватно да реагира, но предварително да предвижда настъпващите промени, тъй като самообучението става централна и съществена част от работния ѝ процес. Затова в този тип организации самите методики за вземане и реализиране на управленски решения създават условия хората постоянно да разширяват своите възможности за постигане на ефективни резултати и да се обучават на това как могат да се развиват. Умението да учиш за ефективно постигане на целите се постига с овладяването на пет дисциплини, според Сендж:

1. Личностно развитие и усъвършенстване – зададената визия се преследва систематично, чрез непрекъснати индивидуални усилия за промяна. Непримиримот към „удобното“, непроменяемо статукво, стремеж към постоянно движение напред.

2. Интелектуални модели – Всеки служител носи собствен набор от възгледи за реалността в организацията, светоусещания, въз основа на индивидуален опит и предразсъдъци. Интелектуалните модели на цялата организация се създават чрез взаимодействие и преодоляване на личностните несъответствия чрез дискусия. Моделите стават стереотип в отношенията в различните управленски ситуации и дават възможност на добрите мениджърски идеи лесно да бъдат имплементирани в дейността на предприятието.

3. Споделена визия – Ясно различимите, вербално изградени и изложени, визия, мисия и стратегия, с конкретизирани стратегически цели, трябва да са „ядрото“ за развитие на организацията. Благодарение на синхрона в разбиранията за визията на организацията, хората в екипа се учат не само да преследват стратегическите цели, но и да прилагат индивидуално желание и стимул те да бъдат достигнати. Личното възприятие на мениджърите за развитието на цялостната дейност трябва да е разяснено и правилно разбрано от всички служители.

4. Обучение в екип – Тук диалогът е ключов фактор за развитие. Тренингите и семинарите допринасят частично за това, но свободният обмен на информация е генератор за това умение „учене от другите“.

Важно е единното решение, за да могат хората да работят като екип, да се почувстват съпричастни към общите цели и удовлетворени от постигането им.

5. Системно мислене – Питър Сендж счита тази пета дисциплина за най-важна, тъй като обединява всички предишни и ги превръща в система на управление и ефективно разпространяване на знанието в организацията. Важно е да се оформи цялостната картина на една организация и всеки конкретен индивид да има своето място в нея, както всяка клетка има своята роля и влияние в живия организъм (Senge, 1990).

Ключови изисквания към самообучаващата се организация като предприятие, което обвързва и включва всички свои членове в усилията за достигане на организационна ефективност и конкурентоспособност, са следните:

- необходимо е компетентните, обучаващи се служители да имат високо ниво на самостоятелност и контрол над изпълнението на своите работни задачи в процеса на непрекъснати промени;

- с изпълнението на работните задачи се явяват възможности за следващи обучения и развитие на компетенции;

- приемите на самообучаващата се организация осигуряват информираност на работниците за ролите и отговорностите им, както и за техните връзки спрямо останалите елементи от цялата система.

На база на тези критерии, самообучаващата се организация е в състояние на постепенно самоусъвършенстване, развивайки процеса на непрекъснати промени. Индивидуалните потребности на хората в този тип предприятие са ситуирани на последното, пето ниво от Пирамидата на Маслоу, адресирани към необходимостта от самореализация, тъй като тяхното мислене е достигнало до нивото на личния потенциал и креативност в работните действия. Следвайки ритъма на непрекъснатите промени, обучението става неразделна част от длъжностната характеристика на служителите в самообучаващата се организация.

4. Принципи за непрекъснати изменения в самообучаващите се организации

Изследователите Гарвин, Едмундсън и Джино систематизират в три основни блока базисните характеристики на “учещата организация”: организационна среда, която подкрепя ученето, конкретни про-

цеси и практики по учене в организацията и поведение на лидерите, което подпомага ученето (Garvin, Edmondson, Gino, 2008). Постоянно-то усвояване, предаване и прилагане на новите, иновативни знания, умения и компетенции постига съзидателни трансформации в цялата организация – промените стават естествена част от производственото битие и служат като ускоряващ процес, а не като бариера за развитие. Управлението на организационните промени е част от най-трудно постижимите мениджърски умения и ръководството трябва да спазва определени правила. Последователността в преследване на целевите резултати е единственият способ организацията да се справи с периодите на преход. Размерът на промяната зависи от степен на наложителност и въздействие на факторите. Въз основа на този критерий, тя бива: постепенна, бавна (инкрементална) и основна, голяма (радикална, трансформираща). Инкременталният (постъпков) модел на промяната е свързан с непрекъснат процес на трансформация от малки промени в организацията, чието изпълнение достига до глобалната цел на организационната промяна (Yanakieva, 2019). Пример за инкременталния модел на промяна е японският метод на развитието Кайзен чрез постоянни усилия и последователни стъпки, които водят до непрекъснатото усъвършенстване на производствените процеси, с продължаващо подобряване на качеството и управлението на бизнеса (Yanakieva, 2019). Внезапните и спорадични промени в аспекти като: неясно разделение на отговорностите, некоректно делегиране на правомощия, нелогично преразпределение между отделните работни места и организационни звена могат да доведат до реакция на съпротива, да предизвикат занижена мотивация и нелоялност сред служителите. Ръководители, стремящи се към бързодостижими резултати, допускат грешки като: неспособност за убедително обяснение на причините, липса на достатъчна координация и се оказват неподготвени за по-дълъг процес на непрекъснати подобрения. Основно условие за ефективната им имплементация е заинтересоваността на мениджърите в изменението на модела на мислене на служителите и линейни ръководители.

Специализираното, организационно обучение като етапи на преход и стратегически похват за развитие, можем да дефинираме:

1. Първо (ниско) ниво – решение на проблемите. Обучението е разбирано като средство за аплициране на нови прийоми, средства и методи при решаване на проблеми, свързани с дейността на предприя-

тието. Не съществува радикална реорганизация на съществуващите управленски и организационни стратегии. Промяната и развитието на компетенциите е на ниво служител.

2. Второ (средно) ниво – организационен модел. Приемането на организационни модели или стратегии за управление като Total Quality Management изисква разработване на организационно ниво, което включва всички мениджъри и служители. Промяната е на ниво структури и организация.

3. Трето (високо) ниво – радикална промяна в корпоративните ценности и култура по отношение на ролите и отговорностите на всички служители. Мениджърите на високо управленско ниво играят ключова роля за формулирането на новата визия и за инициране на адекватни мерки за нейното обяснение на достъпен за всички език.

Основни методи за приобщаване на колектива в цялостния процес по имплементация и системно прилагане на организационни промени в самообучаващата се организация дава М.Андреева, а именно:

- Включване на обучаемия в процеса на работа на друг сътрудник в организацията (бадинг – buddying);

- Наблюдение на процеса на работа (шедуинг – shadowing);

- Стажуване, ротация (секъндмънт – secondment);

- Тенденциозно предаване на опит (наставничество - mentoring);

- Разкриване потенциала на обучавания (коучинг – coaching);

- Насочване на процеса на обучение, прилагане на знанията в практическата дейност (тьюторство – tutoring);

- Ситуационен анализ (сторителинг – storytelling, кейс метод – case-method);

- Метод на деловите игри;

- Комплексни обучителни технологии (трениинги, семинари, вебинари, обучения в екипи, метафорични игри и др.) (Andreeva, 2016).

II. Сендж споделя, че „ученето“ трябва да е част от всички фази на вътрешните процеси: обучение преди – наличие на предварителни консултации при подготовката на процеса на трансформация; обучение по време – актовете на трансформации и непрекъснати промени довеждат до планираните резултати; обучение след – с всяко следващо начинание знанията и опитът оказват положително въздействие и информацията е обективна. Според него, в този тип организационна структура се придобиват различни видове знания, различаващи се в похва-

тите и принципите на обучение. Адаптивно обучение, на база „единичен“ цикъл, позволява на организацията да осъществява стратегическите си цели без съществени промени на базови, културни ценности. Реализира се усъвършенстване на текущата рутинна дейност, приспособявайки се към промените. Пораждащо обучение, на база „двоен“ цикъл, се базира на радикална промяна на организационната култура, с методики на обучението за такава промяна, така че организациите да функционират в условията на риск и неопределеност (Senge, 1990; Georgiev, 2006).

За изграждане на стандарт на организационно поведение към непрекъснатите промени е необходимо да се създаде симбиоза на двата типа обучение, стремежът към усъвършенстване на настоящите дейности трябва да се балансира с фокуса върху овладяване и управление на промяната в бъдеще. Напълно изградената организация на знанието е постигащата двата цикъла на обучение и отношението към промяната се е превърнало в норма на поведение, стимулираща научаването. Някои изследователи разглеждат всяка промяна като хипотеза, която трябва да се докаже. В тази връзка, самообучаващата се организация предварително режисира и анализира последствията и резултатите от взетите решения за промяна и приема проактивно поведение. Необходимо е и осигуряване на творческа работна среда, с мотивация за нови, креативни идеи на обучение, за да се прогнозира промените чрез непрекъснато изучаване и преосмисляне на собствения опит. (Georgiev, 2006) От тези комплексни позиции Р. Георгиев разделя организациите, според характера на обучение, на четири типа:

1. Формално знаещи – най-старите модели на организации, с адаптивен тип обучение. Тук властват някои от оптималните пътища: ефективност, контролируемост, предсказуемост. В тези организации се осъществяват постепенни промени с настройка към реализация на избрания оптимален път, тяхната успешност е устойчива дотогава, докато пазарната среда не изиска от тях по-висока степен на гъвкавост към промените, т.е. по-активно и непрекъснато обучение.

2. Разбиращи – наличие на властващи изконни традиционни ценности, които рефлектират върху стратегията. Промените са частични, отговарящи на ценностите.

3. Мислещи – осъществяват бързи реакции спрямо проблемите в дейността, идентифицират се и се вземат адекватни решения. Проме-

ните се осъществяват чрез стратегии, програми, унифицирани за всички спънки.

4. Организации на знанието – обучение, усъвършенстване на всяка инициатива, касаеща вътрешните процеси, служителите, отношенията с клиентите. Промените са непрекъснати, част от цялостния процес на развитие за ефективно постигане на зададените стратегически цели, чрез веригата: „опит-анализ-хипотеза-експеримент-опит“.

Като непрекъснато обучаващи се организации, овладяващи процеса на промяната, можем да характеризираме всички, с изключение на формално знаещите.

Заклучение

Концепцията на самообучаващата се организация включва най-усъвършенстваните степени на развитие на организационна култура. Служителите постепенно подобряват своята способност и умения да достигат заложените стратегически цели, обучавайки се как да променят реалната среда спрямо работния процес. Ръководителят трябва не само да насочва вниманието към краткосрочните финансови резултати, но да насърчава съзидателните трансформации и обмен на идеи, мнения и добри практики. Успешното овладяване на процеса на непрекъснати промени става характерна част от организации, при които традиционните методи на управление не са достатъчни. Комплицираната, неясна турбулентна среда не представлява заплаха за тях, тъй като този модел на стратегическо развитие става част от спиралата на постоянното усъвършенстване и гаранция за добра адаптивност.

References

1. Andreeva, M. (2016) Organizacionното obuchenie kato strategicheska intervenciya za organizacionno razvitie v samoobuchavashtite se organizacii, Journal Biznes, menidzment i marketing, pp.225–230[Online] Available from: https://dlib.uni-svistov.bg/bitstream/handle/10610/3042/n30_227_tom3_tom_III_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Garvin, D., Edmondson, A., Gino Fr. (2008) Is Yours Learning Organisation, Harvard Business Review, pp. 109-116
3. Georgiev, R. (2006) Noviyat podhod kam organizaciite: kachestvo i neprekasno obuchenie. Journal Panorama na truda. volume 4-5, ISSN 1312-305X [Online] Available from: <https://www.rgeorgiev.com/>

4. Senge, P. (2016) Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Vydání 1. (reedice). Praha: Management Press, Knihovna světového managementu.
5. Shermet, M. (2012) Upravlenie izmeneniyami, izdatelski dom „Delo“.
6. Urban, J. (2007) Organizační změny - příčiny, cíle a řízení, Práce a mzda, 2007/9
7. Yanakieva, A. (2019) Strategicheski aspekti i klyuchovi faktori za efektivno upravlenie na promyanata v zdravnata organizaciya. Academic Journal Management and Education, XV(2), International Scientific Conference “Education, Science, Economics and Technologies” University "Prof. dr. Assen Zlatarov", Burgas, pp. 244 – 251.

**ПОЛЗИТЕ ОТ ЗАДЪЛЖИТЕЛНО НЕФИНАНСОВО
ОТЧИТАНЕ БЕЗ ЕДИННА РАМКА ЗА ОПОВЕСТЯВАНЕ**
**THE BENEFITS OF MANDATORY NON-FINANCIAL REPORTING
WITHOUT A SINGLE DISCLOSURE FRAMEWORK**

Гл. ас. д-р Атанас Атанасов
Икономически университет – Варна
atanasov_at@ue-varna.bg

Chief Assist. Prof. Atanas Atanasov, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
atanasov_at@ue-varna.bg

Abstract

The purpose of this publication is to provide a critical analysis of the applicability of the European Non-Financial Reporting Directive, and in particular of the non-financial disclosure framework applied.

The results of the study, based on a literature review of the specialized literature and analysis of currently applicable reporting frameworks, show a wide range of disclosure frameworks used. On this basis, it is concluded that a single framework for non-financial information disclosure is needed, since the use of multiple disclosure frameworks creates prerequisites for the incompatibility of disclosed information on the one hand and enables the formal fulfillment of the requirements of the European Directive on the other.

Key words: *non-financial reporting; framework; disclosure; non-financial information; harmonization.*

JEL Code: M41, M21, M14

Въведение

Динамичните промени в бизнес средата в последните години, довели до промяна на някои от традиционните бизнес модели, поставиха на преден план въпроса за цялостната оценка на дейността на компаниите. В съвременните модели за оценка на рисковете, с които следва да се съобразяват компаниите, все по-често се включват социални, екологични и организационни фактори, които оказват съществено влияние и върху финансовите измерения на дейността. В същото време тези нематериални фактори, които стоят в основата на стойността на бизнеса днес, не са

напълно обхванати от традиционните финансови отчети. Посочените промени в бизнес средата обясняват своеобразната „инвазия“ на нефинансовата отчетност в периода след 2010 г., изразяваща се както в доброволни, така и в задължителни инициативи за оповестяване на нефинансова информация от определен кръг предприятия, които често водят до объркване и създават възможности за „greenwashing“. Съществеността на въпросите, свързани с нефинансовото Отчитане, се оказва движещ мотив и в законодателството на Европейския съюз. Според приетата Директива 2014/95/ЕС от големите компании се изисква да разкриват определена нефинансова информация за начина, по който работят и управляват социалните и екологичните предизвикателства.

Целта на този доклад е да се анализира приложимостта на Директивата на ЕС за нефинансово отчитане и да се очертаят определени слабости при прилагането ѝ, свързани с възможността да се използват различни рамки за оповестяване на нефинансова информация.

Въпросите „за“ и „против“ въвеждането на задължително нефинансово отчитане няма да бъдат обект на разглеждане в тази публикация, а единствено резултатите от прилагането на съществуващите регламенти.

1. Съществуваща регламентация

След финансовата криза през 2008-2009 г. редица международни и национални организации поставиха във фокуса на своята дейност финансовата стабилност, дългосрочните резултати и постигането на устойчивост от дейността. До този момент докладването на информацията относно различни нефинансови аспекти от дейността е по-скоро „занимание“ за големите компании, които са приели „устойчивостта“ като водеща философия в развитието си. В отговор на корпоративните практики за разкриване на информацията, различни регулаторни, законодателни и стандартизиращи органи започват редица инициативи, които се стремят да сложат ред в разкриването на информацията посредством определена форма на стандартизиране на оповестяванията в зависимост от различни регулаторни и стандартизиращи рамки.

Така за период от едно десетилетие се появяват редица стандартизиращи рамки като: Общоприетите принципи на Глобалният договор на ООН, фокусирани върху правата на човека, околната среда и борбата с корупцията; насоките на ОИСР за мултинационални предприятия;

ISO 26000 – Указания за социална отговорност, Приложимата рамка и стандарти на Глобалната инициатива по отчетността (GRI), Съвета за стандарти за отчитане на устойчивото развитие (SASB), Бордът за стандарти за климатичните оповестяваният (CDSB), Рамката за международно интегрирано отчитане (IIRF) и т.н. Всички тези рамки въвеждат определени изисквания и индикатори за оповестяване на нефинансова информация, основно свързана с екологични, социални, антикорупционни въпроси, въпроси, свързани с човешките права, устойчивото развитие, нефинансовите рискове пред бизнеса и т.н.

Важността на въпросите, свързани с нефинансовото отчитане, ги постави в дневния ред на законодателната програма на Европейския съюз. През 2014 г. Европейският парламент и Съветът на Европейския съюз приеха Директива 2014/95/ЕС по отношение на оповестяването на нефинансова информация и на информация за многообразието от страна на някои големи предприятия и групи. На практика с тази Директива Съюзът призна значението на оповестяването на нефинансова информация от страна на предприятията при определянето и анализа на рисковете за бизнеса и увеличаване на доверието на инвеститори и потребители. Правилата, залегнали в Директивата на ЕС относно нефинансовата отчетност, са приложими само за големи предприятия от обществен интерес с повече от 500 служители. Това, по оценки на самият ЕС при въвеждане на правилата, включва около 6000 големи компании и групи в целия ЕС, включително публични компании, банки, застрахователни дружества, други дружества, определени от националните органи като предприятия от обществен интерес и т.н.

Посочената Директива изисква от компаниите да публикуват ежегодни доклади за политиките, които прилагат в няколко ключови области: опазване на околната среда; социална отговорност и отношение към служителите; зачитане на правата на човека; антикорупционни практики; разнообразие в бордовете на компаниите (по отношение на възраст, пол, образование и професионален опит). Приложението на Директивата е транспонирано в националното ни законодателство с въвеждането на изискването за съставяне на нефинансова декларация от определен кръг предприятия. Регламентирано е съдържанието на въпросите, които се включват в нефинансовата декларация, както и възможностите за публикуването ѝ (като част от Доклада за дейността или като самостоятелен документ) (АА, 2019).

Независимо от задължителния си характер на практика Директива 2014/95/ ЕС (респ. Законът за счетоводството в България) **не предписва задължителен формат на оповестяванията**, а предоставя на предприятията значителна гъвкавост при оповестяването на съответната информация по начин, **който те считат за най-полезен**. Отделните предприятия могат да се позовават на международни, европейски или национални насоки и рамки за оповестяване с цел да представят определената от тях релевантна информация.

В контекста на посоченото не трябва да се игнорират изследванията, според които мениджмънтът обикновено предпочита да разкрие предимно положителната информация (Scalet & Kelly, 2010). В този смисъл наличието на публикуван нефинансов отчет (макар и изрично регламентирано) без изрично посочване на минимален набор от показатели за оповестяване по ключови области, както и въвеждането на основни принципи при оповестяването, прави публикувания отчет ненадежден и намалява неговата полезност за външните ползватели.

Във връзка с оповестяването на нефинансова информация относно корпоративната социална отговорност е извършено проучване, обхващащо 314 публични компании от 8 отрасли, участващи при формирането на 9 европейски борсови индекса (Buuren, 2018). Резултатите показват, че 58 % от изследваните компании са приложили принципите на SDGs, а 52% – рамката на Global Reporting Initiative (GRI). Установени са и различия на ниво държава и включването в съответния борсов индекс, което пък може да се приеме като индикатор, че **различните рамки за оповестяване имат различна пригодност към изискванията на регулаторните органи в отделните страни**.

От особена важност считаме, че са мотивите за оповестяване на нефинансова информация. В изследване на АICPA, проведено сред 600 респонденти, сред първите 10 мотива, със значение повече от 50 %, са посочени: изпълнение на нови регулаторни и законодателни изисквания; подобряване/управление на корпоративната репутация; изпълнение на очакванията на потребителите; управление/намаляване на разходите; подобряване на риск мениджмънта (АICPA, 2015), докато 15 години по-рано са преобладавали социалните мотиви (Nikolov & Stanev, 2018). Анализът на посочените резултати показва изместване на фокуса от чисто социалните към регулаторни (нормативни) и икономически мотиви, свързани с оповестяванията, което пък извежда на преден план въпросите за надеждността, сравнимостта и валидирането

на публикуваната нефинансова информация, т.е. за необходимостта от единна рамка за докладване.

2. Необходимост от използване на единна рамка за оповестяване

Различни изследвания посочват, че в момента в световен мащаб съществуват повече от 30 международни рамки за устойчиво нефинансово отчитане (Brown, 2009). На този фон, въведеното с Директива 2014/95/ЕС задължително докладване на нефинансова информация без изричното регламентиране на използвана рамка за оповестяване считаме, че ще създаде трудности пред предприятията при определянето коя от съществуващите рамки да използват, за да докладват особеностите в дейността си. Тези рамки се различават, както по тяхното предназначение, така и по съдържанието си и използваните индикатори за оценка на нефинансовите аспекти от дейността. Без да претендираме за изчерпателност и предвид ограничения обем на настоящата публикация, ще посочим само най-често използваните рамки с техните характеристики и съдържанието, върху което се фокусират.

Таблица 1

Основни инициативи за оповестяване на нефинансова информация

Организация	Основни потребители	Форма на предоставяната информация	Основно съдържание
GRI	Широк кръг заинтересовани страни	Отчет за устойчивото развитие	Изграждане на устойчиви решения чрез установени стандарти и глобална мрежа от заинтересовани страни
IIRC	Доставчиците на финансов капитал	Интегриран годишен отчет <i>или</i> Самостоятелен отчет	Създаване на интегрирано отчитане и мислене в рамките на общата бизнес практика както за публичния, така и за частния сектор
SASB	Инвеститори в американски публични компании	SEK 10-K, 20-K	Създаване и подобряване на специфични показатели по отделни сектори на икономиката за инвеститорите в САЩ

ISO	Ръководството и външни заинтересо- вани страни	ISO сертифициране (ISO 26000:2012 Ука- зания за социална отговорност)	Декларира отговорност на организацията за въздействието на ней- ните решения и дейнос- ти върху обществото и околната среда чрез прозрачно и етично поведение. Включва 7 основни теми, свързани със социалната отговор- ност като управление на организацията; Човешки права; Трудови практи- ки и взаимоотношения; Околна среда; Лоялни практики на организа- цията; Въпроси, свърза- ни с потребителите; Приобщаване на общ- ността и нейното разви- тие.
-----	--	--	---

Източник: Официални интернет страници на посочените организации.

В практико-приложен аспект всяко предприятия може да избере подходяща рамка според спецификите на дейността си и показателите, които тази рамка използва (или не използва). Ето защо, наличието на толкова различни рамки за нефинансово отчитане може да доведе до своеобразен „миш-маш“ от информация, която в много от случаите дори се дублира и води до объркване сред ползвателите ѝ. В този контекст са една част от публикациите в специализираната литература, които *представят разрез на текущото състояние и посочват слабостите на нефинансовото отчитане*. В подкрепа на горната теза са резултатите от изследване на консултантската компания EY, която през 2018 г. провежда проучване на глобалните климатични промени и услуги за устойчиво развитие сред институционални инвеститори (EY, 2018). Като особено важен определяме факта, че инвеститорите изразяват спешна **нужда от „предписващи нефинансови счетоводни стандарти“**. Петдесет и девет процента (59%) са отговорили, че предписващите счетоводни стандарти за нефинансова информация биха били много полезни. В подкрепа на подобна теза Nelson счита, че идеята за въвеждане на „глобални стандарти за нефинансова информация“ е съвсем реалистична (Nelson, 2019). В свое изследване от 2010 г., обх-

ващащо 30 държави, (далеч преди приемането на Директивата за нефинансовата информация) KPMG, GRI, UNEP и UCGA посочват като аргументи за въвеждането на задължително нефинансово отчитане фактори като **съпоставимост на оповестяванията, стандартизацията, намаляване на рисковете за компанията, намаляване на разходите за инвеститорите и еднаквото им третиране** (KPMG, 2010).

Подобни резултати откриваме и в изследването на BEIS, проведено сред 129 респонденти във Великобритания (BEIS, 2019), в което над половината от анкетираните определят разликите в отчитането между компаниите и произтичащите от това затруднения при сравняването на докладите като твърде съществени. Авторите на изследването посочват още няколко трудности, които произтичат от липсата на единни правила за оповестяваната информация, и те са свързани не просто със сравняване на организациите една с друга, но и при наблюдение и проследяване на годишните резултати в отделните организации, тъй като подходите към нефинансовото отчитане могат да варират значително дори в два последователни периода. За по-високата ефективност на нефинансовите доклади, **които са ориентирани към конкретни рамки за оповестяване** сочат и резултатите от изследване сред 522 германски компании преди въвеждане на Директива 2014/95/ЕС (Hoffmann, et al., 2018).

В сравнително изследване (Jeffery, 2017), обхващащо четири страни (Великобритания, Германия, Франция и Италия), авторите стигат до заключението, че Директивата не предоставя специфични КРІ, които следва да се прилагат от компаниите, нито указания за това, което те трябва да се опитат да илюстрират. Нито една от другите анкетираните държави (с изключение на Франция) не е определила конкретни КРІ или как те трябва да бъдат измерени. В резултат на това са налице множество КРІ, използвани в компании, което прави сравнителния анализ много труден.

Европейско изследване, обхващащо 1000 големи компании от ЕС, показва, че на практика само 21,9% от компаниите разкриват своите нефинансови КРІ в публикуваните отчети (Alliance for Corporate Transparency, 2020, p. 11). Липсата на такава обобщена информация при 78 % от всички компании значително подкопава практическата използваемост на техните доклади.

Следва да посочим и още един съществен проблем, произтичащ от липсата на единна рамка за оповестяване, а именно, че Директивата не уточнява как нефинансовият отчет (декларация) трябва да се позовава на различни аспекти от финансовото отчитане, т.е. как да бъде представена връзката с финансовите показатели от дейността на предприятията.

В резултат на установените слабости при въвеждането на задължително нефинансово отчитане се появила редица изследвания на авторитетни организации и авторски колективи, свързани с *търсенето на възможности за подобряване на съществуващите регламенти*. В публикация на Accountancy Europe съвсем недвусмислено се посочва, че е **необходим подход за взаимосвързани стандарти** за корпоративно отчитане, който ще стандартизира качествените характеристики на информацията и принципите за оповестяване на основните доклади, свързвайки нефинансовата информация с финансовата отчетност. Авторите категорично посочват, че взаимосвързаните стандарти следва да постигнат два основни резултата: концептуална рамка и последователни показатели (Accountancy Europe, 2019, pp. 9-11).

Посочените проблеми са изключително детайлно описани в доклад, изготвен за министъра на икономиката на Франция (Cambourg, 2019). В него са очертани няколко основни стълба, около които трябва да се развива нефинансовото отчитане в европейски контекст. Първият стълб включва обща рамка, общи принципи за качество на нефинансовата информация, а вторият стълб се фокусира върху стандартизацията на съдържанието. Той има две измерения, като едното е общо, а другото е специфично за сектора:

- Обща рамка на стандартите, която е основата и може да бъде структурирана с няколко нива на изисквания за оповестяване и
- Необходими са допълнителни специфични за сектора рамки, за да се приведе в съответствие общото оповестяване с необходимостта от адаптиране към дейностите на всяка компания.

Цитираният доклад на Patrick de Cambourg се превърна в основа на речта на вицепрезидента на ЕК Valdis Dombrovskis от 19 февруари 2020 г. на конференцията на фондацията за МСФО, където той заявява, че „Комисията ще поиска Европейската консултативна група за финансово отчитане (EFRAG) да започне подготвителна работа по стандартите за нефинансово отчитане възможно най-бързо“ (ЕС, 2020а). Мо-

жем да определим позицията на вицепрезидента на ЕК и като признание за наличието на проблеми при прилагането на Директивата за нефинансовото отчитане. Всъщност, за наличието на нерешени въпроси говори и фактът, че през декември 2019 г. (3 години след въвеждането ѝ) ЕК инициира предложение за ревизиране на част от текстовете на Директивата. Като един от нерешените проблеми, посочен и Европейска комисия, е недостатъчната сравнимост и надеждност на отчетената нефинансова информация. Освен това компаниите не отчитат цялата нефинансова информация, която потребителите смятат за необходима, а инвеститорите и други ползватели изпитват трудности да я открият, дори когато тя е отчетена. От Комисията посочват, че „компаниите са изправени пред несигурност и сложност, когато решават каква нефинансова информация да се отчети и как и къде да се докладва такава информация“. На 20 февруари 2020 г. Комисията публикува втората част от документите за обсъждане, които включват подробен онлайн въпросник с 45 въпроса, като 2 от най-важните са: (ЕС, 2020b).

- Дали наличието на единен стандарт за нефинансово отчитане би помогнало за предоставянето на нефинансова информация, която е по-надеждна, съпоставима и подходяща? И трябва ли някой от тези стандарти да включва елементи, специфични за сектора?

- Дали прилагането на съществуващ стандарт или рамка самостоятелно ще разреши проблемите (например: Глобалната инициатива за отчитане (GRI), Съветът за счетоводни стандарти за устойчивост (SASB) или Международната рамка за интегрирана отчетност (IIRF)?

За глобалното значение на въпросите за регулирането на нефинансовото отчитане показателен е фактът, че те намериха място и в доклад, представен за обсъждане от Световния икономически форум през 2020 г. Той е разработен в сътрудничество с Deloitte, EY, KPMG и PwC, като основната цел на доклада е да предложи за обсъждане общ основен набор от показатели и препоръчани оповестявания, които членовете на International Business Council (IBC) биха могли да използват за хармонизиране на своите основни отчети, и по този начин да намалят фрагментацията и да насърчат по-бързия напредък към системно решение, което може би да включва общоприет международен счетоводен стандарт (WEF, et al., 2020).

Разбира се съществуват и автори, които споделят своите опасения, че натискът към стандартизация може да бъде меч с две остриета, тъй

като може да повлияе на значимостта на информацията (Aureli , et al., 2018). Въпреки наличието на подобни опасения считаме, че липсата на общоприет набор от стандарти, респ. рамка за докладване на нефинансовата информация, изправят често инвеститорите в невъзможност да сравняват компаниите, които анализират. Ако предприятията разкриват различни видове данни и използват различни измерители (KPI), това прави почти невъзможно да се направят сравнения или да се идентифицират тенденциите и да се оценят нефинансовите рискове и тяхното влияние върху дейността.

Подобна позиция за необходимостта от въвеждането на минимален набор от нефинансови измерители на дейността, чрез които да може да бъде допълнено измерването на ефективността от осъществяваната дейност, е посочена от нас в предишни публикации. Това от своя страна налага определянето на ключови области и показателите в тях, както и информация за изчисляването им, възможности за проследяване във времето, източниците на информация за изчисляването и т.н. (Atanasov & Marinova, 2017) Използването на такъв подход може да се реализира само при въвеждането на единна рамка (и стандарт) за оповестяване на нефинансова информация. Въпреки това считаме, че при задължителното разкриване на нефинансова информация следва да се очертаят критериите за избор на съществени елементи за оповестяване, тъй като въвеждането на прекалено много показатели със задължителен характер би нарушило концепцията за същественост.

Обективният анализ на цитираните изследвания дава основание да се приеме, че от особена важност за получаване на ползи от нефинансовото отчитане, е изработването на единни правила при оповестяване на нефинансовата информация заедно с единна рамка за оповестяване и набор от ключови индикатори, най-малко по следните причини:

- Липсата на единна рамка ще доведе до множество нефинансови отчети (декларации), които съдържат предимно описателна информация или дори показатели, чиято полза е компрометирана, тъй като са несъпоставими помежду си дори на ниво отрасъл, поради факта, че са част от различни рамки за оповестяване и имат различно съдържание;

- Наличието на единна рамка (и стандарти) ще повиши съпоставимостта и надеждността на оповестяваната информация и доверието в корпоративната отчетност от страна на заинтересованите страни;

- По този начин ще се даде превес на „структурираната“ пред „неструктурираната“ информация, което е индикатор за повишаване на полезността на оповестяванията. Фактът, че сегашният формат на нефинансовата декларация не предписва конкретика и не предполага изискване за структурирано представяне на информацията, дава възможност за формално изпълнение на изискванията на Европейската директива;

- Въвеждането на специфични нефинансови индикатори (Non-financial KPI) ще повиши аналитичните качества на оповестяванията и обвързване на „структурираната информация“ пряко и логически с конкретни финансови показатели от дейността, към които има отношение;

- Наличието на единна рамка за оповестяване с конкретни нефинансови индикатори дава възможност за по-сериозен акцент върху изясняването на начина, по който ключовите нематериални бизнес активи и рискове се управляват и развиват в съответствие с бизнес стратегията и промените във външната среда;

- Липсата на единна рамка създава трудности при верифицирането на оповестената информация от трети страни като регулаторни органи, одитори и т.н.;

- Единната рамка би дала отговори на редица въпроси и за корпоративните мениджъри, и за съставителите на корпоративни отчети, тъй като наличието на единни правила и основни нефинансови индикатори ще позволи на съставителите на отчетите и докладите за дейността да имплементират адекватно нефинансовата информация с оповестените финансови данни.

Заклучение

Безспорно днес решенията, които се вземат от корпоративни мениджъри, инвеститори, регулатори и др. заинтересовани страни, трябва да отчитат не само значението на финансовите показатели, но и да следват екологични и социални критерии, които придават различни ракурси в процеса на вземане на решения. Ето защо считаме, че наличието на единна рамка при задължителното докладване на информацията с екологична и социална насоченост би спомогнало за изграждане на ефективна връзка между финансовото и нефинансовото отчитане, като се насочи вниманието върху способността на предприятието към дългосрочното създаване на стойност.

Очевидно е, че търсенето на стандартизирана, сравнима, верифицируема нефинансова информация е налице. Сега на ход са законодателните, регулаторните и стандартизиращи органи, които да намерят разумния баланс между задължителна, достатъчна, качествена, взаимосвързана, измерима информация, която да бъде оповестявана така, че да бъде полезна.

References

1. Accountancy Act, Promulgated, State Gazette No. 95/8.12.2015, effective 1.01.2016, Amended and supplemented State Gazette No. 26/22.03.2020.
2. Accountancy Europe. (2019) Interconnected Standard Setting for Corporate Reporting, Brussels: Accountancy Europe.
3. AICPA. (2015) The State of Sustainability Assurance and Related Advisory Services in the U.S.: Two Market Assessments. [Online] Available at:
<https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/sustainability/downloadabledocuments/sustainability-twomarket.pdf> [Accessed 28 3 2020].
4. Alliance for Corporate Transparency. (2020) The Alliance for Corporate Transparency Research Report 2019: An analysis of the sustainability reports of 1000 companies pursuant to the EU Non-Financial Reporting Directive, Brussels: Alliance for Corporate Transparency.
5. Atanasov, A. & Marinova, R. (2017) Integriranoto otchitane – novo predizvikatelstvo v korporativното otchitane. Upravlenie i obrazovanie, 13(1), pp. 106-113.
6. Aureli, S., Magnaghi, E. & Salvatori, F. (2018) The Transposition of the Non-Financial Reporting Directive in the UK, France and Italy. Symphonia. Emerging Issues in Management, Issue 1, pp. 48-67.
7. BEIS. (2019) Stakeholder Perceptions Of Non-Financial Reporting. BEIS Research Paper Number 2019/027. [Online] Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/841047/stakeholder-perceptions-of-non-financial-reporting.pdf [Accessed 15 2 2020].
8. Brown, H.S., de Jong, M. and Levy, D.L. (2009) Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. Journal of Cleaner Production, 17(6), pp. 571-580.

9. Buuren, E.v. (2018) 2018 Survey on CSR Reporting in Europe. Trends and Challenges for European Companies on CSR Reporting and Sustainability Goals Integration, Berlin: Perception & Reality Square GmbH.

10. Cambourg, P. d. (2019) Ensuring the relevance and reliability of non-financial corporate information: an ambition and a competitive advantage for a sustainable Europe. [Online] Available at: http://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/4.%20Qui%20sommes-nous/Communique_de_presse/Report-de-Cambourg_extra-financial-informations_May2019_EN.pdf [Accessed 26 3 2020].

11. EC. (2020a) Speech by Executive Vice-President Valdis Dombrovskis at the IFRS Foundation conference “Financial reporting: remaining relevant in a changing environment”. [Online] Available at: https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/dombrovskis/announcements/speech-executive-vice-president-valdis-dombrovskis-ifrs-foundation-conference-financial-reporting_en [Accessed 25 3 2020].

12. EC. (2020b) Non-financial reporting by large companies (updated rules). Public consultation. [Online] Available at: https://ecas.ec.europa.eu/cas/login?loginRequestId=ECAS_LR-28007870-gMhjsG4jgUFXX7FL5CL6zqdr4YXPMIKA8yRy1uCHf9UQ7KkJ5R4yrbfuqmn0KpGoKkmzMoBX5dzgizhbEXbmzn9j-jpJZscgsw0K6XyjCM9qinm-W1A6hJrjLio0czrp9T4k0bd5zdxhDqP6ORIVxtpq2cnREvbadr2ytZe9p4Nb5eEQLL5RXOpOzefu [Accessed 8 4 2020].

13. EY. (2018) Does your nonfinancial reporting tell your value creation story?. [Online] Available at: https://www.ey.com/en_bg/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story [Accessed 22 3 2020].

14. Hoffmann, E., Dietsche, C. & Hobelsberger, C. (2018) Between mandatory and voluntary: non-financial reporting by German companies. Sustainability Management Forum, Volume 26, pp. 47-63.

15. Jeffery, C., (2017) Comparing the implementation of the EU Non-Financial Reporting Directive in the UK, Germany, France and Italy. [Online] Available at: <http://www.purposeofcorporation.org/comparing-the-eu-non-financial-reporting-directive.pdf> [Accessed 15 3 2020].

16. KMPG, GRI, UNEP, UCGA. (2010) Carrots And Sticks – Promoting Transparency And Sustainability. An update on trends in

Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting. [Online] Available at: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Carrots-And-Sticks-Promoting-Transparency-And-Sustainability.pdf> [Accessed 18 3 2020].

17. Nelson, M. (2019) Why it's time to take a standard approach to nonfinancial reporting. [Online] Available at: https://www.ey.com/en_si/time-to-take-a-standard-approach-to-nonfinancial-reporting [Accessed 2 4 2020].

18. Nikolov, E. & Stanev, Y. (2018) Dokladvane na korporativnata socialna otgovornost. Almanah nauchni izsledvania, 25(2), pp. 257-289.

19. Scalet, S. & Kelly, T. (2010) CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact?. *Journal of Business Ethics*, Volume 94, pp. 69-88.

20. WEF, et al. (2020) *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, Geneva: World Economic Forum. [Online] Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf [Accessed 12 3 2020].

УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯТА НА ИЗВЪНРЕДНО ПОЛОЖЕНИЕ

MANAGEMENT SOLUTIONS IN AN EMERGENCY SITUATION

Гл. ас. д-р Божана Стойчева
Русенски университет „Ангел Кънчев“
bstoycheva@uni-ruse.bg

Доц. д-р Свилена Рускова
Русенски университет „Ангел Кънчев“
sruskova@uni-ruse.bg

Chief Assist. Prof. Bozhana Stoycheva, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
bstoycheva@uni-ruse.bg

Assoc. Prof. Svilena Ruskova, PhD
“Angel Kanchev“ University of Ruse, Bulgaria
sruskova@uni-ruse.bg

Abstract

Nowadays the world is stood against the unprecedented situation caused by the Coronavirus which led to the implementation of major lockdowns in an array of countries. Governments of multiple countries around the world took series of strict measures which led to a period of instability predisposing to the causing of serious and painful changes to society, organisations and economy. These negative and almost impossible to predict continuous changes start questioning the survival of each organisation in the world. In this flow of thought it is compulsory that adequate managerial measures are taken which would help the organisations both from the public and private sector to survive.

***Key words:** management decision, performing arts, cultural institutes, manager, marketing.*

JEL Code: M12, M31, L13

Въведение

От началото на 2020 година светът се бори с разпространение заразата Covid-19. Коронавирусът парализира световната икономика.

Редица държави обявиха извънредно положение и въведоха ограничения с цел предотвратяване разпространението на болестта, което блокира дейността на много организации, които временно преустановиха работа. Броят на безработните в цял свят непрекъснато нараства. Засегнати са не само заети със свободни професии, малки и средни организации, но и редица големи предприятия. Най-силно засегнатите сектори са туризъм, ресторантьорски бизнес, култура и транспорт. На територията на Република България ситуация с разпространението на епидемията от Covid-19 наложи обявяването на извънредно положение от страна на Народното събрание върху територията на цялата страна за периода от 13 март 2020 г. до 13 май 2020 г. То наложи затваряне на редица организации в това число и на всички културните институти. Липсата на финансови постъпления изправя ръководителите на културните организации пред сложни и трудни решения, които следва да вземат с оглед бъдещото оцеляване и продължаване дейността на културния институт. Вземането на правилни управленски решения, след разглеждането на достатъчен набор от адекватни алтернативни варианти и ефективното изпълнение на решението има генерално значение за ефективността на управлението в условията на криза и оцеляването на организацията.

В тази връзка **предмет** на настоящия доклад са управленските решения, които следва да вземе всеки ръководител на културен институт, в условията на извънредна ситуация.

Културните организации се разделят на опериращи в сценично изкуство, филмова индустрия, музеи, паметници на културата, читалища и изящни изкуства. Според чл. 3, т. 2 от Закон за закрила и развитие на културата „според формата си на собственост те са държавни, общински, частни и със смесено участие”. Държавните културни институти, осъществяващи дейност в сектор „Сценично изкуство” са структури на бюджетна издръжка, които се създават, преобразуват и закриват от Министърски съвет на Р. България по предложение на министъра на културата или със специален закон, финансират се от бюджета на Министерство на културата и получават трансфери от общините въз основа на сключени договори с Министерство на културата (Zakon za zakrila i razvitie na kulturata, 2020). Културните институти от сценичните изкуства на държавна издръжка са със статут „национално значение”, експериментални институти, драматични театри и драма-

тично куклени театри, куклени театри, опери и оперно-театрални центрове, музикално-драматични театри и театрално-музикални центрове, филхармонии и симфонии (Stoycheva, 2015, Annals of „Eftimie Murgu“).

В настоящата научна разработка вниманието ни е насочено към културните институти опериращи в сектор сценично изкуство на държавна издръжка в България. **Обект** на изследване са куклените театри, второстепенни разпоредители с бюджет, осъществяващи дейност в сектор „Сценично изкуство“. Това според Заповед РД 09_140/28.02.2018 г. Приложение 1 към т. 3 от Методиката за разпределение на средствата по чл. 23а, ал. 1, т. 1 от Закона за закрила и развитие на културата са: Куклен театър – Бургас, Куклен театър – Варна, Куклен театър – Видин, Куклен театър – Габрово, Куклен театър „Дора Габе“ – Добрич, Куклен театър – Пловдив, Куклен театър – Русе, Куклен театър – Сливен, Куклен театър – Стара Загора, Куклен театър – Търговище и Куклен театър „Георги Митев – Жоро“ – Ямбол.

За вземането на ефективно управленско решение в условията на кризисна ситуация следва да бъдат отчетени особеностите и критериите, с които то трябва да бъде съобразено. Между тях се нареждат: своевременност на поставянето и изпълнението на решението, адаптивност, съвместимост на поставените цели, яснота за необходимите действия, които трябва да извършват всички ангажирани с изпълнението на решението, законност, обезпеченост с необходимите ресурси и т.н. В тази връзка **целта** на настоящия доклад е разработването на алтернативни варианти за вземане управленски решения с цел оцеляване на организациите в условията на възникналата по настоящем криза, като се съблюдават тези критерии. Идеята е да се подпомогне оцеляването на куклените театри на държавна издръжка в страната.

Изложение

Адекватните и правилни управленски решение се свързват с преодоляването на настоящото негативно състояние и установяването в ново значително по-добро положение на организациите, така че да бъде постигнато тяхното правилно и непрекъснато функциониране. В настоящия момент всяко управленско решение може да се разглежда като интелектуален продукт, рационална формула за постигане на успех при ликвидиране въздействията на неблагоприятната ситуация. То

се приема като съзнателен и целенасочен акт, произтичащ от работата на мениджърския състав, постоянен елемент на дейността му и най-важна част от цялостния управленски процес (Kotsev, et al. 2013). Управленските решения се класифицират по голям брой признаци, като някои от тях биват: функциите на управление, сферата на дейност, характер и продължителност на решаваните задачи, мащабност на проблема, степен на сложност при тяхното решаване, степен на определеност на ситуацията и др.

Културните организации на държавна издръжка функционират на пазарен принцип, Доказателство за това са правилата за прилагане делегирани бюджети в държавните културните институти които поставят условието, че финансирането се получава „за един лев реализирани приходи от продадени билети и средства, определени по допълнителни компоненти”. Субсидията следва реализирания приход на съответния продукт, което определя нови изисквания пред сектор „Сценично изкуство”. Имайки предвид извънредното положение и спирането на дейността на културните институти за 2020 г. отпада системата на делегирани бюджети и се въвеждат фиксирани бюджети. Това означава, че ще се предоставя първоначално одобрен бюджет на всеки един от културните институти, с които те ще следва да разполагат. Към този бюджет биха се добавили средства, свързани с евентуални приходи от продадени билети, които по прогнози може да се реализират най-рано през септември, получаване субсидия от страна на общини, дарения и приходи от наеми и продажба на активи. От ръководителите на културните институции се изисква по висока организация на времето, поради комплексността на функциите, които изпълняват. Те ръководят, координират, контролират, делегират, вземат решения, управляват персонала, разработват проекти и планове за развитие на дейността, привличат допълнителни приходи, отговарят за творческия процес и взаимодействието с различните заинтересовани страни (Kotler, 2003; Langley, & Conte, 2007). Мулти функционалността в работа на ръководителя на културния институт предразполага едновременно съблюдаване на множество и разнородни по своята същност фактори (Volz, 2004). Ето защо ръководството на изследваните в настоящата разработка организации, трябва непрекъснато да правят анализ на промените в средата, да се възползват от появилите се възможности, да бъдат гъвкави и адаптивни, да прилагат конкретни стратегии (Varbanova, 2015). Огра-

ничения финансов ресурс, с който ще разполагат културните институти за 2020 година налага икономия на средства свързана с оптимизация на броя на заетите и редуциране на редица разходи, както търсене на алтернативни начини за реализация на представленията.

1. Управленски решения в насока ограничаване на разходите

Първоначалната стъпка с оглед оцеляване на културните институти е реализация на икономия на разходи. За държавните куклени театри това е свързано с вземане управленски на решения в следните направления:

- Спиране до 2021 г. на планираните за реализиране театрални постановки съгласно репертоарните афиши на куклените театрите за текущата 2020 година. Това ще доведе до реализиране на икономии на финансови средства в следните направления: (1). разходи за материали, необходими за създаване на представлението, които в зависимост от спецификата на кукли, реквизит и декор са до 6000 лв.; (2) ще се спестят разходи от ползване на наети по граждански договори във връзка с изработка на декор, реквизит и шивашки услуги; (3) разходи за хонорари на режисьори, които за един куклен спектакъл в зависимост дали представлението се поставя за първи път или е пренесено (продуктът вече е реализиран и представен пред публика в друго населено място) са в диапазон от 3000 до 10000 лв.; (4) разходи за хонорари на сценографи, които варират в диапазон от 2000 – 5000 лв.; (5) разходи за хонорари на композитори, които в зависимост в зависимост от записите, сложността на музиката са в размер на от 2000 до 6000 лева; (6) разходи, свързани със заплащане на разходи за командировки, включващи пътни и ношувки на постъпновъчния екип от режисьор, сценограф и композитор; (7) разходи за мултимедия към спектакъла, което се налага като задължителен елемент, с цел да се направят по-атрактивни и привлекателни за зрителя представленията (средствата за тези разходи възлизат до 2000 лв. на постановка); (8) спиране на планираните проекти, водещо до спестяване на финансови средства от разходи, свързани с популяризация на новия спектакъл (тук се включват разходите за направата и изпращането на покани, рекламни материали, отпечатването на афиши, разходи, свързани с премиера на спектакъл, които костват до 4000 лева).

- Спиране на планираните инвестиции в дълготрайни материални активи, свързани с обновяване на компютърна техника, осветителна и

озвучителна техника, закупуване на превозни средства и закупуване на стопански инвентар. При необходимост следва да се извършва текущо поддържане на активите.

- Спиране на планирани основни ремонти, като при необходимост се извършват належащи текущи ремонтни дейности.

- Спиране на планирани събития, осъществяването на които ще изисква влагане на финансов ресурс.

Ръководителят следва да вземе решение за ограничаване на разходите за издръжка до заплащане на режимни разходи, касаещи разходи за електроенергия и телекомуникационни услуги (по възможност се препоръчва спиране на абонаментни карти на служители и продължаване на такива за ръководител, административен персонал и театрален агент). При започване на дейност след отмяна на извънредното положение, разходите да са единствено за гориво, командировки в страната и текуща поддръжка на реквизит, кукли и сцена. Всички тези решения, насочени към ограничаване на разходите в културните институти могат да се разглеждат като първа стъпка, преотврътяваща оптимизацията на броя на заети.

2. Управленски решения, насочени към персонала

Човешките ресурси са най-ценният ресурс за всяка организация. Те са водещият фактор за просперитета и развитието на всяко предприятие. Изключително важно е мотивирането, ангажирането на заетите и формирането на сплотен екип, насочен към изпълнение на формираните цели пред организацията. Имайки предвид водещата роля на персонала, последната стъпка при обявената извънредна ситуация, която следва да се предприеме от ръководителя е оптимизация на броя на заетите, защото в последствие може да е трудно привличането на подходящите кадри за останалите вакантни работни позиции и формирането на работещ и сплотен екип. От друга страна ръководителят не може да пренебрегне факта, че средствата за трудови възнаграждения са над 70 % от всички разходи на държавните куклените театри в страната. Това е един от показателите, който води до намаляване на финансови възможности и налага условия на ограниченост. Предприетите стъпки след въвеждане на извънредното положение в Република България от 13 март 2020 г. от страна на всеки куклен театър на държавна издръжка са свързани с ползване на пълния размер на полагащия се

платен годишен отпуск от страна на служителите. В следствие се предполага са де акцентира върху предстояща работа през летния сезон, репетиране на текущи постановки и възобновяване на стари представления със запазени материални части. В тези представления се планира да не се използват външни актьори наети на граждански договори, а само текущо зает актьорски състав. Успешният ръководител винаги трябва да е готов и да има няколко алтернативни стратегии и планове за развитие на управляваната от него организация. Той следва да изготви най-малко два варианта на своя план - оптимистичен и песимистичен план. Към момента безпрецедентната ситуация, пред която е изправен света налага съставянето на такъв план от гледна точка на заетите в държавните куклени театри. В тази връзка в оптимистичния вариант може да се заложи, че извънредното положение, целящо ограничаване разпространението на заразата от коронавирус, ще обхване само летните месеци. От тук ще следва да се направи предположението, че най-рано успокоение от страна на населението ще се наблюдава през септември, когато хората отново биха били склонни да посетят културните институти и респективно биха отделили средства за театър. Също така други активности, които могат да се прогнозира от месец октомври на настоящата година, са изнасяне на спектакли по детски градини, яслени групи, читалища в различни населени места, както и посещение на ученици и на деца от детски градини в театъра. При този вариант може да се запази текущата численост на заетите, защото може да се сметне, че постепенно ще започне възобновяване на дейността и натрупване на постъпления. Песимистичният вариант е свързан с продължаване разпространението на заразата, удължаване на извънредното положение, и ограничителните мерки, засягащи организациите, работещи в сферата на културата. В началото на юли се препоръчва извършване на финансов анализ. При условие, че средствата отпуснати от страна на държавата се окажат недостатъчни за изплащане на работни заплати на персонала, ръководителят в чиите ръце е определяне на броя на заетите и определяне на размера на трудовите възнаграждения, следва да предприеме следните стъпки:

1. Прекратяване договорите на персонал, назначен на трудов договор със срок на изпитване или назначен на срочен трудов договор за извършване на определена работа при спазване на предвиденото в договора предизвестие, ако той е уговорен в полза на двете страни. Ако

трудовият договор е уговорен в полза на работодателя, се препоръчва неговото прекратяване без спазване на предизвестие. Тук могат да се използват основанията на чл. 325, т. 3 от Кодекса на труда или с изтичане на уговорения срок.

2. Замразяване на работните заплати за неопределен период от време.

3. При назначени служители, получаващи пенсия се препоръчва тяхното освобождаване, имайки предвид, че те имат източник на средства – получаване на пенсия. Ако трудът им е необходим в последствие, може да се предложи сключване на граждански договор. Основанието, което при тази ситуация може да се използва е чл. 328, т. 10 - при придобиване право на пенсия за осигурителен стаж и възраст.

4. Имайки предвид, че следва да се преустановят планове за създаване на нови постановки, се препоръчва заетите в художествените ателиета на куклените театри да бъдат освободени. Това са заемащи длъжност сценограф, художник изпълнител кукли, шивач и дърводелец. По преценка на ръководителя може да се остави един зает, което да е свързано с текущо поддържане на декор, кукли и реквизит. При необходимост от допълнителни услуги да бъде ползван персонал на граждански договор.

5. Преустановяването на планове за създаване на нови представления определя и необходимостта от освобождаване на щатен режисьор, при наличие на такъв.

6. С оглед липсата на пазар за реализация на представления и постепенното започване на дейност и представяне на спектакли, при зает повече от един на длъжност театрален агент в куклените театри се препоръчва тяхното освобождаване.

7. Освобождаване на заети и при техническите служби. С оглед на по-бавния темп на работа ще е необходим по един служител за следните длъжности – тон техник, осветител, сценичен работник, театър майстор и шофьор. При повече от един зает на посочените длъжности се препоръчва освобождаването им.

Възможни основания за прекратяване на трудовия договор, които може да използва ръководителят на културния институт за заетите на постоянен трудов договор служители са (Кодекса на труда, 2020):

- Чл. 328, т. 2 от КТ – Прекратяване на трудовия договор от страна на работодателя с предизвестие поради съкращаване на щата. В право-

мощията на ръководителя е възможността за промяна в длъжностното разписание на ръководения от него културен институт. Той може както да закрие, така и да открие нови длъжности за организацията. Може след анализ на необходимостта от персонал и да увеличи щатните длъжности за една работна позиция, например актьор. В тази връзка след анализ на необходимостта от персонал, ръководителят може винаги да приеме ново длъжностно разписание, в което да закрие щатни длъжности и бройки. За това свое действие той е задължен в тридневен срок да уведоми Министерството на културата, отдел „Човешки ресурси“. Препоръчва се, ако ръководителят иска да покаже отговорност към заетите служители, които се налага да освободи поради ситуацията с разпространение на зараза и спиране на дейността, да използва това основание. При него ще е необходимо предизвестие от един месец и след освобождение, ако служителят не е започнал работа в рамките на месец, изплащане на обезщетение в размер на една брутна работна заплата. По този начин могат да се освободят, заемащи длъжността режисьор, заетите в ателие (сценографи, художник изпълнител кукли, технически служби, заети в организация (театрален агент) и актьорски състав). Когато за дадена длъжност има повече от една щатна бройка, следва да се организира комисия за подбор, кой/кои точно от заетите следва да бъдат освободени.

- Чл. 328, т. 3 от Кодекса на труда - Прекратяване на трудовия договор от страна на работодател с предизвестие поради намаляване обема на работа. На практика тук се изисква установяването на определена тенденция, за да се докаже че работата в действителност е намаляла. За страната от въвеждане на извънредното положение от 13 март 2020 г. засега до 13 май 2020 г. представянето на спектакли е преустановено. Няма приходи от представени спектакли. Единствено приходи може да се очакват при сключени договори за наем на помещения и дарения, които имайки предвид извънредната ситуация едва ли ще се реализират. Може да се сметне, че тенденцията в приходите, ще се запази и след отмяна на извънредното положение за определен период от време. От работодателя се изисква да отправи предизвестие от един месец към служителите заетите в ателие, технически служби, актьорски състав и организация.

- Чл. 328, т. 4 от Кодекса на труда - Прекратяване на трудовия договор от страна на работодател с предизвестие поради спиране на ра-

бота за повече от 15 работни дни. Със заповед на ръководителя дейността на културния институт може да се прекрати за повече от 15 работни дни, след което да се премине към освобождаване на заети на различни длъжности със спазване на необходимото предизвестие.

Възможно е от страна на работодателя да се организира общо събрание. Целта е по-дългосрочно задържане на всички заети в културния институт. Тук може да се провери силата на сплотеността на екипа. В тази връзка ръководителят може да се предложи вземане на следните решения:

- Подаване на заявления за ползване на неплатен годишен отпуск от страна на работниците. Взема се под внимание, че един месец неплатен отпуск в рамките на една календарна година се признава за трудов стаж, да се ползват по 15 дни два последователни месеца примерно май и юни.

- След това при продължаване на ситуацията с разпространение на заразата може да се предприеме една от следните две стъпки: (1). Преминаване от пълен 8 часов към 4 часов работен ден на всички заети в организацията за определен период от време, който ще продължи до започване на активна работа и представяне на постановки. Може да се сключи допълнително споразумение със заетите и по този начин да се промени работното време на заетие. (2) Намаляване размера на работните заплати. Това може да стане чрез допълнително споразумение, разписано от страна на работник.

3. Управленски решения в сферата на маркетинговата дейност

От организациите в сферата на сценичните изкуства се изисква да са все по-предприемчиви и маркетингово ориентирани и да използват иновации в своята дейност. Маркетингът е ефективен инструмент на управление, благодарение на който са достигнати благоприятни икономически и социални промени. За средата, в която функционират нестопанските организации е характерно, че са изправени пред значителни предизвикателства при осъществяване на дейността си. Някои от тях могат да бъдат преодолені с по-ефективен маркетингови действия. Проблемът е, че не винаги ръководителите на културните организации знаят как да използват разнообразният инструментариум на маркетинга. (Stoycheva, 2015, Journal of Entrepreneurship & Innovation). Принципи

тите на маркетинга в сферата на изкуствата основно се свеждат до задоволяване нуждите на потребителите, стратегии на ценообразуване и решения, свързани с комуникационния микс. Акцент трябва да се постави върху изграждане на връзки с различните целеви групи аудитории, които до момента са слабо засегнати при повечето организации, функциониращи в сферата на изкуствата. В условията на извънредно положение и време на социална изолация трябва да се обърне внимание на осъществяване на комуникация с потребителите чрез използване на различни социални мрежи. Това в последствие ще спомогне за получаването на приходи от он-лайн излъчване на спектакли (тази дейност за он-лайн излъчване на спектакли стартира, като към момента вече се рекламират моноспектакли). В тази връзка някои от държавните куклени театри (Куклен театър – Русе и Куклен театър - Бургас) пуснаха он-лайн безплатни записи на спектакли, които се излъчваха по време на планираните представления на свободна продажба всяка събота или неделя по предварително обявен график на културните събития. Актьорите от Куклен театър – Варна играха на живо и излъчиха он-лайн представления. Биха могли да се организират и он-лайн премиери на спектакли или да се провеждат он-лайн уъркшоп с цел привличане на интереса на публиката. Актьорския състав може да участва в съвместни инициативи с регионалните библиотеки и да организират он-лайн четене на приказки за малки и големи деца. Същото може да се осъществява всеки ден и да се излъчва он-лайн. Разбира се има съпротива от страна на актьорския състав за представянето по този начин и излъчване на спектаклите. Аргументите са, че изпозвайки тези комуникационни канали не може да се предаде магията на кукленото изкуство и трябва да се изчака, да не се прибързва и обезценява по този начин културата. Друг аргумент е, че без жива публика и представяне по този начин на спектаклите това не е театър. Дори и резонни аргументи, в така появилата се ситуация те трябва да се пренебрегнат, за да може да се поддържа връзката с потребителите и да се извършва поддържащ маркетинг, за да се върне след това публиката отново в театъра.

Заклучение

Разпространението на заразата от коронавирус временно преустанови дейността на културните институти на територията на страната. Това изправя ръководителя да вземе редица управленски решения с

цел тяхното оцеляване след отмяна на извънредното положение и въведените ограничения. Най-важните са свързани с редуциране на редица разходи с оглед осъществяване на икономии, прилагане на повече маркетингови инструменти за достигане до потребителите и при необходимост и влошаване на обстановката оптимизация на заетите. Настоящата разработка предлага на ръководители на културните институти обект на изследване управленски решения, които могат да вземат в посочените три направления. Предложените управленски решения могат да бъдат взети под внимание и от останалите организации от сектор сценично изкуство за излизане от тежкото положение.

Благодарности

Научна разработка е финансирана по проект на РУ „Ангел Кънчев“ - ФНИ 20-БМ-01.

References

1. Kodeks na truda. (2020). available at: <https://www.noi.bg/images/bg/legislation/Codes/KT.pdf> [Accessed 17/04/2020].
2. Kotler, Ph. (2003). Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. *John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey*.
3. Kotsev, N., E. Kotsev, S. Ruskova (2013). *Osnovi ma upravlението. Avangard print, Ruse*.
4. Lange, C. (2010). Visibility and involvement in effective arts marketing. // *Marketing intelligence and planning, vol. 28, N 5, 2010, pp 650-668*.
5. Langley, S., & D. Conte. Theatre management: producing and managing the performing arts. *Hollywood: EntertainmentPro, 2007, available at: http://www.amazon.com/Theatre-Management-David-M-Conte/dp/0896762564#reader_0896762564* [Accessed 12/04/2020].
6. Stoycheva B. (2015) Administration of non-profit marketing in the third sector. // *Annals of „Eftimie Murgu” University Reșița, Fascicle II. Economic Studies, No XXII, pp. 181-189, ISSN 2344-6315*.
7. Stoycheva B. (2015) Marketing Approaches in Managing the Organizations from the Sector of Performing Arts. // *Journal of Entrepreneurship & Innovation, No VII, pp. 52-65, ISSN 1314-0175*.

8. Varbanova, L. (2015). *International Entrepreneurship in the Arts. NY, Routledge.*
9. Vasilev, V. (2011). *Upravljenje na choveshkite resursi v usloviyata na kriza.* http://ebox.nbu.bg/pa2012/11_V.Vasilev.pdf [Accessed 16/04/2020].
10. Volz, J. (2004). *How to run a theatre. New York: Back stage books.*
11. *Zakon za zakrila i razvitie na kulturata, DV, issue 50/01.06.1999; posl. dop., issue. 13/16.02.2010, Available at: http://mc.government.bg/files/73_ZZRK.doc [Accessed 10/04/2020].*

**МОТИВИ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО
В БОЛНИЧНИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ**

**MOTIVES FOR COOPERATION
IN THE BULGARIAN HOSPITAL SECTOR**

Гл. ас. д-р Бончо Митев
Икономически университет – Варна
bonchomitev@ue-varna.bg

Chief Assist. Boncho Mitev, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
bonchomitev@ue-varna.bg

Abstract

The mutual benefit is at the heart of the idea for cooperation between organizations and there are diverse driving forces for it. The report's aim is to analyze the motives of the hospital managers for cooperation with other healthcare establishments in the context of the Bulgarian hospital sector. The study was conducted in 2016 among senior managers of 71 hospitals in Bulgaria. Using the survey, the previous experience of hospital managers in the implementation of partnerships, attitudes and motives for cooperation with other organizations is analyzed. The results of the survey indicate that most hospitals participate in some form of partnership with other healthcare establishments. Hospitals cooperate with other hospitals mainly to share necessary resources (medical specialists and equipment) for their medical activities. They tend to have limited cooperation with their direct competitors mainly to exchange staff and have more patients.

Key words: *hospitals, partnership, motives for cooperation, hospital managers.*
JEL Code: I11, I18, M00.

Въведение

В основата на идеята за сътрудничество между организациите лежи осъзнатата взаимна изгода, а разнообразните мотиви на участниците са обект на изследване от редица автори, които се обединяват около две гледни точки. Първата група изследователи считат, че партньорствата се създават в отговор на променящата се среда и на пазарните несъвършенства, и причините за тяхното формиране се крият в структурата на индустриите, интензивността на конкуренцията, глобализацията на пазарите, технологичното развитие, достъпът до оскъдни ре-

сурси (Heide, 1994; Beverland et al., 2001). Всички тези фактори пораждават несигурност и обясняват реактивното поведение на организациите. Други автори споделят идеята за проактивното поведение на компаниите, които търсят тясно сътрудничество с цел оползотворяване на нови възможности за развитие. Те възприемат партньорството като инструмент за осъществяване на промяна, при което организациите се опитват да контролират средата, чрез обезпечаване с важни ресурси, достъп до нови знания, създаване на конкурентни предимства на пазара и др. (Varadarajan et al., 1995; Koza et al., 2000).

През последните десетилетия здравните системи в развитите страни функционират в условия на динамично изменяща се среда, основно породени от нарастващото търсене на здравни услуги, бързото развитие на медицинската техника и апаратура и постоянното ограничаване на публичните разходи за здравеопазване. Същевременно с това се наблюдават и някои трайни тенденции, като нарастващите изисквания на потребителите и повишената здравна култура на населението, специализацията на медицинската практика и професионализацията на медицинските грижи, промените в нормативната уредба и здравните реформи, увеличаването на хроничните и инфекциозните заболявания, изместването на фокуса към профилактика и превенция и др., които създават значителни предизвикателства пред дейността на лечебните заведения (Luke et al., 1998; Mutafova et al., 2005).

Болниците у нас действат в силно конкурентен пазар, повлиян както от нарастващия дял на частния сектор, така и от възможността за свободен избор на лечебно заведение от страна на пациентите. Същевременно конкуренцията съществува и при привличането на квалифициран персонал. Засилващият се конкурентен натиск подтиква болниците към ограничаване на разходите и подобряване на качеството на медицинските услуги. За да повишат своята конкурентоспособност, болниците (особено малките общински лечебни заведения) търсят начини да си осигурят необходимите човешки, материални, технологични и други ресурси при по-ниски разходи и рискове чрез колаборация с други организации, дори и конкурентни.

Функционирането в условия на ресурсна ограниченост и интензивна конкуренция предполага използването на ефективни методи на управление, голяма гъвкавост и умения за работа в динамична среда. Сътрудничеството между лечебните заведения в болничния сектор

предоставя възможности за осигуряване на критични за развитието на лечебните заведения ресурси, достъп до нови пазари или технологии.

В тази връзка целта на настоящия доклад е да се анализират мотивите за сътрудничество на болничните мениджъри у нас в контекста на условията, в които функционира болничния сектор.

1. Материали и методи

За изследване на партньорските отношения в болничния сектор е проведено проучване сред ръководители на висше управленско ниво в болници на територията на България. То е осъществено през 2016 г. и има за цел да се анализира предишния опит на болничните мениджъри при реализиране на партньорства, нагласите и мотивите им за сътрудничество с други лечебни и здравни заведения, както и с организации извън здравната система. Избраният метод е допитване чрез използване на анкета, попълвана лично от респондентите с помощта на интервюиращ или чрез изпращане на въпросник по електронен път.

В проучването са взели участие мениджъри на висши управленски позиции в 71 болници, които са различни по тип, форма на собственост, териториален обхват на обслужваното население и големина на лечебни заведения. Извадката е представителна за България с 10% репрезентативна грешка при 90% доверителен интервал и генерална съвкупност от 322 лечебни заведения за болнична помощ към 31.12.2015 г. (Ministry of Health, 2016).

В част от въпросите, включени в анкетната карта, респондентите трябва да определят важността на мотивите за сътрудничество с други лечебни заведения, като ги ранжират по важност. Експертите са помолени да определят рангове (позиции), като всеки ранг отразява степента на значимост на съответния мотив. Броят на ранговете зависи от броя на мотивите, включени в групата, като 1 отразява най-висока значимост, а 9 е рангът за мотива с най-ниска важност.

Резултатите от отделните анкети са обобщени, като на най-високия ранг е поставен максимален брой точки, а на най-ниския – минимален. Тъй като в съответните групи са включени по 9 мотиви, този, класиран на първо място, получава 9 точки, тези точки постепенно се редуцират с намаляване на ранга, определен от съответния респондент, и този, класиран на последно място, получава 1 точка. Така формираните крайни стойности са сумирани и е изчислена средна

аритметична за всеки мотив. Тези, получили най-висок резултат (най-висока стойност на средната), са „класирани“ на първо място, а тези с най-нисък – на последно. Този начин на систематизиране на резултатите от отделните анкети позволява да се вземе предвид мнението на всички участвали в проучването, въз основа на което да се изведе крайна „класация“ на мотивите според тяхната значимост за групата.

Конкретните мотиви, които трябва да ранжират респондентите, са изведени въз основа на теоретичен преглед на изследвания в областта на партньорските отношения и представляват най-често срещаните мотиви за сътрудничество (Lorange et al., 1992; Harvey et al., 1995; Varadarajan et al., 1995; Hoffman et al., 2001; Marangazov, 2009). За целите на проучването те са адаптирани спрямо спецификите на болничния сектор в България.

2. Резултати и обсъждане

Резултатите от изследването показват, че значителен дял от болниците, включени в извадката, си взаимодействат с други лечебни заведения (87,32% с други болнични заведения и 83,10% с други лечебни заведения за извънболнична помощ). В таблица 1 е представено ранжирането на мотивите, които подтикват болничните мениджъри у нас към сътрудничество с други лечебни заведения.

Таблица 1

Мотиви за партньорство с други лечебни заведения, ранжирани по степен на важност

Мотив	Рейтинг	Ранг
Липса на апаратура	8,61	1
Недостиг на медицински персонал	8,50	2
Липса на финансови средства	7,77	3
Покриване на медицински стандарти	7,52	4
Липса на знания и компетентности	7,25	5
Липса на експертиза в определени медицински дейности	6,91	6
Конкурентен натиск от други лечебни заведения	6,00	7
Осигуряване на по-качествено болнично обслужване	3,00	8
Изграждане на имидж	0,00	9

Източник: по изчисления на автора.

Посочените данни показват, че сред водещите мотиви на респондентите за партньорство с други лечебни заведения са недостигът на ресурси на болницата - медицинска апаратура и техническо оборудване, медицински персонал и липса на финансови средства. Това потвърждава изводите от анализа на ресурсната обезпеченост на болничния сектор у нас, изразяващи се в следното:

- Въпреки нарастването на финансирането на болничния сектор в абсолютна сума публичните болници изпитват недостиг на финансови средства поради растящите им разходи, което намира отражение в нарастване на общата им задлъжнялост.

- Съществуващите диспропорции в териториалното разпределение на медицинските специалисти по области затруднява нормалното функциониране на по-малките общински болници поради липса на специалисти по определени медицински специалности.

- Осигуреността с високотехнологично медицинско оборудване у нас е добра, но тази апаратура не е разпределена равномерно на територията на страната.

- В условията на недостиг на финансови средства малките болници нямат възможност да обезпечат дейността си със закупуване на високотехнологична медицинска техника при ограничаваните инвестиционни разходи на МЗ и общините. Това лишава населението от малките населени места от достъп до високоефективна апаратура, оборудване и качествена болнична медицинска помощ.

Покриването на изискванията на медицинските стандарти е също важен стимул за мениджърите да търсят начини за коопериране с други лечебни заведения. То е в пряка връзка със състоянието на материалните, човешките и финансовите ресурси на болниците. Със средна степен на значимост за респондентите са мотивите, свързани с липсата на знания, компетентности и експертиза на болничния персонал. Самооценката на мениджърите за ресурсите, с които разполага управляваното от тях лечебно заведение, потвърждава високото качество на медицинския персонал дори и в случаите на недостатъчност в количествено изражение.

Сред мотивите с по-ниска степен на важност е справянето с конкурентния натиск. Респондентите не възприемат партньорството с други лечебни заведения като инструмент за борба с конкуренцията. Проучването сред болничните мениджъри показва, че болниците у нас

осъществяват различни форми на сътрудничество с други организации, но нямат ясна визия за развитие на дългосрочни партньорски отношения. Висшите ръководители акцентират върху конкурентния аспект на взаимоотношенията, пораждащ страх от загуба на управленска автономност, а не толкова върху кооперативния характер, носещ дългосрочни ползи. Поради тази причина те изразяват готовност за ограничено сътрудничество с други лечебни заведения.

Постигането на по-качествено болнично обслужване е сред мотивите, с ниска степен на важност за болничните мениджъри. Акцентът на сдружаването те поставя върху самото осигуряване на недостатъчните ресурси за болницата, което ще позволи да се предоставя самата болнична услуга. Изграждането на имидж не е сред мотивите, които биха подтикнали болниците да си партнират с други лечебни заведения.

В хода на проучването на партньорските отношения в болничния сектор у нас бяха изследвани различията в мотивите за сътрудничество според формата на собственост на болниците и тяхната големина. Като статистически критерий за проверка е избран t-тест за разлика между средни величини. Резултатите от отделните анкети са обобщени по групи болници, като на най-високия ранг е поставен максимален брой точки, а на най-ниския – минимален.

При сравняването на емпиричните стойности на t-критерия с теоретичната се вижда, че статистически значими разлики съществуват във важността на следните мотиви за сътрудничество по отношение на публичните и частните болници:

- липса на финансови средства;
- липса на експертиза в определени медицински дейности;
- покриване на медицински стандарти;
- липса на знания и компетенции;
- недостиг на медицински персонал.

В таблица 2 са „класирани” мотивите на публичните и частните болници за създаване на партньорства.

**Мотиви за партньорство на публичните и частните болници
с други лечебни заведения, ранжирани по степен на важност**

Мотив	Ранг¹	
	Публични	Частни
Липса на апаратура	1	1
Недостиг на медицински персонал	2	3
Липса на финансови средства	3	8
Покриване на медицински стандарти	4	5
Липса на знания и компетентности	5	4
Липса на експертиза в определени медицински дейности	6	2
Конкурентен натиск от други лечебни заведения	7	6
Осигуряване на по-качествено болнично обслужване	8	7
Изграждане на имидж	9	9

Източник: по изчисления на автора.

Най-големи статистически значими разлики във важността на мотивите има по отношение на липсата на финансови средства, липсата на медицински персонал и липсата на експертиза в определени дейности. Частните болници са с по-висока финансова дееспособност в сравнение с публичните. Очаквано най-големи са различията в мотивите, свързани с финансовите и човешките ресурси на различните видове болници. Опитът на публичните лечебни заведения е по-голям предвид традициите, които имат в предоставянето на болнични услуги и подългото си съществуване в сравнение с частните болници.

От проведената статистическа проверка можем да направим извода, че по отношение на важността на мотивите, свързани с липсата на определени ресурси на болницата (медицински специалисти, финансови средства, знания, компетентности и експертиза в определени медицински дейности) има значими различия между публичните и частните болници. Това ни дава основание да заключим, че се наблюдават съществени (статистически значими) различия във важността на мотивите за създаване на партньорства между публичните и частните болници.

¹ Ранговете са поставени на базата на средната аритметична величина за всеки мотив за сътрудничество.

При проверката за наличие на статистически значими различия във важността на мотивите за сътрудничество сред мениджърите на различните по големина болници и след сравняване на емпиричните стойности на t-критерия с теоретичната се вижда, че се наблюдават съществени различия във важността на следните мотиви по отношение на малките и големите болници:

- липса на апаратура;
- липса на финансови средства;
- покриване на медицински стандарти;
- липса на знания и компетенции;
- липса на експертиза в определени медицински дейности.

Ранжирането на мотивите за малките и големите болници е представено в таблица 3. Най-големи статистически значими разлики във важността на мотивите между малките и големите болници има по отношение на покриването на медицински стандарти, липсата на финансови ресурси и липсата на апаратура. Постоянно нарастващите изисквания на медицинските стандарти, както и зависимостта на финансовите потоци от броя обслужени пациенти създава разлика във възможностите за обезпечаване на нормалната дейност между малките болници (предимно общински) и големите държавни и смесени болници.

Таблица 3

Мотиви за партньорство на малките и големите болници с други лечебни заведения, ранжирани по степен на важност

Мотив	Ранг ²	
	Малки	Големи
Липса на апаратура	1	2
Недостиг на медицински персонал	2	1
Липса на финансови средства	4	3
Покриване на медицински стандарти	3	5
Липса на знания и компетентности	7	6
Липса на експертиза в определени медицински дейности	6	7
Конкурентен натиск от други лечебни заведения	5	4

² Ранговете са поставени на базата на средната аритметична величина за всеки мотив за сътрудничество.

Осигуряване на по-качествено болнично обслужване	8	8
Изграждане на имидж	9	9

Източник: по изчисления на автора.

От проведената статистическа проверка можем да направим извода, че има разлика по отношение на важността на мотивите, свързани с покриването на медицинските стандарти между малките и големите болници, наред с мотивите, свързани с недостига на ресурси. Това ни дава основание да обобщим, че се наблюдават съществени (статистически значими) различия във важността на мотивите за създаване на партньорства между различните по големина болници в България.

Заклучение

Функционирането на болничния сектор у нас е неефективно поради натрупаните през годините структурни, организационни и управленски проблеми. Необходимостта от неговото усъвършенстване налага използването на нови организационни форми, предполагащи развитието на партньорства между лечебните заведения в България. Изследването показва, че ресурсната ограниченост на болниците (човешки, финансови и материални) са водещ мотив за коопериране. За да се създаде успешна колаборация е необходимо ръководството да е убедено в ползите от сътрудничеството за самата болница и да го разглежда като възможност за развитие, а не като заплаха за съществуването на лечебното заведения. Подобно сътрудничество предполага също и промяна в нагласата на болничните мениджъри към техните конкуренти (реални и потенциални) и възприемането им като потенциални партньори.

References

1. Beverland, M. and Bretherton, P. (2001) The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances. *Qualitative Market Research: International Journal*. 4 (2). pp. 88-99.
2. Harvey, M. and Lusch, R. (1995) A systematic assessment of potential international strategic alliance partners. *International Business Review*. 4 (2). pp. 195-212.
3. Heide, J. (1994) *Interorganizational governance in marketing channels*. *Journal of Marketing*. 58 (1). pp. 71-85.

4. Hoffman, W. and Schlosser, R. (2001) Success factors for strategic alliances between SME's. *Long Range Planning*. 34 (3). pp. 357-381.
5. Koza M. and Lewin, A. (2000) Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*. 18 (2). pp. 146–151.
6. Lorange, P., Roos, J. and Bronn, P. (1992) Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*. 25 (6). pp. 10-17.
7. Luke, R., Olden, P. and Bramble, J. (1998) *Strategic Hospital Alliances. Handbook of Health Care Management*. Blackwell Publ.
8. Marangazov, Y. (2009) *Strategicheski sayuzi*. Sofia: Avangard Prima.
9. Ministerstvo na zdaveopazvaneto. Natsionalen tsentar po obshtestveno zdave i analizi. (2016) *Kratak statisticheski spravochnik: Zdaveopazvane 2016. Zdravna mreza i leglovi fond na 31.12.2015*. Sofia.
10. Mutafova, E., Atanasova, E., Dimitrova, L., Sherbetova, E., Feodorova, E., Racheva, M. (2005) *Bolnichen menidzhmant. Planirane i finansirane na bolnitsite*. Sofia.
11. Varadarajan, P. and Cunningham, M. (1995) Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23 (4). pp. 282-96.

ЕДИН ПОДХОД ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОПТИМАЛЕН МНОГОАКТИВЕН ПОРТФЕЙЛ ОТ РИСКОВИ АКТИВИ

ONE APPROACH FOR FINDING AN OPTIMAL PORTFOLIO OF MULTIPLE RISKY ASSETS

Гл. ас. д-р Йордан Петков

Икономически университет – Варна

jr_petkov@ue-varna.bg

Chief Assist. Prof. Yordan Petkov, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

jr_petkov@ue-varna.bg

Abstract

The problem of making optimal investment decisions is central to portfolio managers. This report proposes an approach for identifying an optimal portfolio of multiple risky assets that maximizes the Sharpe ratio. The methodology is demonstrated using numerical example.

Key words: *portfolio, optimization, Sharpe ratio, capital allocation line.*

JEL Code: C60, G11

Въведение

Съвременната теория на портфейла, която води своето начало от Марковиц (Markowitz, 1952), осигурява теоретична основа за разпределение на инвестиционни активи, като използва оптимизация на среднопретеглената дисперсия на техните възвръщаемости. Тази оптимизация изисква решаването на задача на нелинейното квадратично оптимизиране, а един от най-известните алгоритми е предложен от Уилям Шарп (Sharpe, 1987). Алгоритъмът на Шарп дава възможност да се намерят тегла на активите в оптималния портфейл, като се вземе предвид отношението на инвеститора към риск.

По-късно, развитието на портфейлната теория и включването в нея на безрискови активи налага търсенето на други показатели, измерващи инвестиционните резултати и изпълняващи ролята на оптимизационни критерии. Един от най-популярните такива показатели е „мярката на Шарп“ (Sharpe ratio), равна на съотношението на допълни-

телната рискова възвращаемост (превишаваща безрисковата) на даден актив или портфейл от активи към стандартното отклонение на възвращаемостта. Основното приложение на мярката на Шарп е за намиране на оптимално разпределение на капитала в рискови активи при наличието на безрискова възвръщаемост. Може да се покаже, че оптималната линия за разпределение на капитала между даден портфейл от рискови активи и безрисков актив е допирателна към ефективната граница на рисковите портфейли в точката, която има най-голяма стойност на мярката на Шарп.

Уравнението

$$Er_p = r_f + \frac{Er_{OR} - r_f}{\sigma_{OR}} \cdot \sigma_p \quad (1)$$

където:

r_f - възвръщаемост на безрисковия актив F ;

Er_{OR} - възвръщаемост на портфейла от рискови активи OR ;

σ_{OR} - стандартно отклонение на възвръщаемостта на OR ,

се нарича уравнение на линията на разпределение на капитала (CAL). То изразява всички комбинации между очакваната възвръщаемост Er_p и риска σ_p на общия портфейл при промяна на съотношението между безрисковия актив F и оптималния рисков портфейл OR . Наклонът (ъгловият коефициент) на CAL представлява мярката на Шарп за рисковия портфейл OR :

$$S_{OR} = \frac{Er_{OR} - r_f}{\sigma_{OR}} \quad (2)$$

За решаване на задачата, свързана с намиране на рисков портфейл, максимизиращ мярката на Шарп, са предложени редица методи и алгоритми (Elton et al., 1976; Khokhlov, 2011; Kruschwitz et al., 2012), свеждащи се най-общо до решаването на следния нелинеен оптимизационен модел:

$$\max : S_{OR}(x_1, x_2, \dots, x_n) = \frac{Er_{OR}}{\sigma_{OR}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i Er_i + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \text{cov}(r_i, r_j)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \text{cov}(r_i, r_j)}}, \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1; \quad (4)$$

$$x_i \geq 0; \quad (5)$$

където:

S_{OR} - мярка на Шарп на рисковия портфейл OR ;

Er_i - очаквана възвръщаемост на рисковия актив i ($i=1,2,\dots,n$);

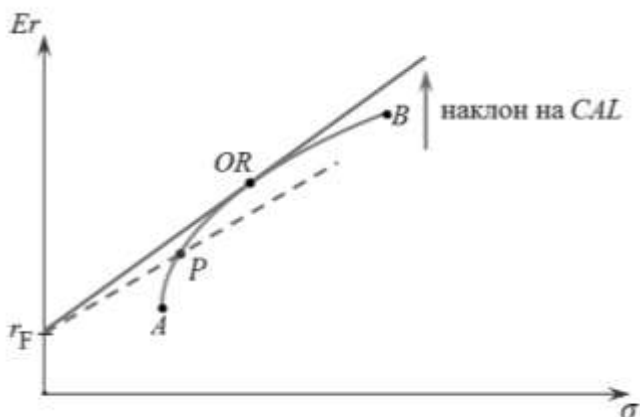
$\text{cov}(r_i, r_j)$ - ковариация между възвръщаемостите на рисковите активи i и j ($i,j=1,2,\dots,n$);

x_i - неизвестно тегло (относителен дял от инвестирания капитал) на рисковия актив i ($i=1,2,\dots,n$).

Аналитичното решаване на модела (3)-(5) в общия случай се оказва нелека задача, поради нелинейния характер на целевата функция (3). Ето защо често се прилага някой от числените методи за решаване на оптимизационни задачи, какъвто е например градиентният метод.

В предишна своя разработка (Petkov et al., 2017) авторът предлага подход за намиране на аналитично решение на модела в частния случай на дваактивен рисков портфейл, основан на споменатия вече факт, че за оптималния рисков портфейл OR линията за разпределение на капитала е допирателна към ефективната граница на рисковите портфейли, т.е. за този портфейл наклонът на CAL е равен на наклона на ефективната граница (вж. фиг. 1):

$$\frac{Er_{OR} - r_f}{\sigma_{OR}} = \frac{Er_i - r_f}{\sigma_i}. \quad (6)$$



Източник: Dochev et. al., 2010.

Фиг. 1. Линия на разпределение на капитала и оптимален портфейл от рискови активи

Решението на уравнението (6) определя теглата на двата рискови актива

в оптималния рисков портфейл OR , притежаващ максимална мярка на Шарп. В общия случай, обаче, когато броят на рисковите активи е по-голям, този подход не може да бъде приложен, тъй като трябва да се намерят стойностите на повече неизвестни. Ето защо в настоящия доклад авторът представя друг метод за намиране на аналитично решение на модела (3)-(5) в общия случай.

1. Теоретична постановка

Основната идея на общия метод е трансформирането на модела (3)-(5) в задача на квадратичното нелинейно оптимиране. За целта, следвайки (Cornuejols et al., 2007), въвеждаме нови променливи:

$$t = \sum_{i=1}^n x_i > 0,$$

$$y_i = \sum_{j=1}^n x_j r_{ij} = \sum_{j=1}^n x_j r_j.$$

Тогава $\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j r_{ij}}$ (3) и целевата функция (3) придобива вида

$$S_{OR}(t, y_1, y_2, \dots, y_n) = \frac{1}{\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j r_j}},$$

а новите ограничител-

ни условия - вида:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1,$$

$$\sum_{i=1}^n x_i r_j = y_j,$$

$$y_i \geq 0.$$

Тъй като търсенето на максимум на функцията

¹ Предполага се, че $\sum_{i=1}^n x_i$ за поне един набор от стойности

x_i ($i = 1, \dots, n$), тъй като в противен случай безрисковият актив ще доминира всички рискови портфейли и инвеститорът би инвестирал целия си капитал в него. Затова е достатъчно да се разглеждат само тези набори от стойности на

теглата x_i , за които $\sum_{i=1}^n x_i = 1$.

$$S_{OR}(t, y_1, y_2, \dots, y_n) = \frac{1}{\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n r_{ij}}} \text{ е еквивалентно на тър-$$

сенето на минимум на функцията

$$H(t, y_1, y_2, \dots, y_n) = S_{OR}^{-1} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n r_{ij}, \text{ то задача (3)-(5) се}$$

трансформира в следната задача на квадратичното оптимизиране:

$$(7) \min : H(t, y_1, y_2, \dots, y_n) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n r_{ij},$$

$$(8) \sum_{i=1}^n y_i = 1,$$

$$(9) \sum_{i=1}^n y_i = 1,$$

$$(10) y_i \geq 0.$$

За решаването на задачи от вида (7)-(10) съществуват както редица специално разработени аналитични и числени методи, така и софтуерни приложения (Atanasov et al., 2008).

След като се намерят оптималните стойности t^* и y_i^* ($i = 1, 2, \dots, n$) на променливите от квадратичната задача, могат лесно се пресметнат стойностите x_i^* ($i = 1, 2, \dots, n$) на теглата на рисковите активи в оптималния портфейл OR .

2. Аprobация на метода

Предложения метод ще демонстрираме с числов пример, данните в който имат условен характер.

Нека за акциите на три компании (с номера 1,2,3) са известни очакваните възвръщаемости, стандартните отклонения и коефициентите на корелация на възвръщаемостите:

$$Er_1 = 0.12, \quad Er_2 = 0.15, \quad Er_3 = 0.18,$$

$$\sigma_1 = 0.08, \quad \sigma_2 = 0.10, \quad \sigma_3 = 0.12;$$

$$\rho_{12} = \dots = \dots = \dots$$

Безрисковата възвръщаемост е $r_F = \dots$.

Трябва да се определят теглата на трите вида акции в оптималния рисков портфейл OR , максимизиращ мярката на Шарп.

Решение. Ковариациите на възвръщаемостите на трите вида акции, пресметнати по формулата $\text{COV}(r_i, r_j) = \dots$, са:

$$\text{COV}(r_1, r_1) = \dots; \text{COV}(r_1, r_2) = \dots;$$

$$\text{COV}(r_1, r_3) = \dots;$$

$$\text{COV}(r_2, r_2) = \dots; \text{COV}(r_2, r_3) = \dots;$$

$$\text{COV}(r_3, r_3) = \dots.$$

Първоначалният модел (3)-(5) има вида:

$$\max : S_{OR}(x_1, x_2, x_3) = \frac{13x_1 + \dots - \dots}{\sqrt{9x_1^2 + \dots + \dots + \dots + \dots + \dots}},$$

$$x_1 + \dots = \dots;$$

$$x_i \geq \dots$$

За преобразуването му в модела (7)-(10) въвеждаме новите променливи:

$$t = \frac{1}{13x_1 + \dots - \dots};$$

$$y_i = \dots = \dots$$

и получаваме следната задача на квадратичното оптимиране:

$$\min : H(t, y_1, y_2, y_3) = \dots + \dots + \dots + \dots + \dots + \dots,$$

$$13y_1 + \dots - \dots = \dots$$

$$y_1 + \dots = \dots$$

$$y_i \geq \dots$$

Оптималното решение е намерено с помощта на специализирания инструмент Solver на MS Excel:

$y_1^* = \dots = \dots = \dots = \dots$. Тогава, за оптималните стойности на теглата на трите вида акции в рисковия портфейл OR с максимална мярка на Шарп се получава:

$$x_1^* = \frac{\dots^*}{t} = \dots = \frac{\dots^*}{t} = \dots = \frac{\dots^*}{t} = \dots$$

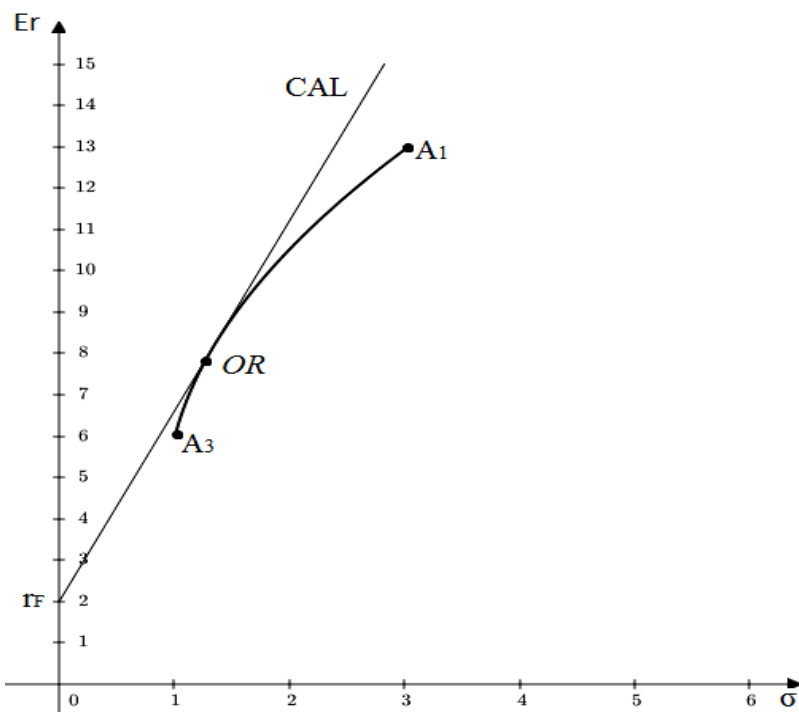
При това портфейлът OR , съставен от 21% акции на първата компания и 79% акции на третата компания, има следните характеристики:

$$Er_{OR} = \dots;$$

$$\sigma_{OR} = \dots;$$

$$S_{OR} = \dots = \dots$$

Графично решението на примера е представено на фигура 2.



Източник: авторът.

Фиг. 2. Графично решение на примерната задача

Заклучение

В заключение ще отбележим, че представеният подход представлява една алтернатива на редица известни методи и алгоритми за максимизиране мярката на Шарп. По наше мнение негово предимство е, че за решаването на трансформирания модел може да се използва добре разработената теория на квадратичното нелинейно оптимизиране. Това позволява за намиране на оптималното решение да се използват както точни аналитични методи, така и бързи числени методи, изчислителната процедура на които изисква по-малко време и ресурси.

References

1. Atanasov, B., Karakulakov, M., Boshnakov, V., Nikolaev, R., Zapryanova, T. and Petkov, Y. (2008) Modelirane i optimirane. Varna: Nauka i ikonomika.
2. Cornuejols, G. and Reha Tütüncü (2007) *Optimization Methods in Finance*. Cambridge University Press.
3. Dochev, D., Nikolaev, R. and Petkov, Y. (2010) *Finansova matematika*. Varna: Nauka i ikonomika.
4. Elton, E.J, Gruber, M. J. and Padberg, M.W. (1976) Simple Criteria for Optimal Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, Vol. 31, No. 5, pp. 1341-1357.
5. Khokhlov, V. (2011) *An Algorithm for Finding a Portfolio with the Highest Sharpe Ratio*. [Online] Available from: <https://ssrn.com/abstract=1767338> [Accessed 07/04/2020].
6. Kruschwitz, L. and Husmann, S. (2012) *Finanzierung und Investition*. Oldenbourg Verlag, Munchen.
7. Markowitz, H. (1952) Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, Vol. 7, No. 1, pp. 77-91.
8. Petkov, Y. and Gospodinova, N. (2017) Edin podhod za opredelyane na optimalen dvouaktiven portfeyl ot riskovi aktivi, *Novite realnosti v upravlenieto*. University of Economics - Varna, 20 - 21 October. Varna : Nauka i ikonomika.
9. Sharpe, W. (1987) *An Algorithm for Portfolio Improvement*. In K.D.Lawrence, J.B. Guerard, Jr. and Gary D. Reeves, eds., *Advances in Mathematical Programming and Financial Planning*, JAI Press, Inc., pp. 155-170.

КОНТРОЛИНГЪТ И НОВАТА СВЕТОВНА КРИЗА

CONTROLLING AND THE NEW WORLD CRISIS

Гл. ас. д-р Пламен Илиев
Нов български университет, София
pkiliev@nbu.bg

Chief Assist. Prof. Plamen Iliev, PhD
New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria
pkiliev@nbu.bg

Abstract

The topic of controlling has become especially relevant again, after more than 120 years of its emergence, in the last few years, with the growth and development of the financial and economic crisis of 2008-2009, which put companies in Bulgaria and around the world in unpredictable and uncontrollable environment. And if a few years after its inception, we can assume that it has been overcome to a great extent, humanity is facing a new and probably greater financial and economic crisis in 2020, as a result of a global coronavirus infection that no one can predict its duration, when it will end and at what price.

An opportunity to reduce costs, increase labor and investment efficiency, and real-world experience in emerging from the emerging crisis is to introduce a new and modern management system that monitors the financial performance of the enterprise, to plan, analyze and coordinate, as and to control the activity. Controlling is one of the most modern and up-to-date trends in the development of theory and practice regarding the management and provision of financial and economic activities at the micro level.

Key words: *crisis, controlling, management, costs, savings.*

JEL Code: M42

Въведение

Трябва да признаем, че всички малко или много сме притеснени от случващото се у нас и по света последните два месеца. Може би повечето ръководители /и държавни и на фирмено ниво/, не очакваха случващото се, подцениха го или мислеха, че ще ни заобиколи. Да, ама не, както се казва в такива случаи! Да си припомним, че когато в Китай вече умираха от тази нова и непозната зараза у нас течаха дебати по приемане на ДБ за 2020г. И никой от никъде не подсказа нищо за това което ни очаква само след три месеца, довело до приемане на неочак-

вани промени в ДБ /увеличаване на дефицита/, гласуване от НС на нов и неочакван външен заем и т.н. Започна се и едно надпреварване в даване на мнения и препоръки от известни и от не толкова икономисти, политици и др. какво да се направи в случая. Бих задал риторичен въпрос, а къде бяхте досега с информация от всевъзможни институти, организации, разузнавания и др. Мисля, че всички проспяха много неща, увлечени от гонитба на печалби, корупционни схеми и не са подготвени за приемливи решения в тази нова за всички ни ситуация.

В настоящия доклад си позволявам да дам моето скромно мнение за възможното използване и прилагане на вече позната рецепта в подобни случаи, каквата и концепцията за контролинг, но не бива да се заблуждаваме, че това е някаква панацея.

1. Същност и необходимост от контролинг

С разширяването на ЕС се разшириха както възможните пазарите за българските предприятия, достъпът до суровини и ноу-хау, така и конкурентната им среда. Развитието на технологиите, на науката и практиката на мениджмънта по естествен път насочи вниманието към търсенето на нови, по-ефективни методи и инструменти за управление на предприятията в условията на динамична, висококонкурентна външна среда. През последните две десетилетия, като такъв инструмент в развитите индустриални страни се очерта контролингът.

Високите темпове на икономически растеж в САЩ в края на 19 и началото на 20в. и увеличаването на ръста на производствените предприятия, появата на тръстове и холдинги, на монополи, усложняването на производствата постепенно са породили необходимост от подобряване на методите за управление

Настъпилата световна икономическа криза, през 30-те год. на миналия век породила нужда от по-детайлно **отчитане на разходите за производството** и извела на преден план планирането като водеща функция на управлението, ориентирана към бъдещето на предприятието. С това се появила и идеята за контролинга в производствените предприятия.

Формирането на концепцията за контролинг е от края на 19 и началото на 20 век в САЩ, което е предизвикано именно от увеличаването на мащабите на предприятията и сложната им вътрешна среда.

Като начало през 1880 год. в американската железопътна компания „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad” и през 1892 год в „General Electric Company” се създава длъжността – controller.

Задачата им е свързана с изпълнение на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и капитал.

Значително развитие и използване на концепцията и контролинг звената контролери се осъществява по време и след на икономическата криза от 1929 год.

Кризата остро поставя въпроса за **контрола върху разходите, тяхното планиране** и контрол като средство за оцеляване, което води до усъвършенствуване на системите за отчетност и контрол.

Динамично развиващата се пазарна среда и протичащият многостранен процес на глобализация в края на 20 и началото на 21 век, поражда отново потребност от търсене на по-ефективни методи, инструменти и системи за управление. Тези методи трябва да осигуряват своевременно получаване на необходимата информация за реалното положение на нещата в предприятието и неговата околна среда, която да служи като база за повишаване ефективността на приеманите управленски решения и постигането на неговите оперативни и стартегически цели в условията на все по-засилваща се конкуренция (Brankova, 2009).

Днес контролингът се възприема като система за управление напредприятието, която осигурява достигането на неговите краткосрочни и дългосрочни цели в условията на бързопроменяща се външна среда и засилваща се глобализация на пазарите, като инструмент за събиране, анализиране и предоставяне на релевантна информация, необходима на ръководството за приемането на управленски решения, за всеки момент от време и за която и да е от функционалните области.

У нас разпространението на концепцията за контролинг датира от началото на 90-те години на миналия век, като през 1994год е издаден и учебника „Контролинг” от К. Каменов и Ат. Дамянов. Освен посочените автори, огромен и съществен принос в теоретичните разработки за контролинг имат проф.М. Динев, проф. О. Симеонов, проф. Хр. Драганов, Св. Лесидренска, М. Темелкова и други техни последователи. Така М.Динев определя контролинга като „специфична управленска функция с комплексен характер и система за целево адаптивно управление на ниво предприятие, съчетаваща функциите на планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване“. О. Симеонов дава най-

краткото и най-точно определение за контролинга формулиран като концепция за управление на предприятието (Шев, 2015).

Един от авторите на съвременната концепция за контролинга Д. Хан го определя като съвкупност от цели, задачи, инструменти, субекти и организационни структури. Според него контролингът е информационно осигуряване ориентирано към резултатите от управлението на предприятието, към неговото оцеляване и по-нататъшно развитие за сметка на оптимизация на финансовия резултат в рамките на социалните цели.

Друг изследовател - Е. Майер предлага под контролинг да се разбира ръководна концепция за ефективно управление на фирмата и осигуряване на нейното дългосрочно съществуване. Той казва също, че в по-широк смисъл контролингът представлява система за осигуряване оцеляването на предприятията в два аспекта: краткосрочен - оптимизация на печалбата, и в дългосрочен - съхраняване и поддържане на хармонични отношения и взаимовръзки на даденото предприятие с обкръжаващите го среди – природна, социална и стопанска. Както и посочват Р.Ман и Э.Майер – контролинга означава управление на печалбата или **като управляваме печалбата, трябва да управляваме и своите приходи и разходи**. При този подход се акцентира на бюджетирането и използването на методи и модели за оптимизиране, характерни за управленското счетоводство и финансовия анализ.

Оцеляването на всяка организация в условията на макроикономическа дестабилизация е процес на формиране на управленски алтернативи, отхвърляне на нерентабилните от тях и възприемане на възможно най-ефективните. Това може да се постигне само с адекватен контролинг инструментариум, даващ възможност за цялостно и всеобхватно сканиране на всички процеси в производствената организация, за отчитане и анализиране на отклоненията между техните планирани и реално проявили се позитивни и негативни влияния,

На фона на очакващи се фалити, спад на производството, ниска технологичност и липса на свежи финансови ресурси, контролингът може да изследва, анализира, координира и навигира настъпващите и/или настъпилите изменения в дейността на производствената организация които обезпечават постигането на целите на организацията (Temelkova, 2012).

Липсата на платежоспособно пазарно търсене, занижената доходност на хората, увеличаващата се безработица, комбинирани с тежки и твърде спорни по отношение на ефективността правителствени антикризисни мерки като повишени и нови данъци и осигуровки, забавени плащания от страна на публичния сектор към фирмените организации и ненавременно възстановяване на ДДС от републиканския бюджет, поставят производствените организации на ръба на оцеляването или ги тласкат по пътя на фалита. Макроикономическата нестабилност изисква прилагането на адекватен инструментариум в производствената организация, насочен към преодоляване на негативните последици от кризата и излизането от нея с възможно най-малко загуби. Така организацията е изправена пред избора между две алтернативи: фалит или прилагането на иновативен инструментариум, позволяващ адаптирането към динамично изменящата се среда (Temelkova, 2012).

Липсата на макроикономическа стабилност налага производствената организация да се вгледа в своята организационна, производствена и процесна структура, да прецени внимателно силите си и надвисващите опасности и да формира набор от алтернативи, чрез които да управлява настъпващите или вече настъпилите в нея изменения. Всичко това закономерно води до утвърждаването на контролинга, като инструмент за моделиране на системата от процеси, подчинено на осигуряването на ефективния организационен мениджмънт и избягването на фалита в условията на тежка икономическа криза (Temelkova, 2012).

Системата на контролинга и по-точно на оперативния контролинг, би изглеждала като съвкупност от подсистеми за контролинг на материалното осигуряване, контролинг на търсенето и пласмента, контролинг на производството, контролинг на финансовия резултат и др. Към тях не би било погрешно да добавим и ИТ контролинг, контролинг по качеството, контролинг по проекти и инвестиции, правен контролинг, кантролинг на маркетинга (Simeonov, 2004).

Координирайки, интегрирайки и направлявайки дейностите на всички управленски системи за достигане на поставените цели, контролингът се явява синтез на планирането, отчета, контрола, икономическия анализ, организация на информационния поток или с други думи, според Валувев Б. изпълнява специфична функция - „управление на управлението“. Т. Ю. Теплякова представя контролинга като относително нова концепция за системно управление на организацията като

основния и стремеж е да обезпечи успешното функциониране на организационната система (предприятие, търговска фирма, банка и др.) в дългосрочна перспектива.

В най-общия си вид контролингът оперира преди всичко с парични измерители - парична оценка на стопанските ресурси, както и непосредствените пари, т.е. с финансови ресурси. Той има отношение както към стратегическото и оперативното управление, така и към операционната, инвестиционната и финансовата дейност на предприятието. Освен това основните цели на всяко предприятие и неговия мениджмънт са насочени към максимизиране на печалбата и увеличаване стойността на компанията, които всъщност са финансови показатели (Dinova, 2018).

Поради тази причина финансовият контролинг може да се определи като система за финансови и икономически решения, включваща използването на методи и процедури за бюджетиране, стратегическо планиране, управленско счетоводство, финансова диагностика, управление на риска и вътрешен контрол, които заедно осигуряват координация на отделните подсистеми за управление, и ориентирани да оптимизират финансовите решения и да увеличат стойността на компанията. Но с условието, че той е част от системата или концепцията на общия контролинг.

Ценността на финансовия контролинг особено се увеличава в условията на криза, пред която са изправени много предприятия, и че антикризисният финансов контролинг може да се определи като система за подпомагане на финансовите решения в периодите до настъпване на кризата и по време на кризата, която включва набор от инструменти за информационна подкрепа и координация на антикризисното управление, финансовата диагностика, вътрешния контрол и управленската отчетност (Dinova, 2018).

2. Криза, зараждане и очаквания

Сблъсък с евентуална криза на контролинга може да е на всеки етап от развитието му. Според А.Гроув - „кризата е състояние, при което съществуващите средства за постигане на целите стават неадекватни, в резултат на което възникват непредсказуеми ситуации и проблеми.” Кризата може да се определи като „непланиран и нежелан ограничен по време процес, който съществено да попречи или да направи невъзможно функционирането на предприятието”. Изход е „ликвидирането му като екстремална форма или успешното ѝ преодоляване.”

Някои специалисти отбелязват кризата като непредсказуемост или, ако всяко предприятие имаше възможност да научава за кризите предварително, такова понятие нямаше да има. От друга страна отсъствието на информация за настъпваща криза свидетелства за недостатъчно ефективната работа на управлението. Така, че кризата може да е непредсказуема, но е ключова дума, защото мениджърите трябва да разполагат с пълна информация, за да могат да прогнозираат бъдещи кризисни явления.

Друга характеристика на кризата може да е нейната ограниченост във времето или ограниченото време за вземане на решения по време на криза. Действително кризата не може да продължава до безкрайност и има своите предели, а колкото по-рано ръководството на предприятието започне да се бори с нея, толкова повече са шансовете за „спасение“ (Пиев, 2015).

С други думи кризата е ограничено във времето явление, което от моментната ситуация и действията на ръководството може да се характеризира с внезапност на настъпването или да бъде прогнозирано и предотвратено, като последици за предприятието – да го изведе на нов етап от развитие или да доведе до ликвидация.

Кризата е проява най-често като остър недостиг на парични средства. В същото време този недостиг на парични ресурси се явява една от основните причини за кризата, а за признак на предстоящ фалит на едно предприятие, се смята неспособността да бъдат задоволени исканията на кредиторите като парични задължения. Така, че управлението на движението на паричните средства или финансовите потоци е ключов инструмент на контролинга в условията на антикризисно управление и изисква максимално внимание.

Светът ще има нужда от години, за да се възстанови от пандемията на коронавируса, предупреди на 23.03.2020г. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие. Хосе Анхел Гурия, генерален секретар на ОИСР, заяви, че икономическият шок вече е по-голям от финансовата криза. Той коментира, че да се вярва, че страните ще изплуват бързо е „пожелателно мислене“. ОИСР призовава правителствата да спазват правилата за разходите, за да осигурят бързо тестване и лечение на вируса и че страните ще се справят но ще страдат от икономическия спад „за години напред“.

Очаква се от икономическата несигурност, създадена от вируса, че икономиките вече преживяват по-голям шок, отколкото по време на терористичните атаки на 11 септември или финансовата криза през 2008 г. „И причината е, че ние не знаем колко ще е необходимо да се справим с безработицата, защото не знаем колко хора ще останат безработни. Правителствата по света предприеха безпрецедентни стъпки в подкрепа на работниците и бизнеса по време на епидемията. ОИСР напомня, че само преди седмици политиците от клуба на богатите нации от G-20 са вярвали, че възстановяването ще придобие „V“ форма – с кратък и рязък спад в икономическата активност, последван от бърз растеж. В момента знаем, че няма да бъде V. Ще бъде повече в най-добрия случай като U – с дълъг престой в дъното, преди да стигне до периода на възстановяване. ОИСР призовава за четиристепенен план за справяне с епидемията, включително безплатни тестове за вируси, подобро оборудване за лекари и медицински сестри, парични преводи на работници, включително самостоятелно заетите лица и данъчни ваканции за бизнеса.

Според новата прогноза на Световната банка от м. март 2020г., след по-добрия от очакваното растеж на брутния вътрешен продукт (БВП) на българската икономика през 2019 година, заедно с останалите държави от Европейския съюз (ЕС), се очаква страната да навлезе в рецесия през 2020 година заради негативният ефект на коронавируса, който ще засегне износа и вътрешната активност.

Очаква се БВП ще се свие с 3,7% през настоящите 12 месеца. Но през следващата 2021 година растежът ще се завърне на очаквано равнище от 3,9 на сто.

В документа се посочва, че икономическото изражение на COVID-19 е свързано с огромна несигурност. Прямо различните възможни сценарий растежът в региона може да се свие с между 4,4 и 2,8 на сто преди да тръгне отново нагоре през 2021 година с въвеждането на политически мерки, възстановяването на цените на суровините и оздравяването на търговията

Българската държава трябва да е готова да посрещне тежка икономическа криза, предупреди в интервю от края на м. март 2020г. проф. Боян Дуранкев. По думите му кризата ще бъде по-тежка от Великата депресия през 1929-1933г., поне така чертаят сериозни имена в

икономическата наука. „Светът е в етап на въвеждане на криза, тя все още не е в етап на растеж. Затова трябва да мерим разумно и от държавната баница да има достатъчно“. Той одобрява мерките на държавно ниво, които се вземат, защото смята, че първо трябва да се спасят хората, а след това икономиката.

От своя страна във връзка с очертаващата се тежка криза, известния Стив Ханке предупреждава пред „Форбс“, че България трябва да запази лева и валутния борд, и ще бъде фатално за нея да се откаже от тях. Трябва да спре да изпълнява слепешком всички заповеди и искания от Брюксел, защото това не е добре за народа, коментирайки мерациите да се вкара България в „чакалния на еврозоната“.

Ханке е известен като бащата на валутния борд у нас и е твърдо за запазването на борда и лева като парична единица в страната. Според него, бордът позволява на България да емитира собствена валута, която е твърда и се търгува при фиксиран курс с еврото, обезпечена е напълно и конвертируема в момента. Това означава, че левът е произволен клонинг на еврото и че страната ни е част от еврозоната, макар и неформално. Затова не е нужно да влизаме официално в нея.

Изключително важно е, че в момента заради борда правителството не може да взема заеми от паричния съвет (БНБ). Така на българските политици е наложена фискална дисциплина и не могат да взимат пари от резерва на държавата. Те теглят заеми, от външни банки, а резерва остава. В противен случай, отдавна щеше да е изяден.

Защо ще се приема еврото, когато левът е стабилен и вързан за него? Защо някой би искал да поправи нещо, което е здраво и не се е повредило, за да се хвърли в неизвестното? Никой мислещ човек, особено политик, не би се опитал да го направи, ако няма някаква лична изгода от това, твърди Ханке.

Социологическите проучвания показват, че българите не желаят да изоставят сигурния си лев и да го заменят с еврото. Това показва, че народът е по-далновиден от собствените си политици.

Вероятно някои биха сравнили сегашната социална и икономическа ситуация с другото най-страшно и мащабно събитие в човешката история – Втората световна война, но те нямат нищо общо помежду си. Сега ситуацията е много различна – за нея световните лидери нямаха план, бяха напълно изненадани и шокирани, въпреки че в техните на-

учни институти, агенции, служби за сигурност и военни министерства са разигравани какви ли не кризисни ситуации, но не и такава като с COVID-19 (Роров, 2020).

Тъй като нито една държава по света нямаше план за подобен сценарий, нормалната реакция на световните лидери беше шок, ужас и объркване. Единственото което им оставаше, за да съхранят здравето и живота на народите си, е да вземат спешни мерки за ограничаване на вируса чрез спиране на социалните контакти между хората.

В следващия момент стана ясно, че социалната изолация ще убие световната икономика и последиците може да са още по-тежки за здравето и живота на хората. С началото на всяка икономическа криза започва падане на цените на всички видове активи и несигурност дали една инвестиция може да се продаде, дори на минимална печалба.

Това води до естественото изчакване, от страна на инвеститорите, да платят най-ниската цена за активите, с които обикновено търгуват – но не преди да са се убедили, че след като ги закупят, ще могат бързо да ги продадат на някаква печалба.

Подобно е поведението и на хората със спестявания – те също стоят в изчаквателна позиция, за да се уверят, че активите, които искат да закупят, като земя, къща, автомобил или луксозна стока, са стигнали своята най-ниска цена.

Не по-различно е поведението и на хората без спестявания, които харчат само за жизнено необходими стоки, защото не са сигурни за доходите си по време на криза и дали няма да стане по-зле в близко бъдеще (Роров, 2020).

Точно това поведение и несигурност у инвеститорите и хората е причината огромна част от наличните пари да спрат да се движат в икономиката, което създава усещането, че всички пари са изгубени или са изчезнали.

Когато парите не се движат, това намалява потреблението, което, от своя страна, се отразява негативно на производството, търговията, услугите, заетостта и доходите.

Колкото повече намалява потреблението, толкова повече намалява и заетостта, а след нея толкова повече намалява стойността на труда, съответно и доходите, които са така нужни за увеличаване на потреблението и възстановяване на икономиката – негативно омагьосан кръг.

Това, което правителствата ще направят, след уроците от кризата през 2008 г., е чрез различни фискални, финансови, компенсационни и инвестиционни мерки да стимулират заетостта, доходите и потреблението, които по-бързо да доведат до най-ниската равновесна точка на цените и усещането, че можеш да купиш изгодно и да продадеш бързо, дори на минимална печалба.

Едва тогава нещата ще тръгнат нагоре. Тогава инвеститорите и хората ще започнат да инвестират и потребяват, тъй като вече ще имат сигурност и предвидимост.

Въпреки декларираните трилиони долари и евро за подкрепа на световната икономика и доходите на хората, това няма с магическа пръчка да възстанови потреблението и да премахне страховете на хората, но все пак ще повлияе по-бързо положително, отколкото ако всичко бъде оставено просто на пазара (Роров, 2020).

Всичко това звучи просто, но икономическите процеси са твърде инертни и затова възстановяването на икономиката ще отнеме много, много по-дълго време, отколкото времето за нейното спиране във връзка с пандемията.

Трябва да бъдем честни, че възможностите на нашата държава не са големи и тя не може да направи нещо повече от това да осигури обезщетения за освободените от работа, пенсии на пенсионерите и икономически лостове за лесен достъп до евтино финансиране на определени предприятия, които бързо да възстановят своята производствена дейност – особено тези, които са експортно ориентирани (Роров, 2020).

Не е сигурно, че много предприятия ще се възползват от схемата 60/40 държавни компенсации от разходите за възнаграждения за запазване на работни места по време на извънредното положение, защото самите предприятия няма да имат сигурност от колко и кого точно от настоящия си персонал ще имат нужда след отмяна на извънредното положение.

По скоро възстановяването на българската икономика и потреблението в страната ще е в пряка функция на възстановяването на световното потребление и световната икономика, която захранва с поръчки нашата икономика, като може да се каже, че българската икономика ще се възстановява малко по-бавно от световната, тъй като е зависима от нея (Роров, 2020).

В предвид на настъпващата, очаквана и непозната икономическа и финансова криза, е добре да си припомним освен споменатото по-горе за приноса на Контролинга за излизането от „Голямата депресия“ от 1929-1933 г. и за други познати вече решения.

Планът „Маршал“ е инициатива на Съединените щати, чиято идея е подпомагане на държавите от Западна Европа с цел по-бързо възстановяване в политически, икономически и културен план след Втората световна война, като САЩ отделя 17 милиарда долара (равняващи са на около 198 милиарда спрямо курса на долара към 2018 г.), които да разпредели между отделните европейски държави.

Стратегията е да изгради наново унищожените от войната райони, да модернизира промишлеността, да премахне границите за търговия в рамките на континента, както и да предотврати разпространяването на комунистическата доктрина.

Разпределението на паричните ресурси става според броя на жителите и важността на съответната държава във формирането на една стабилна общоевропейска икономика. Най-голям дял се полага на Обединеното кралство (26%), следвано от Франция (18%) и Западна Германия (11%). Сред останалите страни, включени в плана „Маршал“ са Италия, Португалия, Швеция, Норвегия, Гърция (Nikolova, 2019).

Участие в плана „Маршал“ е предложено и на СССР, но те отказват и блокират помощите към почти всички страни от Източния блок

В подобна насока мисли и Председателят на Европейския съвет Шарл Мишел на 25.03.2020 г. съобщи пред белгийския телевизионен канал LN24, че тече подготовка за приемане на стратегия със стимули като **план „Маршал“**. Мишел поясни, че посланиците на 27-те страни членки са обсъдили европейски план, който трябва да мобилизира евросредствата в рамките на европейския бюджет. Според него към програмата също така трябва да се мобилизират национални средства и в нея да участва и частният сектор.

Може да се приеме, че до известна степен, Испания предложи на ЕС план подобен на плана „Маршал“ от 1947 г. за справяне с коронавируса (news.bg Ера БГ Нес). **Премиера Педро Санчес призова за координирани действия на ЕС във „войната срещу коронавируса“**, съобщава „Ел Паис“. Той настоя **Брюксел да въведе план „Маршал“ за справяне с икономическите последици от пандемията**. Санчес заяви и подкрепата си за т.нар. „коронабонуси“, които

спомагат за споделяне на рисковете сред всички страни в ЕС. Той поиска и обща осигуровка за безработица.

Трябва да изготвим един мащабен план „Маршал“ за целия ЕС и да започнем неизбежния процес на възстановяване в социалната и икономическата сфера, след като всичко това отmine, настоя Санчес.

Това ще е най-тежката икономическа криза, която сме преживявали, през последните може би 50 г. Вероятно вече никой няма съмнение, че икономическата криза, в която навлиза глобалната икономика, ще е по-тежа от финансовата криза през 2008 г.

Пандемията от COVID-19 е в своя разгар, всички световни икономики на практика са спрели, а хората са в шок колко ще продължи всичко това и каква ще е тяхната житейска перспектива след пандемичния край на кризата. Въпреки щедрите помощи за бизнеса в силните икономики, безработицата расте с рекордни темпове, а потреблението, което е двигател на икономиката, е сведено до животодостатъчните продукти и услуги.

Никой не може да предположи какво ще е поведението на хората след пандемията и как ще се възстановява потреблението на всички видове стоки и услуги, което е в основата на възстановяването на заетостта и на икономическия растеж.

Масово предприятията в България и по света не разполагат с парични резерви, с които да платят всичките си разходи за един месец, без да имат никакви приходи, марж и печалба за същия този месец. В това не трябва да има нищо изненадващо, защото предприятията са принудени да функционират ефективно и в тях няма излишно количество пари, които да не са в стопански оборот. Само високотехнологичните и фармацевтичните компании, които работят с много висока норма на печалба, разполагат с огромни финансови резерви, които използват за изследвания и развитие.

В подобна кризисна ситуация, единственият ход на предприятията е да намалят рязко всички свои разходи (**прилагайки контролинг – концепцията**) и спешно да влязат в режим на съществуване, което е в рамките на приходите, маржа и печалбата, които могат да генерират. Това изисква бърз анализ, реструктуриране, предоговаряне и редуциране на всички разходи, за да могат да бъдат покрити с ограничените приходи, което ще позволи най-напред оцеляване на компанията, а след отминаване на най-тежката част от кризата – нейното постепенно възстановяване до предкризисните нива.

Очаква се междуфирмената задлъжнялост да е най-голямата заплаха за верижни фалити и задълбочаване на кризата. Най-честият фалит по време на икономическа криза се дължи на несъбрани вземания от клиенти, което лишава компаниите от способността да плащат най-необходимите рационални разходи и доставки за своето функциониране и в края на краищата те са принудени да прекратят дейността си, а нерядко някои от техните доставчици или кредитори ги обявяват в несъстоятелност (Роров, 2020).

За да не се стигне до верижна задлъжнялост и фалити, както и за да се поддържа добра скорост на стопанския оборот, което ще доведе до по-бързо възстановяване на икономиката и доходите, всички трябва да направим компромис със своите заплати, приходи, марж и печалба. С тези елементи на разходите за едни, които са приходи за други, всички трябва да направят компромис и заедно да се плати цената за по-бързото възстановяване от кризата (**естествено нещо трудно постижимо и почти невъзможно**).

По време на икономическа криза първите ресурси, които започват да губят своята стойност, са петролът и въглищата, което скоро се отразява и на цената на горивата и енергията. Доставчиците на енергия в голяма степен са регулирани, така че държавата може да повлияе на тази цена, като занижи до възможното маржа и печалбата на производителите и търговците на енергия, докато икономиката се стабилизира – така, както всички останали икономически субекти ще намалят своя марж и печалба.

На следващо място разходите за заплати е едно от най-големите и критични пера за баланса между приходите и разходите в предприятията. Фактът, че по време на криза предприятията по цял свят бързат да освободят част от персонала си, само доказва това твърдение (Роров, 2020).

По време на криза производителите и търговците трябва да свалят своите разходи за енергия, горива, труд, суровини, стоки, външни услуги и лихви, за да могат с минимален марж да продават своите продукти и стоки на по-ниски цени, което ще води както до повече приходи, така и до повече събираемост на приходите. **Примерите за съжаление показват точно обратното-спекулативно повишение на цените, т.ч и за бога ми Топлофикациите искали повишение на цените от 01.07.** (economic.bg/news).

Същото се отнася и за доставчиците на професионални и бизнес услуги, финансови и административни услуги, минем през рекламата и маркетинга, продължим през разработчиците на софтуер и ИТ решения и завършим с доставчиците на телекомуникационни услуги, интернет, хостинг и т.н. (Поров, 2020).

Не на последно място и наемодателите, по време на криза, е по-добре да получават някакви доходи от своите имоти, отколкото никакви. Вярно е, че някои от тях ползват банкови кредити, но това е още една причина да имат наематели срещу по-ниски приходи, които да им позволят да си плащат поне лихвите по кредитите, отколкото да не могат да плащат дори и тях.

А би било глупаво ако банките повторят грешката от предходната криза и рязко да повишат лихвите и да притискат длъжниците да погасяват кредитите си, като не могат да очакват, че всички хора и целият бизнес ще направят компромис със своите заплати, приходи, марж и печалби, за да могат да плащат по-високи лихви и да погасяват главниците по кредитите си.

Ще се възстановим по-бързо, дори при продължителна криза, дори и с недостатъчни ресурси на държавата, ако всеки солидарно заплати своята цена за излизане от кризата (Поров, 2020).

Заклучение

От изнесеното до тук е ясно, че в близките години ни очакват неприятни неща, с които трябва да се справим. Трябва да се преодоляват спад на БВП, безработица, понижена покупателна способност, фалити на фирми, изострена социална среда и др., което в най-добрия случай ще ни трябва 3-4г. Затова са нужни рязко намаляване на разходите за всички, адекватни решения на всички нива и т.н., защото стоенето в къщи и носенето на маски, ще ни изглеждат като приказка от детството, спрямо това което ни очаква следващите години и което трябва да преодоляваме.

References

1. Brankova B. (2009) Vaznikvane i razvitie na kontrolinga, kato kontseptsiya za upravlenie na predpriyatieto-Godishnik-MGU-2009, t.52
2. Dinova P. (2018) Finansfvia kontroling v sistemata na finansov menidzhmant-KNOWLEDE international jurnal-vol.28. I XII-2018

3. Durankev B. (2020) Krizata shte bade po-tezhka ot Velikata depresiya. Available from: <https://www.bnr.bg/starazagora> [Accessed: 27.03.2020]
4. Iliev Pl. (2015) Organizatsiya i problemi na kontrolinga na danatsite vav fermata (Disert. trud UNSS S. 2015)
5. Nikolova V. (2019) Planat „Marshal“-spasitelniya poyas za Evropa-Getti Images/Guliver Available from: <https://www.vesti.bg> [Accessed: 03.04.2019]
6. Popov Em. (2020) Za krizata, slabosti, polzi i izlizane ot neya Available from: <https://bulmar.com/bg> [Accessed: 31.03.2020]
7. Popov Em. (2020) Kak shte platim tsenata na krizata, za da se vazstanovim ot neya Available from: <https://bulmar.com/bg> [Accessed: 06.04.2020]
8. Temelkova M. (2012) Znachenie na kontrolinga na biznes protsesi za proizvodstvena organizdtsia v usloviata na makroikonomicheska nestabilnost Available from: <https://ejournal.vfu.bg/en/>
9. <https://blitz.bg/ikonomika/> [Accessed: 09.04.2020]
10. <https://money.bg/>[Accessed: 09.04.2020]
11. <https://budnaera.com> [Accessed:16.04.2020]
12. <https://news.bg/> [Accessed 25.03.2020]
13. <https://economic.bg/news> [Accessed:16.04.2020]

ВЛИЯНИЕ И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА ВЪТРЕШЕН КОНТРОЛ ВЪРХУ ИНТЕГРИРАНАТА ОТЧЕТНОСТ

IMPACT AND INFLUENCE OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM ON INTEGRATED REPORTING

*Гл. ас. д-р Пламена Недялкова
Икономически университет – Варна
plnedyalkova@ue-varna.bg*

*Chief Assist. Prof. Plamena Nedyalkova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
plnedyalkova@ue-varna.bg*

Abstract

The report addresses an issue that is relevant to its time, and this is the impact and influence of the internal control system on integrated reporting. The report presents a very important problem with regard to the achievement of quality integrated reporting, through a well-established and operational internal control system. Various internal control systems in the public (state) and non-public (private) sectors are examined. The report makes a significant distinction between the system of financial management and control in the public sector and the system of internal control in the non-public sector companies.

Key words: *system, internal control, integrated reporting, influence, impact.*

JEL Code: M29, M41, M42

Въведение

Бързо променящите се ситуации и условия, в които бизнесът се развива, налагат много динамични промени насочени към реструктуриране, групиране, сливане, адаптиране, въвеждане на нови технологии, въвеждане и утвърждаване на нови производствени процеси и т.н., които водят и промяна на съществуващия и утвърден до момента бизнес модел. Всички тези промени, следва да намерят своето правилно отражение във финансовите и интегрираните отчети, чрез съответната финансова и нефинансова информация. Ролята на утвърдената и изгра-

дена в съответните предприятия система за вътрешен контрол, не е за пренебрегване, защото именно с помощта на тази система, чрез нейното правилно функциониране и обхващане на всички звена и структури в предприятието – промените се осъществяват правилно, точно и с нужната доза професионализъм. Отразяването и представянето на информацията в крайните отчети е един от последните етапи в този процес, до този момент, основната водеща роля е на системата за вътрешен контрол, нейната правилна организация и проследяване на всички процеси, и етапи в предприятието е предпоставка за постигане на качествена и ефективна счетоводна система, чрез която да се отразят всички промени.

Основната цел на доклада е да се представи влиянието и въздействието на системата за вътрешен контрол върху интегрираната отчетност. За постигане на тази цел, са поставени следните основни задачи:

1. Да се представят различията между системите за финансово управление и контрол в публичния (държавния) сектор и системите за вътрешен контрол в непубличния (частния) сектор.

2. Да се представи ролята и значението на системите за вътрешен контрол върху интегрираната отчетност.

1. Различия между системите за финансово управление и контрол (СФУК) в публичния (държавния) сектор и системите за вътрешен контрол (СВК) в непубличния (частния) сектор

За да се изяснят самите системи за контрол е необходимо да се изясни същността и значението на вътрешния контрол, както за публичния, така и за непубличния сектор. Съществена слабост и неточност е да се поставя знак за равенство между вътрешния контрол в тези два сектора. В тази връзка, следва да се направи съществено разграничение между тях, в следните насоки:

1. Вътрешният контрол, който протича в организациите от публичния сектор е с точно определени рамки, процедури и правила, които законово са регламентирани в редица нормативни актове (Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор, Закон за вътрешния одит, Закон за публичните финанси и др.). В частния сектор няма наложени точни законови изисквания относно организацията и провеждането на вътрешния контрол. Приема се, че организациите от

непубличния (частния) сектор, особено тези без държавно участие, имат свой суверенитет, поради обстоятелството, че собствеността е частна. Поради тази причина вътрешния контрол е изцяло отговорност на самото ръководство на съответните дружества (предприятия).

2. Вътрешните нормативни актове в организациите от публичния сектор (като например правилници, процедури, указания и др.) са разписани и утвърдени съобразно действащите външни нормативни актове (закони, наредби, директиви и др.). В частния сектор, вътрешните нормативни актове, чрез които се регламентира изпълнението на управленските и контролните функции са подчинени първо на съответния бизнес модел, а след това на външните нормативни актове. Вътрешните нормативни актове за съответните предприятия от частния сектор са насочени единствено към лицата от съответното предприятие. Затова в публичния сектор акцентът на вътрешния контрол е върху спазването на законосъобразността, т.е. дали съответните вътрешни разпоредби са съгласно съответните външно утвърдени нормативни актове и дали тези вътрешни разпоредби се спазват законосъобразно. При частния сектор, вътрешен контрол за законосъобразност се осъществява, но той съответно е в друга насока. При него не се проследява толкова акцента върху спазване на законосъобразността на съответния вътрешен нормативен акт, а се контролира цялостната дейност на предприятието спрямо външните нормативни актове.

3. Вътрешният контрол в публичния сектор е съобразен с изпълнението на конкретни стратегически или годишни цели, определени в съответните планове на организациите от публичния сектор. От гледна точка на частния сектор утвърждаването на такива стратегически и годишни планове не е задължително, т.е. това е по усмотрение на ръководството на съответното предприятие (дружество).

Може би е редно да се направи още едно уточнение за частния сектор в България относно вътрешния контрол, че не всички дружества са задължени да поддържат система за вътрешен контрол, а от тук съответно вътрешния контрол, ако съответно го има в такъв вид дружествата е доста примитивен и се осъществява само от управителят на дружеството. Обикновено това са дружества с незначителен брой персонал, чиито дейности обикновено е в сферата на услугите. В сферата на производството и в зависимост от типа производство, дружествата следва да имат утвърдени различни вътрешни контролни системи, нап-

пример системата HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Анализ и опазване на критичните точки, т.е. Система за контрол и управление на безопасността на храни, фуражи и напитки), система за управление по ISO стандартите, автоматизирана система за управление ERP и др.

Според Н. Герхаурд (Gerhaurd, 2009), *Системата за вътрешен контрол* включва в себе си цялостната политика и процедури (за вътрешен контрол), възприети от ръководството на даден субект за постигане на неговите цели да гарантира, доколкото това е практически възможно, ред и ефективност при осъществяването на своята дейност, включително придържане към управленската политика, защита на активите на предприятието, установяване и предотвратяване на измами и грешки, пълнота и правилност на счетоводната документация, както и навременно изготвяне на надеждна финансова информация. *Системата за вътрешен контрол* обхваща не само области, касаещи директно функциите на счетоводната система, но и много по-широки проблеми.

Съгласно Ръководството по международни стандарти за контрол върху качеството, одит, преглед, други ангажменти за изразяване на сигурност и свързани по съдържание услуги - вътрешния контрол (Internal control) (Rakovodstvo, 2018) е „процес, проектиран, въведен и поддържан от лицата, натоварени с общо управление, ръководството и останалия персонал с цел предоставяне на разумна степен на сигурност относно постигането на целите на предприятието по отношение на надеждността на финансовото отчитане, ефективността и ефикасността на операциите и дейността и спазването на приложимото законодателство и нормативни разпоредби“.

В *Международен одиторски стандарт (МОС) 315* е уточнено, че „Ръководството поддържа такъв вътрешен контрол, както определи за необходимо, за да се даде възможност за изготвяне на финансов отчет, който не съдържа съществени отклонения, независимо дали се дължат на измама или грешка. Вътрешният контрол, независимо колко е ефективен, може да даде на предприятието единствено разумна степен на сигурност относно постигането на целите на финансовото отчитане на предприятието, поради вътрешно присъщите ограничения на вътрешния контрол на разбиране за предприятието и неговата среда“.

Следователно, въз основа всичко изложено до тук, може да се приеме, че разработването, утвърждаването и функционирането на системата за вътрешен контрол е отговорност на ръководството на съответното предприятие. Ръководството на съответното предприятие, следва да утвърди вътрешен контрол, с помощта на който да се даде възможност за изготвяне на финансови отчети без съществено отклонение.

От гледна точка на независимия финансов одит, външните независими финансови одитори, разглеждат вътрешния контрол на предприятието свързан със съставянето на финансовия отчет на предприятието, за да разработят одиторски процедури, които са уместни при съществуващите обстоятелства, а не с цел изразяване на мнение относно ефективността на вътрешния контрол на предприятието. Независимо, че независимите одитори техните правомощия са ограничени от гледна точка на вътрешния контрол, все пак те са задължени да съобщят в писмена форма (т.е. писмен вид) установените от тях слабости на вътрешния контрол, които слабости въздействат върху одита на финансовите отчети.

Вземайки под внимание същността и спецификата на вътрешния контрол в публичния (държавния) и непубличния (частния) сектор, то съответно е съвсем разбираемо е, че съществуват съществени разлики между системите за вътрешен контрол в съответните сектори, а именно:

Таблица 1

Разлики между системата за финансово управление и контрол в публичния (държавния) сектор и системата за вътрешен контрол в непубличния сектор

Критерии	Публичен сектор	Непубличен сектор
Наименование на системата	Система за финансово управление и контрол (СФУК)	Система за вътрешен контрол (СВК)
Обхват на системата	Системата е с ограничен обхват, тя основно е насочена към финансово управление и контрол	Система дава възможност да се осъществяват всички видове и форми на контрола, а така също да се реализират различни видове и форми на управление за съответното предприятие

<p>Рамката /моделът/ върху който е изградена системата</p>	<p>COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), моделът е разработен и утвърден от 1985 г. През годините са направиха множество промени и изменения на модела.</p>	<p>Цялостната контролна система е изградена въз основа на множество рамки (модел), тъй като предприятията от частния сектор са различни – производствени, непроизводствени (в сферата на услугите и др.) и съответно е необходимо да се приложи съответния модел, който най-добре да обхване съответния вътрешен контрол на организацията. Например модели, като 1. COSO ERM 2. COBIT 3. CoCo 4. Други модели</p>
<p>Елементите на системата</p>	<p>СФУК следните елементи: 1. Контролна среда 2. Управление на риска 3. Контролни дейности 4. Информация и комуникация 5. Мониторинг – осъществява се чрез наблюдение, самооценка и вътрешен одит</p>	<p>Системата за вътрешен контрол, съгласно МОС включва: 1 Контролна среда 2. оценка на риска на предприятието 3.информационна система и комуникация 4. Контролни дейности 5. Наблюдение на контролите</p>
<p>Целта на системата</p>	<p>Да осигури разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати.</p>	<p>Целта на системата за вътрешен контрол е да гарантира ефикасността на вътрешния контрол, включително придържане към управленската политика, защита на активите на предприятието, установяване и предотвратяване на измами и злоупотреби, постигане на пълнота и правилност на счетоводната документация, както и навременно изготвяне на надеждна финансова и нефинансова информация. Системата за вътрешен контрол обхваща не само области, касаещи директно</p>

		функциите на счетоводната система, но и други системи в предприятието, чрез които системи се разкриват други проблеми на предприятието освен финансово – счетоводните.
--	--	--

Източник: Изготвена от автора.

Следователно въз основа на представената информация в Таблица № 1, може да се приеме, че Системата за вътрешен контрол за едно предприятие от непубличния сектор представлява една компилация от отделно състави подсистеми за управление и контрол. Обхвата на този вътрешен контрол е насочена към всички останали действащи в предприятието системи, в това число към контрола върху формата на счетоводството, и в тази връзка може да се приеме, че системата за вътрешен контрол е насочена и към финансовия и интегрирания отчет, с цел да се постигне представяне на информацията в съответните отчети без съществени отклонения. В случаите при които вътрешният контрол е насочен само върху подходите за представяне на информацията в съответните отчети, без да се осъществи ефикасен контрол върху действието на съответно утвърдената **форма на счетоводството**², тогава се приема, че контролът е непълен и некачествен, тъй като обхвата му ще бъде ограничен, т.е. ще останат не анализирани значителни проблеми касаещи хронологичното и систематичното счетоводно отчитане.

2. Роля и значение на системите за вътрешен контрол (СВК) върху интегрираната отчетност

Интегрираната отчетност е сравнително ново понятие, което е утвърдено през 2010 г., чрез Международния съвет по интегрирана отчетност (International Integrated Reporting Committee), като през 2013 г. съветът издаде Международната рамка за интегрирана отчетност (International Integrated Reporting Framework). Според А. Атанасова

² Ръководството на предприятието утвърждава формата на счетоводството, която осигурява синхронизирано осъществяване на хронологичното и систематичното (аналитично и синтетично) счетоводно отчитане - Закон за счетоводството, обн., ДВ, бр. 95 от 8.12.2015 г.изм. и доп., бр. 98 от 27.11.2018 г., в сила от 1.01.2019 г., бр. 13 от 12.02.2019 г., бр. 37 от 7.05.2019 г., в сила от 7.05.2019 г.

(Filipova et al., 2017) „интегрираната отчетност е новаторски подход към представяне в отчетите дейността на компании и институции, отчитайки не само интересите на съответното отделното предприятие, но и с оглед интересите на обществото. В интегрирания отчет се представя много повече информация от задължително изискуемата според национални или международни счетоводни стандарти, корпоративни кодекси и изисквания на публични регулатори. При това, представяната информация е както финансова, така и нефинансова. Интегрираната отчетност няма задължителен характер“, но въпреки това тя се утвърди при предприятията, осъществяващи финансови сделки и операции на фондовите пазари, предприятията от енергийния сектор и от добивната промишленост, т.е. това са всички големи предприятия и предприятия от обществен интерес. Това е едно много голямо доказателство за важността и значението на интегрирания отчет за развитието на прозрачността на отчетността във всяко едно предприятие.

Интегрираната отчетност, тъй като се базира на бизнесмодела на предприятието, връзката с клиентите, бранда и репутацията на предприятието, влиянието и връзките на предприятието със средата, а така също обхваща и финансовата информация на дружеството е под непрекъснат мониторинг и наблюдение от страна на ръководството на предприятието, от страна на вътрешните контролни лица (одитори), одитния комитет на предприятието и външните независими одитори на предприятието. За да има качествена интегрирана отчетност, в основата на тази интегрирана отчетност е обхвата, дейността и ефикасността на системата за вътрешен контрол с всички изградени и утвърдени към нея под системи за управление и контрол.

Цялостната концепция на интегрираният отчет е да представи и обоснове как са постигнати стратегическите и управленски цели на предприятието в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. Вътрешния контрол в предприятията винаги е насочен към подпомагане ръководството на предприятията с цел постигане на тези цели. Именно основния сплавен елемент между отчетността и ръководството на предприятието е вътрешния контрол (респективно вътрешния одит). Няма как отчетността да представи нещо без то да е предварително установено, проучено, наблюдавано, тествано, анализирано, потвърдено и изведено документално като информация. Тези основни задачи са в обхвата на вътрешния контрол на предприятието.

Системата за вътрешен контрол (СВК), с нейните отделни подсистеми за управление и контрол влияе и въздейства върху интегрираната отчетност в следните насоки:

1. Своевременно и точно системата за вътрешен контрол предоставя информация относно рисковете на предприятието. Системата следва да идентифицира най-точно съществуващите рискове, а така също чрез нея се идентифицират потенциалните рискове на предприятието. Цялостния процес по оценяване и управление на рисковете следва да се осъществява чрез утвърдените подходи на системата за вътрешен контрол.

2. Системата за вътрешен контрол следва да е насочен към бизнес модела, т.е. към шестте вида капитал – финансов, производствен, човешки, социален и природен. Контролът върху бизнес модела, означава контрол върху неговото спазване и реализиране, в посока на неговото подобряване за предприятието. Цялостната промяна на бизнес модела, следва да се приеме, като промяна на дейността на предприятието. Следователно, това ще доведе и до „промяна в счетоводната политика на предприятието“ (Filipova, 2017), а от тук съответно тази промяна следва да бъде представена надеждно и в интегрирания отчет на дружеството. Системата за вътрешен контрол не може да спре тази промяна, особено когато тази промяна е належава или е по решение на ръководството на предприятието, но може да допринесе за по-лесното и по-плавно адаптиране на всички отдели и звена към новия възприет бизнес модел.

3. Системата за вътрешен контрол се стреми да постигне стратегическите цели на ръководството на предприятието, като подпомага неговата дейност, чрез правилно и точно разпределение на наличните ресурси на предприятието.

4. Системата за вътрешен контрол дава възможност предприятието да изпълнява своите социални функции и ангажименти, чрез постигане на съответните стандарти за качество и гарантиране сигурността и безопасността на своите служители, и контрагенти на предприятието.

5. Системата за вътрешен контрол трябва да дава насоката за развитие и подобряване дейността на предприятието. В обхвата на системата са всички структурни звена и отдели, отделните подсистемите за управление и контрол трябва да насочени към най-уязвимите сектори на предприятието.

6. Системата за вътрешен контрол подпомага развитието на персонала в предприятието, като следи за професионалното и етичното поведение на служителите, а така също системата е насочена към спазване на вътрешните политики и практики за управление на човешките ресурси. Ефективното управление включва наличието на политики и практики, свързани с назначаването, въвеждането, обучението, оценката, съветването, повишаването, заплащането и служебната/трудова дисциплина на персонала.

Всички действия и процедури на вътрешните контролни лица (респективно вътрешните одитори) се обобщават и се извежда като информация. Тази информация освен, че следва да достигне до ръководителя на съответното звено за вътрешен контрол (респективно ръководителят на звеното за вътрешен одит), но така също с тази информация следва да бъдат запознати ръководството на организацията и одитния комитет на предприятието. По надежден начин, информацията изведена чрез системата за вътрешен контрол следва да се предостави и на лицата, които са ангажирани с подготовката и представянето на информацията в интегрирания отчет. С новия Закон за счетоводството от 2016 г., до известна степен се препокриха изискванията на Европейското законодателство относно представянето на задължителна нефинансова информация за дружествата, които подлежат на задължителен одити, в това число предприятия от обществен интерес, като те са задължени да изготвят доклад за дейността. В чл. 42 от Закона за счетоводството е направено едно уточнение, а именно че „микро- и малките предприятия, които не подлежат на задължителен независим финансов одит, т.е. могат да не изготвят доклад за дейността, при условие че информацията относно придобиването на собствените им акции, изисквана от чл. 187д от Търговския закон, е оповестена в приложението към годишния финансов отчет или в бележка под линия към съставения счетоводен баланс“. В този доклад за дейността, се включва както финансова, така и нефинансова информация, което съответно може да се приеме, че този доклад се равнява на един добре систематизиран интегриран отчет, различен от основния финансов отчет. **Докладът за дейността** следва да съдържа **най-малко**, следната основна информация:

1. обективен преглед, който представя вярно и честно развитието и резултатите от дейността на предприятието, както и неговото състояние, заедно с описание на основните рискове, пред които е изправено;

2. анализ на финансови и нефинансови основни показатели за резултата от дейността, имащи отношение към стопанската дейност, включително информация по въпроси, свързани с екологията и служителите; при изготвяне на анализа в доклада за дейността могат да се включат препратки към сумите на разходите, отчетени в годишните финансови отчети, и допълнителни обяснения във връзка с тях;

3. всички важни събития, които са настъпили след датата, към която е съставен годишният финансов отчет;

4. вероятното бъдещо развитие на предприятието;

5. действията в областта на научноизследователската и развойната дейност;

6. информация за придобиване на собствени акции, изисквана по реда на чл. 187д от Търговския закон;

7. наличието на клонове на предприятието;

8. използваните от предприятието финансови инструменти, а когато е съществено за оценяване на активите, пасивите, финансовото състояние и финансовия резултат, се оповестяват и:

а) целите и политиката на предприятието по управление на финансовия риск, включително политиката му на хеджиране на всеки основен тип хеджирана позиция, за която се прилага отчитане на хеджирането;

б) експозицията на предприятието по отношение на ценовия, кредитния и ликвидния риск и риска на паричния поток.

Също така съгласно изискванията на чл. 40. (1) на Закона за счетоводството „Предприятията от обществен интерес по § 1, т. 22, букви "а", "б" и "в" от допълнителните разпоредби включват в своя доклад за дейността декларация за корпоративно управление съгласно Закона за публичното предлагане на ценни книжа.

(2) Декларацията за корпоративно управление може да бъде представена като:

1. отделен доклад, публикуван заедно с доклада за дейността;

2. документ, който е обществено достъпен на интернет страницата на предприятието“.

Следователно новият Закон за счетоводството, дава възможност към тази информация в доклада за дейността да се оповести още информация, по преценка на ръководството на предприятието, но най-малко в този доклад трябва да съдържа посочената по-горе информа-

ция по чл. 39 от ЗСч. Това се потвърждава и от чл. 41 от ЗСч, а именно „големите предприятия, които са предприятия от обществен интерес и които към 31 декември на отчетния период надвишават критерия за среден брой служители през финансовата година от 500 души, включват в доклада за дейността си нефинансова декларация по чл. 48 от ЗСч.“. Т.е. към този доклад за дейността заедно с нефинансовата декларация, може да се оповести по преценка на ръководството на предприятието, допълнителна информация извън посочените минимални законови изисквания, като например изведената информация по управление на качеството съгласно подсистемата за управление по стандартите ISO, също така може, т.е. не е забранено да се включи към доклада за дейността информация от системата за управление ERP, например информация за управлението на производството и пласмента и др. Тези системи са част от общата система за вътрешен контрол и всичко изведено от тях е в помощ и за нуждите, не само на ръководството на предприятието, но и за външните потребители на информация на интегрираната отчетност. Също така в този доклад от дейността на дружеството може, подробно да се представи допълнителна информация за специфични сделки и условията по тях, каквито сделки са сделките за покупко – продажба с криптовалута. Тази информация, може да е много по-детайлна отколкото оповестената информация във финансовите отчети. Спецификата на този вид финансово – счетоводен обект, винаги е пораждал интерес от страна на външните потребители на информация, като се има предвид, че „след 2015 г. са създадени множество криптовалути, по подобие на криптовалутата Bitcoin“. (Yaneva, 2018).

Заклучение

Въз основа на всичко изложено до тук, може да се приеме, че утвърдената и работеща система за вътрешен контрол е от съществено значение за подпомагане дейността на интегрираната отчетност. Информацията и данните, които се извеждат чрез съответната система за вътрешен контрол целят както да подобрят дейността на организацията, но така също чрез съответната система следва да се предостави актуална, точна и своевременна информация за състоянието на предприятието към определен момент, като се представят и насоките за развитие на съответното предприятие спрямо средата, в която то осъществява своята дейност.

References

1. Gerhaurd, N. Smit, P. (2009) Mezhdunarodni oditorski standarti – sistema za vatreshen kontrol. Ikonomika pres.
2. Filipova, F. i dr. (2017) *Problemi i predizvikatelstva pred schetovodstvoto vav vrazka s kontseptsiyata za integriranata otchetnost*. Varna: Znanie i biznes. [Online] Available from: http://eknigibg.net/monogr/Integrirana_otchetnost.pdf [Accessed 05/ 03 /2020]
3. International Integrated Reporting Committee – <https://integratedreporting.org>.
4. International Integrated Reporting Framework - International Integrated Reporting Council, 2013, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK2-1.pdf> [Accessed January 4, 2018]
5. MOS 315 Identifitsirane i otsenyavane na riskovete ot sashtestveni nepravilni otchitaniya chrez poluchavane na razbirane za predpriyatieto i negovata sreda. [Online] Available from: <https://www.ides.bg/media/1688/isa-2018-part-1.pdf> [Accessed 12/ 03 /2020]
6. Rakovodstvoto po mezhdunarodni standarti za kontrol varhu kachestvoto, odit, pregled, drugi angazhimenti za izrazyavane na sigurnost i svarzani po sadarzhание uslugi. [Online] Available from: <https://www.ides.bg/media/1688/isa-2018-part-1.pdf> [Accessed 12/ 03 /2020]
7. Yaneva, M. (2018) Cryptocurrency – money for the future, National Student Research Conference, Byrgas free university, 12 April. BFU-Yearbook, Vol XXXVII, 2018, p. 286.
8. Zakon za schetovodstvoto - Obn., DV, br. 95 ot 8.12.2015 g.izm. i dop., br. 98 ot 27.11.2018 g., v sila ot 1.01.2019 g., br. 13 ot 12.02.2019 g., br. 37 ot 7.05.2019 g., v sila ot 7.05.2019 g.

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИТЕ
УМЕНИЯ, КАТО НАЧИН ЗА НАМАЛЯВАНЕ
НА КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**IMPROVEMENT OF COMMUNICATION SKILLS
AS A WAY TO REDUCE CONFLICTS
IN THE ORGANIZATION**

Гл. ас. д-р Силвия Христова

*Химикотехнологичен и металургичен университет, София
sad_1981@abv.bg*

Chief Assist. Prof. Silviya Hristova, PhD

*University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
sad_1981@abv.bg*

Abstract

In times of crisis, communication skills are crucial. The purpose of this report is to examine whether there is a link between the possession of a communication skill and the way in which conflicts are managed. For this purpose, 100 people, 50 men and 50 women, in different age groups, with different educational level and position in the management of the company in which they work, were examined and the results obtained were analyzed. The conclusion of the study is that things are strictly individual, but there are several communication skills that can lead to more effective conflict management.

Key words: *communication, skill, conflict, management.*

JEL Code: M10, M54

Въведение

В днешния динамичен свят е от изключителна важност да успеем да намалим конфликтните ситуации, от една страна, за да постигнем по-голяма ефективност на личността и на организацията, а от друга – да намалим стреса, който е пагубен за всеки жив организъм.

В управленската теория и практика има различни мнения относно мястото и ролята на конфликта в организациите. Несъмнено обаче всички автори се обединяват около тезата, че умението да комуникираме и фирмената култура са това, което отличава организациите една от друга.

Съществува ли връзка между тези два проблема – комуникациите и управление на конфликтите, е целта на настоящия доклад.

В него чрез анкетно проучване ще изследваме зависимостта комуникационни умения – умения за управление на конфликти, или води ли придобиването на по-добри комуникационни умения до намаляване на конфликтите в организацията.

1. Комуникация и комуникационни умения

Комуникацията се разглежда като устно или писмено предаване или размяна на идеи, съобщения. Комуникация има тогава, когато един източник предава сигнали чрез канали до приемател в определена посока. Процесът на комуникация се смята за завършен, когато изпращачът на първоначалното съобщение получи обратна връзка от приемника на съобщението, която го удовлетворява. Комуникацията включва всички възможни процедури, чрез които един ум, може да въздейства на друг.

Много често комуникация и общуване се използват като синоними. Общуването може да се разглежда в три аспекти:

- Комуникация – двете страни са активни, поради което информацията губи активните си характеристики, става субективна (видоизменя се).

- Интеракция – взаимодействие и взаимовлияние, благодарение на което е възможно съвместна дейност.

- Перцепция – правилното възприемане и разбиране на партньорите в процеса на общуване.

Комуникационните механизми за осъществяване на доброто възприемане и разбиране между хората са: идентификация (да се поставиш на мястото на другия); емпатия (емоционално откликване, съпреживяване на проблемите на партньора ни при общуване); рефлексия (знания за това кой съм аз и какво другите мислят за мен, как ме виждат).

Характерни черти на комуникацията са: универсалност; необходимост от нея; символна (осъществява се чрез символи, думи, цифри, жестове); субективна (повлияна от собствения ни опит, знания, умения и т.н.); заучава се, изгражда се; свързана е с използването на технически средства; изисква реципрочност; влияе се от вида на организационната култура; изразява стремежа на човека да се самоосъзнава, да се самооценява и да се сравнява с другите; невидима (има скрит смисъл на думите и символите).

Бизнес комуникацията е управленска комуникация, взаимодействие между участниците в комуникационния процес с цел да бъде променена тяхната дейност по определен начин. Като процес тя е предаване на емоции и на интелектуално рационално съдържание в бизнес средата.

Две са основните причини за бизнес комуникация:

- ръководството на съответната бизнес структура получава сведения от сътрудниците си чрез общуването с тях (комуникация вътре в бизнес структурите);

- с помощта ѝ се осъществяват ефективните стратегически цели на дейността на съответната бизнес структура.

Видовете умения могат да се разделят в различни категории: умения натрупани в ежедневието; индивидуални умения; технически умения или умения на базата на познания; умения за пазара на висшистите.

1.1. Умения натрупани от ежедневието – да организираш времето си, да решиш собствените си проблеми, и да бъдеш независим, например всички са важни умения, които не трябва да бъдат пренебрегнати:

- **Водене на преговори** – преговорите са свързани с получаването на съвет, пари, суровини и помощ, от която имате нужда, често дори когато първоначалния отговор на вашето запитване е отрицателен. Уменията за преговори включват следното: сигурност и увереност при представянето на вашия случай; изслушване на другите и разбиране на това какво искат те; да знаете правата си; да сте склонни на компромис.

- **Постоянство** – това може да бъде важно качество при постигането на цели, или ежедневни действия. Постоянството може да бъде разделено на: намиране на нови подходи към проблемите, ако един метод не действа; преследване на дългосрочни цели, въпреки краткосрочни трудности; признаване, както на вашите силни страни, така и на чуждите и съобразяване с тях; увереност да знаете какво искате и какво е най-добро за вас.

- **Управление на времето** – допълващо умение към организационните качества и включва следното: да знаеш колко време да отделяш на дадена задача; да планираш ежедневните дейности като вземаш под внимание всякакви специални изисквания тоест време за пътуване, периоди за почивки; осъзнаване на важноста да имаш време да отпуснеш като част от управлението на стреса; ефективната употреба на ежедневници и работни програми; организиране на списъци.

• **Разрешаване на проблеми** – включва редица различни умения. Решенията, вземани относно ежедневни проблеми, са от рода на: транспортни проблеми; получаване на допълнителна помощ, ако този който е отговорен е в болнични или в отпуска; начини за развитие и използване на технологии за улесняване на комуникациите; развитие на стратегии за предвиждане и решаване на проблеми предварително.

1.2. Индивидуални умения или „индивидуални приложими умения“ - не са зависими от това, дали имате познания в специфична област. Всяка работа изисква да имате лични умения от някакъв вид, следователно тяхната „приложимост“. Те могат да бъдат:

• **Умения добре да общувате** – комуникационните умения могат да бъдат устни, писмени и жестикуларни. Добрите комуникационни умения включват: възможност да се пишат ясно и стегнато доклади, есета, писма и др.; умения да се прави презентация; езика на тялото, който показва интерес и съпричастност; умения за социализация, например започването и поддържането на разговор.

• **Организационни умения** – повечето хора трябва да организират всекидневния си живот и по този, като резултат от това придобиват организационни умения. Да си организиран означава: способността да планираш и да определяш приоритетните неща; способността да организираш източници, да докарваш нещата до край; логистика; да постигаш целите си; да знаеш колко време да отделиш на всяка задача.

• **Умения за работа в екип** – на повечето хора им се налага да работят в екип в определен етап от живота си. Уменията при работа в екип включват: способността да се погаждате с останалите, и да се ангажирате в начинанията; да се постига баланс между представянето на собствените решения на проблемите и възприемане на идеите на другите; принос при постигането на общи цели; разпознаването на собствения стил и влиянието му върху другите; уважение към индивидуалните разлики. Работата в екип означава да се работи заедно така, че хората да допълват индивидуалните си умения.

• **Проява на инициативност** – важно качество, както в личния така и в професионалния живот. Това може да включва развитието на умения да очакваш промени или предприемането на риск в бизнес контекст. Инициативността може да включва: изграждането на мрежа от лични контакти и помощ; реализиране на повечето възможности още при появата им; способността да предвиждаш и да се подготвяш за

промяната; предлагане на промяна, като участник в екип. Така, че инициативността е свързана с обобщаването на ситуации, и поемане на отговорност за тях. Така също и с вземането на решения за подходящи действия, които може да включват, както признаването на уменията на другите, така и техните предели и съответно предприемането на подходящо действие.

- **Лидерски качества** – доброто лидерство се изразява чрез много различни форми. Може да бъде не само относно слушане, управление и компромиси, но и даване инструкции на другите или вдъхновение например. Лидерските умения включват: поставяне на цели; събирането на група, за да се съсредоточи върху дадена задача; разбиране на човешката психология, тоест мотивите на другите хора; мотивиране на другите; консултация с подходящите хора и места и изслушването на различни гледни точки; справянето с конфликти, когато се появят, вместо оставянето на някой друг да се справи с него.

- **Способност да управлявате дадено начинание** – може да включва редица различни способности. За да демонстрирате потенциал да управлявате някакво начинание не е необходимо да имате специално стаж в тази област. Подходящи умения могат да се придобият и в ежедневието. На езика на работодателите това ще рече: поставянето на цели и задачи; отчитане на прогрес във връзка с целите и задачите, които са били поставени; координиране на различни ресурси; справянето с няколко задачи едновременно-понякога тази техника се нарича "рискова фирма".

- **Да бъдете гъвкави** – важно качество, тъй като рядко нещата стават така, както са били планирани. То комбинира способността да се реагира бързо при справянето в спешни ситуации със способността да получаваш нова информация, да приемаш събитията и хората. Гъвкавостта може да бъде определена като способност: да се вземат нови решения; да се наблюдава процеса на работа и да се сменят плановете, ако е необходимо; да се справяш със стреса творчески; да приемаш проблемите като възможност да подобриш уменията или плановете си; да приемаш, че живота не е свършен.

1.3. Технически умения или умения на базата на познания - може да включват: умения да се работи в екип; умения за представяне; управление на времето; способност да се изгради аргумент; критика; способност да работите самостоятелно. Подобни списъци могат да

бъдат направени във всички сфери на работа и учение. Ключовият елемент е да се мисли за всяка задача или модул, или отговорност, и да се раздробява на парченца, докато се достигне до включените умения.

1.4. Умения за пазара на висшистите – Днешните дипломирани специалисти се нуждаят от комбинация от умения, технически или на базата на познания и лични, а така също и способността да управляват кариерата си в условията на бързи промени. Това се разбира сега под термина „Управление на кариерата“ и по много начини то е подобно на уменията за съществуване, които сте развили:

- **Самопредлагане** – умението може да включва: способност да определиш собствените си цели; способност да развиеш и покажеш план за действие, за да ги постигнеш; да използваш подходящите случаи, за да покажеш на другите своите постижения, например на колективни срещи във фирма, като успееш да свържеш нейните цели с твоите; да признаеш, че уменията, които си развил, могат да бъдат приложими и в други сфери и залагайки на тях да ги използваш и лансираш себе си. Смисълът на самолансирането е да не бъдат недооценени вашите умения, качества и познания, които имате независимо как сте ги придобили.

- **Създаване на контакти** – обобщава умения като общуване, вътрешно личностни умения и гъвкавост, и е свързано с развитието на мрежа от контакти. Това може да бъде жизнено важно и да ви помогне да постигнете целите си и да получите помощ, когато имате нужда от нея. Това умение включва: определяне и поддържане на полезни контакти; да не се страхувате да попитате за съвет или информация тези на по-висшестоящи длъжности; признаване, че вътрешната информация между колегите може да бъде по-ефективно от официалните канали за комуникация; добри междуличностни умения; важно е да се възползвате от всички "мрежи от контакти", които можете.

- **Справяне с несигурността** – включва следните умения: реалистично изграждане на резервни варианти за всякакъв план на действие; справяне с променящи се обстоятелства; способност да изменяш плановете и подробности бързо; творческо решаване на проблемите.

- **Да се проявява разбиране към самите организации** – означава: да осъзнаете силната позиция в организация; разбиране на структурата и как действа тя; да знаеш официалните и неофициалните начини да се свърши една работа; да разбираш културата на мястото, където учите или работите.

• **Съсредоточаване върху развитието** – като се вземе предвид несигурността и климата на промяна, от особена важност е да поддържате уменията си в крак с времето. Също така ще трябва да периодично да опреснявате и оценявате напредъка било то в работата или някаква програма. Понякога това може да бъде наложено от обстоятелства, например реорганизация на фирмата. Това умение включва: да знаете как да учите и натрупвате знания; да можете да се учите от преживяното лошо или хубаво; да можете да се учите от грешките на другите; да знаете да подберете подходящия курс в подходящия момент.

2. Управление на конфликти

Според Джордж Колризер, професор по лидерство и организационно поведение, „Мениджърите влагат най-малко 24% от времето си в управление на конфликтни ситуации“. Конфликтите са нещо, от което хората се страхуват, и това е напълно нормално, т.к. инстинктивно съзнанието ни подсказва, че конфликтът е опасен, така че естествената реакция на всеки човек е да отвърне на атаката или да отстъпи.

Работата с конфликти в организациите е един от актуалните управленски проблеми, както на фирмено, така и на макроикономическо равнище. (Златинов, 2019) Благоприятните условия за осъществяване на ефективно управленско въздействие са неминуемо свързани с при тежаването на знания и умения за работа с конфликтите, а обучението е един от основните инструменти за тяхното придобиване.

В управленската теория и практика конфликтът се разглежда като отсъствие на съгласие между две или повече страни, като всяка страна прави всичко възможно да бъде прието нейното мнение и не позволява на другата да прави същото.

Отрицателното отношение към конфликтите е свързано с разбирането, че: за решаването им се губи време; следствие са от допуснати грешки в управлението; влияят отрицателно върху микроклимата в организацията.

В съвременните условия е невъзможно да липсват конфликти, дори понякога са умишлени, защото: водят до възникване на различни гледни точки; спомагат за разработване на по-ясна управленска политика; спомагат за формулиране на голям брой алтернативи, което прави процеса на вземане на решения по-ефективен.

За да се избегнат негативните последици от конфликта е от значение неговото ефективно управление, което се изразява в: определяне на вида му; посочване на причините за възникването му; избор на подходящ метод за управление.

Методите за управление на конфликтите могат да се обособят в две основни категории: структурни и междуличностни.

Познати са 4 структурни метода: разясняване на изискванията към работата; използване на координиращи механизми; формулиране на общоорганизационни и комплексни цели; използване на различни системи за възнаграждение.

Един от най-разпространените механизми е „веригата на командите“ – ако подчинени имат разногласия, те могат да избегнат конфликта като се обърнат към общия началник. Принципът на единоначието облекчава използването на йерархията за управление на конфликтните ситуации. Други средства, водещи до интеграция, са създаване на цели и междуфункционални групи, съвещания между различни служебни звена.

Междуличностните стилове за разрешаване на конфликт са 5 основни:

- бягство от конфликта, т.е. да се избягва ситуация, провокираща противоречия и въпроси, водещи до разногласия;
- съгласителство – този стил прикрива конфликта и апелира към еднородност и солидарност, но всъщност проблемът остава и набира сила;
- принуда – този стил може да има ефект, когато ръководителят има голяма власт над подчинените. Недостатъкът му е, че той потиска инициативата им;
- компромис – стилът се цени в управленските среди. Той често води до бързо решаване на конфликта, но на един по-ранен етап може да попречи за установяване същността на проблема и алтернативите за решаването му.;
- решение на проблема – означава признаване на различията в мненията, стремеж да се разберат причините и да се намери алтернативна променлива и за двете страни. Методиката за решаване на конфликта чрез решение на проблема е: формулиране на проблема като цел, а не като решение; предлагане на приемливо и за двете страни решение; съсредоточаване върху проблема, а не върху личните качества на отсрещната страна; създаване атмосфера на доверие и увеличете вза-

имното влияние и обмена на информация; изслушване мнението на другия, проява на симпатия и положително отношение, свеждане до минимум гнева и неудовлетвореността.

3. Изследване влиянието на комуникационните умения върху управлението на конфликтите

За целите на проучването бе съставена анкета от 5 основни въпроса, като в последния въпрос са включени всички, описани по-горе комуникационни умения. Първите 4 въпроси са относно възрастта, образователната квалификация, пола и управленското ниво на изследваните лица в техните организации.

Проучването бе направено сред 50 жени и 50 мъже, разпределени възрастово в три групи – 2-ма в първа група (18 – 30 г.), 88 – между 30 и 50 г., 10 – от 50 и нагоре години. 100-те човека са разпределени в три групи, според образователната им квалификация, съответно – 1:39:60 и в четири групи според управленското им ниво в организацията – по-равно 25:25:25:25.

Резултатите от таблица 1, могат да бъдат обобщени и интерпретирани по следния начин:

- комуникационните умения, които трябва да притежаваме, за да можем да управляваме конфликтите в организацията, в най-голяма степен – за мъжете са: лидерските качества, следвани от умение за водене на преговори, за решаване на проблеми и т.н., а за жените – умението за водене на преговори, следвано от способността за управление на начинанията, а в най-ниска степен и за мъжете, и за жените е самопредлагането;

- За хората с основно образование, най-важното комуникационно умение, влияещо на управлението на конфликтите не е едно, а с еднаква степен са управление на времето, организационни умения, лидерски качества и т.н., а най-маловажните – способност за управление на начинанията, гъвкавост и самопредлагане. За тези със средно образование – най-важни са умение за водене на преговори и решаване на проблеми, а най-маловажно – постоянството. За тези с висше образование – най-важно е умението за водене на преговори, а най-маловажно – самопредлагането.;

- Според възрастта – за тези между 18 и 30 години, най-важно е създаването на контакти, а най-маловажно – лидерски качества, спо-

собност за управление на начинанието и гъвкавост; 30-50 г. – най-важни – гъвкавост и умение за водене на преговори, а най-маловажно – самопредлагането; 50 и нагоре – най-важни са умение за водене на преговори и за управление на времето, а най-маловажни – решаване на проблеми и ефективното общуване.;

- Според управленското ниво, което заемат – за работника най-важно е ефективно да общува, а най-маловажно – самопредлагането и организационните умения; за мениджъра средно ниво – най-важни са умение за водене на преговори, за управление на времето и гъвкавостта, а най-маловажни – проявата на инициативност и самопредлагането; за тези на средно управленско ниво – най-важно е да могат да водят преговори, да решават проблеми и да организират, а най-малко важно – самопредлагането; за тези на висше управленско ниво нещата стоят по горе долу същия начин като при тези на средно управленско ниво.

Таблица 1

Списък на изследваните комуникационни умения

№	Комуникационни умения	Пол		Образователна квалификация			Възраст			Управленско ниво в организацията			
		Мъж	жена	Основно	средно	висше	18-30	30-50	50-	Работник/технически мениджър	мениджър средно ниво/мениджър от висше ниво		
1.	Умение за водене на преговори	225	230	3	200	252	7	400	48	90	115	125	125
2	постоянство	175	190	3	92	110	8	320	37	80	90	95	100
3	Управление на времето	200	205	4	190	211	9	350	46	60	115	115	115
4	Решаване на проблеми	225	205	3	200	227	8	390	32	80	100	125	125
5	ефективно общуване	225	195	4	180	236	6	380	34	95	110	105	110
6	организационни умения	200	190	4	160	226	7	338	45	40	100	125	125
7	работа в екип	225	190	3	182	230	8	367	40	90	100	110	115
8	проява на инициативност	150	160	3	107	200	8	260	42	55	60	85	110

9	лидерски качества	225	205	4	196	230	5	380	45	85	100	120	125
10	способност за управление на начинанието	175	215	2	100	118	5	355	30	70	90	115	120
11	гъвкавост	250	200	2	168	280	5	410	35	85	115	125	125
12	самопредлагане	100	140	2	138	100	9	196	35	40	60	70	70
13	създаване на контакти	225	165	4	192	194	10	340	40	90	95	105	100
14	справяне с несигурността	200	150	3	160	187	6	300	44	65	80	100	105

Източник: авторска разработка.

Заклучение

Докладът беше стартиран преди настъпването на пандемията. Проучването е направено в първите дни от обявяване на карантина в България. Времето е такова, че всеки от нас си задава въпроса, какво ще бъде утре, ще успеем ли да се справим, най-вече икономически, как ще ни се отрази настъпилата ситуация. Точно сега комуникационните или така наречени „меки“ умения излязоха на преден план и всички разбраха, че само ако сме „гъвкави“, ще успеем да се приспособим и да преодолеем обстоятелствата в момента.

Това се вижда и в направеното проучване, в което за хората, които управляват бизнеси, е най-важно да са гъвкави, да умеят да водят преговори, да са лидери и да решават проблеми, за да успеят да управляват конфликтната ситуация.

В заключение бих добавила, че наблюдавайки резултатите от таблицата и очевидната разлика в някои показатели между жените и мъжете, другото е повлияно от индивидуалните преживявания и желанието за самоусъвършенстване на всеки един анкетирани. Имаше хора, които бяха оценили създаването на контакти и справянето с несигурността с 0, и те попадаха в едни и същи групи с хора, оценили тези две умения с 5.

References

1. (2018) *Conflict management. Communication as a Function of Conflict Management*, [Online] Available from: <http://productima.com/posts> [Accessed 15/03/2020]
2. (2019) *Career Management. Skill research. Types of skills*. [Online] Available from: <http://www.marie-curie-bg.org/employability/vidumen.htm#ej> [Accessed 16/03/2020]

3. (2014) *Six basic conflict management skills* [Online] Available from: <https://www.investor.bg/strategii/127/a/shest-osnovni-umeniia-za-upravlenie-na-konflikti-166754/> [Accessed 17/03/2020]
4. (2011) *Conflict management* [Online] Available from: <https://www.bg-ikonomika.com/2011/11/33.html> [Accessed 17/03/2020]
5. Mihailova, I. (2018) Upravlenski strategii za spraviane s organizatziionni konflikti. *Avtoreferat – Sofia, Sofia University*, pp. 5-7

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО
НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ**
CHALLENGES IN MANAGING VIRTUAL TEAMS

Ас. д-р Стефка Масалджийска
Университет за национално и световно стопанство, София
stefka_masaldzhiyska@abv.bg

Assist. Prof. Stefka Masaldzhiyska, PhD
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
stefka_masaldzhiyska@abv.bg

Abstract

The creation of virtual teams reflects the current trends in work organisation and brings new challenges for managers and team members alike. The rapid development of information technologies have created boundless possibilities to carry out work processes effectively in virtual space where team work is performed from a distance. The achievements of virtual teams and their successful operations depend mainly on the way they are managed and the knowledge, skills and experience of their leaders. The specifics of virtual teams and their characteristics, which set them apart from traditional teams, suggest that their leaders need to possess a considerable set of technical and behavioural qualities. This is a key prerequisite for the teams' successful management and ability to face the challenges that would inadvertently come up in the process.

Key words: *challenges, management, virtual teams, technical qualities, behavioural qualities.*

JEL Code: M21, O10, O15, O19.

Въведение

Управлението на виртуален екип е предизвикателство. Гъвкавост, оптимизиране на разходите и възможност за работа по всяко време, от всяка точка на света, са безспорни предимства на виртуалните екипи, но липсата на реален контакт налага наличие на специфични управленски умения и способност ръководителите да се справят с предизвикателствата, пред които са изправени, за да ръководят ефективно членовете на своя екип от разстояние. Основна задача пред ръководителите на виртуални екипи е да създават и развиват взаимоотношения и взаимодействия между членовете на екипа, които да водят до постигане на общоекипните и организационните цели.

1. Предизвикателства пред ръководителите на виртуални екипи

Ползите от създаването на виртуални екипи са по-бързото прилагане на добри практики в работния процес, свързващо звено в организацията, което споделя знания и умения и повишаване на възможността от създаване и разпространение на добри практики. Ефективното управление на виртуални екипи налага предприемането на определени действия от мениджмънта на организацията, като по-важните от тях са:

- управлението и развитието на екипи трябва да се създаде, дефинира, внедри и тества;
- ръководителите на екипи трябва да бъдат обучени на нови мениджмънт стратегии, защото техниките за управление на виртуални екипи значително се различават от тези при управлението лице в лице;
- членовете на екипите трябва да бъдат обучени на новите методи на работа;
- структурата на организацията трябва да се „пригоди“ към новите динамични техники за управление на екипи;
- внедряване на нови информационни и комуникационни технологии, които да бъдат използвани от екипите;
- необходимо е да бъдат изградени нови мениджмънт системи, както и системи за контрол (Vasilev, 2008).

Ръководителите на виртуални екипи са изправени пред множество предизвикателства. Те трябва да притежават опит, значителен набор от технически познания, както и съвкупност от поведенчески умения. Комуникационните умения на ръководителите и способността те да насърчават тези умения и в екипа, който ръководят, е от ключово значение. Ефективното управление на виртуален екип и постигането на желани и очаквани резултати от него е възможно, ако ръководителите насърчават членовете на екипа да общуват активно и да споделят информация по лични и работни въпроси, въпреки отдалечеността си един от друг. Необходимо е комуникационните канали да бъдат подобрявани и развивани и във всеки един момент членовете на екипа да разполагат с актуална информация за проекта, по който работят. Информационните и комуникационните технологии са една от най-бързо развиващите се области, в която ежедневно се наблюдават новости и подобрения. Използването на множество комуникационни канали дава възможност за постигане на екипните цели. Налични са значителен

брой функционални платформи за достъп до документи, графични изображения и медия файлове, които могат да бъдат използвани от екипа и оказват пряко въздействие върху неговата работа. Съществуват множество приложения, които дават възможност за провеждане на конферентни разговори. В съвременният свят провеждането на „онлайн разговори“ е напълно стандартен и използван начин за комуникация, дори и сред екипите, които не работят дистанционно. Това се обуславя от тяхната практичност и удобство – срещите и разговорите се провеждат в реално време, предоставят възможност за участие във видео и аудио връзката от различно местоположение, както и възможност за присъединяване и напускане на срещата по всяко време.

От ключово значение при управлението на виртуални екипи е ръководителите да поставят ясно формулирани цели и начини, по които тези цели да бъдат постигнати качествено и навременно. Успешното управление на виртуален екип изисква:

- непрекъснато сътрудничество с ръководените;
- създаване на набор от правила за работа в екипа;
- онлайн срещи, които се основават предимно на диалог между членовете на екипа и ръководителя, а не на монолог от страна на ръководителя;
- насърчаване на членовете на екипа да споделят опит, добри практики и идеи, което е предпоставка за сплотяване на екипа и изграждане на доверие;
- делегиране на задачи по начин, по който да се поддържа разумно ниво на натовареност в работата.

Виртуалните екипи предоставят много възможности, въпреки че управлението им е предизвикателство. Сътрудничеството от разстояние е по-трудно отколкото в реална среда. Потенциалните проблеми включват затруднения в комуникацията и координацията, намалено доверие и трудности при създаване на общи позиции. Въпреки това виртуалните екипи могат значително да превъзхождат екипите, които работят в реална среда, ако бъдат управлявани по подходящ начин (Siebdrat et al., 2009).

Според Pangev (2020) ръководителите на виртуален екип трябва да умеят:

Първо, да дефинират очакванията си към членовете на екипа, който ръководят. Изискват се умения за определяне на „екипните норми“,

начините, по които се възлагат и отчитат поставените задачи, и конкретните очаквания от всеки член на екипа.

Второ, да поставят ясни и конкретни задачи, които са разбираеми за всеки член на екипа. Задачите да бъдат поставени със зададен срок за изпълнение и очаквано качество.

Трето, да осигуряват навременна комуникация с членовете на екипа и възможност за обсъждане на текущи задачи и споделяне на идеи.

Четвърто, да използват различни инструменти, които подпомагат работния процес, напр. приложения за видео конференции и аудио разговори (Pangev, 2020).

Успешното управление на виртуален екип изисква способност за работа със съвременните технологии и умения от страна на ръководителите да насърчават взаимоотношенията в групата. Според Демченко (2019) основните предизвикателства пред виртуалните екипи са поддържане на производителността на екипа, за да постига поставените цели; преодоляване на комуникационните проблеми и изграждане на доверие между членовете на екипа. Поддържането на производителността на екипа е възможно чрез определяне и утвърждаване на процеси, които показват на екипа какви указания да следва, за да постига целите си. Основното в процеса е редовното отчитане на свършената работа, което позволява на ръководителя да контролира изпълнението на проекта. Информацията свързана с дейността на всеки служител, във всеки един момент, е от съществено значение при работата от разстояние. Освен това е важно всеки член на екипа да е запознат с това, което правят останалите членове на групата, като по този начин значително се увеличава усещането за стремеж към постигане на обща цел. Лоша комуникация и проблеми в общуването са често срещани явления при виртуалните екипи. Необходимо е ръководителите на екипи да се справят с предизвикателствата на комуникацията от дистанция и да „наложат“ култура на общуване (Demchenko, 2019).

Управлението на служители, които не се виждат лице в лице, или срещите им са епизодични, е значително по-трудно. Проследяването на работата, на служителите от дистанция, и контрола над нея изисква доста повече усилия, отколкото в реална среда. Въпреки това ефективността на виртуалните екипи е доказана и работата от разстояние е все по-често предпочитана от хората и използван метод от организациите.

2. Добри практики за успешно управление на виртуален екип

Управлението на виртуален екип е съпътствано с предизвикателства, справянето с които налага ръководителят на екипа да създаде организационна култура от разстояние.

На база обширно теоретично проучване, в настоящия доклад са изведени част от доказано добрите практики за успешно управление на виртуален екип.

- **Определяне на система за работа.** Всеки човек подхожда по различен начин при изпълнение на работните си задачи. Поради това е рационално да бъдат определени стандарти, които съкращават значително времето за постигане на желания резултат. Поставянето на стандарти и определянето на система за работа намалява обема въпроси, които могат да възникнат сред членовете на екипа по отношение на работния процес и се дава яснота за времетраенето на изпълнение, на работните задачи. Системата за работа трябва да бъде изградена по начин, по който да позволява максимална ефективност и лесно усвояване от страна на членовете на екипа.

- **Използване на множество средства за комуникация.** Това е начин членовете на екипа да съобщават навреме информация и тя да достига до ръководителя и всички членове на екипа. Различните средства за комуникация предоставят различни възможности, напр. създаване на конферентни разговори, записи по време на разговор, видео връзка между повече от двама участници, споделяне на текстове и изображения и т.н.

- **Планиране и провеждане на редовни „онлайн срещи“.** Ежедневното провеждане на срещи по едно и също време създава рутина, която намалява стреса. Видео разговорът е един от най-добрите начини за постигане на максимална ефективност, защото пресъздава чувство за работа в реална среда и близост, които липсват при виртуалните екипи.

- **Поставяне на ясни и подробни инструкции за работа.** Важно е да се предоставя подборно описание на задачите, придружено с примери за това какъв трябва да бъде крайният резултат.

- **Припокриване на работното време.** Въпреки различията в часовите зони, в които се намират членовете на виртуалния екип, препоръчително е от три до четири часа на ден, част от екипа да работи по едно и също време. Когато членовете на екипа са онлайн по едно и също време работните задачи се изпълняват по-добре и се намират по-бързи решения при възникване на даден проблем.

- Създаване на професионална работна среда. Облеклото и работната среда без разсейване са част от всяка корпоративна култура. Определенето на професионални стандарти допринася за ефективността на хората и ги кара да мислят по правилен начин.

- Осъществяване на видео връзка винаги, когато е възможно. При виртуалните екипи видео разговорите са начин на избягване на недоразумения или погрешно разбиране на дадена информация. Видео разговорите правят по-силна връзката между членовете на екипа.

- Създаване на система за възнаграждение и признание на членовете на екипа въз основа на техните умения и постигнати резултати. Системата за възнаграждение е предпоставка за поддържане и повишаване мотивацията на членовете на екипа и начин за идентифициране на тези от тях, които могат да поемат повече отговорности (Baldassarre, 2015).

- Редовен контакт с членовете на екипа и насърчаване на неформални разговори, в които се споделят и обсъждат емоционални състояния на членовете на екипа и техният социален живот (Reiche, 2013).

- Разбиране на стила на комуникация и различията на всеки член на екипа. Интровертите и екстравертите могат да бъдат повлияни от отдалечена работна среда по различни начини (Kearl, 2019).

- Изграждане на постоянен работен процес. Различните часови зони могат да се използват за повишаване на ефективността, тъй като дава възможност за непрекъснатост на работния процес (Sullivan, 2018).

- Изграждане на доверие и насърчаване на членовете на екипа да се чувстват част от него. Това е възможно чрез отделяне на време за споделяне на лична информация и намиране на общи теми и интереси.

- Приемане на различията на членовете на екипа – различни култури, ценности, обичаи и начин на работа. Всеки член на екипа има собствен начин на работа и взаимодействие с другите и това налага установяване на сходствата между членовете на екипа, което дава възможност да се сведат до минимум потенциалните културни сблъсъци и различия в общуването.

- „Виртуално празнуване“ на постиженията и успехите. Признанието за постигнати цели влияе върху мотивацията на служителите, както в реална, така и във виртуална среда (Keenan, 2020).

Работните места отдавна не се ограничават до едно офис пространство. Необходимо е ръководителите на виртуални екипи да развиват техническите и поведенческите си умения, за да се справят с предизвикателствата, свързани с управлението на хора от разстояние. Добрите практики, изведени в настоящия доклад, спомагат за преодоляване на предизвикателствата при управление на виртуален екип, повишаване на неговата ефективност и производителност.

Заклучение

През последните години виртуалните екипи се превърнаха от иновативен начин на работа в често срещана практика за голяма част от бизнес организациите. Наблюдава се значително увеличаване броя на хората, които желаят да се присъединят към виртуалната работна сила и да бъдат част от екип, които работи от дистанция. Управлението на такъв екип се различава от управление на хора, работещи в реална среда. Определянето на работещи процеси, навременната и недвусмислена комуникация и изграждането на надеждни взаимоотношения с членовете на екипа, са малка част от предизвикателства, които трябва да преодолеят ръководителите на виртуални екипи. Преодоляването на потенциалните трудности при управлението на виртуален екип е предпоставка за постигане на желаните резултати и поставените общоекипни цели. Това налага притежаване от ръководителите на широк набор от технически и поведенчески умения и непрекъснато подобряване на методите за ефективно управление на виртуални екипи, което е и ще продължава да бъде предизвикателство за голяма част от мениджърите.

References

1. Baldassarre, R. (2015). *10 Ways to Successfully Manage Virtual Teams*. [Online] Available from: <https://www.entrepreneur.com/article/244197> [Accessed 16/03/2020].
2. Demchenko, M. (2019). *Getting Virtual Teams Right: The Best Way to Manage a Virtual Team*. [Online] Available from: <https://ncube.com/blog/way-to-manage-a-virtual-team> [Accessed 20/01/2020].
3. Kearl, M. (2019). *How To Manage Virtual Teams*. [Online] Available from: <https://toggl.com/blog/how-to-manage-virtual-teams> [Accessed 20/01/2020].

4. Keenan, N. (2020). *7 Ways to Overcome the Challenges of Virtual Team Management*. [Online] Available from: <https://cpl.com/cpl-insights/insight-manage/how-to-overcome-challenges-of-virtual-team-management/> [Accessed 10/04/2020].
5. Pangev, D. (2020). *Rabota vav virtualni ekipi – vazmozhnost po vreme na kriza*. [Online] Available from: <https://www.spisanie8.bg/> [Accessed 10/04/2020].
6. Reiche, S. (2013). *Managing Virtual Teams: Ten Tips*. [Online] Available from: <https://www.forbes.com/sites/iese/2013/06/20/managing-virtual-teams-ten-tips/#131d2508198b> [Accessed 02/04/2020].
7. Siebdrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). *How to Manage Virtual Teams*. [Online] Available from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-manage-virtual-teams/> [Accessed 22/02/2020].
8. Sullivan, T. (2018). *6 tips for managing virtual teams*. [Online] Available from: <https://www.hult.edu/blog/6-tips-managing-virtual-teams/> [Accessed 10/01/2020].
9. Vasilev, K. (2008). *Upravlenie na virtualni ekipi*. [Online] Available from: <https://kvasilev.com/pm/upravlenie-na-virtualni-ekipi/> [Accessed 03/03/2020].

IMPLEMENTATION OF THE DIGITAL MARKETING IN THE SERVICE SECTOR

Assist. Prof. Teodora Obretenova, PhD
University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
obretenova.t@gmail.com

Abstract

With the beginning of the new millennium, the external environment of business organizations has undergone a dramatic change. With the development of information and communication technologies, the Internet has become a global marketplace and a major field for marketing. Not only the environment has been changed, but the user and his capabilities have also been changed. Information technology creates new users who can easily and quickly compare products and services, read comments, and share personal experiences.

This article presents the essence of the digital marketing, its tools and implementation in the service sector. In the practical part of the article the restaurant industry is surveyed, with one main object selected - restaurant Hacienda in Sofia city and several of its competitors.

Key words: *marketing, digital marketing, digital marketing tools, service sector.*

JEL Code:M3

Introduction

In the 21st century marketing changes due to different reasons in order to answer of the challenges steaming from the dynamic market environment, globalization processes, development of the information and communication technologies. Now we are living in the internet era, where everything is possible. Every organization, even the smallest one, strives to meet the challenges of the Internet in order to offer product and services, to gain more customers, profit and even fame. In this regard marketing needs to find new alternatives for developing witty and non-standard ideas and opportunities for companies to function successfully in the new environment. Changes in markets today are so rapid that established patterns of marketing behavior are no longer applicable. Today, the company is facing countless new variables, often beyond its control. In order to be successful on the global market, more and more companies are implementing digital marketing in their business and increasing their presence on social networks.

1. Digital marketing and digital marketing tools

The development of the Internet and the increasing activity of consumers in the process of creating, correcting and disseminating information are among the reasons marketing and some of its tools to transform and become more interactive, dynamic and subordinate to society. Technological development leads to the distinction between traditional marketing and digital marketing, which in turn leads to the formation of new marketing strategies on the Internet and tools serving the Internet marketing (prof. Ivanova).

Digital marketing encompasses all marketing efforts that use an electronic device or the internet. Businesses leverage digital channels such as search engines, social media, email, and other websites to connect with current and prospective customers. [/https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing/](https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing/)

Digital marketing tools offer an unprecedented targeting opportunity - purposeful communication with a specific audience. You can very precisely target the interests, needs, degree of fulfillment of any need, etc. In formulating the strategy of Digital marketing, it is first necessary to define the scenario of consumer behavior. Only then can the communication tools be chosen at every stage of their journey - from complete ignorance of the company to brand recommendations.

Tools of the digital marketing

1.1. Search Engine Optimization (SEO)

This is the process of optimizing the website of the company to "rank" higher in search engine results pages, thereby increasing the amount of organic (or free) traffic that the website receives. The channels that benefit from SEO include websites, blogs, and infographics (Alexander, 2020).

1.2. Content marketing

Marketing has gone through different stages, from supply marketing, moving to search marketing, to experience marketing, relationship marketing, cause marketing to get to content marketing today. Content, as a way of attracting consumers to the process of exchanging goods and services, became necessary after the introduction of new communication technologies, and especially on the Internet (Ivanova, 2010, p. 289).

According to the Content Marketing Institute, content marketing is a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly defined audience – and, ultimately, to drive profitable customer action (Content Marketing Institute, 2000).

The channels that can play a part in content marketing strategy include: blog posts, ebooks and whitepapers, infographics.

1.3. Social media marketing

Like traditional sales promotion initiatives, social media marketing shares the same branding and communication goals, but differs in their implementation. Social networks are a widespread means of communication in the Internet to people who are connected in one way or another - relatives, friends, acquaintances, etc. There are different types of Social media marketing (SSM), but the main idea is sharing and communicating. SSM is a form of digital marketing conducted through the many diverse of the social networking opportunities offered by Internet. Unlike traditional marketing, social media marketing requires a much more sophisticated approach, as each activity must be accepted by the relevant community. An effective social campaign must stimulate consumer confidence in the target audience without breaking the rules of trust in consumer. The channels that can be used in social media marketing include (Alexander, 2020):

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Snapchat
- Pinterest
- Twitter

1.4. Pay Per Click (PPC)

PPC is a method of driving traffic to the website of the company by paying a publisher every time an ad of the company is clicked. One of the most common types of PPC is Google Ads, which allows the company to pay for top slots on Google's search engine results pages at a price "per click" of the links that are placed (Alexander, 2020). Other channels where companies can use PPC include:

- **Paid ads on Facebook:** Here, users can pay to customize a video, image post, or slideshow, which Facebook will publish to the newsfeeds of people who match to company business's audience.

- **Twitter Ads campaigns:** Here, users can pay to place a series of posts or profile badges to the news feeds of a specific audience, all dedicated to accomplish a specific goal for your business. This goal can be website traffic, more Twitter followers, tweet engagement, or even app downloads.

- **Sponsored Messages on LinkedIn:** Here, users can pay to send messages directly to specific LinkedIn users based on their industry and background.

1.5. Affiliate Marketing

This is a type of performance-based advertising where the company receives commission for promoting someone else's products or services on their own website. Affiliate marketing channels include (Alexander, 2020):

- Hosting video ads through the YouTube Partner Program.
- Posting affiliate links from your social media accounts.

1.6. Viral marketing and buzz marketing

Viral Marketing is that which is able to generate interest and the potential sale of a brand or product through **messages that spread like a virus**, in other words, quickly, and from person to person. The idea is for it to be the users themselves that choose to share the content.

Due to their speed and ease to share, **social networks** are the natural habitat of this kind of marketing. The most widespread example in recent times is the creation of emotional, surprising, funny or unique videos on YouTube, which are then shared on Facebook, Twitter and other channels (Fraile, 2020).

It is very important to know that by this type of marketing people make something as a personal recommendation and that is why the message should be in a form that everyone can share it with their relatives and friends and be as easy to understand as possible. The main motive here is to show the benefits of a product, not creating a strong feeling, as in buzz marketing.

Buzz marketing is well suited to raise brand awareness, but its effect in most cases is short. Compared to viral marketing, buzz marketing has a much larger range and is wide targeted. The sought-after effect of buzz marketing is to excite such emotions in people to get them to share and talk

about an event, product, or whatever (Nikolov, D., Kozarova P. and others, 2018).

1.7. Email Marketing

Companies use email marketing as a way of communicating with their audiences. Email is often used to promote content, discounts and events, as well as to direct people toward the business's website. The types of emails that might be sent in an email marketing campaign include (Alexander, 2020):

- Blog subscription newsletters.
- Follow-up emails to website visitors who downloaded something.
- Customer welcome emails.
- Holiday promotions to loyalty program members.
- Tips or similar series emails for customer nurturing.

1.8. Online PR

Online PR is the practice of securing earned online coverage with digital publications, blogs, and other content-based websites. It's much like traditional PR, but in the online space. The channels you can use to maximize company's PR efforts include (Alexander, 2020):

• **Reporter outreach via social media:** Talking to journalists on Twitter, for example, is a great way to develop a relationship with the press that produces earned media opportunities for the company.

• **Engaging online reviews of the company:** When someone reviews the company online, whether that review is good or bad, your instinct might be not to touch it. On the contrary, engaging company reviews helps to humanize the brand and deliver powerful messaging that protects the reputation of the company.

• **Engaging comments on company's personal website or blog:** Similar to the way that the company would respond to reviews, responding to the people who are reading company's content is the best way to generate productive conversation around in industry.

2. Marketing in the service sector. Practical interpretation of the use of the digital marketing in the service sector

Selling something your prospective buyer cannot touch, see, feel, smell or hear makes marketing intangible products a unique challenge. Much of

marketing a service with effective tools is about establishing strong customer interactions that help build loyalty. Whether you sell services to consumers or other businesses, start by clearly identifying your target market and the challenges they face for which your company provides a solution.

The service is a kind of promise that implies great trust in the one who offers it. One of the important tasks of a service company is to build that trust. That's why the good marketing of services implies knowledge of the specific features of the service. Nowadays, internet gives many opportunities to the marketers to create competitive marketing strategies for the services using the new digital marketing instruments.

Digital marketing is vital to any business, no matter what its industry, field or sector may be. The practical interpretation of the implementation of the digital marketing in the service sector is based on a study of a restaurant in Sofia. To a service-oriented organization like a restaurant, this type of online promotion is even more vital.

Object of the study

For the purpose of the study, a relatively well-known restaurant in Sofia was examined. Hasienda Restaurant is located on the first floor of a two-storey house built in 1939 by Dr. Peycho Peichev, the grandfather of the present owner. The establishment, which has proven to be one of the most pleasant and cozy places in the capital, opened in September 2004. The restaurant has 64 seats in its main part, which consists of 4 halls, each of which is individually designed. Hasienda also has a winter garden with outstanding architectural style, with 40 seats and a fireplace and a summer garden with 60 seats.

The team of the restaurant is mostly young, skilled, ambitious people, who do not compromise on the quality of production and the appearance of the individual dishes. Offers online ordering and free shipping.

Target group

Targeting the restaurant audience aims to reach as many people as possible with different tastes and preferences, with the most valuable group being family people aged 30 to 70, with above-average incomes accepted for the country who hold on to one of the main marketing relationships "price-quality".

Digital marketing in restaurant Hasienda

Restaurant Hasienda is appreciated for its presence in the online space through various digital marketing tools. In order to draw a conclusion about the popularity of the restaurant through the use of digital marketing, it is necessary to compare it with other common restaurants. For the purpose of the study we have selected 4 Hacienda-like restaurants in Sofia: Chef's, André, Cactus, Cosmos. The first three restaurants are not only famous with their good food, but also with their famous owners.

Table 1

Use of the digital marketing instruments in some restaurants

	Hasienda	Cactus	Chef's	André	Cosmos
Web-page	+	+	+	+	+
Facebook	+	+	+	+	+
Instagram	+	-	+	+	+
Accounts in web pages for reservations and orders	+	+	+	+	+
Tripadvisor	+	+	+	+	+
Go guide	+	+	+	+	+

As table 1 shows, the most used digital marketing instrument from the restaurants is the social media. Some of the famous chefs says: "People eat first with their eyes". So the presentation of the food, even online, is very important. So if they want to bring in new customers, they better have stunning photos of their food. People expect social media for restaurants to be updated daily. They want something new to eat every day. So they like to see new visuals from you every day as well.

2.1. Social media marketing of restaurant Hasienda

On social networks, Hasienda Restaurant has official pages on leading social networks – Facebook and Instagram. Each social network has specific characteristics for it - all types of information text, videos, photos, locations are shared on Facebook, photos and short videos, pictures and images are shared on Instagram. The hashtag symbol "#", which was first introduced on Twitter, is very often used on social networks. Hashtag search provides an

opportunity to find all public shares that contain a character string after a hashtag. With this type of key search, users can find information about the restaurant not only from the official site, but also from anyone who has decided to share any information.

- Facebook. Facebook is the largest social network in the world and communication in the network is accomplished in many ways – sharing different types of publications – text, photos, videos, hyperlinks, personal messages, creating loads of interest groups, participating in games etc. Business organizations sign up for an account by creating official pages through which they share posts and each user who likes their page sees the posts on their personal newsfeed.

In that social media Hacienda has 9887 followers, Cactus – 7029 followers, Chef’s 21 220, Andrè – 27167, Cosmos – 28507. Facebook likes can be seen as embodying the importance of a restaurant brand, customer loyalty, and the wide range of people who like these restaurants.

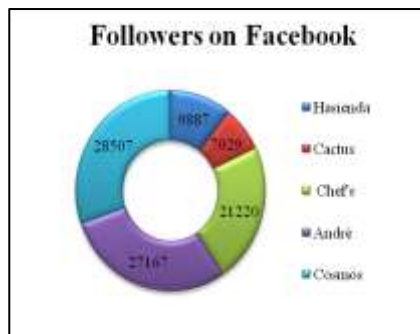


Fig. 1. Number of the followers on Facebook of the studied objects

On Facebook, people can share their location by tagging and check in. According to this indicator, Hacienda has 2498 check ins. Cactus – 3255, Chef’s – 1098, Andrè 5901, Cosmos – 8524.

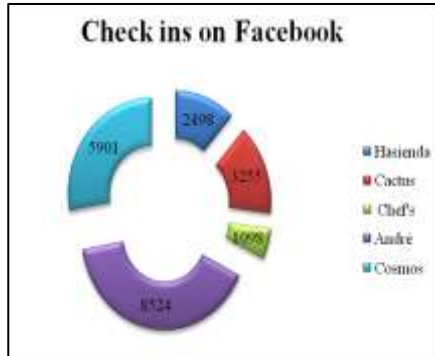


Fig. 2. Number of the chek ins on Facebook of the studied objects

- Instagram. In the original idea, the pictures in this social media are squared like a pictures taken with Polaroid or Kodak camera, but since 2015 the application allows users to share photos and videos of various sizes.

The app is extremely modern, especially among the younger ones and is a good method of promotion and advertising. In recent years sharing in Instagram has a strong influence on people’s choices in various aspects. Hacienda is just entering his world with 168 followers and 72 publications, and is hoping for success in the near future. Hacienda's competitive restaurants also have a strong Instagram presence: Chef’s – 3297 followers and 318 publications, André – 5683 followers and 89 publications, Cosmos – 3381 followers and 122 publications.

2.2. Marketing trough web-pages and mobile applications for different type of promotion

- Tripadvisor. Tripadvisor, the world's largest travel platform, helps 463 million travelers each month make every trip their best trip. Travelers across the globe use the Tripadvisor site and app to browse more than 859 million reviews and opinions of 8.6 million accommodations, restaurants, experiences, airlines and cruises. Whether planning or on a trip, travelers turn to Tripadvisor to compare low prices on hotels, flights and cruises, book popular tours and attractions, as well as reserve tables at great restaurants. Tripadvisor, the ultimate travel companion, is available in 49 markets and 28 languages.

TripAdvisor has a mobile application, with more than 1 million downloads and reviews.

Restaurant Hacienda has a modest appearance on TripAdvisor as the restaurant is soon included in this platform. However, it is rated 4 out of a maximum of 5 stars. Most of the visitors rated it as a great place to eat with a pleasant atmosphere.

Hacienda's competitors included in the survey also have a very good performance in TripAdvisor, with a higher rating of 4.5 stars out of 5 and more than 100 reviewers.

- **Go Guide.** Go Guide is a website dedicated to smart and modern lifestyles. Uncompromising in its selection, Goguide.bg selects meaningful events because it values people's time and sends them only to places that are worth it. It also publishes a monthly magazine presenting various cultural events and restaurants, bars and more. Go Guide can be included in the online PR as an instrument of the digital marketing.

In Go Guide, Hacienda Restaurant is presented periodically in various classifications for the best restaurants in Sofia, with one of the submitted articles related to 10 of the most elegant restaurants in Sofia.

- **Web pages for online orders and delivery**

Online food ordering sites have a wide range of restaurants, which are divided into specific categories by type of cuisine, so that the user can easily choose his preferred food. In addition, each restaurant has a rating and reviews from customers, which facilitates the choice even more. The most popular food ordering sites in Bulgaria are Takeaway and Foodpanda.

Restaurant Hacienda has no accounts in those web-pages, because it has own delivery system for online orders. It is the same by some of the other restaurants in the survey like Cosmos and André, Cactus and Chef's have accounts in Takeaway.com.

3. Recommendations for improving the marketing strategy of Hacienda by applying the digital marketing instruments

From the online survey of the application of the digital marketing tools in the business of Hacienda Restaurant, it is clear that, compared to other well-known restaurants such as Chef's of Chef Victor Angelov, Cactus of Chef Ivan Manchev and André of Chef Andre Tokev, Hacienda performs well. This average results are due to the lack of solid advertising and visibility on internet of the restaurant. The management of the restaurant relies mainly on the recommendations that customers will give to their family and friends.

In order to improve its online presence and increase its popularity in future and current clients, the management of Hacienda Restaurant should strive for increased use of digital marketing tools in the following aspects:

- increased activity in social networks, creating various attractive surveys with hidden meaning that help to increase the level of service and to offer various prize games on social networks in order to increase the level of interest among consumers;

- to reach a good number of potential audience it is important to give attention towards search engine optimization, search engine advertising, banner advertising, paid social media advertising, public relations and video marketing;

- offer convenient ways to the customers to become an advocate of the restaurant. It is good to let the customers give a review for the service quality and delivery. What the managers of the restaurant can do is to offer some discounts as a way to incentivise them. It helps to get more business from new customers.

Conclusion

To be successful, every business organization, regardless of its field of activity, needs a good image to be imprinted in the mind of the consumer, and the success of the organization is increasingly dependent on its good presentation on the Internet. More and more service organizations are turning to digital marketing to get close as possible to its customers. Significant competitive advantages are achieved through the effective management of the services, through the use of digital marketing tools not only on the Internet but also on radio, television, billboards and more. The use of digital marketing strategy helps marketing professionals for better market segmentation and targeting and also for positioning the company on the right market.

References

1. Alexander, L., (2020), *The Who, What, Why, & How of Digital Marketing*, Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> [Accessed 10/04/2020]

2. Content Marketing Institute (2000), *What is content marketing?*, Available at: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> [Accessed 10/04/2020]

3. Fraile, A., (2020), What is Viral Marketing? Advantages and examples., Available at:
<https://www.cyberclick.es/numericalblogen/what-is-viral-marketing-advantages-and-examples>, [Accessed 10/04/2020]
4. Ivanova, D., (2010), *Management. Pressing problems. Avangard Prima, Sofia.*
5. Nikolov D., Kozarova P., Rusev S. and others, (2018), *101 Marketing tales.* Available at: <https://marketingprikazki.bg/>, [Accessed 25/03/2020]
6. [https:// www.facebook.com](https://www.facebook.com)
7. <https://www.instagram.com/>
8. <https://tripadvisor.mediaroom.com/US-about-us>

ANALYZING OF STOCK EXCHANGE INDEX MOVEMENTS IN A REGION WITH THE OBJECTIVE OF EXTRACTS OVER-AVERAGE YIELD

Miloš Grujić, PhD
The Management Company of The Pension Reserve Fund
Of Republic of Srpska ad Banja Luka
milos.grujic@pref.rs.ba

Perica Rajčević, PhD
Vodovod a.d. Banja Luka
prajcevic@yahoo.com

Abstract

The paper uses publicly available data from stock exchanges of EU member states in the region (Bulgarian, Croatian, etc.) and from stock exchanges in New York, Frankfurt, and Tokyo from the beginning of 2010 until now, representing a sample of more than 2,700 days of trading in equity securities. The research question is: "Do stock prices significantly increase or fall over specific days on the observed stock exchanges"? The second question is: "Do stock prices significantly (not) vary in certain months or days?" The methods used in the paper are the analysis and synthesis of previous research, the expression of standard deviation, and the analysis of theoretical findings to draw conclusions from the deduction method. The research hypothesis is that there is an effect of "Blue Monday" and "The Halloween Effect" on stock exchanges in the region, as well as on major stock exchanges in the world. In other words, the stock market in the region has a herd effect. The results obtained are useful for the experts and the general public because they throw new light on trading on regional stock exchanges as it compares trends on local stock exchanges with trends in developed markets.

Key words: *Blue Monday, Halloween Effect, Stock trading.*

JEL Code: D53,

Introduction

Today every man has the possibility to easily access and be informed about securities trading. Stock market events have become very transparent and thus more inclined to hesitation (Eling 2013, 181-182). Moreover, laymen also know that through financial markets is provided growth and development of society as a whole. Today it is impossible to imagine not just effective trade in goods and services but also the constructing of public infrastructure and budget financing without them. Shortly, they are prerequisites for the race of market, technical progress and innovation.

From the angle of individual investor the stock market trades with expectations of people regarding the future. Therefore, during the time different investment strategies and accesses have been developed and their aim is to maximize investor's yield. The subject of our interest is whether in regular trading and daily weekly and seasonal fluctuations in the stock market one can find any pattern which would suggest optimal days for buying and selling orders in order to optimize yield.

1. Literature review

Although Fam's supporters (1970, 1995) of the efficient market hypothesis claim that the market could not be beaten, there are many authors who claim the opposite for many years.

In an efficient market, the actual value of the security is „a good estimate of its intrinsic value“ in every moment. (Fama 1995, 76). According to this any analysis and strategies that try to predict price movements and stock returns will not produce the desired results „because price movements could not be predicted, as there are no market failures and they could not be exploited“ (Škrinjarić 2013, 98). On the other hand, many authors indicate the existence of different anomalies in the yields of securities themselves.

Anomalies can be defined as "deviations“. Generally, anomalies can be defined as "deviations of real behavior from a normative model that are so widespread as to be ignored, and so systematic as to be dismissed as an accidental error, and so fundamental that they can not be located in the normative model so that can be weakened.“ (Tversky and Kanheman 1986).

Without this, yields of securities are characterized by unusual changes of price which are "important for only of particular days, months, or other specified period during the year." (Škrinjarić 2013, 98). The existence of those anomalies as well as their consistency, disturb weak form of the market efficiency hypothesis. For example, the most famous seasonal effect is the (January Effect).

It is considered, among other factors, that higher yields are in January were due to a decrease in the tax base of the obligation to the state. The analysis of monthly seasonality begins with the work of Rozeffa and Kinney (1976) and it is expanded by the work of Gultekin and Gultekin (1983), that shows that „higher yields in January are significant for US stock markets and most international stock markets.“

Ariel (1987) and Jaffe and Westerfield (1989) observe stock prices within a month. Ariel (1987) finds positive returns for the US market in the first half of the month, at the end of the working week and on the last trading day of the month. Opposite to Ariel's work, Jaffe and Westerfield (1989) find little evidence for that kind of seasonality in the markets of other countries, except for the effect of the last trading day of the month. It is thought that institutional investors had influence on this with their move because they increase the value of the property they manage and thus the amounts of management fees.

In the literature of Western Balkans, there are only a few papers that have analyzed such anomalies. Škrinjarić (2012) gives detailed reviews of definitions and empirical research of calendar effects in stock returns. Fruck (2004), Šego and Škrinjarić (2012) give a review of empirical works. While Fruk (2004) found the absence of the same in his research of monthly effect, Šego and Škrinjarić (2012) found days effects in the week on the Zagreb Stock Exchange.

The results of numerous studies about the Blue Monday of the phenomenon are very inconsistent (Stone, Hedges, Neale & Satin 1985). This Monday in January is also known as Blue Monday in the world. This day is considered the most depressing day of the year. Cliff Arnall (Cheater 2019) developed this theory. He explained his theory with several things: the weather is usually bad and despite that the days are longer, the holidays are over and everybody is back to work, the wallets are empty and the most people have already realized they will not be able to fulfill their new year's decisions. He thinks that people's bad mood "is affected by the financial situation after New Year holidays, bad weather and expectation of summer". On the other side, some authors consider that this theory is marketing ploy with the aim of encouraging people to buy more, even though they have worn out in the previous weeks, and because of that, there are many price-cutting in many stores. There are even calculations that are being considered the happiest day of the year is between 15. and 25. June. To this date, Arnal has been developed by the same statistical methods. "Sell in May and Leave" is a well-known branch from the financial world, based on historical inefficiency of some stocks in the "summer" six-months period that begins in early May and ends in October compared to "winter" six-month period from November to April. According to this theory, if trader or investor follows the strategy of the sale in May and "gives up", they will sell their

holdings in May (or at least late spring) and will invest again in November (or mid-fall). Some investors consider that this strategy is more useful than staying in stock-markets all year-round. They agree with the belief that according to weather occasion, small quantities and a shortage of market participants (probably on vacation) can bring somewhat riskier or at the very least, unchanged, market period. It is considered that phrase „Sell in May and leave“ derives from old English saying „ Sell in May and leave, and return the day of Saint Leger.“ This phrase refers to the custom of aristocrats and bankers who would leave the city of London and escape to the country during the hot summer months. St. Leger's Day refers to the roles of St. Leger purebred horse races held in mid-September and the last stage of the British Triple Crown. US traders and investors who will mostly spend their time on vacation between Day of marking and the Day of Labor imitate this trend and they have taken this phrase as a business proverb, and indeed more than a half-century, stock market pattern has supported the theory which is behind the strategy. It is not clear what causes the effect, although it is often thought it is related to the summer holidays. It is considered that „the growth of securities from November to May on average stronger than in other months“: (Andrade, Chhaochharia & Fuerst 2013). In such strategies stocks are sold in early May and bought up in the fall (most commonly around Halloween - a holiday celebrated 31 October, the night before all Saints Day according to Western Christian tradition). Although this effect is often quoted informally it is in academia neglected and it is considered superstitious. Also, a 2002 analysis by Bouman and Jacobson in 36 out of 37 countries showed that this year indeed has a sense (Bouman & Jacobsen 2002). The return in those countries in that period was negative or lower than the average interest rate. Also, Haggard, Stephen, and Douglas (2010) show that observing Halloween strategy allows yields adjusted to risk that exceeds even after considering transaction costs. On the other hand, there are researches that prove that “negative feeling is surprisingly constant from Monday to Thursday, and only Friday carries better mood.” (Farnadi, Sitaraman, Rohani, Kosinski, Stillwell, Moens, Davalos, et al. 2014).

Given theories are closely related to the behavior of investors on the stock exchanges. Knowledge about the rational behavior of investors on the stock exchanges suggests that behind each decision of trade securities are decisions that are the result of common sense based on strong arguments and careful analysis. Therefore, the decisions are influenced by many factors

regardless of the day in the week, because securities of prices are conditioned by fundamentals and markets should present the perfect mechanism of valuing financial instruments. This theory was shaken by Richard Thaler in 2005. Thaler pointed to anomalies which couldn't be explained by claims about the perfect market and about the rationality of stock market investors. He got recognition for proving that "agents are people and that economic models have to include it. His colleague, also Nobel prize winner Robert Shiller (Shiller 2015.) concluded that "stock price fluctuations are too large to be explained by rational process". What is meant rationality?

One of the pillars of rational choice is represented by the dichotomy between feasibility and desirability. In fact, most economists agree that "rationality implies a collection model of individual choice developed in economics" (Gilboa 2013, 5).

What is quite certain is that between one gender of total rationality and one of irrationality there is a huge "gray" space which is colored by subjective attitudes, desires, fears and personal preferences of utility and exactly because of this zone we have daily fluctuations on the stock market that range from extreme euphoria to extreme depression.

Different analyses in the developed markets have confirmed certain rules and standards in the domestic markets of the capital. For example, using Markovic's portfolio selection method, Grujić (2016) showed that "the effect of diversification, with all restrictions, on domestic bonds is feasible and applicable." Further Milošević-Avdalović and Melinković have shown that the market is rising in January and stock prices are rising on Fridays and falling on Mondays and that some months are significantly better or worse for trading on the stock market than others (Milošević-Avdalović and Milenković 2017.) They tested historical data about the movements of stock market indexes in the region in order to determine the possibility of achieving above-average returns on the capital market in certain calendar months during the year, better known as the January effect. These authors used a list of daily data from 2008 to 2014 for financial exchanges, in emerging economies, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Montenegro, Croatia, Romania, and Bulgaria. In this research, it is proved that the traditional January effect is present only on the Macedonian Stock Exchange. The results of capital market testing in selected countries in the region indicate to "weak sustainability of the market efficiency hypothesis in

most of the observed countries in the region, and the presence of calendar anomalies.” Šonje, Alajbeg, and Bubaš (2011) showed similar anomalies in Croatia.

Kahneman and Twerski have written about availability heuristics or people’s need to give more importance to some information than others mostly information they have heard repeatedly (Tversky & Kahneman 1974). In other words, people trust the story more than the data. The more compelling, dramatic, visible is engraved more deeply into memory and it is obtained the wrong perception of frequency.

In order to test these theses in developing markets to test the assumption that by observing certain trends investment strategies can be created that can bring a return above the market average to investors, in work the stock exchange data are analyzed in the region.

2. Methodology

Economic theory represent people as extremely risk-averse and it is thought they rationally avoid insecurities. In spite of that, there is another side in people’s character that forces them to do just the opposite to put themselves in a risky situation. That natural impulse connected with our desire for an adventure and self-esteem is part of what supports entrepreneurship, which moves animal spirit in the real-world (Shiller 2015, 139). This side of people’s nature although known from the past hasn’t been subject of scientific research up to now but it certainly makes the bases from which results seemingly chaotic movement of stock indices, prices, and yields.

First of all, we are interested if there is any rule that could relate the general movement of the index on the stock market to the fluctuation of the mood of the average citizen of our country and relate them to individual days in the week or individual months of the year.

For the purposes of analysis and comparison of strategies, data were collected for a period of 10 years, for the period from 1 January 2010 to 31 December 2019, on the daily movements of BET (Romania), CROBEX (Croatia) and SOFIX (Bulgaria). In addition, we used data on the movement of index values on the stock exchanges in New York, Frankfurt, Tokyo for the same period. We extracted average index changes for all trading days of the week (Table 1).

3. Results

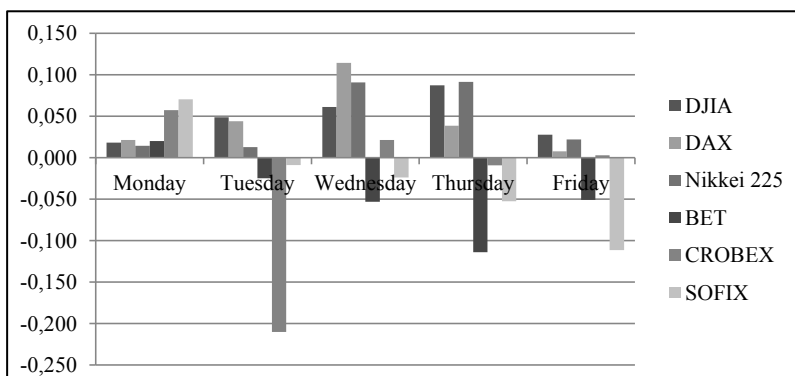
Instead of individual actions, a rich sample of more than 2,700 working days served the analysis. Therefore, we observed changes in the daily value of stock exchange indices from the beginning of 2009 onwards. During this period the daily fluctuations of the indices on the Bulgarian Stock Exchange ranged from negative 8.05% (on Thursday, December, 19th, 2002) to positive 12.03% (on Tuesday, November, 18th, 2008). Of course, most daily changes are around the middle of the range. However, it is interesting that the worst results were recorded on Friday and the best on Monday.

Table 1

Daily changes in the index values on the stock exchanges

№	Day	DJIA	DAX	Nikkei 225	BET	CROBEX	SOFIX
1.	Monday	0.018	0.021	0.014	0.020	0.057	0.070
2	Tuesday	0.049	0.044	0.013	-0.025	-0.210	-0.009
3	Wednesday	0.061	0.114	0.091	-0.053	0.021	-0.024
4	Thursday	0.087	0.039	0.091	-0.114	-0.009	-0.052
5	Friday	0.028	0.008	0.022	-0.051	0.003	-0.111

Source: Authors calculation.



Source: Authors calculation.

Fig. 1. Daily changes in the index values on the stock exchanges

Observing the movement of values and the standard deviation of the index by months, we noticed that the beginning of the week was the "most optimistic" in the markets of the countries that are the youngest members of the European Union (Table 1). In the US, the highest growth is on Thursdays and the largest decline is on Mondays. In Germany, the highest growth is on Wednesdays and the largest fall is on Fridays, and in Japan, it is the highest growth on Thursdays and the largest fall is on Tuesdays (Figure 1).

In the paper, we consider only the index. In reality, it often happens that for a long period of time there is no trading of all stocks in the index and for several days.

Compared to more developed markets, an emotional rocking chairs in the European Union are significantly more recognizable than on Wall Street, where differences between days measured by the average and median of daily changes are smaller. But how consistent is this gap between Monday and Friday, both in intensity and frequency? For ten years, a rich sample of daily observations shows how the observed effect on domestic stock exchanges does exist. In other words, in theory, it is possible to follow a buy & hold strategy on a long-term upward trend in the capital market taking into account the impact of changing investor sentiment using the "day of the week" criterion. It would be a portfolio that plays to the long-term growth in the value of the index. From a psychological point of view, the idea sounds great. Moreover, the result of practical simulation looks even better.

This research shows that the effects of the beginning of the year on the Western Market and reduced prices in the month of May are obvious. Also, the price increase in October is also obvious.

The observed hypothesis could, theoretically, be defended in one of the more developed markets but with less profit. For example, in developed markets, certain brokerages offer brokerage services with 0% commission. However, in developed markets, anomalies are already largely "ironed out", but it is still interesting. In this connection, it is necessary to test the hypothesis for each year or for periods of several years each. It is also possible to test the hypothesis for other days, for example, Tuesday-Thursday. Also, there are interesting findings in observing just monthly price movements.

Daily changes in the index values on the stock exchanges

№	Day	DJIA	DAX	Nikkei 225	BET	CROBEX	SOFIX
1.	January	0.030	0.030	-0.027	-0.090	0.085	-0.060
2	February	0.117	0.021	0.071	-0.060	-0.121	-0.086
3	March	0.060	0.106	0.070	-0.007	-0.135	0.142
4	April	0.069	0.156	0.082	-0.143	0.043	-0.097
5	May	-0.093	-0.019	-0.102	0.069	0.086	-0.028
6	June	0.027	-0.052	0.007	-0.011	-0.124	-0.003
7	July	0.089	0.111	0.054	-0.145	0.058	-0.118
8	August	-0.065	-0.131	-0.124	-0.062	-0.016	-0.089
9	September	0.049	0.075	0.096	0.021	-0.016	-0.042
10	October	0.099	0.127	0.103	0.016	-0.114	0.097
11	November	0.100	0.100	0.187	0.008	-0.188	0.089
12	December	0.032	0.018	0.042	-0.162	0.103	-0.136

Source: Authors calculation.

The prices are really going down in May (except in Croatia) but January effect is not so strong. Still, we notice that during the summer prices really go down. (Table 2).

Conclusion

The results obtained quite convincingly indicate a significant influence of emotions. However, this kind of "playing" cannot be considered as an appropriate investment strategy, but merely a demonstration of the power of the behavioral economy, which, apart from a lesson in the functioning of market mechanisms (with some rather rigid assumptions such as that of low transaction costs), perhaps can serve as inspiration for another, more cost-effective strategy. However, if Blue Monday or the Halloween strategy are not suitable for a serious investor as a basic investment strategy, they can certainly serve as an auxiliary tool for maximizing returns. From the perspective of an active investor in the stock market, thanks to the information gap and ignorance of other participants, they can definitely generate above-average returns.

References

1. Andrade, S. C., Chhaochharia, V. and Fuerst, M. E. (2013) "Sell in may and go away" just won't go away. *Financial Analysts Journal* volume. 69 (4). pp. 94-105.
2. Ariel, R. A. (1987) A monthly effect in stock returns. *Journal of financial economics*. 18 (1). pp. 161-174.
3. Bouman, S. and Jacobsen, B. (2002) The Halloween indicator, "Sell in May and go away": Another puzzle. *American Economic Review*. 92 (5). pp.1618-1635.
4. Cheater, S. (2019) Promoting positive mental health. *International Journal of Health Promotion and Education*. 57(2). pp 112-114.
5. Eling, M. (2013) *Investicioni fondovi*. Novi Sad: Akademska knjiga.
6. Fama, E. F. (1995) Random walks in stock market prices. *Financial analysts journal*, 51 (1), pp. 75-80.
7. Farnadi, G., Sitaraman, G., Rohani, M., Kosinski, M., Stillwell, D., Moens, M.F., Davalos, S. and De Cock, M. (2014) How are you doing?: emotions and personality in Facebook. In 2nd Workshop on Emotions and Personality in Personalized Services (EMPIRE 2014); workshop at the 22nd Conference on User Modelling, Adaptation and Personalization (UMAP 2014) (pp. 45-56).
8. Fruk, M. (2004) *Sezonalnost prinosa dionica na Zagrebačkoj burzi*. *Financijska teorija i praksa* 28 (4): 435-444. Available from: <https://hrcak.srce.hr/5721> [Accessed 04/04/2020].
9. Gilboa, I. (2013) *Racionalni izbor*. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Grujić, M. (2016) Application of the modern portfolio theory in diversification of the debt securities portfolio in emerging markets. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*. 13, pp. 67-80.
11. Gultekin, M. N., and N. Bulent Gultekin. (1983) "Stock market seasonality: International evidence." *Journal of financial economics*. 12 (4), pp. 469-481.
12. Haggard, K. S. and H. Douglas Witte. (2010) The Halloween effect: Trick or treat?. *International Review of Financial Analysis*. 19 (5), pp. 379-387.
13. Jaffe, J. and Westerfield, R. (1989) Is there a monthly effect in stock market returns?: Evidence from foreign countries. *Journal of Banking & Finance*. 13(2), pp.237-244.

14. Malkiel, B.G. and Fama, E. F. (1970) Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*. 25(2), pp.383-417.
15. Milošević-Avdalović, S. and Milenković, I., (2017) January effect on stock returns: Evidence from emerging Balkan equity markets. *Industrija*. 45(4), pp.7-21.
16. Rozeff, M.S. and Kinney Jr, W.R., 1976. Capital market seasonality: The case of stock returns. *Journal of financial economics*. 3(4), pp.379-402.
17. Shiller J. Robert. (2015) *Financije i dobro društvo*. Neum: Naklada Mate
18. Šego, B. and Škrinjarić, T. (2012) Modeliranje dnevne sezonalnosti prinosa na Zagrebačkoj burzi, Matematički modeli u analizi razvoja hrvatskog financijskog tržišta. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet,
19. Škrinjarić, T., (2013) Investicijske strategije prilagođene dnevnoj sezonalnosti u prinosima dionica. *Ekonomska misao i praksa*. (1), pp.97-120.
20. Šonje, V., Alajbeg, D. and Bubaš, Z. (2011) Efficient market hypothesis: is the Croatian stock market as (in)efficient as the US market. *Financial theory and practice*. 35(3), pp.301-326.
21. Thaler, R.H. ed., (2005) *Advances in behavioral finance* (Vol. 2). Princeton University Press.
22. Tversky, A. and Kahneman, D., (1974) Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), pp.1124-1131.
23. Zuzanek, J. (2014) Sunday blues: Have Sunday time use and its emotional connotations changed over the past two decades?. *Time & Society*. 23(1), pp.6-27.

СЧЕТОВОДСТВОТО НА ПРАГА НА ЧЕТВЪРТАТА ИНДУСТРИАЛНА РЕВОЛЮЦИЯ

ACCOUNTING AT THE DOORSTEP OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

Д-р Красимира Господинова
Икономически университет – Варна
krasimiramileva@gmail.com

Krasimira Gospodinova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria
krasimiramileva@gmail.com

Abstract

Technology is everywhere around us - in medicine, in communications, in transport, in engineering, in architecture, in accounting. There is question: "What will happen to accounting in the presence of machine learning and artificial intelligence?" They give us tremendous opportunities for speed and flexibility; an easy, accessible and remote workflow; freedom from routine and the prospect of discovering new frontiers in the accounting profession. The operational role of the accountant has eased since the advent of the first computers, but today the pace of technological change is so rapid that some accounting processes happen in seconds. Accounting is on the doorstep of the Fourth Industrial Revolution and there are difficult questions that will determine the future of this profession - where the role of the machine extends and where man begins.

Key words: *accounting, technological changes, Fourth Industrial Revolution, machine learning, artificial intelligence, natural language processing.*

JEL Code: O33 Technological Change

Въведение

525 години откакто Лука Пачиоли поставя основите на двустранното счетоводство. Неговата гениалност в „Трактат за сметките и записванията“ ни въвежда в света на дебита, кредита, баланса. Той вдъхновява редица учени да продължат неговото дело и до наши дни. Развитието на технологиите през последните 50 години допринася за улесняване на счетоводните процеси.

Докато в миналото събирането, обработването, съхраняването и предаването на информация са се извършвали ръчно без помощта на

изчислителна техника, за определяне резултатите от стопанската дейност се е изисквало време и много труд. Всичко се променя с появата на компютрите. Благодарение на тях днес използваме счетоводни програми, които заместиха ръчния труд, бързи изчислителни процеси, автоматизирани решения. В България се разработиха много счетоводни програми, които са близки по функционални възможности. Те не заместиха значимата роля на човека-счетоводител в отсъждане на своите преценки, а го улесниха във всекидневните му калкулационни задачи. Хартията отстъпи пред файловете, ръчният труд пред автоматизацията, а химикалката – пред дигиталния подпис.

Днес сме на прага на Четвъртата индустриална революция, която драстично ще промени редица индустрии, включително и счетоводната. Но сега не става въпрос за още един исторически преход в развитието на счетоводството, а за цялостна фундаментална трансформация. В научните среди се поставя въпроса за тристранното счетоводство.

1. Предпоставки за технологично усъвършенстване на човечеството и в частност на счетоводните процеси

Предпоставките за технологично усъвършенстване на човечеството и в частност на счетоводните процеси са:

- Интернет и развитие на социалните мрежи;
- Глобализацията – счетоводните дружества в САЩ, ЕС и Австралия възлагат услуги на Индия и Китай с цел минимизиране на разходите, което ще създаде промяна в заетостта в рамките на счетоводната индустрия;
- Развитие на дигиталните и облачни технологии – те дават възможност за достъп до информация навсякъде и по всяко време. Това благоприятства изграждането на бърза връзка между клиента и счетоводителя и своевременна реакция при разрешаване на проблеми. Когато клиентът има достъп до финансовите отчети в реално време чрез облачни технологии, той може да взима ефективни оперативни решения веднага;
- Блокчейн – метод за съхранение на информация в компютърна мрежа, който представлява непрекъснато растящ списък от компютърни записи, наречени „блокове“, свързани помежду си и кодирани криптографски; (Narayanan, 2016);

- Компютърна обработка на естествен човешки език /natural language processing или NLP/ - занимава се с автоматичното генериране и разпознаване на естествените човешки езици. Системите за езиково генериране преобразуват информация от компютърни бази от данни в човешки език, а системите за автоматично разбиране на даден естествен език преобразуват езикови записи във формално представяне, достъпно за обработка от компютърни програми. NLP може да се открие във всички видове задачи за класифициране, например при изчисляването на застрахователните премии. Прилага се при лицевото разпознаване в медии като Facebook. То се използва за предвиждане на потребителското поведение като изчисляване на кредитния риск или управление на инвентара на база на вероятния брой на клиентите (CIO Media, 2017);

- Машинно самообучение - машинното самообучение не е вече само за прости задачи като оценяване на риска от кредит и разпределяне на пощата, днес то е способно на далеч по-сложни приложения като оценяване на есета и диагностициране на болести (Goldbloom, 2016);

- Кибер сигурността.

Всички тези предпоставки събрани и работещи заедно изграждат изкуствения интелект /Artificial Intelligence-AI/- способността на цифров компютър или контролиран от компютър робот да изпълнява задачи, често свързани с интелигентни същества (Copeland, 2020).

Тук се поражда фундаменталният въпрос: Роботът ще замести ли човека? Изкуственият интелект AlphaZero и Stockfish са само началото. „Това е невероятно постижение“ (Gogov, 2019) признава Гари Каспаров по отношение на играта на шах на AlphaZero.

2. Бъдещо развитие на счетоводната професия

Днес за счетоводителя няма граници и независимо колко далеч се намира, той може ефективно и безгрешно да осъществява своята дейност. Създадох се програми (като IRIS), които извличат информация от хартиения носител и в следствие тя се използва за последваща счетоводна обработка. Това дава възможност за автоматично осчетоводяване на разходни фактури, което преди няколко години се смяташе за нереализуемо. Тогава професионалистите работеха върху създаване на интеграция между счетоводните програми и другите външни софтуерни продукти, което позволи обработката на огромни масиви от данни за секунди.

Утре счетоводната информация ще циркулира във виртуалното пространство, ще се входира, обработва и предоставя без човешка намеса благодарение на разработването на изкуствения интелект (AI). Този процес е неизбежен, защото от години гигантите Google, Amazon и Microsoft инвестират в него. Сундар Пичай, изпълнителен директор на Google и Alphabet, споделя: „Важно е да се уверим, че технологиите се използват за добро и са достъпни за всички“ (Deshev, 2020). Според Alain Cote (CPA of Canada) част от задачите ще се изпълняват от машини, а други от счетоводителя (Côté, 2017). Тук регулаторните органи заемат важна роля в преценката къде приключва машината и започва човека. САЩ и ЕС започнаха да работят върху разработването на правила, след като инвестираха огромни средства за мотивиране развитието на изкуствения интелект. Технологиите се развиват, но преди всичко хората сме тези, които ще преценим доколко те ще са полезни или вредни за постигане на икономически, политически, социални, екологични, здравни и др. цели.

Предстои ни продължителен период на преход и съвсем естествено е хората да се питат: **„Ще изчезне ли професията счетоводител ?“** Всяка промяна поражда подобен тип въпроси. Счетоводството е успяло да се съхрани през годините въпреки редицата технологични промени. Различното сега е скоростта, с която настъпват.

За да се развива счетоводната професия, трябва да се измести акцентът от числовата обработка на данни, от рутинните действия към контролната и консултантската функции. Въвеждането на счетоводна информация, входирането на първични данни, статистическата отчетност, анализът, прогнозирането, калкулациите, изчисляването на данъци, разплащанията ще се прехвърлят в „ръцете“ на технологиите.

Професионалните счетоводители ще се нуждаят от нови умения, за да бъдат полезни на своите клиенти:

- ✓ Технически умения;
- ✓ Познания в стратегическото планиране;
- ✓ Интерпретиране на постигнатите резултати;
- ✓ Подобряване на общуването „лице в лице“ с клиента.

Проблемът е, че образователната система не може да се адаптира толкова бързо спрямо настъпващите промени и да подготви кадри, които свободно да работят с новите технологии.

Заклучение

Четвъртата индустриална революция е неизбежна, но човекът трябва да реши как тя ще промени нашия живот. Счетоводството е не само база от числа, рутина, а съвкупност от множество отсъждания, законосъобразни алтернативи на принципи, правила и процедури. Индивидуалният подход и съвкупността от правилни решения в дебрите на счетоводната материя дават преимущество на едни компании пред други. Това е ролята на счетоводителя, мисловната дейност, която ни отличава от всички останали и тази роля не трябва да се оставя в ръцете на машините.

Счетоводителят е този, който трябва да прецени кое е най-подходящо за бъдещето развитие на предприятието. Той ще отсъди най-ефективния и ефикасен път, а машините ще помогнат да се извърви по лесно.

References

1. Narayanan, A. (2016) Bitcoin and cryptocurrency technologies: a comprehensive introduction. 2nd J. Bonneau: Princeton University Press.
2. CIO Media (2017). Obrabotkata na estestven ezik e badeshteto na izkustveniya intelekt v kompaniite [Online]. Bulgaria: CIO Media Publishers. Available from: http://cio.bg/9099_obrabotkata_na_estestven_ezik_e_badeshteto_na_izkustveniya_intelekt_v_kompaniite [accessed 25 March 2020].
3. Goldbloom, An. (2016). The jobs we will lose to machines – and the ones we won't [Online]. Bulgaria: Darina Stoyanova Publishers. Available from: <https://amara.org/mn/videos/abXA6G09QaOv/bg/1430000> [accessed 15 March 2020].
4. Copeland, B. (2020). Artificial intelligence [Online]. Encyclopedia Britannica Publishers. Available from: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> [accessed 28 March 2020].
5. Gogov, St. (2019). Kak predi 23 godini kompyutar za prav pat pobedi svetoven shampion po shah [Online]. Bulgaria: it.dir.bg Publishers. Available from: <https://it.dir.bg/tehnologii/kak-predi-23-godini-kompyutar-za-prav-pat-pobedi-svetoven-shampion-po-shah> [accessed 10 March 2020].
6. Deshev, M. (2020). Google: Da sme otkroveni za riska s izkustveniya intelekt [Online]. Bulgaria: vesti.bg Publishers. Available from:

from: <https://www.vesti.bg/tehnologii/google-da-sme-otkroveni-za-riska-s-izkustveniia-intelekt-6104669> [accessed 27 March 2020].

7. Côté, Al. (2017). FCA discusses AI and the future of the accounting profession [Online]. Available from: <https://www.youtube.com/watch?v=apbjdf3s74o> [accessed 27 March 2020].

ВЪТРЕШЕН МАРКЕТИНГ – ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ЛИДЕРИ В УСЛОВИЯ НА ПАНДЕМИЯ COVID 19

INTERNAL MARKETING – LEADERSHIP OPPORTUNITIES IN THE COVID 19 PANDEMIA

*Докторант Борислава Черкезова
Икономически университет – Варна
borislava_cherkezova@ue-varna.bg*

*Borislava Cherkezova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
borislava_cherkezova@ue-varna.bg*

Abstract

In the context of the Covid 19 pandemic, many businesses are quick to rethink and look for ways to transform their existing work models towards digitalization. The purpose of the report is to present the capabilities of internal marketing as an approach that takes into account the staff needs and can ensure team engagement with new processes and stress-free adaptation. On the basis of theoretical analysis, the main principles and activities from the point of view of internal marketing are derived in order to ensure the necessary employee engagement with needed organizational changes during and after Covid 19.

***Key words:** internal marketing, approach, employee engagement, remote work, digitalization, Covid 19, stress free adaptation.*

JEL Code: M310

Въведение

Коронавирусът е не само здравна криза с огромно въздействие, но и предстоящо реструктуриране на глобалния икономически ред (Shneider et al., 2020). Пандемията COVID-19 е нова и непозната кризисна ситуация, която постави организациите да реагират бързо на силно изменящи се условия в социален, икономически и здравен план. В такъв стресов момент от бизнес лидерите се очаква да взимат бързо отговорни решения, за да адаптират своя бизнес модел и работни процеси. Основното предизвикателство за лидерите е взимането на решения за промени, които гарантират на първо място сигурността и здравето на служителите, на клиентите и партньорите, а от друга страна финансовото здраве и устойчивост на компанията.

Целта на разработката е на база на теоретичен анализ и преглед на обобщени антикризисни практики от международни консултантски къщи за справяне с предизвикателствата на COVID – 19, да се разгледат възможностите на вътрешния маркетинг като подход за ангажиране служителите при проектиране на необходими промени и тяхното изпълнение с цел устойчиво преминаване през пандемията.

1. Лидерство в условия на криза - отправни точки за устойчиво преминаване

Държавите са на различни етапи от разпространението на COVID – 19. Компаниите са в различни фази на справяне с пандемията в зависимост от географското си положение, принадлежност към сектор, както и опит и готовност за справяне с кризи. Независимо от степента на въздействието на вируса върху дадена организация, консултантската компания Deloitte посочва няколко основни качества на устойчиво лидерство, които отличават успешните изпълнителни директори, докато ръководят своите предприятия през кризата COVID-19 (Renjen, 2020):

- **Дизайн на кризисни решения със сърце и ум** - Това означава, че устойчивите лидери трябва едновременно да предприемат твърда и рационална линия, за да защитят финансовите резултати, като в същото време имат уменията да се поставят в „обувките на своите служители“, за да разберат тяхната по-широка екосистема, как предлаганите промени ще бъдат разбрани и ще могат ли да бъдат изпълнени.

- **Фокус върху организационната мисия като водещ филтър при вземане на решения** - Устойчивите лидери се разпознават по уменията да планират на оптимистичен, реалистичен и оптимистичен сценарий за стабилизиране на компанията, търсейки възможности за следване на организационната мисия и в условия на криза.

- **Решителни и бързи решения, вместо перфектни решения, базирани на детайлизирана и пълна информация** – Устойчивите лидери трябва да са готови да предприемат решителни действия въз основа на несъвършена информация, водени от целесъобразността си да изведат организацията през кризата и да намерят възможности да подобрят съществуващия бизнес модел.

- **Прозрачна комуникация към служителите от самото начало** - Устойчивите лидери възприемат откритата и лична комуникация от

самото начало. Комуникацията е прозрачна и представя актуалните реалности - включително и онова, което лидерите не знаят, но открито споделят, че наблюдават развитието отблизо, за да търсят възможности за организацията.

- **Умение за работа в няколко времеви хоризонти, като фокусът е върху дългосрочния хоризонт** - Устойчивите лидери са съсредоточени не само върху краткосрочното, но върху дългосрочното оценяване, като фокусът са запазване на въведени промени, ценени от партньори и клиенти, търсене на възможности и иновации, които ще формират нов по-устойчив и адаптивен бизнес модел.

COVID-19 е сериозен стрес тест за устойчиво лидерство, в рамките на който се вземат ключови отговорни решения на база частична и бързо променяща се информация, в рамките на няколко часа или дни. Въз основа на анализ на водещи практики на многонационални компании в планирането на непрекъснатостта на бизнеса, в ситуации на кризи, свързани със случаи на инфекциозна атипична пневмония, грип H1N1, треска Ебола и други големи инфекциозни заболявания, водещи консултантски организации като Deloitte (Redgan, 2020) и McKinsey (Shneider, et al., 2020) идентифицират следните ключови действия, които могат да помогнат на лидерите в условия на криза.

Таблица 1

Ключови действия, които помагат на лидерите за устойчиво преминаване през кризата COVID-19

Deloitte	McKinsey
Стартиране и поддържане на кризисен команден център	Изграждане на интердисциплинарен кризисен център
Подкрепа работата на служителите и изпълнение на стратегията от въщи	Защита на работната сила
Поддържане на непрекъснатост и устойчивостта на бизнеса и финансирането	Стабилизиране на веригата на доставките, ангажираност на клиентите
Осигуряване на непрекъснатост на веригата за доставки	Сценарии за финансова устойчивост
Запазване ангажираността на клиентите	
Дигитализация на работни процеси и ресурси	
Запазване взаимоотношенията с участниците в изградената бизнес екосистема	

Източник: Таблицата е направена от автора с цел да се обобщи информация, представена в статии на Deloitte (Redgan, 2020) и McKinsey (Shneider, et al., 2020).

Изведените ключови качества и препоръчителни дейности са ориентир за лидерите, но това което прави по-различна настоящата криза, е необходимостта да познават подход, който им позволява да преведат организацията през кризата, като демонстрират съпричастност и отговорност към здравето на служители, партньори, клиенти, обществото като цяло, но да бъдат внимателни с благополучието на организацията. На практика настоящата ситуация е непозната за много лидери. Стресът, умората и несигурността се натрупват по време на криза, времето и информацията за взимане на решения не стигат, затова лидерите могат да имат по-голям шанс да противодействат на кризата, ако насърчат и ангажират колегите да споделят предложения, знания, които биха улеснили вземането на конкретни решения и тяхното прилагане.

2. Вътрешният маркетинг като – подход за устойчиво преминаване през стрес теста на COVID-19

Вътрешният маркетинг представлява интерес за лидерите и кризисните екипи за успешно преминаване на организацията през COVID-19, защото поставя в центъра на промените хората/служителите или т.нар. „вътрешни клиенти“. Когато в глобален план се призовава към солидарност и отговорност към здравето на хората, фокусът върху служителите е въпрос на отговорно лидерско поведение, което помага да се разбере по добре тяхното работно поведение, както и какви са техните възможности да променят и да се адаптират към нов работен модел.

Днес вътрешният маркетинг се припознава като инструмент за създаване или внедряване на необходими организационни промени (Finney et al., 2010) и като ефективен подход в управлението на бизнеса чрез мотивиране и ангажиране на „вътрешните клиенти“ при изпълнение на организационни стратегии. Някои от приложенията му включват създаване на ориентация към клиента, повишаване на мотивацията и ангажираността на служителите да работят за постигане на обща цел, повишаване на производителността, промяна на организационната култура.

Справянето с предизвикателствата по време на COVID-19 и настъпващата нова реалност след него изискват от лидерите бързо въвеждане на редица промени, които могат да срещнат организационна резистентност. Характерно за вземането на решения в условия на криза е

липсата на време, достатъчна информация, достъп до технически, финансови и човешки ресурси. Решаващ фактор за бързото генериране на адекватни мерки и бързото им прилагане в случая са служителите с тяхната експертиза, идеи за адаптации, технически умения, проактивност, ангажираност и екипен дух.

В тази връзка вътрешният маркетинг дава възможност още в самото начало да се включат представители на отделите в проектирането на промени, които са базирани на възможностите и нуждите на служителите. Вътрешният маркетинг е ценен подход ангажиране на служители с дадена стратегия и необходимите организационни промени включително и кризисни. Едни от най-често въвежданите организационни промени в отговор на COVID-19 са:

- осигуряване на безопасна работна среда и процес на обслужване на клиенти;
- стартиране и/или пренасочване предлагането на продукти към онлайн канали;
- дигитализация на основни процеси;
- преназначаване на работници в нови роли;
- възможност за отдалечена работа и създаване култура за ефективно виртуално сътрудничество т.нар. трета култура (Sparrow, 2020)

Потенциалът на вътрешния маркетинг за справяне с предизвикателствата на COVID - 19 се крие в използваните маркетингови техники като проучване и сегментиране на вътрешните клиенти и т. нар вътрешен маркетингов микс, който позволява на лидерите да осигурят непрекъснатост на бизнес дейностите, като в същото време осигуряват здраве и сигурност на служители и необходимата информация и знания, за да се адаптират към новите процеси на работа, промените в обслужването на клиентите. Вътрешният маркетингов микс - продукт, цена, вътрешни комуникации и дистрибуция (Yim, et al., 2005) в контекста на COVID-19 реалността може да се дефинират по следния начин:

- **Продукт** – компанията следва да предложи „продукт“ - т.е работа, която дава необходимата безопасност за здравето и благополучие чрез: предоставяне на възможност за работа вкъщи, където е възможно, заедно със съответното обучение и необходими ресурси; организация на работния процес и обслужване в посока намаляване на социални контакти между служители и партньори и по-висока защита на хигиената на служителите и работното място

- **Цена** – или това са разходите, които отделните групи служители ще заплатят за адаптиране на работното си поведение. Тези разходи трябва да са съобразени с уменията и знанията на служителите и да осигуряват необходимото време, материали и комуникация за плавния и успешен преход на всеки служител и екип. Тук следва да се отчитат предварително факта, че част от служителите, които работят от вкъщи се грижат за своите деца, учат заедно с тях или се грижат за по -възрастни.

- **Вътрешните комуникации** целят да информират служителите за новата ситуация, новите изисквания за безопасност на здравето, да ги убедят и подготвят за очакваните от тях работни поведение и задължения. Използваните комуникационните средства могат да бъдат: писмен антикризисен план, указания за предпазване от COVID - 19, презентирани на антикризисния план от лично от ръководителите, обучения, скайп срещи по екипи, онлайн обучения за повишаване дигиталните умения на екипите. Вътрешна комуникация следва да е ориентирана към хората и техните притеснения в условията на COVID-19. Ограничаването на директните срещи предполага, организацията да включва нови виртуални канали за комуникация, които са удобни за различните сегменти служители.

- **Дистрибуцията** се отнася до планиране на съвкупността от работни условия, чрез които се разпространява до служителите информация за изпълнение на работните ангажименти в новата реалност, както и обратна връзка за тяхното изпълнение (електронна библиотека от ресурси, система за планиране и отчитане и др.).

Фигурата по – долу показва как вътрешният маркетинг може да се използва, за да се проектират необходимите кризисни промени съвместно със служителите, както и да се ангажират чрез прозрачна комуникация, сигурно и гъвкаво работно място, обучения. Според логиката на вътрешния маркетинг лидерите следва да отчетат нуждите и спецификите на всички „вътрешни потребители“ на планираните промени за да осигурят нужните разбиране и ангажираност за тяхното прилагане. В противен случай, кризисният екип рискува бързо проектираното решение да не бъде прието и да не постигне желания резултат. Поради липса на време за подробни изследвания, лидерите могат да си спестят проучване сред служителите и да включат представители на всеки екип, както при дизайна на мерките, така и при планиране на необходимата комуникация и подготовка за тяхното изпълнение според особеностите на екипите.



Източник: Фигурата е направена от автора.

Фиг. 1. Вътрешният маркетинг като подход за ангажиране на служителите с промените по време на COVID - 19

Включването на служителите в проектирането на решения и тяхното адекватно ангажиране чрез вътрешния маркетингов микс, може да бъде сериозна предпоставка въведените промени, които са иновативни и с положителен ефект за организацията, да се запазят и след COVID - 19 като част от новия по-устойчив на кризи бизнес модел.

3. Вътрешния маркетинг – практически насоки за ангажиране на служителите при въвеждане на отдалечена работа

Проучване на политиките и практиките на човешкия капитал в Китай в началото на епидемията от COVID-19, проведено от Deloitte China през януари 2020 г., разкри следните стъпки, които компаниите и нестопанските организации въвеждат в отговор:

- Деветдесет процента от ръководителите предоставят на служителите си отдалечени и гъвкави възможности за работа.

- Компаниите в индустриите, които са ограничени в осигуряване на гъвкави и отдалечени работни възможности - като енергия, ресурси и индустриални специалисти, се фокусират върху осигуряването на по-висока защита под формата на по-чиста и по-безопасна работна среда и лични предпазни средства.

- Повече от половината държавни и обществени служби се фокусираха върху справянето с психологическия стрес на служителите.

Препоръките за „социално дистанциране“ са причина организациите да разширят дейността си във виртуалната среда, както и да пренесат работни процеси на екипите онлайн. Голяма част от лидерите са изправени пред предизвикателството да организират за кратко време служителите да работят от вкъщи. Работата от разстояние изисква не само сигуряването на необходимите технологични ресурси – техника, приложения, интернет, закупуване на лицензи и др, но и отчитане нуждите на служителите от предварителна подготовка и обучения за работа с конкретни платформи, приложения, както и новия начин на планиране, отчитане и комуникиране на проблеми.

Бързото и успешно пренасяне на работните процеси вкъщи, може успешно да се подпомогне от вътрешния маркетинг и неговата рамка за ангажиране на служителите чрез включването на вътрешните потребители в проектирането на промени, ясна и прозрачна комуникация, адекватно обучение, дизайн на работна позиция и работни условия. Въвеждането на възможността за работа от вкъщи като цяло зависи от предмета на дейност и естеството на работните процеси. На база преглед на препоръки за въвеждане на отдалечена работа на водещи международни консултантски организации като Gartner (Baker, 2020) и Deloitte (Redgan, 2020), могат да се изведат следните общи практически насоки, които следват логиката на вътрешния маркетинг:

Първо: Включване на хората при проектирането на работата от вкъщи. Представители на всеки екип може да присъстват в кризисния екип, за да имат лидерите перспективата на всеки засегнат отдел, информация за възможностите и знанията на служителите за онлайн работа.

Второ: Оборудване на служителите с необходимите технически средства. В случая не е задължително организацията да разполага с богат набор от технологии и дигитални инструменти за сътрудничество. По-важното да е се оборудват служителите на първо време с познати и достъпни технологии, за да се стартира успешно работа от вкъщи. В последствие могат да се добавят нови по-удобни канали/ платформи за виртуални комуникации.

Трето: Планиране на време и отговорни лица по екипи за запознаване и обучение на служителите с избраните нови дигитални

канални и приложения за работа. Служителите могат да се различават по своите дигиталните познания и умения. За целта е важно в самото начало да се познават възможности на екипа /пите, както и наличието на служители които имат по-добри умения, за да обучат своите колеги и да им оказват техническа подкрепа в началото.

Четвърто: Фокус върху очакваните крайни резултати по роли, а не върху процесите. Новото ежедневие изисква от лидерите да планират задачите като отчитат условията, в които работят служителите, планират редовни срещи в удобни моменти, използването на удобни виртуални инструменти за комуникация, оптимизиране на процесите на одобрение. При работата от вкъщи много хора „жонглират“ между работните и семейните ангажименти, затова е важно да се даде възможност на служителите да изпълнят очаквания резултат по удобен и продуктивен за тях начин.

Пето: Стимулиране на двупосочен диалог между мениджъри и служители. Двупосочната комуникация осигурява на служителите информация и перспективата, от която се нуждаят във време на криза и им дава възможност да споделят своите притеснения, както и иновативни идеи за подобряване работата от вкъщи. Мениджърите следва да използват двупосочните диалози, за да споделят регулярно обратна връзка от работното изпълнение и така да мотивират и ангажират в висока степен подчинените.

Заклучение

В глобален план COVID -19 призовава към солидарност и отговорност към здравето на хората. Тази пандемия е своеобразен тест за устойчиво лидерство, не само за извеждане на организацията през кризата, но и за създаването на нов по-устойчив на кризи бизнес модела.

Фокусът върху служителите е въпрос на отговорно лидерско поведение и в тази връзка вътрешният маркетинг е подход, който позволява на лидерите да демонстрират съпричастност и отговорност към здравето на служители, партньори, клиенти, обществото като цяло, но да бъдат внимателни с благополучието на организацията.

Вътрешният маркетинг може да осигури бързото приемане, ангажиране и прилагане на спешно приетите кризисни от страна на служители. От друга страна включването на вътрешните клиенти в дизайна на кризисни решения, както и двупосочните вътрешни комуникации

стимулират проактивността и креативността на персонала. Не на последно място включването на служителите в проектирането на решения и тяхното адекватно ангажиране чрез вътрешния маркетингов микс, може да бъде сериозна предпоставка въведените промени, които са иновативни и с положителен ефект за организацията, да се запазят и след COVID -19 като част от новия по - устойчив на кризисен бизнес модел.

References

1. Baker, M (2020) *Make remote work more productive and engaging for employees with these empathetic but practical actions* Available from: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-tips-for-managing-remote-employees> [Accessed 19/04/2019].
2. Finney, Sherry and Scherrebeck-Hansen, Mette (2010) 'Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding', *Journal of Marketing Communications*, 16: 5, 325 — 344, First published on: 09 September 2010
3. Redgan., P. (2020) *The heart of resilient leadership: Responding to COVID -19 A guide for senior executives*. Available from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html> [Accessed 18/04/2019].
4. Shneider, K. and Singhal, S. (2020) *Beyond coronavirus: The path to the next normal*. Available from: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal> [Accessed 18/04/2019].
5. Sparrow., J (2020) *Creating a 'Third Culture' Is Essential for Successful Remote Working* Available from: <https://www.iabc.com/creating-a-third-culture-is-essential-for-successful-remote-working> [Accessed 18/04/2019].
6. Yim, F.H.K., Tse, A.C.B. and Sin, L.Y.M., 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264- 1290

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ
НА ДИСТРИБУЦИОНЕН КАНАЛ ЗА НОВИ СТОКИ
НА ПАЗАРА**

**OPPORTUNITIES FOR DESIGNING
A DISTRIBUTION CHANNEL FOR NEW GOODS
ON THE MARKET**

*Докторант Велизар Йорданов
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
velizar.yordanov@abv.bg*

*Velizar Yordanov, PhD Student
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria
velizar.yordanov@abv.bg*

Abstract

Modern companies do not sell their goods directly to end users. The main part of the business activities related to transport and storage, as well as to pricing and sales are undertaken by various external intermediaries. The selection and control of these intermediaries is defined as part of the distribution channel management. The main purpose of this development is to interpret basic theoretical-methodological statements about the nature and possibilities for development and design of distribution channel for new goods on the market, which is verified in a certain Degree in the empirical way, to facilitate the choice of appropriate distribution solutions. The achievement of the delineated research goal requires the examination and use of appropriate theories, concepts and models presented in the specialized literature.

***Key words:** distribution channel, design of distribution channel, new goods on the market.*

JEL Code: F13, F14.

Въведение

Съвременните компании не продават своите стоки директно на крайните потребители. Основната част от бизнес активностите, свързани с транспорта и складирането, както и с ценообразуването и продажбите, се предприемат от различни външни посредници. Изборът и контролът на тези посредници се дефинират като част от мениджмънта на дистрибуционните канали.

Основната цел на настоящата разработка е да се осъществи интерпретиране на базови теоретико-методологични постановки за същността и възможностите за разработване и проектиране на дистрибуционен канал за нови стоки на пазара, което проверено в определена степен по емпиричен път, да способства избора на подходящи дистрибуционни решения.

Постигането на така очертаната изследователска цел налага разглеждане и използване на представени в специализираната литература подходящи теории, концепции и модели. Една част от тях позволяват съсредоточаване на изследователското внимание върху съществуващите в икономическата практика възможности за проектиране на дистрибуционни канали за нови стоки на пазара. Природата на сложност на изучавания процес на проектиране налага представяне и изясняване на последователността и етапността, които се съблюдават спрямо дистрибуционните канали.

1. Теоретични постановки при същностното изясняване на дистрибуционните канали за нови стоки

Една от основните цели на бизнеса е да задоволява потребностите на своите клиенти. Бизнес, който не успява да направи това в конкурентна среда, трудно оцелява, защото клиентите се преориентират към конкурентите. Компаниите, които постигат ефективен отговор на изискванията на клиентите, имат най-добрите възможности да растат и да се развиват. Степента на удовлетвореност на клиентите се свързва с процесите на разработване и дистрибуция на нови стоки, притежаващи по-добри потребителни стойности. Ценообразуването и правилното разработване и съставяне на промоционални планове са необходими, но не са достатъчни условия за по-пълното удовлетворяване на клиентите. Внедряването на нови стоки е предизвикателство пред почти всички участници в дистрибуционните канали – производители, дистрибутори и други посредници, обслужващи пазара.

Новите технологии, постоянно променящите се предпочитания на клиентите, конкурентната среда, допринасят за необходимостта от въвеждане на нови стоки. Понякога бизнесът може да приложи своя опит от една индустрия в друга, да се модифицират производства и стоки, които да се предлагат в различни пазарни сегменти. Новите стоки се определят като ключови за корпоративния успех на пазара. Въп-

реки това, процентът на успех може да е много нисък. Не винаги новите стоки се налагат на пазара и се налага да се направи много повече при тяхното планиране, разработване и дистрибутиране, за да се постигнат необходимите равнища на ефективност на извършваните бизнес дейности.

Открояването и класифицирането на факторите, които определят успеха или неуспеха на новите стоки, се превръщат във фокусна точка както за изследователите, така и за практиците. Съвкупността и множеството от фактори както външни, например конкурентно превъзходство, състояние и сигурност на пазара, така и вътрешни – мениджърски умения за разработване на дистрибуционен канал за нови стоки, оказват съществено въздействие върху разработването и дистрибутирането на новите стоки.

В специализираната литература П. Дракър, работещ с вещина в областта на мениджмънта, прогнозира, че *в бизнеса на XXI век най-голямата промяна няма да е в новите методи на производството или потреблението, а в каналите за дистрибуция*. Както потвърждават в своите разработки изследователите Н. Hayes, Р. Jenster and N. Aaby, външните сили оказват много силно влияние върху моделите за дистрибуция по целия свят (Hayes, Jenster, & Aaby, 1992). Според вижданията на цитираните автори съществуват опасения, че редица производители и дистрибутори се противопоставят на възприемането на променящата се обкръжаваща среда. Открояват се следните причини:

- силна ангажираност както към традиционните, така и към иновативните канали за дистрибуция;
- липса на разбиране за нови роли и изисквания на взаимоотношенията с клиентите;
- неспособност и/или нежелание да се оценяват нови оперативни алтернативи;
- желание да се избегне конфликт, който може да застраши тестването на пазарната позиция;
- опасения, че ако се внесат промени в дистрибуционните канали, конкурентите могат да поемат контрола.

Технологиите също променят естеството на дистрибуцията. Например бързият темп на комуникационните технологии улеснява по-пряката комуникация с клиентите чрез електронен обмен на данни и електронна поща. Сателитните комуникации, видео и телекомуникациите и цифрови-

те клетъчни технологии увеличават възможностите на дистрибуторите да комуникират с отдалечени клиенти. Друга причина, поради която стратегията за дистрибуционните канали се изменя, е че пазарите сами се променят бързо, тъй като бизнес клиентите прилагат нови технологии, като САВ, САМ МРР и JIT. Развиват се и отношенията с доставчиците.

По своята същност дистрибуционните канали се оприличават с пътя, по който стоките преминават, за да достигнат до потребителите. Разглежданите канали са сложни управляеми мрежи, повишаващи потребителската ценност на стоките (Petrova, 2009). Тези канали удовлетворяват потребителското търсене, предоставяйки стоките на необходимите места, в необходимите количества, със съответното качество и на оптимална цена. Подходящият брой и видове канали за дистрибуция се превръщат в условие за достигане до потребителите и завоюване на пазарни сегменти. Това позволява на редица изследователи, сред които J. Mason и M. Mater, да *разглеждат дистрибуционните канали като управляема мрежа, повишаваща потребителската ценност на стоките и услугите* (Mason & Mater, 1993).

Сред множеството теоретични разработки могат да се приведат аргументите на една голяма група от автори, според които „*дистрибуционната система*“ е *ключов външен ресурс*. Тези автори приемат, че *по правило изграждането на една дистрибуционна система отнема години и не се променя лесно*. Характеристиките на тази система са важни за ключовите вътрешни ресурси, като производство, изследвания, инженерство и организация на продажбите. Изграждането на ефективна дистрибуционна система е значим корпоративен ангажимент към голям брой независими компании, чиято дейност е дистрибуция, а също и към конкретните пазари, които се обслужват. Тази система представлява също така ангажимент към набор от икономически практики, които представляват основната тъкан, върху която са изтъкани обширни дългосрочни отношения (Hayes, Jenster, & Aaby, 1992).

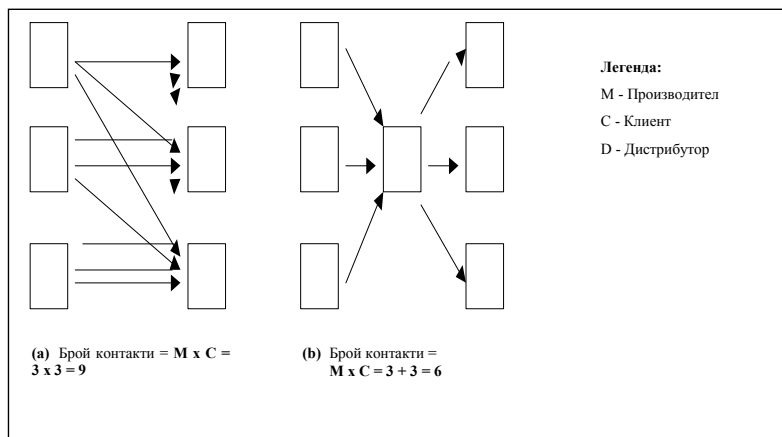
Много производители не разполагат с финансови ресурси за извършване на директна дистрибуция. В някои случаи директната дистрибуция просто не е осъществима. Производителите, които проектират и изграждат свои собствени дистрибуционни канали, могат да спечелят от по-голямата възвръщаемост, като увеличават инвестициите в основния бизнес.

Когато се използват посреднически звена, то тяхната роля е да се повиши ефективността на извършваните операции по дистрибуцията,

да се способства придвижването на стоките, като се осигурят удобни места, време и способности за тяхното придобиване. *Основавайки се на своя професионален опит, както подчертава Ф. Котлър, чрез изградените бизнес контакти, специализация и мащаб на работа, посредниците обикновено предлагат на компанията повече, отколкото тя може да постигне сама по себе си* (Kotler, 2003).

Посредниците преодоляват несъответствието между асортимента на стоките и услугите, генерирани от производителя, и търсенето на асортимент от страна на потребителя. Несъответствието произтича от факта, че производителите обикновено произвеждат голямо количество от ограничен брой стоки, докато потребителите обикновено желаят само ограничено количество от голямо разнообразие от стоки.

На следващата Фиг. 1. се онагледява един основен източник на икономии на разходи, като се използват посредници. Част а) показва трима производители, всеки от които използва пряк дистрибуционен канал, за да достигне до трима клиенти. Тази система изисква девет различни контакти. Част б) показва трима производители, работещи чрез един дистрибутор, който се свързва с тримата клиенти. Тази система изисква само шест контакта. По този начин посредниците намаляват броя на контактите и работата (Stern & El-Ansari, 1998).



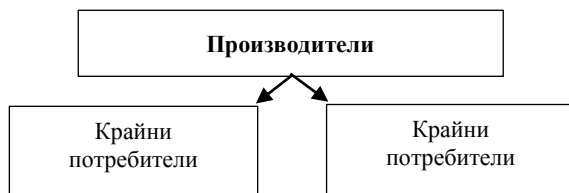
Източник: Rosenbloom, B. (1995). Marketing Channels; Management view (Tom 5th edition). Dryden Press, pp. 24-37.

Фиг. 1. Брой на посредниците и контактите между тях в каналите за дистрибуция

Дистрибуционният канал спомага за преместване на стоките от производителите до клиентите. Този канал изпълнява функциите по разпространението на стоките, тяхното физическо разместване, придвижване, доставка и предоставяне при определени условия на клиентите. Както подчертава в разработките си Ф. Котлър, участниците в дистрибуционния канал изпълняват редица ключови функции, сред които (Kotler, 2003):

- събиране на информация за потенциални и настоящи клиенти, конкуренти и други участници в дистрибуционната среда;
- развиване и разпространение на убедителни комуникации, за да се стимулира закупуването;
- сключване на споразумения относно цената;
- оформяне на поръчки с производителите;
- придобиване на средства за финансиране на материални запаси на различни нива в дистрибуционния канал;
- поемане на рискове, свързани с извършването на работа по отделни дистрибуционни канали;
- осигуряване на последователно съхраняване и движение на физически стоки;
- придвиждане на плащанията от купувачите с помощта на банки и други финансови институции;
- прехвърляне на собствеността върху стоките.

Компаниите могат да избират предвид голямото разнообразие от канали за дистрибуция и тяхното основно разделение, например преки канали: вж. Фиг. 2.



Фиг. 2. Преки (директни) канали за дистрибуция

При преките или директните канали за дистрибуция производителът осъществява директно комплекса от задачи по дистрибуцията на своята стока или услуга. Следователно се осъществява директен кон-

такт между производителя и крайния потребител. Понякога този контакт не е в идеалния чист вид. Характеризирането на видовете и съвременните модификации на директните канали за дистрибуция спомага за тяхното разграничаване по следния начин (Naas, 1992):

- Теренни търговци – едни от най-използваните директни канали, включващи използването на търговци, които продават директно на клиенти. Търговецът се свързва с клиента и извършва продажбата със стоките, след което ги доставя директно на клиента или от фабриката, или от регионалния клон или склад на производителя.

- Вътрешни търговци – този вид дистрибуционен канал е подобен на канала за теренни търговци с изключение на това, че договорите се сключват по телефона, а не по време на проведени продажби на терен.

- Телемаркетинг – по-нов пряк канал, използван на пазарите, за да привлече бъдещи клиенти. Телемаркетингът може да се разглежда като разширяване на вътрешните продажби в по-нови форми на телекомуникационна технология като компютърно контролирани скриптове и комуникация между купувачи и продавачи.

- Каталогизи – отнасят се за директни канали за дистрибуция, в които не се включват лични контакти. Този канал обикновено съществува с относително стандартизирани продукти като консумативи, преработени материали и някои съставни части. Каналът е сравнително прост, при който поръчките на клиентите са директно от каталог а след това стоките се доставят.

Индиректните или непреките канали за дистрибуция включват определен брой посредници, чийто брой може да е по-малък или по-голям. Повишаването на разходите за продажби на терени превръща непреките опции за дистрибуция в много по-привлекателни. Разграничават се къси и дълги непреки канали за дистрибуция. При късите непреки дистрибуционни канали между производителя и крайния потребител, по вертикалата, има само един посредник, докато при дългите – между производителя и крайния потребител има повече от един посредник.

Разработването на корпоративна конструкция на каналите за дистрибуция трябва да се разглежда като съвкупност, която подлежи на промяна и модифициране при непрекъснато съблюдаване на взаимоотношенията между каналовите участници. Това обуславя сложността на предварителните процеси по проектирането на системата за дистрибуция.

2. Решения за проектиране на дистрибуционни канали за нови стоки

Проектирането и имплементирането на канали за дистрибуция са сред най-големите предизвикателства, пред които се изправят компаниите, целящи налагане на своите стоки на пазара, включително и на нови стоки. В своите изследвания теоретици, като E. Anderson, G. Day и V. Rangan, потвърждават, че процесът на проектиране на дистрибуционните канали рефлектира върху решенията на компанията за излизане на пазара, оказва дългосрочни ефекти върху отделните аспекти с висок приоритет за бизнеса – генерирането на потоци от приходи от продажби и повишаване на икономическата ефективност на дейността, сегментирането и достигането до потребителите (Anderson, Day, & Rangan, 1997).

Може да се приведе емпиричен пример от икономическата практика, при който компания „А“ променя почти целия си ценови график в отговор на потребителските изисквания, за да не се достигне до намаляване на продажбите. Същевременно друга компания „В“ взема решение да проектира и изгради дистрибуционен канал за нови стоки с цел да се увеличат продажбите. В допълнение, може да се внесе разбирането, че добавянето чрез проектиране или съкращаването на канал за дистрибуция представляват сложен комплекс от стратегически решения.

Пазарната насоченост, стабилност и управление на продажбите, осъществявани от една компания, предполагат проектирането и изграждането на подходяща дистрибуционна система, намиране и поддържане на оптимално равновесие в използването на различни варианти на дистрибуционни канали.

В специализираната литература се обосновават и аргументират случаите, при които се осъществява проектиране на дистрибуционен канал (Anderson, Day, & Rangan, 1997):

- усъвършенстване на съществуващата дистрибуционна система и съответстващите дистрибуционни канали, като в този случай се търси адаптиране към пазарната ситуация на придвижването на стоките и дистрибуцията;
- проектиране на нов дистрибуционен канал при: новосъздадена фирма, ново производство, нова стока, навлизане на нов пазар; промени се налагат и при сливане или поглъщане на компании, продажби на бизнес дейности и пр.

Процесът на проектиране на канал за дистрибуция зависи от уменията на компанията да се възползва от наличните обективни и субективни благоприятни възможности за постигане на поставените цели с оптимален размер на разходите. В своето естество процесът на проектиране на дистрибуционен канал, включително и за нови стоки, може да се представи като последователност от следните по-важни етапи (Rosenbloom, 1995):

- **Необходимост от вземане на решение за проектиране на дистрибуционен канал**, продиктувана от възможностите за: разработване на нов продукт или продуктова линия; формулиране на нови цели пред съществуващи или нови стоки и тяхното позициониране на пазара; извършване на промени в определени компоненти на маркетинговия микс, като нова ценова политика; създаване на ново дружество; навлизане на нови географски територии; необходимост от промени в изградени дистрибуционни канали.

- **Задаване на цели на дистрибуционния канал.** Тези цели трябва да са добре координирани с останалите цели на компанията както на оперативно, така и на стратегическо равнище. Целите може да са насочени към подобряване на контрола върху дистрибуционния канал, изграждане на по-тесни взаимоотношения с посредниците, продажбени усилия, обслужване и техническа помощ, обратна връзка от пазара.

- **Задаване на задачи пред дистрибуцията** – видът задачи, необходими за постигане на конкретните цели на дистрибутирането, са свързани с пазарно проучване, складиране, поръчка, обработка на поръчките, услуги преди и след продажба, промотиране, т.е. разнообразие от дейности, които добавят стойност.

- **Разработване на възможни алтернативни структури на каналите за дистрибуция** – алтернативите за дистрибуция следва да бъдат по отношение на: брой нива в канала – директни, използване на един посредник в канала, използване на двама или повече посредници; брой на посредниците; видове посредници на всяко ниво.

- **Оценяване на променливи, засягащи структурата на дистрибуционните канали** – шест основни категории могат да се формират при анализа на алтернативни тегла, като: пазарни променливи, променливи на стоките, променливи на компанията, променливи на посредниците, променливи на средата, променливи на потребителското поведение и др.

Избиране на „най-добрата“ или оптималната структура на канала за дистрибуция. В икономическата практика се прилагат различни подходи за избор на канали за дистрибуция. Например съобразно качествения подход се отчитат фактори, като краткосрочни и дългосрочни съображения за разходите и печалбите, проблеми с контрола, дългосрочен потенциал за растеж и много други. Избира се алтернатива, която според мениджърския екип на компанията най-добре отговаря на поставените дистрибуционни цели.

- Идентифициране на потенциални участници в дистрибуционния канал – тяхното определяне и детерминиране са от особена значимост за ефективното функциониране на дистрибуционната система. Следва да се изберат броят и видовете посредници, които ще се включат в дистрибуционния канал.

Проектирането на канали за дистрибуция се повлиява от избраната корпоративна стратегия за пазарно позициониране. В това изследователско поле вземането например на решение за броя на посредниците, които да се използват на всяко ниво, се оказва нелека задача. Същевременно следва да се отчитат параметрите на географския пазарен обхват. В специализираната теория се предлагат следните три стратегии за определяне на географския пазарен обхват (Kotler, 2003; Doyle, 1998):

- Интензивна дистрибуция – за стоки с ниска цена или импулсивни стоки, като компаниите търсят възможности за увеличаване максимално броя на посредниците и на търговските обекти, които ги предлагат. Колкото е по-голяма интензивността, толкова по-голяма е ефективността, която предлагат посредниците.

- Изключителна дистрибуция – за луксозни стоки на високи цени. Производителите ограничават разпространението до много малък брой посредници. Тези посредници по правило работят с по-добри маржове и изключителното право да продават стоките на определени пазари. Производителите следва да постигнат в замяна на по-големи усилия за продажбите по-голям контрол върху практиките на ценообразуването и продажбите, както и по-висок имидж на марката.

- Селективна дистрибуция – производители на специални стоки често търсят компромис между интензивна и селективна дистрибуция. При тази стратегия производителите се стремят да постигнат достатъчно пазарно покритие, но същевременно да го ограничат достатъчно, за да могат да изберат мотивирани посредници.

Така приведените същностни характеристики на процеса на проектиране на дистрибуционните канали в пълна сила се отнасят както за съществуващи, така и за нови стоки. Изборът на подходяща стратегия за проектиране на дистрибуционната система е сред едни от най-значимите и сложни за разрешаване въпроси, стоящи пред компаниите.

Заклучение

Необходимостта от решения за проектиране на дистрибуционни канали се обосновава от обстоятелството, че пазарното разпространение на съществуващи или нови стоки налага изграждане на нови или подобряване на вече функциониращи дистрибуционни канали. Една нова стока може да се предлага на пазара чрез съществуваща мрежа от дистрибуционни канали. Бъдещ потенциален дистрибуционен канал може да допринесе и да спомогне фазата на разработване на нови стоки и тяхното пазарно позициониране. В цялост придобитото от компанията пазарно знание може на следващ етап да се трансформира в бъдеща стокова специализация чрез нови канали за дистрибуция или чрез вече добре установени каналови структури в рамките на целевите пазарни сегменти.

References

1. Adams, A., Dowell, A., Baxter, G., & Dean, S. (2010). *Internet X.509 Public Key Infrastructure Certificate and Certificate Revocation List (CRL) Profile. RFC5280*. Available from: <https://www.ietf.org/rfc/rfc5280.txt> [Accessed: 03 04 2020]
2. Anderson, E., Day, G., & Rangan, V. (1997). Strategic Channel Design. *Sloan Management Review*, 67, pp. 37-67.
3. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall.
4. Haas, R. (1992). *Business Marketing: Manageria approach* (Tom 6th edition). South-Western Collage Pub.
5. Hayes, H., Jenster, P., & Aaby, E. (1992). *Business Marketing: Global Perspective*. Irwin.
6. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall, pp. 27-69.
7. Mason, J., & Mater, M. (1993). *Modern Retailing: Theory and Practice*. Boston: Irwin.
8. Petrova, S. (2009). *Distributsionna politika na ikonomicheskite subekti*. Biblioteka „Stopanski svyat”. Izdanie na Stopanska akademia „D. Tsenov” - Svishtov, 100, pp. 34-56.

8. Rosenbloom, B. (1995). *Marketing Channels; Management view* (Tom 5th edition). Dryden Press, pp. 24-37.
9. Stern, L., & El-Ansari, A. (1998). *Marketing channels* (Tom 4th edition). Prentice Hall, pp. 56-78.

**ДИГИТАЛНИЯТ МАРКЕТИНГ – СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ХОТЕЛИ
СЪС СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛЕВИ ПАЗАРИ**

**DIGITAL MARKETING – A STRATEGY
FOR POSITIONING HOTELS
WITH SPECIFIC TARGET MARKETS**

*Докторант Димитър Колев
Икономически университет – Варна
dimitar_kolev@ue-varna.bg*

*Докторант Надежда Костадинова
Икономически университет – Варна
nadezhda.kostadinova@ue-varna.bg*

*Dimitar Kolev, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
dimitar_kolev@ue-varna.bg*

*Nadezhda Kostadinova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
nadezhda.kostadinova@ue-varna.bg*

Abstract

As market conditions in tourism are quite changeable, it is absolutely necessary a wide range of flexible approaches, pointed to potential clients, to be applied. In the era of digitalization there exist different effective digital toolsets that give strategic instruments to hoteliers. Using a proper one could turn into powerful means of gaining clients. In the current paper the most popular digital instruments are presented that are applicable in online behavior of hotels with specific target markets and result on successful management policies. A characterization of those kind of hotels is given and finally an example for developing the stages of marketing strategy is presented.

Key words: *strategy, digital marketing, hotels, segmented markets, target tourist markets.*

JEL Code: M31, Z30, Z33

Въведение

Стратегическото управление в туризма към днешна дата намира израз предимно на институционално ниво. Стратегии разработват дър-

жавни структури, министерства, общини и други ведомствени звена на държавния апарат. На ниво хотелиерско предприятие този термин рядко влиза в употреба, а също така сама по себе си стратегия за него рядко бива разработвана. Това се дължи на факта, че на българския пазар голяма част от хотелиерските единици са малки и средни предприятия (SME), които са с недостатъчни финансови, информационни и човешки ресурси и с не съвсем ефективен мениджмънт (Dabeva. T. & G. Lukanova, 2017, p. 166). Това води до пропуснати ползи за хотелиерите в частност, които биха могли да се сведат до: липса на ясна визия в дългосрочен план, невъзможност за боравене с конкретни, при това достъпни (маркетингови) инструменти, с каквито конкурентите вече си служат, загуба на добри пазарни сегменти с принос за финансовите резултати на хотелиерите и в крайна сметка неефективен бизнес.

От друга страна, в отрасъла настъпват промени, които водят след себе си необходимостта от все по-диференциран подход към отделните видове туризъм. За да бъде постигнат успех в национален план „тези видове трябва да се развиват стратегически, комплексно, а не на парче, да придобият завършен вид, който да задоволява туристите и да носи предимства пред конкуренцията“ (Yanev, 2018, p. 9). Обсегът на отрасъла на практика става неизмерим, което налага търсенето на инструменти с възможности за контролиране и отразяване на настъпващите изменения. В хотелиерския бранш и в частност на българския пазар, в годините след Прехода, стартира процес на строителство на хотели. При това голяма част от тях с мотивация да заемат нишата на луксозното хотелиерство и висококатегорийното предлагане. Така факт стават 4 и 5 звездни обекти, предлагащи на своите потребители удобства като СПА и уелнес центрове, казина, конферентни центрове с модерно за времето си обзавеждане и оборудване, голф игрища с всички необходими съоръжения за практикуване на професионално спортно ниво и т.н. Тази нова реалност на пазара неминуемо води до необходимостта от прилагане на диференцирани подходи при управлението на тези обекти. И ако в „изгрева“ на новото хотелиерство такава не бе установявана поради наличието на достатъчен брой и платежоспособни клиенти, то на по-късен етап, с нарастване техните изисквания и преориентирането им към други пазари (с осъвременена инфра- и суперструктура), с прекомерно голямото предлагане на висококатегорийна хотелиерска услуга и липсата на насочена политика към потребителите, нуждата от добре структурирани планове нараства.

Обект на настоящия доклад са хотелите със специфични целеви пазари, а предмет – набора от дигитални инструменти, чието действие се определя като стратегическо за техните успешни политики. **Целта** на разработката е да докаже положителните аспекти в приложението на дигиталния маркетинг и на практика стратегическите му функции при хотелите със специфичен целеви сегменти. Изследователските **задачи** се свеждат до:

- изясняване характеристиките на хотелите със специфични целеви пазари;
- описание на актуални дигитални методи и подходи, приложими за дейността на специфични хотелиерски обекти;
- запознаване с примерни процедури за разработване на маркетингова стратегия в хотелиерството.

Докладът е обзорен и проследява стратегическото влияние на вече навлезли в практиката на маркетинговете инструменти, които биха повлияли качествено функционирането на хотелиерското предприятие, целещо сегмент на определен тип потребители.

1. Характеристика на хотелите със специфични целеви сегменти

Медлик определя *стратегията* като план за достигане на определени дългосрочни цели с възможности за количествена измеримост. Същият автор извежда твърдението, че маркетинговата стратегия (представляваща по-общото понятие, в което се вмести дигиталния маркетинг, бел. авт.) всъщност представлява план, идентифициращ продуктите, сегментите и необходимите действия, които трябва да се предприемат, за да се постигнат целите и в крайна сметка необходимата степен на удовлетвореност да бъде доставена на потребителите (Medlik, 2003, p. 157). Според Дъбева, както материалните, така и нематериалните елементи на хотелиерския продукт подлежат на управление от страна на собствениците и мениджърите, така че „по силата на маркетинговите зависимости“ да създадат най-благоприятната среда за своите целеви групи клиенти (Dabeva. T. & G. Lukanova, 2017, pp. 55-57). За целите на настоящия доклад е необходимо да бъдат изведени *характеристиките на хотелите със специфични целеви пазари*:

- 1) Техните материална среда и атмосфера са разработени за задоволяване на потребностите на определена група потребители. Въпреки

това обаче, предлагането им не изключва и насоченост към по-общии групи клиенти, които обикновено се възползват от общите, а не от специфичните зони на суперструктурата. Например голф хотелите позиционират услугата си така, че тя да бъде „забелязана“ и оценена от практикуващите голф. В същото време обаче гости от семеен тип биха могли да реализират почивката си, възползвайки се от СПА и уелнес услуги, тематични ресторанти, помещения с удобства за приготвяне на храна и т.н.

2) Обикновено ценовата категория на тези хотели е във високия клас. Това твърдение е следствие от факта, че в обектите със специфични целеви пазари има нужда от инвестиции с дългосрочна възвращаемост (обикновено не по-малко от 10 години). Например за задоволяване потребностите на потенциалните клиенти на един конферентен хотел е необходимо високотехнологично ниво на оборудване на конферентните помещения, както и удобства от страна на обзавеждането. Конферентните туристи търсят аудиовизуални технически устройства (колкото по-ново поколение такива, толкова по-добре), високи нива на скорост на интернет връзката, гъвкави възможности за аранжиране подредбата на залите (модулни бюра, мобилни стени), контролируемо осветление, добра шумоизлираност, комфортни общи пространства за срещи и т.н. За задоволяването на тези потребности се изисква ясно формулиран план и стриктен финансов разчет на инвестиционните средства.

3) За да се таргетира и прецизира дигиталната политика на тези специфични хотели е необходимо да се проучат не само основните потребности, но и палитрата от съпътстващи интереси на клиентелата. Нещо повече – огромна е значимостта на индивидуализирания подход към целевите потребители. Например, с цел набавяне на лоялни клиенти трябва да се отчете тяхното поведение и действия по време на престоя им. Вероятно съществуват любители на голфа, които също така са ценители на гурме кухнята или определен тип спа терапии; може би бизнес гостите в бизнес хотелите се интересуват от местните културни забележителности; в хотелите с казина гостите често са привърженици на качеството на допълнителните услуги – предлагане на напитки, бъртър сервиз, увеселителни заведения и др. Информацията за детайли от спецификата на гостите е ценен ресурс за осъществяване на последващи продажби, а заедно с това и за определен тип дигитално предлага-

не и поведение на хотелиерите. „Разбирането на туристическото поведение е изключително важно, ако маркетинговите дейности, провеждани от туристическите организации са ефективни. Маркетингът в туризма разчита на идеята, че организациите ще се фокусират изцяло върху туристическите потребители“ (Parusheva, 2009, p. 95).

От казаното дотук, може да се твърди, че дигиталните стратегии на хотелите със специфичен целеви сегмент трябва да са ясно отражение на спецификата на самите гости. Би следвало мениджърите да изяснят характеристиките на техния обобщен профил, но и да прецизират личностните им характеристики. От тук следва предприемачите да потърсят и набавят за своите обекти онези дигитални инструменти, чиито възможности най-точно биха отговорили на техните потребности.

2. Дигитални инструменти, приложими за хотели със специфични целеви пазари

Според Горчева и Краева маркетинговият план представлява част от процеса по постигане на фирмените цели. Фирмата от своя страна „придобива или привлича ресурси, които с помощта на определена технология и технически средства се трансформират в краен продукт“ (Gorcheva, T. & V. Kraeva, 2008, pp. 49-50). В този ред на мисли за дигиталните инструменти може да се каже, че те са заложиени в алгоритъма на производството и предлагането на хотелиерската услуга.

За да се намери правилният стил за рисуване на дигиталната картина на хотелиерите, е необходим отговор на въпроса колко важен е дигиталният маркетинг в съвременните условия за успешно развитие на хотелиерски бизнес и особено при обектите с изразени сегментирани пазари. Най-точният отговор би могъл да се открие в статистиката, но едва ли са необходими сериозни анализи, за да се разбере, че съществена роля за да се изгради правилна стратегия за успешен бизнес модел в хотелиерството е той да бъде позициониран правилно в онлайн пространството.

По данни на Smart insights „над 148.3 милиона души по света използват онлайн мрежата, за да направят своето проучване и резервации за хотел, турове и допълнителни туристически активности. Това са над 57% от годишните резервации за пътуване“ (Nedevska, 2018).

Дигиталният маркетинг и неговото развитие променя по категоричен начин предлагането на туристическата услуга. Комуникацията

между потребител и търговец също търпи пре моделиране и тя вече се осъществява по електронен път.

Това пре моделиране през последните десетилетия се изразява чрез внедряване на компютърните резервационни системи, глобалните дистрибуционни системи и бързото и всеобхватно развитие на интернет.

Интегрирането на това ново състояние в структурите на туристически бизнес води не само до промяна в неговите характерни проявления, а и до промяна на концепциите за осъществяване на комуникация на пазара. Бизнесът е изправен пред нови реалности, както с клиентите – business-to-customer (B2C), така и в комуникацията със самите бизнес структури – business-to-business (B2B).

Така създадената съвременна картина обособява няколко значителни *преимущества* (<https://seobg.net/>, 2020), които интернет средата предоставя посредством възможностите си за осъществяване на маркетинг. Те имат пряко влияние върху маркетинговите дейности, протичащи в хотелиерството.

- адресираност – лична комуникация с отделния клиент;
- интерактивност – наличието на обратна връзка, благодарение на въвеждането на Web 2.0, обуславя по-добрата комуникация, съответно бърза и адекватна реакция, спрямо нуждите на клиента;
- гъвкавост – промяната на „съдържанието“ се извършва лесно, като комуникацията се ремоделира за кратък период, в зависимост от търсенията, което е огромен плюс пред другите традиционни медии;
- достъпност – може би най-ценното преимущество, защото мрежата „работи“ и се „поддържа“ непрестанно, така всеки клиент има възможността да се информира за даден продукт и/или услуга в удобно за него време;
- подобряване на услугите – интерактивната комуникация с клиентите води до по-добри възможности за обслужване, съответно повишаване на качеството и адаптивни въведения по време на целия процес в реално време;
- спестяване от цената – пазаруването в мрежата често е по-икономичният вариант, поради по-ниската крайна цена, която се калкулира на база по-малък ресурс респ. инвестиция от страна на търговеца; другият съществен момент е възможността потребителят лесно и бързо да сравнява различните предложения и да избере това, което е най-изгодно за неговия бюджет.

Нийл Пател, един от най-известните съвременни дигитални маркетинголози, определя седем главни категории онлайн маркетинг (<https://az-moga.com/>, 2019). Те биха могли да послужат и за отличен инструментариум при изграждане на дигиталната политика, изпълняваща и функциите на стратегия при хотели със сегментирани пазари.

1. SEO (search engine optimization) – оптимизация за търсачки

Това е процесът на оптимизиране на уеб сайта, за да се “класира” по-високо в страниците с резултати от търсенето (search engine results page / SERP), като по този начин се увеличава количеството органичен (или безплатен) трафик, който уеб сайтът получава. Тук става въпрос за конкретно таргетиран трафик към определени потребители, които имат голям шанс да станат реални клиенти на хотела. Отлично позициониран и структуриран уеб сайт с ясни послания и конкретни ценови и промоционални оферти е гаранция за успешно реализиране на резервации и още повече директно през собствената резервационна система на хотела, което оптимизира печалбата, съкращавайки комисионни към посредници.

Друга много голяма полза на оптимизацията за търсачки е, че когато един сайт бъде оптимизиран достатъчно време, дълго след това може да има дивиденди от осъществените дейности.

Оптимизацията на хотелския уебсайт за мобилни устройства е също една от мерките по пътя към изграждане стратегията за достигане до клиента. Тази оптимизация предоставя бърза и актуална възможност на потребителите да се възползват както от пакетните, така и от допълнителните хотелски услуги своевременно и спонтанно. В съвременните условия на свръх предлагане това е от изключителна важност, за да може хотелиерският продукт, с всички съпътстващи го дейности, да бъде възможен за потребление само с един клик.

2. SEM (search engine marketing) – маркетинг за търсещи машини

Това са видовете платени реклами в търсачките, които могат също толкова добре да таргетират (даже и по-добре от SEO). Те са изключително полезни в самото начало на кампаниите, когато някои други канали все още не могат да донесат желаните резултати. Разбира се, биха могли да са също толкова ефективни и в един последващ период, в зависимост от целите, бранша и сайта. Кампаниите на дигиталния маркетинг са изключително важни за хотелите като предвестник на информацията, насочена към определен целеви пазар. Тук гъвкавостта на

маркетинг мениджъра може да бъде достатъчно изразена, както с предложение за пакетна оферта, така и с отделни елементи на цялостния хотелски продукт.

3. *Маркетинг чрез съдържание (content marketing)*

Този термин означава създаване и популяризиране на активите на съдържанието с цел генериране на осведоменост за марката, растеж на трафика, конверсии и клиенти. Каналите, които могат да играят роля в маркетинговата стратегия за съдържание, включват:

- блог постове
- електронни книги
- инфографики
- онлайн брошури

4. *SMM (social media marketing) – маркетинг в социалните мрежи*

Тази практика промотира бранда и съдържанието в каналите на социалните медии, за да бъде повишена осведомеността за марката, да се привлече трафик и да се генерират потенциални клиенти за хотелиерския бизнес. Каналите, които могат да се използват в маркетинга в социалните мрежи, включват:

- facebook;
- twitter;
- linkedIn;
- instagram;
- snapchat;
- pinterest

Отлична стратегия на дигиталния маркетинг мениджър за атрактивно позициониране на определен целеви пазар е публикуване на информация от реални ситуации в хотела (снимки, видеа, албуми, актуални оферти, бюлетин), която да пресъздава емоцията, настроението, атмосферата, влиянието на човешкия факор и състоянието на суперструктурата на рекламираното място. Това позволява създаване на определен имидж и доверие, а така също съкращава дистанцията между клиент и търговец.

Обратната връзка и бързата комуникация между страните в социалните мрежи е изключително важна за целевия сегмент и трайното и устойчиво позициониране на хотелиерския продукт на определен специфичен пазар.

Платформите за резервации в реално време, както и някои водещи метатърсачки като Trip Advisor, а от скоро и самата Google, предоставят възможности на потребителите да оставят своето мнение и коментар в онлайн пространството. Това благоприятства не само потенциалните клиенти на дадения хотел, но и самите предприемачи. Информацията е ценен ресурс за тях по пътя им към постигане на очаквания хотелиерски продукт, така че би следвало да и се обръща подобаващо внимание, както и да бъде целенасочено управлявана и контролирана. Може да се твърди, че все още не се обръща достатъчно внимание на тази част от дигиталния маркетинг и тя се възприема като обратна връзка, без особени възможности за контрол. Въпреки това, някои от най-стряскащите прогнози сочат, че в следващите няколко години негативните и неконтролирани онлайн ревюта ще бъдат достатъчни да „съборят” даден бизнес. Най-вече туристическия, където преживяването на клиента от обслужването му е основен показател за успех или обратното.

В хотелите със специфични целеви сегменти би могъл да се наложи стандарт, който да изисква задължителен отговор на всяко едно публикувано мнение в социалната мрежа или туристическите портали, където тази възможност е налична. Отговорите тук са изключително важни не като оправдателна или отбранителна стратегия а по скоро за да се прецени обективността на информацията както от страна на госта така и от страна на хотелиера. Известни са ситуации на неистини както от едната така и от другата страна, като тук ролята на Темида е самият рейтинг който в крайна сметка определя до известна степен потребителското поведение.

Според Bright local (дигитална платформа, предоставяща услуги за оптимизация в интернет) 84% от потребителите, които търсят хотелско настаняване се доверяват на мненията и коментарите, оставени от други потребители, при това ги приемат за точно толкова достоверни, колкото са и личните препоръки на приятел (Nedevska, 2018).

Дигиталният бранд на хотелите със специфични целеви пазари е пряко зависим от мнението и обратната връзка на всички гости, посетили вече хотелите. Това е свързано с нивото на предоставената услуга понастоящем и води до нейната качествена промяна завбъдеще.

5. PPC (pay per click) – плащане на клик

PPC е метод за привличане на трафик към уебсайта като се заплаща на издателя всеки път, когато рекламата е кликната. Един от най-

често срещаните видове е Google Ads, който позволява да се заплаща за най-добрите позиции на страниците с резултати от търсенето на Google, на цена “на клик” за връзките, които са поставяни. Други канали, където могат да се използват PPC, включват:

- платени реклами във Facebook;
- промотирани туитове в Twitter;
- спонсорирано съдържание в LinkedIn

6. Affiliate

Афилийт маркетингът е форма на сътрудничество между търговците, които продават онлайн, и собствениците на сайтове, които поместват на сайтовете си връзки към сайтовете на търговците (<http://affiliatemarketingbg.blogspot.com/>, н.д.).

Тази форма на маркетинг е вид реклама, базирана на ефективността, където се получава комисионна за популяризиране на продукти или услуги на някой друг в уеб сайта на хотела. Партньорските маркетингови канали може да включват още:

- хостване на видеореклами чрез Партньорска програма на YouTube;
- публикуване на партньорски връзки от профили в социалните мрежи.

7. Имейл маркетинг

Компаниите използват имейл маркетинга като начин за комуникация със своята аудитория. Имейлът често се използва за популяризиране на съдържание, отстъпки и събития, както и за насочване на потребителите към уеб сайта на организацията. Видовете имейли, които могат да се използват в имейл маркетингова кампания, включват:

- бюлетини за абонамент за блогове;
- последващи имейли до посетителите на сайта, които са изтеглили нещо;
- поздравителни имейли за клиентите;
- предложения и промоции за лоялни клиенти;
- съвети или интересно съдържание, свързано с бранда и бранша;
- имейли за събития или промотиране на услуги.

Пример за приложение на имейл маркетинг би могъл да се даде с практиката на хотелски комплекс с възможност за закупуване на имот или таймшеър комплекс. Връзката хотелиер – гост и тази хотелиер – собственик се поддържа чрез информационен бюлетин изпращан еже-

седмично. Той се доставя до всички клиенти на лоялна хотелска програма от една страна, а от друга - до собствениците на имоти в комплекса представляващи специфична целева група.

При хотелите със специфичен целеви сегмент така описаните форми на дигитален маркетинг биха повлияли изключително положително на тяхното интернет представяне. Изброените категории дигитален маркетинг трябва да бъдат внедрени за изграждане на стратегия за позициониране на хотели със специфичен целеви сегмент.

3. Процедури по разработване на маркетингова стратегия

Процедурите по разработване на маркетинговата стратегия могат най-общо да се групират в две последователни фази.

Първата фаза обхваща работата по формулирането на възможни стратегии, като определящи са поставените маркетингови цели, разполагаемите ресурси и ограниченията на маркетинговата среда. Желателно е да се формулират няколко алтернативни стратегии, за да може на базата на сравнението да се избере най-добрата. Възможно е да се разработи само една стратегия, която да се коригира в етапа на оценка, ако тя не удовлетворява изпълнението на целите. Както вече бе уточнено, в хотелиерството все по-често явление би следвало да бъде стратегическото съсредоточване около един основен сегмент. Това обаче не винаги води до пълен успех и достигане до желаните нива на финансов резултат. Затова следва да се помисли върху прилагане на успоредно стратегическо влияние върху няколко сегментни пазара, които взаимно да допълват приходния разчет на предприемачите. Затова стратегическото планиране при тези заведения за пребиваване трябва да е изключително прецизно, многопластово и умело да съчетава взаимозаменяеми стратегически подходи. На този етап следва да се обмисли и типа и начините, по които ще се взаимодейства с клиентелата от подбрани пазар/пазари или т.нар. CRM (customer relationship management) стратегия. Според Евгени Станимиров най-добрият път за предприятията (в това число приложимостта е и върху хотелиерските предприятия), които имат богат продуктов микс е да се следва CRM концепция (най-общо следване на принципите, по които пазарните субекти си взаимодействат), да изпълнява стратегия за управление на взаимоотношенията, а така също и да автоматизира дейността с определени софтуерни решения. Според автора маркетинговата стратегия е

неразривно свързана именно с тази за управление на взаимоотношенията с клиентите (Stanimirov, E. 2010, p. 205). При хотелите със сегментация на пазарите това е от особена важност, тъй като този модел дава възможност да се проследи възприятието на хотелиерската услуга в нейния специфичен вид, както и да се зададат навременно правилните параметри за нейната еволюция спрямо променените изисквания на пазара.

Втората фаза включва оценката на формулираните стратегии или стратегия. Всяка стратегия следва да бъде оценена качествено и количествено.

Качествената оценка се състои в поставянето на три основни въпроса, обхващаща трите основни характеристики на всяка стратегия:

- адаптивност;
- единство;
- частично превъзходство

Адаптивността на стратегията означава тя да е подходяща за характеристиките на пазара и спецификата на хотелиерското предприятие. Неадаптивна към пазара би се оказала стратегия за лансиране на нов хотелиерски продукт с по-висока цена, ако това съчетание се разминава с потребностите и мотивите на целевите туристически потребители. При хотелите с целеви пазарни сегменти обаче се наблюдава по-скоро обратното. Обикновено техните стратегии са насочени към клиенти с по-високи доходи и не би било изненадващо, ако именно ниската цена е онази, която не задоволява потребностите на потребителите. Презупцията тук е, че хотелиерската услуга създава ценност у потребителите си и те не само са съгласни да заплатят исканата цена, но и не са готови да подменят търсената услуга, тъй като именно тя създава желаното удовлетворение в процеса на потребление. (Ivanov, S. & V. Zhechev, 2011, p. 176) Неадаптивна за хотелиерското предприятие ще се окаже стратегия за конкурентно позициониране на пазарен сегмент, където то има изключително нисък пазарен дял, ограничени вътрешни ресурси и присъства заедно с малко на брой но ресурсно мощни конкуренти. Пример може да бъде даден с градски хотел, който предлага СПА услуги, без нужните качества за успешно предлагане на този нишов пазар. Много по-търсена би била услугата на СПА хотел в курортна зона, където характеристиките на основния ресурс – водата, заедн с тези на въздуха са на нужното ниво за качествена СПА услуга.

Под единство на маркетинговата стратегия следва да се разбира съвместимостта и непротиворечивостта на стратегическия маркетингов микс, в който се превъплащава стратегията. Стратегията за пазарно проникване, преследваща постигане на значителен пазарен дял на съответния сегмент, е с нарушено вътрешно единство, ако в стратегически план се акцентира върху интензивни и масови комуникационни усилия, а се предвижда изграждане на ограничена мрежа от канали за разпределение на продукта. Редно е хотелите със сегментирани пазари да отправят своите маркетингови послания първо към своя специфичен сегмент потребители като залагат за тази комуникация най-голям ресурс и едва след това да навлизат в пространство на масовия потребител или този от друг тип сегментирани пазари.

Частичното превъзходство на маркетинговата стратегия често се изпуска. То се състои в това че поне по една характеристика избраната стратегия следва да превъзхожда тази на конкурентите. Предимства най-вече трябва да се търсят по някои от елементите на стратегическия маркетингов микс. Хотелите със строго сегментирани пазари например често избират: да изграждат политика на лоялност към своите клиенти, като същото се очаква и от самите клиенти, т.е. стратегиите включват програми за лоялност с разнообразни принципи на функциониране; да поддържат комуникация с потребителите преди пристигането, по време на престоя и след напускане на хотела, което удължава процеса на преживяване и дава възможност за още по-богат проучвателен процес и т.н. Така посочените примери представляват конкурентно предимство пред масовото предлагане в конкурентна среда.

Количествената оценка на маркетинговата стратегия представлява опит да се предвиди количествено ефектът от нейното реализиране и да се съпостави този ефект с количествения израз на поставените маркетингови цели. Най-често поставяните маркетингови цели с количествен израз са обем на продажбите, пазарен дял, ръст на пазарния дял и т.н., Предвиждането на продажбите цели да се предвиди обема на оборота, до който ще доведе дадената хипотетична стратегия. Това означава да се предвиди отговорът, който стратегията ще получи от пазара. Поради разнородния продукт, който имат възможност да предложат хотелите със специфични целеви сегменти, те могат да променят и взаимодопълват маркетинговите си цели, когато се забележи, че дадена такава не носи необходимите резултати. Например пазарният дял на

бизнес хотелите, предлагащи конферентен продукт би могъл да се разшири в летните месеци в посока посрещане на ваканционни туристи, когато се организират значително по-малко конферентни прояви. Обемът на продажбите в един голф комплекс пък би се покачил, ако предлагането му, освен с характерните голф туристически пакети, се обогати с таймшеър хотелиерски продукт или възможност за закупуване на имот в комплекса и т.н. Тези примери отвеждат към една друга, също измерима величина, а именно еластичност на хотелиерското предлагане. Според Велас и Бешерел алтернативността в предлагането на хотелиерски продукт способства неговата еластичност. Пример авторите дават именно с предлагане на туристическо настаняване на принципа на отдаването под наем, което изисква сравнително по-малък фиксиран разход, а е вариант за туристите, макар и от други целеви пазари (Vellas, F., L. Becherel, 1995, pp. 110-112).

Заклучение

Съвременният инструментариум на дигиталния маркетинг разполага със стратегически потенциал за развитие на хотелиерския бизнес. В ерата на информационните поколения и интернет обществото все още на туристическия пазар функционират предприятия, предимно малки и средни, които не са запознати с онлайн технологиите за печелене и привличане на клиенти. Това представлява солиден пропуск за успеха на бизнеса и реализира немалко пропуснати ползи. Хотелите със специфични целеви пазари отук натагък ще представляват все по-голям дял от хотелиерството, предвид необходимостта от диференцирано предлагане на сегментиран кръг потребители. Регламентирането, както на политиките спрямо тях (институционални и браншови, национални и международни, задължителни и с доброволен характер), така и на самите техни планове за управление и подходи също така тепърва ще претърпяват адаптиране спрямо условията на туристическия пазар. Освен това предстои процес, вече определящ се като неотложен и задължителен, по задълбочена подготовка на кадрите (и особено управленските) в хотелиерството, които трябва да придобият качествени познания за възможностите на дигиталния маркетинг, както и методите, с които да оказват дистанционно/дигитално въздействие върху своите потенциални клиенти. От това не само все повече ще зависи степента на успешност на предприемачите, но и би се svelo до оставането

на хотелиерските предприятия в „редиците” на бранша и стопанската дейност.

References

1. Dabeva, T, G. Lukanova. (2017) *Hotelierstvo*. Varna: Nauka i ikonomika.
2. Gorcheva, T., V. Kraeva. (2008) *Marketing v turizma*. Veliko Tarnovo: Faber.
3. Ivanov, S. V. Zhechev. (2011) *Mrketing v hotelierstvoto*. Varna: Zangador.
4. Medlik, S. (2003) *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, Third edition*,. Oxford: Butterworth Heinemann.
5. Parusheva, T. (2009) *Sotsialna psihologia na turisticheskoto povedenie*. Sofia: Avangard Prima.
6. Stanimirov, E. (2010) *Upravlennie na vzaimootnosheniyata s klientite. Kontseptualni osnovi*. Varna: Nauka i ikonomika.
7. Yanev, R.(2018) *Za effektivno hotelierstvo*. Burgas: Dimant.7.
8. Vellas, F., L. Becherel. (1995) *International Tourism*, Macmillan Business.
9. Nedevska, M., 2018. <http://smartfi.bg/>. [Online] Available at: <http://smartfi.bg/> [Accessed 12/03/2020].
10. <http://affiliatemarketingbg.blogspot.com/>, [Online] AAvailable from: <http://affiliatemarketingbg.blogspot.com/>,
11. az-moga.com/ (2019). <https://az-moga.com/digitalen-marketing-reklama/>. [Online] [Accessed 15/03/2020].
12. <https://seobg.net/>, 2020. <https://seobg.net/>. [Online] Available at: <https://seobg.net/marketing-turizam/> [Accessed 15/03/2020].
13. smartfi.bg/. [Online] [Accessed 12/03/2020].

**ПРАКТИКИ ПРИ ОПОВЕСТЯВАНЕ
НА НЕФИНАНСОВА ИНФОРМАЦИЯ
В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ДОБИВНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ**

**NON-FINANCIAL INFORMATION DISCLOSURE
PRACTICES IN THE MINING ENTERPRISES**

*Докторант Имрен Гендж-Салатова
Икономически университет – Варна
imren_gendj@ue-varna.bg*

*Imren Gendzh-Salatova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
imren_gendj@ue-varna.bg*

Abstract

The mining industry is of great importance for the economic development of our country and has a strong environmental impact. All the parties concerned, directly or indirectly affected by their activities would need to receive more useful, transparent and high-quality financial as well as non-financial information. The purpose of this report is to investigate the practices related to the publication of non-financial information of the enterprises with the 10 largest net sales revenues in the industry. The overall conclusion is that the investigated enterprises have practices to disclose non-financial information without being required by current legislation, but there are a number of gaps - the information is concise, descriptive, poorly structured, difficult to compare.

Key words: *non-financial information, non-financial reporting, disclosure practices, mining enterprises*

JEL Code: M41; L71; L72; M14

Въведение

В съвременни условия все повече потребителите на информация имат потребност от комплексна и прозрачна информация при вземане на решения. Те се нуждаят от информация за рисковете, които произтичат от дейността на предприятията, отнасящи се до социални и екологични въпроси и от сигурност, че компаниите предприемат мерки за ограничаване на негативното въздействие, което оказват върху околната среда и че прилагат ефективни политики за това.

С оглед на факта, че добивната промишленост има голямо значение за икономическото развитие на страната ни и оказва силно влияние на околната среда следва, че широк кръг от заинтересовани лица биха имали потребност както от получаване на прозрачна и качествена финансова, така и на нефинансова информация.

В добивна промишленост функционираат 338 предприятия, а общият брой на заетите лица в сектора е 21 653 (NSI, 2020). По данни на Българската минно-геоложка камара предприятията в сектора формират около 5% от БВП на страната, а добавената стойност на един зает е 47 хил. лв. (BMGK, 2020). Секторът е с най-висок процент на образуваните отпадъци - 83,5% от общите тонове неопасни отпадъци за страната, както и над 98% опасни отпадъци от общите тонове образувани производствени и опасни отпадъци за страната¹.

Целта на този доклад е да се изследват практиките, свързани с публикуване на нефинансова информация, на 10-те най-големи по нетни приходи от продажби предприятия в добивната промишленост.

1. Необходимост от нефинансово отчитане в предприятията в добивната промишленост

С нарастването на нуждите на заинтересованите страни и развитието на отчетността нараства изключително бързо и ролята на нефинансовата информация. По тази причина през последните десетилетия тя се превърна в предмет на регулации в национални законодателства, международни и европейски стандарти.

През 2017 г. влезе в сила Директива 2014/95/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 22 октомври 2014 г. за изменение на Директива 2013/34/ЕС по отношение на оповестяването на нефинансова информация и на информация за многообразието от страна на някои големи предприятия и групи. В нея се подчертава наложителността за повишаването на прозрачността на информацията, която е свързана с екологични и социални въпроси, за постигане на устойчиво развитие. Усилията на Европейската комисия са насочени главно към повишаване на корпоративната устойчивост и социална отговорност на предприятията, чрез създаване на единни изисквания за оповестяване на нефинансова информация.

¹ Изчисления на автора на база данни от НСИ за Образувани производствени и опасни отпадъци по икономически дейности общо за страната за 2017г. (NSI, 2020)

Изискванията на посочения акт са транспонирани в българското законодателство с новия Закон за счетоводството, в сила от 01.01.2016 г., като чл. 41 на новия закон задължава големите предприятия, които са от обществен интерес и които към 31 декември надвишават критерия за среден брой служители от 500 души, да включват в доклада за дейността си и нефинансова декларация по чл. 48 от Закона за счетоводството. Съгласно чл. 43 микро, малките и средните предприятия могат да не включват в доклада за дейността нефинансова информация. От това следва, че в националното ни законодателство кръгът на задължените предприятия е силно стеснен, като подкрепяме мнението на А. Лютакова, че „извън обхвата на Директивата и закона остават други възможни критерии като екологичен и/или социален отпечатък/въздействие по икономически сектори, пазарен дял и други“ (Lyutakova, 2016, p. 43).

Имайки предвид факта, че значителна част от предприятията в добивната промишленост се класифицират като малки и средни, а най-голям относителен дял имат микропредприятията (Bakardzhieva & Dimov, 2019, p. 561), може да се направи изводът, че най-вероятно голяма част от компаниите са освободени и не са задължени да представят нефинансова декларация. Определено с това се цели да не се налагат допълнителни административни тежести и разходи (за отчитането, обобщаването и оповестяването на нефинансова информация и съставянето и публикуването на нефинансова декларация) на бизнеса, но от друга страна се пренебрегват интересите на потребителите, които на база нефинансовата информация могат да вземат по-правилни и по-обосновани икономически решения.

В настоящия доклад се присъединяваме към мнението на М. Минев (Filipova et al, 2017), А. Атанасов и Р. Маринова (Atanasov & Marinova, 2019), че е наложително да се преразглеждат горепосочените критерии в Закона за счетоводството за задължителното изготвяне и публикуване на нефинансова декларация и при следващи изменения и допълнения да се включат и средните и големите добивни предприятия. От една страна това се обуславя от силното негативно въздействие на сектора върху околната среда, тясната му връзка с обществото и въпросите, които възникват от социално естество, а друга страна от полезността на всеки един елемент на нефинансовата декларация за потребителите на информация.

С чл. 48 на Закона за счетоводството (в сила от 01.01.2017 г.) е уредено съдържанието на нефинансовата декларация за българските предприятия. Тя трябва да включва четири основни елемента.

1. На първо място нефинансовата декларация трябва да съдържа **кратко описание на бизнес модела на предприятието**. Тук е необходимо да се посочат цел, стратегия, мисия, визия, организационна структура, инфраструктура, продукти, следвани политики по отношение на основните и спомагателните дейности на предприятието и други. Чрез тази информация заинтересованите лица имат възможност да се запознаят с предмета на дейност на предприятието, териториалното му разположение, продуктова му линия и др. Това ще подпомогне формирането на имиджа на организацията и ще позволи тя да се идентифицира във външната среда.

2. Като следващ елемент на нефинансовата декларация, законодателят задължава да се добави **описание на политиките, които предприятието е приело и следва по отношение на екологичните и социалните въпроси, включително дейностите, които е извършило през отчетния период и резултатите от тях**. Тъй като добивните предприятия оказват пряко въздействие на околната среда, нейното замърсяване и разрушаване, то е необходимо заинтересованите лица да получат информация как те работят и какви политики следват за намаляване на негативното влияние на дейността им върху околната среда. Също така заинтересованите лица биха се интересували от това дали дадено добивно предприятие извършва активни и целенасочени дейности, свързани със социална и трудова политика, например равнопоставеност и зачитане на човешките права, здраве и безопасност на труда, професионално развитие и заплащане, въпроси свързани с борбата с корупция и подкупите. Оповестяването на тези аспекти от дейността ще подобри репутацията на предприятието пред обществото и ще способства за привличането на нови клиенти и делови партньори.

3. Третата насока, за която трябва да се представи информация в нефинансовата декларация, се отнася до **целите, рисковете и задачите, които предстоят по отношение на екологичните и социалните политики, включително описание на такива дейности, които биха довели до неблагоприятно въздействие върху екологията, служителите или други социални въпроси**. Предоставянето на подобна информация от компаниите в добивния сектор би осигурило по-точна и

пълна информация за това какви рискове идентифицира дадено предприятие по отношение на екологични и социални въпроси и как ги оценява, какви са потенциалните заплахи, съмненията и евентуалните проблеми, пред които са изправени, какви са предстоящите цели и задачи. С това ще се увеличи прозрачността, ще се намали информационната асиметрия и ще се повиши доверието на заинтересованите лица.

4. Последният елемент, който трябва да съдържа нефинансовата декларация, включва **описание на основните показатели за резултатите от дейностите, свързани с екологичните и социалните въпроси**. Допълването на представената от добивните предприятия финансовата информация с нефинансови показатели би било изключително полезно за ползвателите на финансови отчети за вземане на по-правилни и по-обосновани решения. Икономическите и финансовите показатели, заедно с нефинансовите показатели ще служат като доказателство за успеха на бизнес модела и ще утвърдят репутацията на отчитащото се дружество и по този начин ще се подпомогне устойчивото му развитие, а в дългосрочен план и на целия отрасъл.

С оглед на изложените аргументи, може да се счита, че оповестяването на нефинансова информация от добивните предприятия ще води до осигуряване на полезност както за потребителите на информация (те ще получат по-прозрачна информация), така и за самите компании (за подобряване на имиджа, за привличане и задържане на работна сила, за увеличаване на ефективността от дейността и постигане на устойчив растеж).

2. Сравнителен анализ на практиките на добивните предприятия за публикуване на нефинансова информация

Възможностите за еволюция и перспективите на нефинансовата отчетност в добивните предприятия са проверени в настоящия доклад с изследване на това какви са практиките за публикуване на нефинансова информация на 10-те най-големи предприятия по нетни приходи от продажби за 2017 г., класифицирани в сектор „Добивна промишленост“ по данни на НСИ. Проучването обхваща анализ на публично достъпна информация, която се съдържа в годишните финансови отчети, годишните доклади за дейността за 2018 г. и актуалната информация в корпоративните сайтове на изследваните предприятия към 02.04.2020 г. Направено е сравнително изследване на наличието на

информация, която може да се отнесе към горепосочените четири елемента на нефинансовата декларация.

Първоначално установихме, че всички предприятия, които следва да бъдат анализирани, нямат задължението по нормативен акт да публикуват нефинансова декларация, в повечето случаи по причина, че не отговарят на критерия за „предприятие от обществен интерес“. За да представим максимално широк кръг от информация, в следващата таблица бяха изведени само основните акценти от анализа в сбит вариант.

Таблица 1

Практики за оповестяване на нефинансова информация

Предприятие	Описание на бизнес модела	Политики по отношение на екологични и социални въпроси	Цели, рискове и задачи	Описание на основните показатели за резултати от дейността
МИНИ МА-РИЦА - ИЗТОК ЕАД	Организационна структура; Мисия, визия, цел, информация за основни категории продукти/дейности и реализация по клиенти. Внедрени системи и сертификати за управление на качеството	Политика по отношение на човешките ресурси. Програма за квалификация на дейност за 2018г. Обучение на персонал; Дуално обучение. Политики, свързани с екологията и опазване на околната среда; Интегрирана система за управление на околната среда и здравето и безопасността при работа	Процес за оценка и управление на риска в следните рискови области: управленски методи и контрол, човешки ресурси, надеждност и сигурност на информацията, трудова дисциплина и др. Информация за мерки, свързани с рисковете.	Информация за изразходена ел. енергия по количество и стойност. Показател специфичен разход на електроенергия за добив на м ³ минна маса
ЕЛАЦИТЕ МЕД АД	Информация за предприятието, основни продукти, структура на инвестициите,	Политики по отношение на управление на здравословни и безопасни усло-	Рискове, свързани с околната среда; персонал; управле-	Обемни и качествени показатели за добив и преработка на мед-

	внедрени системи за управление на качеството	вия на труд, на аспектите на околната среда; системи за управление на енергията, политика и план за повишаване на квалификацията на персонала.	ние на рисковете, свързани с бизнес процеси, работни места, околна среда. Очаквано развитие на персонала.	но-порфирна златосъдържаща руда
ДЪНДИ ПРЕ-ШЪС МЕТАЛС ЧЕЛОПЕЧ ЕАД	Информация за предприятието и основни продукти, производствени дейности. Мисия, визия, цел, бизнес процеси.	Информация относно екологична отговорност; обучение на персонал; здраве и безопасност на персонала. Политика по опазването на околната среда и обезпечаване на устойчиво развитие.	Цели и задачи в сферата на опазване на околната среда. Утвърден план за собствен мониторинг	6 основни показателя за отчетност, свързани с отчетване на успехите в областта на екологията, които отговарят на изискванията на Глобалната инициатива за отчетност.
АСАРЕЛ - МЕДЕТ АД	Мисия, стратегическа цел, визия за развитие. Въпроси, свързани със структурата на управление на дружеството.	Политики по отношение на околната среда, безопасност при работа.	Политики по отношение на управлението на риска. Изпълнение на фирмени цели и насоки за развитие в областта на устойчивото развитие	Общо изпълнение на основни натурални и технологични показатели за 2018г. като план и отчет; Развитие на човешкия капитал; Показатели - план 2019г.
КАОЛИН ЕАД	Информация относно предприятието, цел и мисия, основни продукти и тяхното приложение.	Политики по качеството, по безопасност на фуражните суровини, по околна среда, по здраве и безопасност при работа (СУК). Политики по	Рискове и възможности. Представяне на планове за бъдещо развитие; Дейности, свързани с опазването на околната	Липсва информация

		отношение на други социални въпроси.	среда и отговорност към персонала.	
ВЪРБА БА-ТАНЦИ АД	Информация за предприятието	Политики по отношение на социални въпроси	Липсва информация	Използване на работно време на едно лице от персонала
НОУБЪЛ КОНТРАКТИНГ II ГМБХ-КЛОН БЪЛГАРИЯ	Липсва информация	Липсва информация	Липсва информация	Липсва информация
РОДОПИ ЕКО ПРОДЖЕКТС ЕООД	Информация за предприятието и основните продукти	Политики по отношение на социални въпроси	Кратка информация за рисковете	Изпълнение на плана за производство – количество добита руда; разпределени са по участъци
ЛЪКИ ИНВЕСТ АД	Информация за предприятието и основни видове продукти и дейности по отделни рудници	Политики по отношение на социални въпроси	Кратка информация за плана за развитие	Показател – съотношение между фонд работни заплати и реализация
ГОРУБСО МАДАН АД	Информация за предприятието и производствената дейност, изпълнение на добива по рудници	Политики по отношение на екологични въпроси, Информация за поддържане на безопасни условия на труд, закупуване на лични предпазни средства и безплатна храна и транспорт; обучение на персонал.	Липсва информация	Използване на работно време на едно лице

Източник: Собствено проучване на автора на база ГФО, доклади за дейността на предприятията за 2018 г. и корпоративни сайтове.

На база направения сравнителен анализ, може да се обобщи, че изследваните предприятия имат добри практики да публикуват нефинансова информация, която може да се отнесе към първия елемент на

нефинансовата декларация - бизнес модела, като организационна структура, основни продукти и дейности, внедрени системи за управление на качеството, мисия, визия и цел. Почти всички предприятия разкриват информация за политиките си по отношение на екологични и социални въпроси, но в различна степен на детайлизация, а при някои (например „ВЪРБА БАТАНЦИ“ АД, „РОДОПИ ЕКО ПРОДЖЕКТС“ ЕООД, „ЛЪКИ ИНВЕСТ“ АД) бяха открити оповестени данни, касаещи само социалните въпроси. Информация, отнасяща се към третия елемент на нефинансовата декларация - целите, рисковете и задачите, които предстоят по отношение на екологичните и социалните политики, бе открита при първите пет анализирани предприятия. Срещат се и практики за оповестяване на показатели за резултати от дейността, като само при „ДЪНДИ ПРЕШЪС МЕТАЛС ЧЕЛОПЕЧ“ ЕАД е посочено, че отговарят на изискванията на Глобалната инициатива за отчетност.

От направения анализ следва да се заключи, че предприятията се стремят към доброволно представяне на нефинансова информация, свързана с тяхната социална и екологична ангажираност, но са налице и редица пропуски, които може да се обобщат по следния начин:

- Не може да се постигне съпоставимост на доброволно представената нефинансова информация, тъй като изследваните 9 от 10 предприятия в сектора публикуват различен по обем и разнородна по вид информация. Срещат се и стилистични различия.

- Информацията е твърде кратка, недобре структурирана и липсва последователност и взаимосвързан подход при представянето ѝ.

- Към настоящия момент представената нефинансова информация се среща в различни източници – годишни финансови отчети, доклади за дейността и интернет сайтове и това затруднява потребителите да получат своевременна и полезна информация.

- Наблюдава се, че предприятията изпитват трудности при дефиниране и представяне на резултати и ключови показатели за ефективност.

За отстраняване на установените пропуски и усъвършенстване на нефинансовата отчетност на добивните предприятия, предлагаме следните препоръки:

- Добивната промишленост има голямо значение за икономическото развитие на страната ни и оказва силно влияние на околната среда

и по тази причина потвърждаваме тезата на други български изследователи, според които добивните предприятия трябва да са задължени да предоставят нефинансова декларация.

- Въвеждането на ясно дефинирани изисквания по силата на нормативен документ ще осигури еднотипност на представената нефинансова информация и ще се подобри сравнимостта ѝ.

- Необходимо е предприятията да включват по-задълбочена информация относно всеки един елемент на нефинансовата декларация, но по-специално трябва да обърнат внимание към целите, рисковете и задачите, които предстоят по отношение на екологичните и социалните политики и описанието на основните показатели за резултатите от дейностите, свързани с екологичните и социалните въпроси.

- Включването на данни за съпоставяне с предишни години към основните показатели за резултатите от дейностите, свързани с екологичните и социалните въпроси, ще дава възможност на потребителите да проследят тенденциите.

- Подобряването на структурата и представянето на логически обвързана нефинансова информация ще подобри качеството ѝ и ще увеличи полезността ѝ за заинтересованите страни.

Заклучение

През последните години в резултат на множество корпоративни фалити, глобалната финансова криза и все повече засилващите се социални и екологични проблеми, интересът към нефинансовото отчитане става все по-важен.

Ролята на нефинансовата информация за постигане на устойчиво развитие и за повишаване на конкурентоспособността на предприятията от добивния сектор е безспорна. В настоящия доклад бе направен опит да се изясни необходимостта от оповестяване на нефинансова информация от добивните предприятия и бяха изследвани практиките на водещите компании в сектора. Общото заключение е, че изследваните компании осъзнават необходимостта и ползите от оповестяване на нефинансова информация и доброволно я представят на потребителите. Това е стъпка към усъвършенстване на управленските практики и ще доведе до създаване на стойност за всички заинтересовани страни.

В бъдещи изследвания може да се изследват емпирично и нагласите на мениджърите и собствениците относно доброволното и задъл-

жително представяне на нефинансова информация, да се проследят тенденциите в практиките, да се оцени нивото на оповестяване, например чрез индекс на оповестяване и той да се обвърже с други ключови показатели за дейността.

References

1. Atanasov, A. and Marinova, R. (2019) Non-Financial Reporting In The Mining Industry - Regulations And Application. *Journal of Mining and Geological Sciences*, 62 (4). pp. 58–64.

2. Bakardzhieva, R. and Dimov, E. (2019) Nefinansovo predstavayane na sektor „dobivna industriya” – novi predizvikelstva i resheniya. “*Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions’2019”* Plovdiv: University of agribusiness and rural development.

3. *Direktiva 2014/95/ES na Evropeyskiya parlament i na Saveta ot 22 oktombri 2014 g. za izmenenie na Direktiva 2013/34/ES po otnoshenie na opovestyavaneto na nefinansova informatsiya i na informatsiya za mnogoobrazieto ot strana na nyakoi golemi predpriyatiya i grupi.* (2014)

4. Filipova, F., Atanasova, A., Georgiev, V., Stefanov, Sv., Hristov, I., Kalev, K., Todorova, St., & Minev, M., (2017) *Problemi i Predizvikelstva Pred Schetovodstvoto Vav Vrazka S Kontseptsiyata Za Integrirana Otchetnost.* Varna: Izdatelstvo „Znanie i biznes“, Varna. [Online] Available from: http://eknigibg.net/monogr/Integrirana_otchetnost.pdf [Accessed: 29 March 2020].

5. Lyutakova, A. (2016) Nefinansovata deklaratsiya v zakona za schetovodstvoto – izgubeni v prevoda. *Spisanie IDES*, (broi 3), pp. 40–53. [Online] Available from: <https://www.ides.bg/e-journal/2016/issue-3/03-2016-anna-lyutakova> [Accessed: 30/03/2020].

6. *Zakon za schetovodstvoto, Obn. DV. br. 95 ot 8 Dekembri 2015g., izm.i dop. DV. br.37 ot 7 May 2019g.*

**МОДЕЛИ И МЕТОДИ ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА
НА РИСКА В КОНТЕКСТА НА НЕГОВОТО
ДИГИТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ**

**MODELS AND METHODS FOR ANALYSIS
AND RISK ASSESSMENT IN THE CONTEXT
OF ITS DIGITAL MANAGEMENT**

*Докторант Мариета Христова
Икономически университет – Варна
marieta_hristova@ue-varna.bg*

*Marieta Hristova, PhD Student
University of Economics – Varna, Bulgaria
marieta_hristova@ue-varna.bg*

Abstract

The concept of risk is central to a number of social and natural sciences, each with its own subject matter and focus in its research, evaluation and management. This is precisely what outlines the broad boundaries within which possible methods, approaches and techniques for risk analysis vary. Prioritizing them is justified and predetermined by industry specificities, derived criteria for success, access to information, reliability and usefulness of results and other existing limitations.

The development of modern technologies offers opportunities for increasing the effectiveness of risk management. The implementation of the right software provides automation and optimization of business processes, refines forecasting and planning under conditions of systematic control and monitoring.

***Key words:** risk, risk analysis, risk analysis methods, risk management software.*

JEL Code: M21

Въведение

Анализът на риска е предпоставка за вземане на по-ефективни решения и управление на портфейли. Въпреки че намира приложение и в отделни самостоятелни ситуации, основната цел на процеса е да се оценят няколко възможности и да се създадат условия за тяхното сравнение, класиране и управление. Затова следва да се генерира стабилен модел/и за оценка на риска (модели, които могат да се справят с разнообразните аспекти на всички възможности, подлежащи на оценяване) и

да се установи обща мярка, с помощта на която алтернативите да бъдат сравнявани.

В тази връзка целта на настоящия доклад е въз основа на анализирани характеристики на модели и методи за анализ и оценка на риска, да се предложат възможности за дигитализация на тяхното приложение и изпълнение.

Изложение

Бизнес организациите са изложени на редица разнообразни по естество и тежест рискове, което налага тяхното приоритизиране по предварително определени критерии. По природа голяма част от рисковете не са статични събития – последствията от тях настъпват след определен период от време с нова интензивност или под нова форма. Това налага идентифицирането на риска да бъде непрекъснат процес, но не прекомерно. Важно е съществуващите рискове да бъдат наблюдавани, а новопоявяващите се да бъдат разкривани, анализирани, оценявани и на тази основа управлявани.

Може да се твърди, че анализът на риска е относително самостоятелен процес, който следва да бъде интегрирана и неизменна част от този на управлението. Успешното идентифициране и оценка на риска се основава на знания и умения за приложение на разнообразни методи и техники. В таблица 1 обобщено са представени алтернативни такива, използвани от български и чуждестранни автори в предходни изследвания. Изведени са част от най-широко разпространените и проверени методи, които считаме за приложими към дейността на предприятията, опериращи в различни индустриални отрасли.

Таблица 1

Методи за анализ на риска

Методи за анализ	Приоритетно приложение		Описание
	Идентификация на риск	Оценка на риска	
SWOT анализ	•		Популярен инструмент за извличане на качествена информация по организиран начин. Моделът позволява на компаниите да идентифицират възможности и заплахи

			(произтичащи от външната среда), слабости и силни страни (вътрешната среда) и на база получената информация да се разработят стратегии за управление.
PEST(E) анализ	•		Анализ за идентифициране и оценка на факторите на външната макро среда, оказващи влияние върху организацията и съответната индустрия. Разграничават се следните групи фактори: политико-правни, икономически, социо-културни, технологични и екологични. (Trifu, 2012)
Експертна оценка	•	○	Методи за интегриране мненията на високо квалифицирани специалисти – експерти. Разграничават се две основни групи: колективна работа на експертни групи от специалисти и получаване и обработка на индивидуалните оценки на членове на експертни групи. (Stoyanov et al., 2008)
Списъци и въпросници	•	○	Средство, с което се цели: – Да се съберат нужните данни; – Да се осигури сравнимост на данните; – Да се минимизира възможността за изкривяване на данните; – Да се мотивира респондентът (Zhelev, 2008)
Преглед и анализ на документацията	•		Сортиране и анализиране на наличните документи и данни; възможност за обобщаване и извличане на нова информация. Извършва се критичен преглед на документацията с цел идентифициране на потенциалните рискове.

Структуриране на риска	•		Иерархично декомпозиране на рисковете в логични, естествени групировки, свързани с конкретен проект или организация. (Pritchard, 2010)
Бейсов модел		•	БМ е вероятностен модел с причинно-следствена връзка, който осигурява графично представяне, при което всеки възел представлява променлива и всяка дъга представлява причинно-следствено влияние. (Tarnina, 2016)
Анализ на съотношенията	•	○	Въз основа на данни от финансовите отчети се анализират различни аспекти на финансовото състояние на дружеството. Всеки анализатор съставя списъка на използваните показатели спрямо преследваните цели и съответните нужди. Като най-разпространени съотношения Lucic, L.(2014) и Campbell, T.(2004) определят коефициентите на ликвидност, рентабилност, ефективност, както и тези, изразяващи капиталовата структура, структурата на активите и др.
Break-even point analysis	•		Изследва се връзката между фиксираните разходи, променливите разходи и възвръщаемостта. Критичната точка определя кога инвестицията ще генерира положителна възвръщаемост и може да се определи графично и аритметично. (Kampf et al,2016)
Анализ на чувствителността		•	Изразява се в измерване на относителното изменение на резултативния показател, при точно определено изменение на всеки от факторите в негативна посока. Целта е да се определи реакцията на резултативния показател, например

			оперативната печалба (ЕБИТ), спрямо промяната на всеки фактор поотделно, при равни други условия. Методът изпълнява спомагателна роля при оценката на бизнес риска. (Todorov, 2012)
Анализ на дървото на решенията (EMV)		•	Графичен метод за избор на алтернатива чрез изследване на последователни и взаимосвързани решения и резултатите от тях. Методът дава възможност за избор на рационално управленско решение, когато за всяка алтернатива са известни или могат да бъдат предвидени стойностите на възможните резултати и вероятностите за постигане на един или друг от тях. (Yotsov, 2015)
Рейтингови схеми		•	Схемите за рейтинг са стандартизирани и се прилагат на проектна или (в идеалния случай) на организационна основа за изясняване на относителната величина на въздействието и вероятността за даден риск. Те определят понятия като “висок”, “среден” и “нисък” за тези рискови съображения. Рейтинговите схеми са в основата на изграждането на матриците на риска. (Pritchard, 2010)
Матрица за оценка на риска		•	Функцията за оценка на риска съгласно ISO 31010 е $v(p,u)$, където $p \in 0 \div 1$ е експертна оценка за вероятността, $u = 1,2,3,4,5$ е експертна оценка за последиците от случване на риска. В тази матрица функцията за оценка $v(p,u) = p \cdot u$. Матрицата за оценка способства за приоритизиране на рисковете. (CARM, 2020)

Факторен анализ	•	Методика за изучаване и измерване въздействието на факторите върху величината на резултативните показатели
Модел на Алтман	•	Същността на петфакторния модел се свежда до обвързване на относително независими коефициенти и определяне на теглата им. Те са включени в едно структурно уравнение, базирано на променливи (финансови съотношения) и параметри (емпирично получени числа). Финансовите коефициенти, участващи в уравнението, представляват следните пет показателя: ликвидност, доходност, задлъжнялост, платежоспособност и ефективност. (Kasargova, 2010)
Монте Карло симулации	•	Изчислителни алгоритми, които разчитат на повтарянето на случайни извадки за постигане на числов резултат.

Източник: Pritchard, C. (2010). *Risk Management*. New York: Apple Academic Press.

Групирането на техниките в таблица 1 е на база приоритетното им приложение – разграничават се подходящите за идентификация на риска от тези, използвани на фаза оценяване. Избраният признак за групиране на методите налага да бъдат изяснени двата ключови етапа, съставляващи анализа на риска. **Hallikas, J. u Lintukangas, K. (2016)** определят идентифицирането на риска като процес на систематично разкриване и дефиниране на потенциални вътрешни и външни рискове, които могат да причинят загуба или да възпрепятстват дейността на бизнес единицата. Постига се разпознаване и осъзнаване на възможните източници на риск.

Успешно идентифицираните рискове следва да бъдат оценени с помощта на целесъобразно подбрани и приложими методи, техники и инструменти. Извършеният преглед на теоретични постановки и проведени предходни изследвания откроява два основни фактора, на база на които респондетите оценяват риска – в т.ч. вероятност и последс-

твия (въздействие) от риска.¹ Под *въздействие* следва да разбираме всеки ефект, независимо дали е преднамерен, непреднамерен, положителен, отрицателен, пряк или косвен (R2A, 2019). Интерпретациите на понятието *вероятност* интегрират неговия субективен характер и байесовския подход.² *Вероятността* се дефинира като функция, която съпоставя на всеки възможен изход от даден експеримент число между 0 и 1 (или в процентно отношение всяка стойност между 0% и 100%).

Количественото изразяване на двете променливи (вероятност и въздействие) ни позволява да изчислим и *Risk Priority Index (RPI)*:

$$RPI = I \times P, \text{ където:}$$

I – влияние (въздействие) на риска;

P – вероятност за настъпване на риска.

Стойността на индекса определя посоката и необходимостта от предприемане на конкретни действия за поддържане или ограничаване нивото на риска (Marcelino-Sádaba et al., 2014).

Представените до момента методи за управление на риска са добре познати и утвърдени както в науката, така и в практиката. Развиващите се социално-икономически и технологични отношения провокират необходимост от внедряване на иновативни и адекватни програмни продукти за моделиране и управление на бизнес процесите. Достъпът до високоскоростен интернет, хардуерни споделени ресурси и динамичното развитие на софтуерната индустрията позволяват създаването (разработването) на нови, по-ефективни модели, осигуряващи конкурентни предимства на потребителите.

Фокусираме се върху уеб базираните системи, наложили се като икономическа алтернатива на традиционните платформи за локално инсталиране на компютър. Ключовите предимства на уеб базираните софтуерни решения (SaaS – Софтуер като услуга) се свеждат до:

Ниски разходи – резултат от икономииите в мащаба, ефективното използване на ресурсите и липсата на разходи за софтуерна поддръжка;

¹ Методът CEL е с широко приложение за анализ и количествена оценка на специфичния риск – неговата употреба налага оценяване и на трети фактор на риска – *честотата*, с която дадената система е изложена на определени опасности.

² От една страна, вероятността се разглежда като мярка за вярата на индивида в реализацията на конкретно събитие, а от друга – вероятността се разглежда като обективна числова мярка относно шанса за неговото събъждане.

Бързо усвояване на ползите от приложението на софтуера – не се изисква време за инсталиране на софтуер и конфигуриране на хардуер;

Възможност за отдалечен достъп – достъпът до уеб базиран софтуер се осъществява чрез уеб браузър;

Ефективна съвместна работа и достъпна информация в реално време;

Мобилност – голяма част от софтуерните продукти се поддържат от операционните системи на мобилните устройства;

Поддръжка на базата данни - при уеб базирания софтуер управлението и архивирането на базата данни е част от предоставяната услуга, като данните се съхраняват едновременно на различни сървъри;

Периодично обновяване - софтуерните актуализации се извършват автоматично, без ангажимент от страна на потребителите и др.

В таблица 2 са представени част от водещите софтуерни системи за автоматизация, изпълнение и оптимизация на процесите по управлението на риска.

Таблица 2

Софтуерни системи за управление на бизнес риска

Софтуер	Поддържаща операционна система
Active Risk Manager (Sword GRC)	Windows, Cloud
JCAD CORE	Cloud, Windows, Android, iPhone, iPad
Opture ERM	Cloud, Mac, Windows, Android, iPhone, iPad
Resolver Enterprise Risk Management	Cloud
A1 Tracker	Cloud
Risk Management Software (Enablon)	Cloud, Android, iPhone, iPad
Integrum QHSE Risk & Compliance Software	Cloud, Windows, Android, iPhone, iPad
Checkit	Cloud, Windows
Analytica	Cloud, Windows
iTrak (iView System)	Cloud

Източник: Slashdot Media (2020) Compare the Top Risk Management Software of 2020. Available at: <https://sourceforge.net/software/risk-management/?page=3> (Accessed: 17 April 2020).

Обучението за работа със софтуерните продукти се извършва онлайн (вебинари и персонални обучение) и чрез предоставяне на писмени инструкции. Изборът на подходящ софтуер се определя от търсената функционалност, технологичната инфраструктура, наличните финансови и човешки ресурси, способността за приоритизиране и др. Системите са проектирани по начин, който осигурява висока степен на гъвкавост и конфигурируемост спрямо специфичните нужди на бизнес организациите. Възможността за интегриране на подобен тип софтуери с други ИТ системи (в т.ч. *Enterprise resource planning*, *Project Management Systems*, *Document Management Systems* и др.) улеснява тяхното внедряване и приложение.



Източник: Slashdot Media (2020) *Compare the Top Risk Management Software of 2020*. Available at: <https://sourceforge.net/software/risk-management/?page=3> (Accessed: 17 April 2020).

Фиг. 2. Концептуален модел за оценка на риска в дигитална среда

На фиг. 1 е представен концептуален модел за оценка на риска чрез софтуера за визуално моделиране *Analytica*. Количествената оценка на риска се извежда след приложение на Монте Карло симулации и извършване на детерминистични изчисления на входящата информация. Основните предимства на метода се свързват с неговата точност (конструира пълна картина на риска), гъвкавост (позволя да се използват различни теоретични разпределения и динамични корелационни зависимости), универсалност и възможност за интегриране в различни рискови модули (Georgiev, 2012). Софтуерният продукт е подходящ инструмент за графично онагледяване на резултатите и вземане на обосновани управленски решения.

Заклучение

Извършеният и систематизирано представен литературен обзор очертава широките граници, в които варират възможните методи, подходи и техники за анализ на риска. Приоритизирането им се аргументира и предопределя от отрасловите особености, изведените критерии за успех, достъпа на информация и други съществуващи ограничения. Ефективността от приложението на определена техника в контекста на изследвания сектор следва да бъде преценена съобразно набор от критерии, в т.ч. особености на техниката, възможност за приложение, надеждност, полезност на резултатите, изисквания за ресурси и др.

Автоматизирането и контролирането на етапите в управлението на риска чрез софтуерни системи разкрива възможности пред организациите за намаляване на разходите, увеличаване на ефективността, рентабилността и конкурентоспособността.

References

1. Ahmed A., Kays B. and Amornsawadwatana S (2007). A review of techniques for risk management in projects.//Benchmarking: An International Journal Vol. 14, No. 1, pp. 22-36
2. Aven, Terje. (2015). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research* 253 (2016) 1-13
3. Campbell, T. (2004) Risk Assessment for Small Business, Community Development Officer. Department of Development & Technology
4. Dimitrova, Zh., Dimitrova, R. (2017) Sistema za obuchenie po statistika i statisticheski izchisleniya s Microsoft Excel, Burgas University "Prof. D-r. Assen Zlatarov"
5. Ducu, C. and Mărăciine, M. (2011). Risk management in Business. *Revista Tinerilor Economiști (The Young Economists Journal)*, 1(16)
6. Duong, L. (2009). Influence Of Risk Management in Operations of SmallMedium Enterprises and Micro Companies: A Case Study for Viope Solutions Ltd. *Arcada Degree Thesis International Business*
7. Falkner, E., Hiebl, M. (2015) Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, *The Journal of Risk Finance*, Vol. 16 Issue: 2

8. Georgiev, G. (2012), Izmervane na pazarniya risk chrez Monte Carlo simulatsiya, "Novo znanie", University of Agribusiness and Rural Development, Plovdiv
9. Hallikas, J. & Lintukangas, K., (2016), 'Purchasing and supply: An investigation of risk management performance', *International Journal of Production Economics* 171, pp. 487–494
10. Haines, F. (2017) Regulation and risk, ANU Press, pp. 183 - 185
11. Kampf, R., Majerčák, P. i Švagr, P. (2016). Application of Break-Even Point Analysis. *NAŠE MORE*, 63 (3 Special Issue), pp.126-128
12. Kasarova, V. (2010) Modeli i pokazateli za analiz na finansovata ustoychivost na kompaniyata. Nauchen elektronen arhiv na NBU, Sofiya
13. Kelly, C. (2012) "Prioritizing risks for the future: auditors at an Australian transport company use mathematical analysis to assist them in their audit planning." *Internal Auditor*, p. 53+. *Academic*
14. Khizer, A., Muhammad, A. and Shama, S. (2011). Financial and Non-Financial Business Risk Perspectives – Empirical Evidence from Commercial Banks. *Middle Eastern Finance and Economics*, (11)
15. Koller, G. (2005). Risk Assessment and Decision Making in Business and Industry. New York: Chapman and Hall/CRC.
16. Lucic, L. (2014) Financial ratios in the function of business risk assessmen. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 2, Issue 3
17. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. and Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), pp.327-340.
18. Mogire E and others (2011) 'Assessment Of Business Risks And Risk Management Measures Among Small And Medium Enterprises (Smes) In Kumasi, Ghana'Christian Service University College
19. Naude, M. and Chiweshe, N. (2017). A proposed operational risk management framework for small and medium enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1)
20. Pritchard, C. (2010). Risk Management. New York: Apple Academic Press
21. Rippel, M. and Teplý, P. (2011). Operational Risk - Scenario Analysis. *Prague Economic Papers*, 20(1), pp.23-39.
22. Stoyanov A., Krastev, G. (2008) Analiz i obrabotka na ekspertna informatsiya ot provedeno izsledvane za diagnostika na dizelova gorivna uredba. Nauchni trudove na RU "A. Kanchev", 47(4), Ruse

23. Tarnina, A. (2016), Semantichno-orientirani arhitekturi i izpolzovane na ontologiya za organizirane na adaptivno tarsene, SU „Sv. Kliment Ohridski“, Sofiya
24. Tomov, V., Vladimirov, L. (2008) Analiz na chuvstvitelnostta na risk modelite, Scientific works University of Ruse, 47, Ruse
25. Trifu, A.E. (2012), PESTEL analysis on petroleum industry, "Approaches in organisational management", Bucharest, Romania
26. Velikova, P. (2016), „Prilozhenie na simulatsionen metod za otsenka na riska pri tehnologichno obnovenie na proizvodstveno predpriyatie“, Mezhdunarodna konferentsiya: „Modeli za upravlenie na znaniето“, Balchik, Volume: 55 (9)
27. Yotsov, I. (2015), Upravlenie na riska pri osashtestvyavane na preki investitsii, VVMU „N.Y. Vaptsarov“, <https://ejournal.vfu.bg> [Accessed 17/04/2020]
28. Zhelev, S. (2008) Marketingovi izsledvaniya. Sofiya: Univ. izd. Stopanstvo
29. Research to Action. (2019). *Research to Action - The Global Guide to Research Impact*. [Online] Available from: <https://www.researchtoaction.org> [Accessed 28/09/2019]
30. http://cfo.cio.bg/382_ocenka_na_biznes_riska_chast_6_analiz_na_chuvstvitelnostta - Official site of ICT Media [Accessed 17/04/2020]
31. <http://riskmanagementlab.com> – Official site of Academic Association “ Center for Analysis and Risk Management” [Accessed 17/04/2020]

**ПРЕДИМСТВА НА МЕТОДИТЕ ЗА ПОВИШАВАНЕ
НА ПРОДАЖБИТЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА**

**ADVANTAGES OF INCREASE METHODS
COMPANY SALES**

Д-р Светла Атанасова
svetla_n_atanasova@abv.bg

Svetla Atanasova, PhD
svetla_n_atanasova@abv.bg

Abstract

In the present development, the main purpose of this development is to interpret the basic conceptual views on enterprise sales and to determine on this basis the advantages of the basic methods for analyzing, evaluating and enhancing them.

Key words: *sales of the enterprise, stock, ABC/XYZ-analysis.*

JEL Code: F13, F14.

Въведение

В условията на изострена конкуренция задоволяването на нарастващите потребителски изисквания и стремежът за повишаване на приходите от продажби и за разширяване на пазарния дял се превръщат в основни приоритети на търговските предприятия. Това налага необходимостта да се търсят нови икономически инструменти за осъществяване на поставените цели. Един от тези инструменти е анализирането и оценяването на продажбите на предприятията.

В съвременните икономически условия все повече се налага постановката, че обемът на продажбите се предопределя от намаляване или разширяване на предлаганата съвкупност от стоки и услуги. Търговската практика показва, че постигането на търсения обем продажби изисква непрекъснато подобряване на използваните механизми за неговото определяне, прогнозиране и развитие. Тези механизми се свързват със съблюдаване и отчитане на спецификата и параметрите на същността на продажбите на предприятията.

Основната цел на настоящата разработка е да се интерпретират основните концептуални възгледи за продажбите на предприятия-

ята и върху така изградения фундамент да се детерминират предимствата на базовите методи за тяхното анализиране, оценяване и повишаване.

Насърчаващото изследователско внимание, което се отправя към обема на продажбите на предприятията, се дължи на определени причини. Сред тях е изменчивостта на решенията за предлаганата съвкупност от стоки и услуги, а също и въздействието на тези решения върху бизнес дейността на предприятието. Така очертаната сложност на поставените въпроси насърчава изследователския интерес.

1. Основни концептуални възгледи за продажбите и продажбените цели на предприятията

По своята същностна природа продажбите се свързват с икономическата дейност, насочена към задоволяване на определени потребности и реализиране на резултати. Функционирането на предприятията се поставя в зависимост от равнището на реализация на предлаганите стоки и услуги, т.е. от равнището на продажбите, които се извършват на пазара.

В специализирана литература редица изследователи, работещи с вещина на по тези въпроси, сред които С. Костова, дефинират същността на продажбите и продажбения процес. Цитираният автор детерминира два базови аспекта на продажбите (Kostova, 2002). Както потвърждава в своите постановки приведенният автор, в тесен смисъл продажбите са част от процеса на размяна в обществото, специфична дейност на продавачите, от която те получават доход. В широк смисъл – продажбите включват дейности, които не носят печалба, защото в процеса на размяна участват освен предприятия, ориентирани към чисто стопанска дейност, и такива с нестопанска цел.

Обзорът на икономическата литература позволява да се разкрият различия в мненията на специалистите за решенията на предприятията относно процеса на формиране на подходяща съвкупност от стоки, които да се предложат за продажба на пазара, т.е. детерминира се многообразие в поставените продажбени цели. Една част от специалистите дефинират формираната стокова съвкупност като пълен списък от стоки, структурирани и групирани в асортиментни групи, подгрупи и категории (Emelyanov, 2016), с помощта на които следва да се реагира на измененията на пазарната ситуация (Zhigul'skiy, 2002; Zhdanova,

2013). Друга част от изследователите свързват формирането на стоковата съвкупност с една от основните дейности на предприятието, на която се базира целият бизнес (Chuvakova, 2011).

Според С. Петрова изграждането на стоков портфейл е с особена значимост за процеса на определяне на принципите на сегментация на стоките, както и при установяване на максималното количество артикули в един търговски обект (Petrova, 2012). Авторът внася пояснението, че построяването на стоков портфейл трябва да се предшества от сериозна подготвителна работа в рамките на предприятието и да следва последователност от етапи, като: определяне стратегия на развитие и позициониране на търговския обект; избор на формата на магазина измежду няколко възможни; създаване и подробно описание на план за развитие на търговския обект при отчитане на рафтовото пространство на магазина и възможностите за неговото изменение; установяване на реда и сроковете за оценка и промяна на стоковия портфейл. За да затвърди своята теза С. Петрова допълва, че при построяването на разглежданата стокова съвкупност трябва да се отчете потребителското търсене, да се определи основният потребител по възраст, равнище на доходи, образование, предпочитания, извършвани покупки в магазина, очаквани услуги и пр. Върху основата на потребителското търсене се разграничават стокови категории, групи и класове от стоки.

Разгледаната икономическа литература показва, че за създаването на стокова съвкупност, подходяща за предлагане за продажба на пазара, е необходимо постигането на балансирана структура на установените стокови категории (Sysoyeva, S., Buzukova, YE., 2013; Pankratov, 2010). За целта стоките, влизачи в състава на стоковата категория, следва да спомагат достигането на определени продажбени цели, които са посочени в *Табл. 1*.

**Съотношение на продажбените цели на предприятието,
ролята на стоквата категория и стоките в стоквата категория**

<i>Продажбена цел на предприятието</i>	<i>Стокова категория, включваща продажбените цели в самото начало</i>	<i>Стоки в стоквата категория, достигащи продажбените цели</i>
Привличане на потребители, обезпечаване на потока от потребители	Приоритетни, базови, рядко периодични	Популярни, известни, актуални, рекламиране на нови стоки
Създаване на оборот	Базови, удобни, рядко приоритетни	Недобри, масови, актуални за сезона
Реализиране на печалба	Приоритетни, рядко уникални, периодични	Добри, статусни, особени, нови стоки
Задържане на потребителите	Периодични, рядко уникални, базови	Особени, сезонни, недобри
Увеличаване обема на продажбите	Удобни, базови	Комплексни или обемни
Пробуждане на желание за покупка под въздействието на импулс	Приоритетни, уникални, рядко удобни	Нови стоки
Поддържане имиджа на предприятието	Приоритетни, уникални	Добри и статусни

Източник: адантирано по Sysoyeva, S., Buzukova, YE. (2013). Upravleniye assortimentom v raznitse. Kategoriyuyu menedzhment. St. Petersburg: St. Petersburg, s. 174.

В специализираната литература се привеждат постановки, че когато се предлагат за продажба стоки от конкретна търговска марка, е необходимо да се отчетат и особеностите както на съществуващите на пазара търговски марки, така и на новите: вж. *Табл. 2.*

**Предимства и недостатъци на съществуващите
на пазара и на новите търговски марки**

<i>Търговска марка</i>	<i>Предимства</i>	<i>Недостатъци</i>
Съществуваща на пазара	Известен бранд; висока информираност на потребителя за търговската марка	Високо ниво на конкуренция
Нови на пазара	Ексклузивност; отсъствие на конкуренция; висока рентабилност при правилно позициониране	Високи разходи за придвижване на стоките на пазара

Източник: адаптирано по - Pankratov, F. (2010). *Kommercheskaya deyatel'nost'*, s. 500.

Специалистите са единодушни, оптималното управление на продажбения процес е сред значимите цели на предприятието, предопределящи неговото развитие на пазара. Разглежданият процес трябва да съответства на стоковата специализация на предприятието и да отчита потребностите на потребителите (Zasukhin, 2012; Zhdanova, 2013; Zhigul'skiy, 2002; Sysoyeva, 2007) и др.

В заключение може да се подчертае, че добре организираният продажбен процес води до повишаване степента на удовлетворяване на потребителските изисквания, чрез осигуряване на търсените стоки, брандове и търговски марки. Това от своя страна позволява на предприятието да формира желания размер на печалбата от бизнес дейността.

2. Методи за повишаване на продажбите на предприятията

Според С. Чувакова за повишаване на продажбите на предлаганата съвкупност от асортименти на предприятието е необходимо провеждането на АВС-анализ, основан на принципа на Парето (Chuvakova, 2011). Към това разяснение се присъединяват и В. Чеглов и А. Тупицын, които добавят, че е необходимо провеждането и на XYZ-анализ (Cheglov, 2012; Tupitsyn, 2006).

Базирайки се на същностните особености и на предимствата на посочените два метода К. Канаян и Р. Канаян, П. Офицеров и А. Гун и Д. Гурьев предлагат обединяване на двата метода и създаването на АВС/ XYZ-анализ, на който да се основава процесът на повишаване на

продажбите на предприятието (Kanayan & Kanayan, 2017; Kanayan & Kanayan, 2017; Ofitserov, 2017; Gun & Gur'yev, 2008). Разгледаните теоретици посочват, че така съчетани двата метода за анализ се допълват взаимно. Като подчертават, че ABC-анализът позволява да се оцени внасянето на всяка стока в структурата на продажбите, а XYZ-анализът позволява да се оцени повишаването на обема на продажбите. В резултат на проведеното проучване на икономическата литература се достигна до заключението, че ABC/ XYZ-анализът представлява матрица във вида 3x3 или т. нар. 9 групи стоки и има следния вид (вж. *Фиг. 1.*):

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>X</i>	Висока потребителна стойност	Средна потребителна стойност	Ниска потребителна стойност
	Висока степен на надеждност	Висока степен на надеждност	Висока степен на надеждност
<i>Y</i>	Висока потребителна стойност	Средна потребителна стойност	Ниска потребителна стойност
	Средна степен на надеждност	Средна степен на надеждност	Средна степен на надеждност
<i>Z</i>	Висока потребителна стойност	Средна потребителна стойност	Ниска потребителна стойност
	Ниска степен на надеждност	Ниска степен на надеждност	Ниска степен на надеждност

Източник: адаптирано по – Gun, A., & Gur'yev, D. (2008). *Kompleksnyy analiz tovarnogo assortimenta*, s. 102.

Фиг. 1. Матрица ABC/ XYZ

Специалистите дават следните разяснения на представените във всяка клетка група стоки Kanayan & Kanayan, 2017; Kanayan & Kanayan, 2017; Ofitserov, 2017; Gun & Gur'yev, 2008).

- Стоките от групите *AX* и *BX* се отличават с висока стабилност и формират голяма печалба в резултат на продажбите. Необходимо е да се обезпечи наличието на такива стоки, но затова е необходимо да се създадат условия за голямо количество стоков запас. Разходите за стоките от тази група са стабилни и прогнозируеми.

- Стоките от групите *AU* и *BU* се отличават с недостатъчна стабилност на разходите, но формират голяма печалба, което налага обезпечаването на постоянна наличност от тези стоки, за да се увеличи стоковият запас.

- Стоките от групите *AZ* и *BZ* се отличават с ниско прогнозируеми разходи, но формират голяма печалба, след като се отчетат разходите за продажбите. Необходимо е да се обезпечи гарантирано наличие на всички стоки от дадената група.

- За стоковата група *CX* може да се използва система от запаси с постоянна периодичност и намаляване на големия стоков запас.

- За стоковата група *CY* може да се премине към система от постоянен обем от стоков запас, но при това формиране стоковият запас зависи от финансовото състояние на предприятието.

- В стокова група *CZ* попадат всички нови стоки, стоки със спонтанно търсене и т. н. Често се случва една част от тези стоки да се изведат от стоковата съвкупност, предлагана от предприятието, а друга част от стоките регулярно да се контролира, защото от тази група стоки възникват неликвидни или трудно реализуеми стокови запаси, от които предприятието няма печалба.

За да се постигне по-висока аналитична стойност, определени специалисти препоръчват по-детайлно обединяване на използваните икономически инструменти, което да доведе до използването на два параметъра за ABC-анализа, а именно: обем продажби и печалба (Kruchinetskiy, 2009; Novoselska, 2012; Terziyev & Manolov). В случай на такова многомерно обединяване се получава определен брой групи от стоки. Резултатите от такъв анализ могат да се използват за: оценка рентабилността на стоковите групи, оценка на потребителите, вземане на решения за повишаване на обема на продажбите и т. н.

Според приведените икономисти така обединените два метода за анализ – ABC-анализ и XYZ-анализ, позволяват да се оцени равнището на повишаване на обема на продажбите. Като **ключови предимства на двата метода**, спомагащи вземането на подходящи бизнес решения за продажбите, се извеждат:

- подобряване ефективността на системите за управление на стоковите ресурси;

- увеличаване дела на стоките с високи маржове, без да се нарушават основните принципи на стоковата политика;

- идентифициране на приоритетните стоки, т. е. на тези, които носят най-много приходи и се характеризират със стабилно потребителско търсене;

- преразпределение на усилията на персонала, в зависимост от уменията и опита;
- намаляване броя на загубите от продажба на стоки, поради липса на такива;
- намаляване на риска от загуба на стоки, поради изтичане срока на годност.

Така извършеният обзор на приведеня модел за повишаване на обема на продажбите дава възможност за по-пълно и по-щателно вземане от страна на предприятията на бизнес решения, релевантни на изискванията на пазара и на потребителските предпочитания. Разгледаните аналитични инструменти спомагат за оценяване на обема на продажбите и за прогнозиране на тяхното развитие в бъдеще. С особена значимост е формираната от предприятието стокова съвкупност, притежаваща определени характеристики и специфики. Прецизният подбор на стоки се подпомага от ABC/ XYZ-анализа.

Върху основата на така приведените теоретични и методологични постановки могат да се изведат следните **по-важни изводи**:

Първо, формирането от страна на предприятието на подходяща стокова съвкупност, която да се предложи за продажба на пазара, е сложен процес свързан с отчитане влиянието на множество нееднородни фактори, като: характеристиките и спецификите на стоките, нарастващите потребителски изисквания, конкуренцията и стремежа на предприятието да реализира печалба. Това налага предлагането за продажба на стоки, позволяващи задържане на потребителите, привличане на нови потребители и повишаване на размера на реализираните приходи от продажби.

Второ, на базата на получените резултати от проведения ABC/ XYZ-анализ се създават условия за по-прецизно оценяване на обема на продажбите на предприятието, както и за по-ясно поставяне на релевантни продажбени цели, реализуеми на пазара и съобразени с потребителските предпочитания. Отчитат се предимствата от прилагането и съчетаването на двата метода. Създават се условия за вземането на съответни мениджърски решения, с което се осигурява необходимото равнище на продажбите на предприятието. По този начин предприятието има възможност да подобри своите икономически показатели и да се премести на по-предни позиции в конкурентната борба за вниманието на потребителите.

На базата на така разгледаните проблеми може да се обобщи, че в условия на динамично изменяща се конкуренция нарастването на потребителските изисквания налага необходимостта от търсенето на разнообразни подходи, методи, зависимости и инструменти за повишаване обема на продажбите на предприятието.

References

1. Cheglov, V. P. (2012). *Ekonomika i organizatsiya upravleniya roznichnymi trgovymi setyami*. Moscow: INFRA-M.
2. Chuvakova, S. (2011). *Upravleniye assortimentom magazina*. Moscow: Dashkov and K.
3. Emelyyanov, V. (12 01 2016 r.). *Metodika formirovaniya effektivnogo assortimenta produktovogo magazina*. UDK 339.1/.5.
4. Gun, A., & Gur'yev, D. (2008). *Kompleksnyy analiz tovarnogo assortimenta*.
5. Kanayan, K., & Kanayan, R. (16 05 2017 r.). *Analiz raznichnoy trgovli, Instrumenty roznichnogo analitika*.
6. Kanayan, K., & Kanayan, R. (16 05 2017 r.). *Assortiment i taktika*.
7. Kostova, S. (2002). *Prodavane i upravlenie na prodazhbite*. Sofia: Thrace-M.
8. Kruchinetskiy, S. (2009). *Metodika upravleniya assortimentom i tovarnym zapasom trgovoy kompanii*. "Profession - Director", 7-10.
9. Novoselska, N. (2012). *ABC - XYZ-analiz za optimizirane na deynostta na t"rgovski druzhestva*. IV at the International Scientific and Practical Conference "scientific community from students from the XXI century. Economic science", (pp. 115-164). Novosibirsk.
10. Ofitserov, P. (16 05 2017 r.). *Upravleniye assortimentom*.
11. Pankratov, F. (2010). *Kommercheskaya deyatel'nost'*.
12. Petrova, S. (04 2012 r.). *Targovskiat asortiment - reshenia za izsledvane i razvitie*. MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 35, стр. 116-121.
13. Sysoyeva, S. (2007). *Standart roznichnogo magazina. Razrabotka instruksiy i reglamentov*. St. Petersburg: St. Petersburg.
14. Sysoyeva, S., Buzukova, YE. (2013). *Upravleniye assortimentom v raznitse. Kategoriynny menedzhment*. St. Petersburg: St. Petersburg.
15. Terziyev, V., & Manolov, D. (n.d.). *Vazmozhnost za kombinirane na AVS-analiza s XYX-analiza v planiraneto na snabdyavaneto s veshchevo*

imushtestvo v balgarskata armiya. Business, Management and Marketing, 331-338.

16. Tupitsyn, A. (2006). Upravleniye zapasami: AVS- i XYZ-analiz? Commercial Director.

17. Zasukhin, A. (2012). Optimalnoye upravleniye assortimentnoy politikoy torgovogo tsentra. Yekaterinburg: Ural Germes.

18. Zhdanova, T. (2013). Lenivyy marketing. Printsipy passivnykh prodazh. Moscow: Dashkov and K.

19. Zhigul'skiy, A. (2002). Sovremennayy supermarket. Moscow.

КРИЗИСЕН МЕНИДЖМЪНТ В УСЛОВИЯТА НА МАСОВА ПСИХОЗА

CRISIS MANAGEMENT IN CONDITION OF SOCIAL PSYHOSIS

Маг. инж. Яна Игнатова-Пачева

*Химикотехнологичен и металургичен университет, София
yana.pacheva@abv.bg*

Master engineer Yana Ignatova-Pacheva

*University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria
yana.pacheva@abv.bg*

Abstract

The definition of "crisis" could be the following statement - any emergency that disturbs employees, respectively society, and leads to instability in the organization, respectively the state. The crisis affects the individual, the organization and society. Crisis management is the process of preparing and responding to an unusual, unstable and complex situation that threatens the strategic goals, reputation or existence of the organization. However, in general the crisis can be seen as a situation that has not been foreseen or the preparation for it is insufficient to cope with the scale of the event. Dynamic times require companies to devote time and resources to prepare themselves for any unexpected event that results from external and internal factors. Otherwise they can be catastrophic not only for the individual company, but also for the society - socially, economically, environmentally.

Key words: *crisis, management, preparedness, response, social, economic, environment.*

JEL Code: H12

Въведение

Определението за „криза“, би могло да бъде следното твърдение – всяка извънредна ситуация, която смущава служителите, респективно обществото, и води до нестабилност в организацията, респективно държавата. Кризата засяга индивида, организацията и обществото като цяло. Тя може да бъде:

- Проблем с продукт или услуга;
- Природно бедствие;
- Технологична криза.

Ако от една страна стои състояние, което пряко влияе само върху една компания и което може да бъде обяснено ретроспективно с ненавременни действия или negliжиране на растящи вътрешни проблеми, то от друга страна стои това събитие, което има широк обществен отзвук и имайки ефекта на доминото, повлича множество отрасли на икономиката.

Обществото реагира остро и често нелогично, когато неговият социален статус, здраве и живот са застрашени. Лекарства, храни, горива, стоки за масова употреба и много други, при съмнение, основателно или не, в неговата безопасност са способни да предизвикат „масова психоза“ многократно увеличена през средствата за масова информация и социалните мрежи.

Стремглавото разрастване на социалните мрежи, ги превръща в място в което всеки може да сподели до безпрецедентно много хора своето мнение, се превръща в огромно предизвикателство пред компаниите. Кое то води до значителни усилия от стана на компаниите да изградят своя „он-лайн“ репутация с която да тушират възникващите недоброжелателни и търсещи евтина сензация потребители.

Според Насим Талеб в книгата му „Черният лебед“ – „Черният лебед е рядко или случайно събитие, което е неочаквано и се отличава с три характеристики – то е непредсказуемо, има огромно въздействие и може да бъде обяснено със задна дата. Тъй като черните лебеди са непредвидими, ние трябва да се приготвим към тяхното съществуване (вместо наивно да се опитваме да ги предвидим)” (Taleb, 2011).

Как се противодейства на кризата? Как се управлява кризата? Каква ретроспективна оценка да се направи, за да не повтори? Какви примери има в историята и какво можем да научим от тях?

1. Как се противодейства на кризата?

Кризисният мениджмънт е процесът на подготовка и отговор на възникващата необичайна, нестабилна и сложна ситуация, която представлява заплаха за стратегическите цели, репутацията или самото съществуване на организацията. Въпреки това, най-общо кризата може да се разглежда като ситуация, която не е била предвидена или подготовката за нея е недостатъчна за да се справи с мащаба на събитието.

Компаниите, респективно Държавите, притежават План за управление на кризи, съответстващ на заложените в Политиката и Целите, подкрепен с инструменти за съответните действия.

Йерархия на защитата:

- Хората – да се запази живота и здравето на засегнатите, при необходимост да се осигурят медицински ресурси за оказване на медицинска помощ;

- Околната среда – след оценка на въздействието на събитието върху околната среда и по възможност намаляване или ограничаването му;

- Активите – опазване на активите и ограничаване на бъдещо въздействие върху тях;

- Заинтересованите страни – своевременното информиране и запазване на доверието са ключови за периода на възстановяване.

Ясно дефинираните отговорности и спазването на йерархичната структура на екипа, следва да са добре описани, пречупени през призмата на възможните флуктоации в процеса. Всички указания, планове и други елементи на процеса трябва да бъдат прагматични и адаптирани към съответното звено. Основно, плановете за противодействие трябва да са:

- Базирани на оценка на риска;
- Въведени;
- Тренирани;
- Оценени въз основа на ефективност и адекватност;
- Подлежащи на периодичен преглед и актуализация.

Всичко това обобщава във твърде широки рамки, какви са задължителните действия от страна на компаниите, ако искат да бъдат подготвени. Разбира се не бива да се забравя, че всеки отделен случай трябва да се разглежда индивидуално и да се вземат в предвид спецификите на конкретната компания, положението и значимостта и на пазара.

2. Как се управлява криза? Ретроспективната оценка – защо е важна

Когато се изправяме пред необичайно и често разрушително събитие нашите реакции, често са силно повлияни от чувство на страх и отричане. Избягването на даден въпрос поради липсата на адекватен отговор или отказа за пресконференция, на която да се признаят грешките и да се обявят непопулярни мерки. Прехвърлянето на вина върху трето лице или набеждаване. Всичко това са нормални човешки чувст-

ва и действия, но които нямат място в Кризисният мениджмънт и в никой случай, не трябва да излизат на преден план. Лидерът няма право да се поддава на подобни емоции, а следва да внуши нужната доза спокойствие и увереност в екипа си, които от своя страна да я предадат на засегнатите страни. Ключовите елементи които трябва да помни всеки Лидер в момента на криза:

- Фактите са ключови – всяко предположение, може да доведе до разклащане на доверието;
- Изразената сдържаност по време на комуникация създава бариери;
- Измамата чрез изопачаване на факти е фатална;
- Съмненията разрушават увереността, те са равнозначни на предположение за измама, което в крайна сметка може да се затвърди в съзнанието на хората;
- Винаги ще има някой друг, който ще разказва на висок глас своята версия за случилото се, без то да е достоверно и ще определя настроението на група хора;
- Споделянето, достатъчно рано, на конкретни и истински данни ще упокои страховете;
- Не бива да се оставя въпрос без отговор и е задължителна проявата на емпатия;
- Управление и контрол на потока на информация;
- Приоритетите са – Хората, Околната среда, Активите и Заинтересованите страни.

Каквато и информация, да бъде подавана извън организацията, тя трябва да бъде последователна и да не буди догадки и съмнения.

Твърде често един много важен аспект от Кризисният мениджмънт бива пропускан. Когато бурята отmine и слънцето изгрее, първото действие, което трябва да предприеме дадена организация е да направи ретроспективна оценка на всичките си действия. На обсъждане подлежат това какви са били организацията, реакциите и не на какви уроци ни е научила ситуацията. Обратният процес може да определи, слабостите и съществуващата методика и да предложи подходящи решения. Комуникацията с всяка една заинтересована страна и безпристрастната оценка, са основополагащи за добрият развой на делата, тъй като следващата криза в напълно възможно да се задава на хоризонта.

3. Кризата „Tylenol”

Преди кризата „Tylenol“ е най-продаваният лекарствен продукт за облекчаване на симптомите на болка и температура в САЩ с близо 100 милиона потребители. „Tylenol” допринася за 19% от корпоративната печалба на Johnson & Johnson за първото тримесечие на 1982 и за 33% растеж на печалбата на годишна база. Лекарственият продукт е абсолютен лидер сред нестероидните болкоуспокояващи средства с 37% пазарен дял, поделайки пазара с останалите лидери Anacin, Bayer, Bufferin и Excedrin (Department of defense, 2006).

През есента на 1982, по неизвестни причини, злонамерени лица или лице, останали неизвестни, заменят капсулите на „Tylenol Extra-Strength“ с такива подправени с цианид. Запечатват опаковките и ги поставят на рафтовете на дрогерии и аптеки в Чикаго и околностите му. В резултат на това, подправените капсули са закупени от случайни лица и седем невинни жертви намират смъртта си. Johnson & Johnson, собственик на McNeil Consumer Products, произвеждаща лекарственият продукт, трябва веднага и без каквато и да било предварителна индикация, да обяснят на света, защо техният продукт убива хора.

Първият сигнал идва от репортер на местният вестник, който иска от компанията да направят изявление и да обяснят на семействата на жертвите причините довели до това, техните обичани хора да си отидат толкова нелепо от този свят. Сигналът заварва компанията напълно неподготвена и не подозираща случващото се и дава индикация на един от най-важните аспекти на случващото се – медиите ще бъдат винаги първи на мястото на събитието и начинът на представяне на информацията е не винаги обективен и достоверен. Това се случва през 1982 година, когато средствата за масова комуникация са ограничават до телевизия, радио и вестници. Всеки може да си представи какъв отзвук би имал подобен случай в настоящият момент и бързината с която би се разпространил.

За да се справи с негативния медиен облик James Burke, Председателят на борда на директорите на Johnson & Johnson, съставя седемчленен стратегически екип. Стратегията на екипа е проста, състои се в търсене отговорите на два основни въпроса и по тази причина е ефективна – „Как да предпазим хората?“ и „Как да предпазим продукта?“ . Независимо от факта, че бива съветван от представители на Държавни агенции, че всичко това просто действие на конкурент и реално причи-

ната за отравянията са други, James Burke предприема напълно прозрачни и ефективни мерки в опазване на живота на клиентите и предотвратяване бъдеща подмяна на продукта.

Първото действие от страна на компанията е да известят клиентите по националните медийни канали да спрат веднага да използват продуктите от серията „Tylenol“ и да не предприемат други действия до момента до който възникналите проблеми с безопасността не бъдат разрешени. Междувременно Johnson & Johnson спират производството и изтеглят всички налични опаковки в магазинната и аптечната мрежа в и около Чикаго. След като откриват още две опаковки с подменено съдържание, Johnson & Johnson предприемат национално изтегляне на всички налични количества в и извън търговската мрежа. Фактът, че компанията не поставя на везните огромната финансова загуба, а само животът на хората в крайна сметка довеждат до всеобщото мнение, че те са невинна жертва на престъпление.

Johnson & Johnson използват медиите, съвместно със специалисти в областта, да комуникират своята стратегия. Организируют безплатна телефонна линия за потребителите, на която да отговорят на въпросите им. Създадена е също така и безплатна телефонна линия за медиите, както и пресконференции в седалището на компанията.

Преди кризата, компанията не е търсила активно отразяване в пресата, но с настъпването и те оценяват предимството на отворената комуникация в ясното послание към обществото.

Три месеца след началото на кризата Johnson & Johnson представят на обществеността, новата трикратно подсигурана опаковка – запечатана кутия, „пломба“ на гърлото на бутилката и разрушаващо се при отваряне фолио на отвора на първичната опаковка, с пресконференция в седалището на производителя.

„Tylenol“ става първият продукт в индустрията, който използва защитената опаковка само 6 месеца след началото на кризата. В резултат на възстановеното обществено доверие, продуктът заема 44% пазарен дял само 90 дни след пускането на пазара на новата опаковка.

Случилото се с този лекарствен продукт, може да бъде причислено към категорията „тероризъм“. Който от своя страна може да бъде дефиниран като – умишлени действия, предприети от външни лица, насочени към причиняване вреда на организацията пряко или косвено.

Стратегията на Johnson & Johnson е насочена към предизвикването на съчувствие и прошка, чрез действията насочени в подпомагане на

семействата на жертвите с което също печелят симпатиите на обществото и като цяло се превръща в пример за това как да бъде управлявана криза, в която са замесени различни представители на обществото. Успехът на компанията се дължат на тяхната откритост и незабавните действия за елиминиране на опасността. Уверенията има, че подобна са взети всички необходими мерки подобна ситуация да бъде избегната в бъдеще. Не на последно място тяхната готовност да поемат разходите в името на безопасността на потребителите.

Множеството публикации след края на кризата, анализиращи действията на компанията, се превръщат в основите на кризисният мениджмънт и кризисната комуникация като частност.

Ако допуснем, че това се случва в наши дни (2020г.) твърдението, че последиците от една закъсняла реакция ще бъдат катастрофални, не е лишено от смисъл. Небезизвестен факт е че едно твърдение повторено неколкократно се превръща в „условна истина“ и придобива ураганен характер като разпространение.

Масовата психоза е „бързото разпространение на болестни признаци и симптоми, засягащи членовете на сплотена група индивиди, произхождащи от нарушение на нервната система, при което физическите оплаквания, които се проявяват несъзнателно, нямат съответната органична етиология” (Weir, 2005).

Масовата психоза възниква в контекста на заплахата (достоверна или не), която предизвиква голяма тревожност. Тоест факта, че дадено лекарство предизвиква физически страдания, може да се допусне че колкото по-разпространено е то, толкова по-голям ще е броят на „засегнатите“ индивиди. В подобна ситуация ненавременните действия или неясните послания от стана на първоизточника, могат да доведат до епидемиологичен, а също и не и пандемичен ефект на разпространението на психозата. Реално всяка една от засегнатите страни се бори с последициите и констатира щети.

Изграждането на доверие във възможно най-широк мащаб между двете страни и поддържането на репутация, която да позволи зараждането на слухове да бъде прекратено в най-ранен етап е единственото правилно действие. Всичко това се гради години преди да настъпи кризата, а може да рухне за секунди при първото послание, което остава усещането за недоизказани факти.

Заклучение

Динамичните времена изискват от компаниите да отделят време и ресурс да подготвят себе си за всяко едно неочаквано събитие, което е в резултат на външни и вътрешни фактори. В противен случай те могат да бъдат катастрофални не само за отделната компания, но и за обществото – социално, икономически, екологично.

Никой не подготвен достатъчно за криза, като тази в която сме в настоящият момент (март 2020). Криза, която засяга не само финансовият аспект на нашето съществуване, а е фокусирана върху нашето добруване и живот. Ако се фокусираме върху финансовият – то, смятам че може да се твърди че се извършва пренареждане на силите в световен план.

Икономика, която не е достатъчно гъвкава и лениво е разчитала на външни източници на блага, ще бъде изправена пред острата необходимост да самозадоволи потребностите си. До колко компаниите в Европейският съюз са способни да отреагират само времето ще покаже.

Как ще се преодолее икономическият удар в следствие на отмяната на Олимпийските игри в Токио и Европейското първенство по футбол? Би било интересно да проследим и да направим съпоставка.

References

1. Department of Defense, Crisis Communication Strategies, Analysis, Case study: The Johnson & Johnson Tylenol Crisis, [Online] Available from: <https://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2> [Accessed 30/03/2020].
2. Taleb, Nassim Nicholas, (2011) The Black Swan: The impact of the Highly Improbable, 2nd Ed., Info Dar, Bulgaria.
3. Weir, E. Mass sociogenic illness (2005), National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine., [Online] Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC543940> [Accessed 30/03/2020].

**Юбилейна международна научна конференция
ИКОНОМИЧЕСКА НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ
И РЕАЛНА ИКОНОМИКА: РАЗВИТИЕ
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДИГИТАЛНАТА ЕПОХА**

Сборник с доклади

Том III

Дадена за печат VI.2020	Печатни коли 47,18
Излязла от печат VII.2020	Издателски коли 44,82
Формат 60x90/16	Тираж 80

Предпечатна подготовка *Мария Янчева*

Издателство „Наука и икономика“
Икономически университет – Варна
ул. „Евл. Георгиев“ 24
Печатна база на ИУ – Варна

ISBN 978-954-21-1039-2