

Година XIII, Брой 2/2017 г.

# ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

*Economics and  
Management*



Югозападен университет "Неофит Рилски"  
Стопански факултет

Благоевград

“ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ” е научно списание на Стопанския факултет при ЮЗУ “Неофит Рилски”. В него се публикуват статии по актуални проблеми на икономиката и управлението на глобално, регионално и местно равнище.

**Главен редактор**

проф. д-р Рая Мадгерова

**Зам. гл. редактор**

доц. д-р Преслав Димитров

**Редакционна колегия**

проф. д-р Мария Кичева

проф. д-р Георги Л. Георгиев

доц. д-р Вяра Кюрова

проф. д-р Димитър Димитров

проф. д-р Зоран Иванович

(Университет в Риека, Р. Хърватска)

доц. д-р Людмила Новачка

(Икономически университет –

Братислава, Словакия)

проф. д-р Манол Рибов

проф. д-р Надежда Николова

проф. д-р Бьорн Паапе

(РВТУ-Аахен-Германия)

проф. д-р Пол Леонард Галина

(Бизнес факултет „Улиямс” на Университет

Бишъпс Шербрук, Квебек, Канада)

проф. Пауло Агуаш

(Факултет по Мениджмънт, гостоприемство

и туризъм на Университета на Алгарв, Португалия)

проф. Хосе Антонио Консейшо Сантош

(Факултет по Мениджмънт, гостоприемство

и туризъм на Университета на Алгарв, Португалия)

доц. д-р Стефан Бойнец

(Университет в Приморска

Факултет по мениджмънт – Копер, Словения)

доц. д-р Ченгиз Демир

(Факултет по икономика и административни

науки, Университет ЕГЕ, Измир, Турция)

доц. д.н. Елена Садченко, Университет по Икономика и

хуманитаристика, Биелско-Бяла, Полша

доц. д-р Алтин Идризи, Университет „Александър Джувани“,

Елбасан, Албания

д.н. Иевген Клобустов, Университет по Икономика и

хуманитаристика, Биелско-Бяла, Полша

проф. д.н. Любов Жарова, Университет по Икономика и

хуманитаристика, Биелско-Бяла, Полша

доц. д-р Савица Димитриеска, Европейски университет, Скопие,

Република Македония

д-р Мартун Чирфуш, Унгарска Академия на Науките, Будапеща,

Унгария

доц. д-р Димитрис Айдонис, Технологичен образователен институт

на Централна Македония в Серес

**Отговорен редактор**

доц. д-р Десислава Стоилова

**Отговорни редактори**

д-р Владислав Кръстев

д-р Николай Патонов

д-р Ани Атанасова

**Технически редактор и дизайн**

Лъчезар Гогов

**Chief Editor**

Prof. Dr. Raya Madgerova

**Deputy Chief Editor**

Assoc. Prof. Dr. Preslav Dimitrov

**Editorial Board**

Prof. Dr. Maria Kicheva

Prof. Dr. Georgy L. Georgiev

Assoc. Prof. Dr. Vyara Kyurova,

Prof. Dr. Dimitar Dimitrov

Prof. Dr. Zoran Ivanovic

(University of Rieka, Croatia)

Assoc. Prof. Dr. Ludmila Novacka

(University of Economics -

Bratislava, Slovakia)

Prof. Dr. Manol Ribov

Prof. Dr. Nadejda Nikolova

Prof. Dr. Bjorn Paape

(RWTH Aachen, Germany)

Prof. Dr. Paul Leonard Gallina

(Williams School of Business, Bishop's

University Sherbrooke, Québec, Canada)

Prof. Paulo Águas

(The School of Management, Hospitality

and Tourism of The University of Algarve, Portugal)

Prof. José António Conceição Santos

(The School of Management, Hospitality and

Tourism of The University of Algarve, Portugal)

Assoc. Prof. Dr. Stefan Bojnec

(University of Primorska

Faculty of Management Koper – Slovenia)

Associate Prof. Dr. Cengiz Demir

(Faculty of Economics and Administrative

Sciences EGE University, Izmir, Turkey)

Assoc. Prof. Dr. of Sc. Elena Sadchenko, Wyzsza Szkola

Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biala, Poland

Assoc. Prof. Dr. Altin Idrizi, University "Alexander Xhuvani",

Elbasan, Albania

Dr. of Sc. Ievgen Khlobystov, Wyzsza Szkola Ekonomiczno-

Humanistyczna, Bielsko-Biala, Poland

Prof. Dr. of Sc. Liubov Zharova, Wyzsza Szkola Ekonomiczno-

Humanistyczna, Bielsko-Biala, Poland

Assoc. Prof. Dr. Savica Dimitriiska, European University, Skopje,

Republic of Macedonia

Dr. Márton Czirfusz, Hungarian Academy of Science, Budapest,

Hungary

Assoc. Prof. Dr. Dimitris Aidonis, Technological Educational Institute

of Central Macedonia at Seres

**Production Editor**

Associate Prof. Dr. Desislava Stoilova

**Responsible Editors**

Dr. Vladislav Krastev

Dr. Nikolay Patonov

Dr. Annie Atanasova

**Technical Editor & Design**

Lachezar Gogov

**Основатели:**

проф. д-р Рая Мадгерова, проф. д-р Надежда Николова и проф. д-р Чавдар Николов

◆◆◆ 2005 г. ◆◆◆

Списание се разпространява чрез международния книгообмен на Народна библиотека “Св. св. Кирил и Методий” в следните библиотеки и институции: Slavonic and East European Section – Oxford, England; Library of Congress – Washington, USA; United Nations – New York, USA; Square de Meeus – Brussels, Belgium; Российская государственная библиотека – Международный книгообмен – Москва, Россия; Институт научной информации по общественным наукам Академии наук РФ – Москва, Россия.

**Адрес на редакцията:**

Списание “Икономика и управление”  
Стопански факултет при ЮЗУ “Н. Рилски”  
2700 Благоевград, ул. “Иван Михайлов” 60  
Тел.: 073/ 885952; e-mail: [em@swu.bg](mailto:em@swu.bg)

**Editor's office address:**

Magazine “Economics and Management”  
Faculty of Economics – SWU “Neoфит Rilski”  
60 “Ivan Mihaylov” Str., 2700 Blagoevgrad  
Tel: (+ 35973) 885952; e-mail: [em@swu.bg](mailto:em@swu.bg)



НАУЧНО СПИСАНИЕ НА СТОПАНСКИЯ ФАКУЛТЕТ  
ПРИ ЮЗУ “НЕОФИТ РИЛСКИ” – БЛАГОЕВГРАД ГОД. XIII, №2, 2017

JOURNAL FOR ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENCE OF  
FACULTY OF ECONOMICS–SOUTH-WESTERN UNIVERSITY –  
BLAGOEVGRAD VOL. XIII, №2, 2017

<b>СЪДЪРЖАНИЕ</b>	<b>CONTENTS</b>
<b>КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ</b>	<b>1 TO OUR READERS</b>
<b>ДЕССИЛАВА КОСТОВА-ПИКЕТ</b>	<b>DESSISLAVA KOSTOVA-PICKETT</b>
ВЛИЯНИЕ НА ИНФЛАЦИЯТА ВЪРХУ ФИНАНСОВИТЕ РЕШЕНИЯ И АНАЛИЗ	IMPACT OF INFLATION ON FINANCIAL SOLUTIONS AND ANALYSIS
<b>ALEKSANDRA STANKOVSKA, SAVICA DIMITRIESKA</b>	<b>ALEKSANDRA STANKOVSKA, SAVICA DIMITRIESKA</b>
УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИТЕ И КРЪГОВА ИКОНОМИКА	WASTE MANAGEMENT AND CIRCULAR ECONOMY
<b>YANA SUCHIKOVA, TETYANA NESTORENKO</b>	<b>YANA SUCHIKOVA, TETYANA NESTORENKO</b>
ОЦЕНКА НА ИКОНОМИЧЕСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА ИНОВАТИВНИ ПРОЕКТИ ЗА ВЪЗОБНОВЯЕМА ЕНЕРГИЯ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ГРАДСКИТЕ ЕКОСИСТЕМИ	EVALUATION OF ECONOMIC EFFICIENCY OF RENEWABLE ENERGY INNOVATIVE PROJECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF URBAN ECOSYSTEMS
<b>PARDALIS ATHANASIOS</b>	<b>PARDALIS ATHANASIOS</b>
ИКОНОМИЧЕСКИ ОТКЛОНЕНИЯ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ТЕХНИЧЕСКИ ПРОЕКТИ	ECONOMICAL DEVIATIONS DURING TECHNICAL PROJECTS
<b>АЛБЕНА ГЕОРГИЕВА</b>	<b>ALBENA GEORGIEVA</b>
МОНИТОРИНГЪТ И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА КАТО АСПЕКТ ОТ БАЛАНСИРАНАТА КАРТА – ВИЗИЯ И СТРАТЕГИЯ	THE RISK MONITORING AND THE RISK MANAGEMENT AS AN ASPECT OF THE BALANCED SCORECARD - VISION AND CONTENT

<b>NATALIA NILOVA, KATYA MARTYNYENKO</b>		<b>NATALIA NILOVA, KATYA MARTYNYENKO</b>
ИКОНОМИЧЕСКИ И ТРУДОВ МАНТАЛИТЕТ НА УКРАИНЦИТЕ	<b>58</b>	ECONOMIC AND LABOR MENTALITY OF UKRAINIANS
<b>OKSANA HETMAN, KSENIIA BONDAREVSKA</b>		<b>OKSANA HETMAN, KSENIIA BONDAREVSKA</b>
СОЦИАЛНА СИГУРНОСТ: УКРАИНСКИЯТ ПЪТ КЪМ ЕВРОПЕЙСКИТЕ СТАНДАРТИ	<b>65</b>	SOCIAL SECURITY: UKRAINIAN WAY TO THE EU STANDARDS
<b>LARISA GROMOZDOVA, VIKTORIJA ILCHENKO, YANA DERBENOVA</b>		<b>LARISA GROMOZDOVA, VIKTORIJA ILCHENKO, YANA DERBENOVA</b>
РЕГИОНАЛНИ ТЪРГОВСКИ СПОРАЗУМЕНЕНИЯ В СИСТЕМАТА НА СВЕТОВНАТА ТЪРГОВСКА ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ	<b>76</b>	REGIONAL TRADE AGREEMENTS IN THE SYSTEM OF THE WORLD TRADE LIBERALIZATION
<b>SAVICA DIMITRIESKA, ALEKSANDRA STANKOVSKA, TANJA EFREMOVA</b>		<b>SAVICA DIMITRIESKA, ALEKSANDRA STANKOVSKA, TANJA EFREMOVA</b>
ШЕСТТЕ ГРЯХА НА ЗЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГ	<b>82</b>	THE SIX SINS OF GREENWASHING
<b>ДЕСИСЛАВА КОСТОВА – ПИКЕТ</b>		<b>DESSISLAVA KOSTOVA – PICKETT</b>
НАПРАВЕТЕ МАЛКИ СЪТПКИ, ЗА ДА ПРЕМИНЕТЕ ОТ РАЗХОДИ-ПЛЮС ДО ЦЕНООБРАЗУВАНЕ, ОСНОВАНО НА СТОЙНОСТТА	<b>90</b>	MAKE SMALL STEPS TO REMOVE FROM VALUE-BASED PAYMENTS TO VALUE- BASED PRICING
<b>IVONA VRDOLJAK RAGUŽ</b>		<b>IVONA VRDOLJAK RAGUŽ</b>
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА НАМЕРЕНИЯТА НА СТУДЕНТИТЕ, ИЗУЧАВАЩИ БИЗНЕС В УНИВЕРСИТЕТА В ДУБРОВНИК, ХЪРВАТСКА, КЪМ САМОНАЕМАНЕТО	<b>105</b>	COMPARATIVE ANALYSIS OF INTENTIONS TOWARDS SELF- EMPLOYMENT AMONG BUSINESS STUDENTS' AT THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK, CROATIA
<b>VASKO STAMEVSKI, ELIZABETA STAMEVSKA</b>		<b>VASKO STAMEVSKI, ELIZABETA STAMEVSKA</b>
ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО	<b>121</b>	EFFECTIVE LEADERSHIP
<b>ЛАЛКА ГЕРАСИМОВА БОРИСОВА</b>		<b>LALKA GERASIMOVA BORISOVA</b>
ПРОБЛЕМИ НА ПУБЛИЧНИТЕ КОМУНИКАЦИИ	<b>128</b>	PROBLEMS OF PUBLIC COMMUNICATION
<b>МИРОСЛАВ НЕДЕЛЧЕВ</b>		<b>MIROSLAV NEDELCEV</b>
ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНИ ДИРЕКТОРИ: ЕТАПИ НА РАЗВИТИЕ	<b>140</b>	REMUNERATION OF EXECUTIVE DIRECTORS: STAGES OF DEVELOPMENT

<b>МИРОСЛАВ НЕДЕЛЧЕВ</b>		<b>MIROSLAV NEDELICHEV</b>
ИСТОРИЧЕСКИ ПРЕГЛЕД НА ОДИТОРИТЕ В БЪЛГАРИЯ	<b>153</b>	HISTORICAL OVERVIEW OF AUDITORS IN BULGARIA
<b>ЕВЕЛИНА РИЗОВА, РАЙНА ДИМИТРОВА</b>		<b>EVELINA RIZOVA, RAYNA DIMITROVA</b>
СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ	<b>165</b>	STATE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CONTINUING VOCATIONAL TRAINING
<b>РАЙНА ДИМИТРОВА, РАДОСЛАВ ВЛАДОВ</b>		<b>RAYNA DIMITROVA, RADOSLAV VLADOV</b>
ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ НА ЗАЕТИТЕ В ИТ- СЕКТОРА В БЪЛГАРИЯ	<b>185</b>	CONTINUING VOCATIONAL TRAINING OF SPECIALISTS EMPLOYED IN THE IT- SECTOR IN BULGARIA
<b>ОЛГА КОСТАДИНОВА</b>		<b>OLGA KOSTADINOVA</b>
СОЦИАЛНА ФУНКЦИЯ И ДЕЙНОСТИ НА БЪЛГАРСКАТА ПРАВОСЛАВНА ЦЪРКВА	<b>208</b>	SOCIAL FUNCTION AND ACTIVITIES OF THE BULGARIAN ORTHODOX CHURCH
<b>НОВИ КНИГИ</b>	<b>223</b>	<b>NEW BOOKS</b>

Всяка една от статиите, публикувани в списание „Икономика и управление“, издание на Стопанския факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, след предварителна селекция от редакционната колегия, се рецензира от двама хабилитирани рецензенти, специалисти в съответното научно направление.

Each of the articles published in the “Economics & Management” Magazine, edition of the Faculty of Economics at the SWU “Neofit Rilski”, after preliminary selection by the Editorial board, is a subject of preliminary review by two tenured reviewers, specialists in the respective scientific domain.

*Всички права върху публикуваните материали са запазени.  
Възгледите на авторите изразяват личното им мнение и не ангажират редакцията на списанието.*

Уважаеми читатели,

На Вашето внимание е списание "Икономика и управление". Списанието е печатен орган на Стопанския факултет при Югозападния университет "Неофит Рилски" – Благоевград и издаването му е свързано с по-нататъшното развитие и обновяване на научните изследвания и учебния процес във Факултета в контекста на членството на България към Европейския съюз. Стопанският факултет вече трето десетилетие се издига като център за образователна, научна и научно-приложна дейност в Югозападна България.

Тази многостранна дейност на Стопанския факултет определя и целта на настоящото списание "Икономика и управление" - да популяризира научните новости и да удовлетворява потребностите на практиката. Редакционната колегия счита, че в списанието определено място трябва да намерят актуалните проблеми на:

- националната и регионалната икономика;
- управленските подходи и механизми;
- европейската интеграция и глобализацията;
- качеството и конкурентоспособността;
- икономиката на знанието;
- икономическият растеж и устойчивото развитие.

Публикациите в списанието обхващат научни сфери, съответстващи на научната и образователната проблематика и профилирането на специалности в Стопанския факултет – мениджмънт, маркетинг, финанси, счетоводство и контрол, социално-културни дейности, туризъм, социална политика, инфраструктура и други.

Списание "Икономика и управление" се явява среда за среща на мненията и оценките на учени, изследователи и специалисти от сферата на науката и на стопанския живот.

Редакционната колегия се стреми да поддържа високо равнище на научните и научно-приложните разработки и същевременно да предоставя възможност не само на утвърдени и авторитетни български и чуждестранни учени, но и на начинаещи преподаватели и докторанти да публикуват своите идеи. На страниците на списанието могат да споделят свои виждания и специалисти от стопанската практика.

Вярваме, че отговорното отношение на авторите ще съдейства списанието да отговаря на съвременните критерии и изисквания. Списание "Икономика и управление" ще разчита на мненията и препоръките на читателите.

От редакционната колегия

**ВЛИЯНИЕ НА ИНФЛАЦИЯТА ВЪРХУ ФИНАНСОВИТЕ  
РЕШЕНИЯ И АНАЛИЗ**  
**Десислава Костова-Пикет**

**IMPACT OF INFLATION ON FINANCIAL SOLUTIONS AND  
ANALYSIS**  
**Dessislava Kostova-Pickett<sup>1</sup>**

Received: 28.09.2017, Accepted: 15.10.2017

---

***Abstracts***

*This article draws attention to the distortive effects of inflation on financial decisions and analysis. We will briefly comment on the often unclear phenomenon of inflation and its "nature". Financial transactions are executed and recorded using the common exchange environment, such as US dollars. Variations in this environment will be reflected in the numerical importance of these transactions. But we know that underlying transactions are economic compromises, that is, values are given and received. We must be careful not to misinterpret the changes in economic values with the changes in the environment used for effect and at the expense of these transactions. We will look at the results in several situations.*

***Keywords:*** financial decisions and analysis, inflation, financial transaction

***JEL Codes:*** E31, G32

---

В тази статия се обръща внимание на изкривяващите ефекти на инфлацията върху финансовите решения и анализ. Ще направим кратък коментар върху често неразбираният феномен инфлацията и неговата природа. Финансовите транзакции се извършват и се записват с помощта на общата среда за обмен, като например щатските долари. Вариациите в тази

---

<sup>1</sup> Associate Professor, PhD, University of California

среда ще се отразяват в численото значение на тези сделки. Знаем, че в основата на сделките са икономически компромиси. Трябва да бъдем внимателни, да не сгрешим промените в икономическите стойности с промените в средата, използвани за ефект и за сметка на тези транзакции. Ще разгледаме резултатите от това в няколко ситуации.

## **ПРОМЕНИ В РАВНИЩЕТО НА ЦЕНАТА**

Икономическите стойности на стоките и услугите неизменно се променят с течение времето. Причината за това е изначална така както човешката природа: Законът за търсенето и предлагането действа в условията на неконтролируемата пазарна среда, за да увеличава стойността на стоките и услугите, които са в недостиг, и да се намали стойността на тези, които са в изобилие. Тази промяна в относителните стойности се извършва дори в условията на примитивната бартерна икономика, която не използва никаква валута. Съотношението на замяната на кокосови орехи за боб, например, ще бъде в полза на кокосовите орехи, когато те са дефицитни, и в полза на боба, когато той е извън сезона. Много сезонни земеделски продукти преминават през познатия ни ценови цикъл, отразяващ тяхната временна липса, за първите зареждания на пазарите, зареждат се в изобилие преди да станат отново неналични. Явлението не се ограничава само до сезонни стоки. Природните ресурси също преминават през циклите на наличността. Трябва да се създаде система за използване на нови източници, когато старите започнат да се изчерпват в природата. Съгласувани действия като тези на ОПЕК в 70-те и 90те години на XX век, които разстройват цените на петрола чрез картелния контрол на повече от половината петролна продукция в света.

Знаем, че икономическата стойност на произведените стоки е също обект на Закона за търсенето и предлагането. Например, когато се появи нова технология на пазара (като първите дигитални часовници или компакт диск плейъри), цената, командвана от първите единици ще бъде доста над цените след това, след като са навлезли още повече доставчици на пазара и се създаде съревнование за дял от потребителското търсене. Същото важи и за всички стоки и услуги, за които съществуват или има алтернативни доставчици, местни или международни. В основата на икономическата стойност личните, търговските и финансовите операции се определят от сили, които са до голяма степен независими от паричното изражение, в което са записани. Както ще видим, анализът на ценовото равнище се променя, но трябва да се отдели спрямо промяната в нивата на цените, причинени от



промени в икономическата стойност от тези, причинени от промени в самата валута. Точното разделянето на двете е трудно на практика, но е необходимо за разбирането на смисъла на финансовите прогнози.

## **ПАРИЧНА ИНФЛАЦИЯ**

Друго явление, което засяга стойността на сделката, е една от основните промени в покупателната способност на валутата. Има много причини, които са в основата на спада или засилването на стойност на валутата като средство за размяна. Един от най-важните фактори за причиняване на инфлационен спад в покупателната способност е размерът на валутата в циркулацията спрямо икономическата активност. Ако правителството повиши паричното предлагане по-бързо, отколкото се изисква, за да се постигне растеж в стопанската дейност, ще има повече долари и по-малко стоки и услуги, и по този начин цените на стоките и услугите в долари ще се увеличат, въпреки че основното изискване за всеки конкретен артикул може да остане непроменена.

Това описание е опростено, разбира се. Много повече фактори влияят на валутните стойности. Един от тях е въздействието на държавните дефицити и как са финансирани. Другата причина е стойността на долара спрямо другите валути и влиянието на обменните курсове в международната търговия. В допълнение, международните парични потоци и инвестициите, в отговор на по-привлекателни инвестиционни възможности, предизвикват промени в стойностите на националните валути над ефектите на отделните страни. Фискалните и икономически условия, преговорни съюзи, договарянето на заплатите и разходите по заплати, пенсии и социално осигуряване също са свързани с промяната на валутни стойности. Всяка национална централна банка като Федералния резерв в случая на Съединените щати, е от жизненоважно значение в процеса, защото техните политики засягат както размера на паричното предлагане така и лихвените проценти. Те от своя страна се отразяват на правителствената фискална политика, стопанската дейност, международните търговски и парични потоци и така нататък. В крайна сметка, сериозни спадове в стойността на валутата също могат да повлияят на търсенето и предлагането на стоки и услуги, като, например, клиентите и фирмите купуват и се презапасяват, когато очакват покачване на цената.

Въпросът тук не е систематично да се анализира инфлацията и нейното причиняване, а по-скоро да се направи основно разграничение

между икономическите и паричните промени, влияещи върху ценовите равнища. Достатъчно е да се каже, че промените в равнището на цените, дължащи се на паричните ефекти до голяма степен са тези, променящи икономическите стойности на личните и търговските трансакции. Ако паричните условия останат стабилни (тоест, ако сумата на валутното обръщение винаги отговаря на нивото на икономическа активност), промени в равнището на цените ще се отразяват само при промени в икономическите стойности - нещото, е което в основата на управленските усилия за подобряване на икономическото състояние на собствениците. Тъй като паричната стабилност е реалистичното очакване, обаче, остава предизвикателството да се направи анализ на действителните условия, влияещи върху цените и икономическите стойности.

## **НОМИНАЛНИ И РЕАЛНИ ДОЛАРИ**

Бизнес и личните сделки се изразяват в номинални долари, наричани също текущи долари, които отразяват днешните цени, некоригирани или променени по никакъв начин. За счетоводни цели номиналните долари се използват всеки ден, за да се запишат сделките. Въпреки това, когато цените в долари се променят с времето, сумите, записани в миналото не влияят вече на текущите цени, нито на свързаните с тях икономически ценности, нито от гледна точка на стойността на валутата в момента.

За да се справят с валутните промени, икономистите трябва да разработят ценови индекси, предназначени да разделят, поне отчасти, паричните нарушения от колебанията на икономическа стойност. Такъв един индекс е изграден чрез измерване на общата промяна в цените на представителна група от продукти и услуги, като заместител на промяната в стойността на валутата. Но ние вече знаем, че всички стоки и избраните за тази цел услуги също са подчинени на промени в търсенето и предлагането, освен от валутните колебания. Няма директен начин за измерване на промените в стойностите на валутите като този. Следователно, подходът на ценовия индекс включва смесване на условията на търсенето и предлагането и валутните ценности, както и единствената възможност, е че изборът на стоки и услуги, използвани в даден индекс е достатъчно широк, за да се компенсира до известна степен за основните условия на търсенето и предлагането.

Индексът на потребителските цени, популярен индекс на инфлацията, се изчислява по този начин. Той се основава на честото вземане на проби от

цените на "пазарна кошница" на стоките и услугите, закупени от потребителите, включително храна, подслон, дрехи и транспорт. Съставът и тежестта на тази кошница се променя постепенно, за да се отразят променящите се навици и вкусове, въпреки че има много спорове, относно това как се представя изборът на потребителите. Друг популярен индекс, приложим към бизнеса, е индексът на цените на производителя, въз основа на представителна извадка се претеглят цените на едро на произведените стоки.

Други индекси се занимават с цените на едро на основните стоки и разнообразието от специализирани групи от продукти и услуги.

Най-широкият индекс е прилаганият към брутният национален продукт като цяло, така нареченият дефлатор за БВП, който изразява промените в цените, на база опита в общия обхват на стоки и услуги, произведени в икономиката на страната. Въз основа на широка статистическа извадка, сегашното ниво на дефлатора на БВП се обявява през цялата година във връзка с други икономически статистики за бизнеса и правителствената активност. Всички тези показатели са подготвени чрез изчисляване на промените в цените за избраната базова година, така се променя само в редки случаи, за да не се налага да се коригира сравнителна статистическа серия, когато се променя базовата година.

Индексите на цените се използват за превод на номиналните стойности на долара в статистиката на правителствените и бизнес доклади на реалните стойности на долара. Това включва превръщането на номиналните стойности на долара в избрания стандарт, така че сделките в миналото и настоящето в долари, да може да се сравни при равностойни условия. Например, за да сравнят икономическите резултати за тази година спрямо миналата година, ние може да изберем те да изразят настоящите икономически статистики посредством долара от миналата година като база миналогодишните долари се наричат реални и днешните данни са изразени в тези истински термини. За да го направим ние просто коригираме днешните долари с размера на инфлацията от опита ни от миналата година. Ако инфлацията тази година е 4.5 % спрямо миналата година, дефлатора БВП ще коригира всяка номинална стойност на долара с 4.5% надолу. Резултатите за текущата година ще се основават на опита от предходната.

Така реалният долар е просто номинален долар, който е бил коригиран до нивото на цената, конкретно посочено от базовата година, като се използва един от най-приложимите индекси на цените. Избраната база може да бъде всяка година, минала или бъдеща години. В действителност, реалните долари често са наричани постоянни долари, име, което просто

признава, че те са получени от постоянната база. Процесът на настройка има следния ефект: По време на инфлационните периоди, реалните долари за годините, предхождащи базовата година ще бъдат коригирани нагоре, докато реалните долари за бъдещи години ще бъдат коригирани надолу. Обратното е вярно, разбира се, ако периодът включва дефлацията.

За илюстрация: нека вземем предвид, че следните ценови развития се отнасят за петгодишен период. Използваме цената на производителя като индекс (PPI). Този индекс е изграден на базата на нулева. В таблицата по-долу, вземаме третата година като базова година за нашия анализ.

	Година 1	Година 2	Година 3	Година 4	Година 5
Цена на производител (нулева година)	1.09	1.15	1.21	1.25	1.33
Цена на производител (година 3)	0.90	0.95	1.00	1.03	1.10
Реална стойност на 100\$ (базова година 3)	111\$	105\$	100\$	97\$	91\$

Имайки предвид, че имаме 2 етапа. На първо място, индексът на цените на производителя да се коригира за избрания от нашата база, Година 3; което означава, че индексът се е определял 1,00 за година 3 и след това всички индекси са разделени от стойността на индекса за базовата година, която е 1.21. (Индексът ще се изгради върху всяка друга година, защото стойността на индексът на цените се променя от година на година, от каквато и начална точка да е избран.). Следващата стъпка е да се разделят коригираните стойности на индекса от втората колона в номиналните долари за всяка година. Избрахме да използваме размер на \$ 100 за всички години, но процесът се отнася, разбира се, и за сумата от номиналните долари в някой от следващите години. С помощта на тази таблица можем да илюстрираме промените в стойността на еднакво количество долари.

Примерът показва ясно, че покупателната способност на долара през година 4 спрямо Година 3 е намалял с 3%. Изводът от бизнес гледна точка е,

че дружеството трябва да увеличи своята номинална печалба с 3%, за да се справи с инфлацията на цените, то той трябва да плаща за стоките и услугите. Всичко по-малко от това, ще влоши икономическото състояние на собствениците. Този прост процес, ни позволява да конвертираме номиналните долари в коригирани с инфлацията реални долари. Проблемите се появяват при изборът на подходящ индекс за бизнес ситуации, а също и от факта, че индексът олицетворява промените в икономическата стойност, както и в стойността на валута.

Схващане относно рафиниране на процеса на приспособяване на инфлацията, но в крайна сметка решението за неговата полезност зависи от целите на анализа и степента на точност на желанията.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНФЛАЦИОННОТО РЕГУЛИРАНЕ ВЪВ ФИНАНСОВИЯ АНАЛИЗ**

Преизчислението на фирмените данни или прогнози в реално изражение в долари понякога е полезно, за да се прецени дали работата на дружеството се е запазила, въпреки промените в стойностите на валутите. Такова преизчисление може да се използва за оценка на активите и пасивите на дружеството, или да се покаже реалният растеж или спад в продажбите и печалбите. Както наблюдавахме, публично търгуващите дружества са длъжни да включват годишно коригирани с инфлацията потвърждения на ключовите данни в техните акционерни доклади. Много усилия отиват в регулирането на финансови прогнози за инфлацията, особено в областта на анализа на капиталовите инвестиции. Там обаче няма общи правила за този процес. Когато анализаторът трябва да работи с парични потоци от основните капиталови инвестиции, най-лесният подход продължава да е проекция в номинално долараво изражение, като се вземат предвид очакваните разходи и ценовите увеличения на ключовите променливи, участващи специално за условията на бизнеса. Стандартната отстъпка прилагана в проекцията също се основава на очакванията на номиналните връщания, разбира се, възплъщаващи инфлационните перспективи.

За да се усъвършенства анализът, много компании подготвят прогнози в реални долари, като се опитват да прогнозират реалните икономически увеличения или намаления на разходите и цените. След избор на подходящ индекс на инфлацията, той се прилага към фигурите, за да ги превърне в номинални долари. Най-големият проблем обаче, е че разликата между приходите и разходите може да се разшири прекомерно, просто

защото един и същ индекс на инфлацията се нанася за големите номера на приходите и за малките номера на разходите. Често произволни промени трябва да бъдат направени, за да се запази разпространението на управляемия марж.

Друг подход включва развиващите се прогнози, изразени в реални долари и дисконтиране на тези със стандартна възвръщаемост, която има също реална възвръщаемост. Резултатът ще бъде вътрешно последователен, доколкото проектът се отнася. Въпреки това, резултатът не е лесно сравним с текущото цялостно представяне на бизнес изрази записани в номинално изражение, освен ако компанията е намерила начин да конвертира и да измери в хода производителността в реално доларово изражение.

Някои компании са започнали да експериментират с такива преизчислени отчети и мерки, но подходът е свързан с големи усилия по отношение на подготовка, така и с обучението на персонала, които генерират и използване на прогнозите и данните за изпълнение. Това е инстинктивно по-лесно да се мисли за бизнес в номинални долари отколкото в реални долара, а прецизирането на тези процеси се прави постепенно. Сложността е в това, че финансовите и планираните отдели на фирмите, желаещи да използват реалния доларов подход са изправени пред дълъг концептуален и практически проблем за реализация.

## **ВЛИЯНИЕ НА ИНФЛАЦИЯТА**

За да се преизчисли бързо, основното въздействие на инфлацията, а още по-малко общата противоположна ситуация, дефлация е все по-голямо нарушаване на записаните стойности на финансовите отчети на дружествата, както и текущо частично нарушаване на оперативните резултати. Счетоводните методи, са проектирани да направят ефекта на инфлационното изкривяване поне последователно. По отношение на паричните потоци, инфлацията нарушава данъчните плащания на фирмата, ако дължимите данъци са базирани и разпределени на ниска историческа цена, и това води до източване на пари в брой, ако дивидентите са по-високи, отколкото биха били, ако приходите в реални долари са разгледани, за да назовем два примера. Инфлацията също оказва влияние върху условията на финансиране, по-специално на погасителната вноска по главницата на дългосрочни задължения. Наблюдавахме преди това влиянието на лихвените проценти, които отговарят на очакванията на регламента склонен да предотврати загуби за кредитополучателя, който иска да изплати дълга с евтини долари.

Обикновено, в дългосрочен план деформациите на инфлацията влияят както на кредитора така и на кредитополучателя. Относителните предимства, придобити от една или друга страна са само временни. Като цяло, предметът на корекциите на инфлацията продължават да се развиват във финансовия анализ. Малко вероятно е, че ще бъдат намерени напълно съвместими общоприложими методи.

## ЛИТЕРАТУРА

- Robert Morris Associates. *Annual Statement Studies*. Philadelphia.
- Ross, Stephen; Randolph Westerfield; and Jeffrey Jaffe (1990) *Corporate Finance*. 2nd ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Standard & Poor's Analysts Handbook*. New York (annual).
- Troy, Leo. *Almanac of Business and Industrial Financial Ratios*. EnglewoodCliffs, N.J.: PrenticeHall (annual).
- VanHorne, James C. (1999) *Financial Management and Policy*. 8th ed. EnglewoodCliffs, N.J.: PrenticeHall.
- Weston, J. Fred, and Thomas E. Copeland (1998) *Managerial Finance*. 9th ed. Hinsdale, Ill.: DrydenPress.

**УПРАВЛЕНИЕ НА ОТПАДЪЦИТЕ И КРЪГОВА ИКОНОМИКА**  
**Aleksandra Stankovska, Savica Dimitrieska**

**WASTE MANAGEMENT AND CIRCULAR ECONOMY**  
**Aleksandra Stankovska<sup>2</sup>, Savica Dimitrieska<sup>3</sup>**

Received: 18.10.2017, Accepted: 30.10.2017

---

**Abstract**

*The central theme of this issue is waste management in relation with circular economy. The circular economy is geared towards extending the added value of products and even eliminating the production of waste as far as possible. The business concept of a Circular Economy is based on an idea: learn from natural processes and “get back” to a circular use of resources, inspired by the way it was naturally designed.*

*In this regard, waste management plays a striking role, determining whether materials are deprived in definite disposal or recovered and reintegrated into the economic cycle. In a circular economy the value of products and materials is maintained for as long as possible; waste and resource uses are minimized, and resources are kept within the economy when a product has reached the end of its life, to be used again and again to create further value.*

**Key words:** *waste management, circular economy, added value, waste, resource, naturally designed*

**JEL Codes:** *Q53, Q57*

---

**INTRODUCTION**

In the past twenty years, the emphasis of the waste and resource management sector has moved from landfill to recycling, and there is now a

---

<sup>2</sup> PhD, Associate Professor in Corporate Finance European University – Republic of Macedonia, Skopje, [aleksandra.stankovska@eurm.edu.mk](mailto:aleksandra.stankovska@eurm.edu.mk)

<sup>3</sup> PhD, Associate Professor in Marketing European University-Republic of Macedonia, [savica.dimitrieska@eurm.edu.mk](mailto:savica.dimitrieska@eurm.edu.mk)



growing and increasingly powerful argument that the Circular Economy will increasingly dominate over the next decades. This will involve substantial changes to the culture, principles and practice of the current waste and resources sector and bring new challenges and opportunities. The circular economy concept really entered the mainstream when championed by the Ellen McArthur Foundation starting in 2010. Now, the UK Government, the European Union and many other academic institutions, non-profit organizations and NGOs have produced significant documentation supporting and promoting the approach.

The term Circular Economy is a comparably new concept within the sphere of sustainability. According to the Ellen MacArthur Foundation, Circular Economy is focused on eco-effectiveness rather than on eco-efficiency and on a holistic optimization of all components, making it a framework which places great focus on design and on systems thinking.

Circular Economy supporters portray it as an existing and whole new way of transforming the economy in to a regenerative economic system that will, as a base line, exist within planetary limits. Circular economy with its 3R principles of reducing, reusing and recycling material clearly illustrates the strong linkages between the environment and economics.

In the linear economy, fossil resources are extracted, used to fuel processes and generate products and afterwards disposed of in a short period of time. Economic development and wealth are reflected in a rise of consumption and waste generation.

If the urban metabolism is regarded holistically, synergies can be found between the different flows. The aim is to reprocess outputs locally to serve as new inputs. Organic waste and wastewater treated together can yield energy and nutrients for the urban gardening, captured rainwater can be used in toilets and industry processes, saving freshwater. In contrast, the conventional central discharge of sewage and disposal of waste are linear solutions, because the value that lies in the waste resources is transported away. The circular economy needs large quantities of quality raw materials.

The following key elements are identified within a circular economy: use waste as a resource, design for the future, collaborate to create joint value and prioritize regenerative resource. Of central importance is to view a circular economy not as an environmental issue alone, but as an integral part of humanity's long-term economic viability. The circular economy transition interacts with other economic transformation, like sharing economy, the increasing transparency of externalities and disruptive business models.

The ultimate goal of the circular economy is to evolve into a society where residual waste is reduced to a minimum with high levels of capture and reuse via a combination of eco-design, new business models (including rental, repair and reuse) and new recycling technologies.

By maximizing the recovery and recycling of materials, waste management has to contribute significantly to minimizing primary resource use. The better the quality of resources provided from recovery, the better prepared for reuse, the more likely the producing industry will reintegrate them into the primary production process. However, minimized primary resource use also places demands on the waste management operations themselves. Process efficiencies are demanded, for instance, shifting the vehicle fleet to run on green gas from the own organic waste recovery.

In a circular economy, products and the materials they contain are valued highly, unlike in the traditional, linear economic model, based on a 'take-make-consume-throw away' pattern. In practice, a circular economy implies reducing waste to a minimum as well as re-using, repairing, refurbishing and recycling existing materials and products. Moving towards a more circular economy could deliver benefits, among which reduced pressures on the environment, enhanced security of supply of raw materials, increased competitiveness, innovation, and growth and jobs. However, it would also face challenges, among which finance, key economic enablers, skills, consumer behavior and business models, and multi-level governance.

## **METHODOLOGY**

To achieve the object of this paper, the circular economy and waste management data has been collected. The primary information is mostly from websites, books, journals, etc. Also, a lot of facts and date from waste management and circular economy literature are taken into consideration.

## **ANALYSIS AND DISCUSSION**

From families that recycle diligently to businesses operating more sustainably, the world is beginning to view waste differently. So is Waste Management. Increasingly, there is an attention to giving that waste new life — contributing to a circular economy where more waste has a chance to be reclaimed, re-entering the supply chain as recycled material, electricity or fuel. Much of what

gets thrown away can have a second act. However, extracting the most value from waste requires exploring possibilities throughout the full value chain.

Operating more sustainably is a goal for many Waste Management customers. Sustainability goals can be as complex as addressing climate change or as simple as increasing recycling. Every day, countless tons of valuable materials are sent to a landfill instead of being returned to the value chain. The reasons for this are many. Sustainable design initiatives often focus on reducing the amount of material and embedded energy in a product, but not on making the product — and its packaging — recyclable. Designers may work with traditionally recyclable materials but combine them in ways that make them difficult to disassemble, compost or recycle at end-of-life. “Design with intent” aims to make products more sustainable and recyclable from the outset, taking a systems-thinking approach to product design. This approach considers three factors: material selection, ease of disassembly, and recycling infrastructure capabilities. The ultimate goal is to ensure that resources return to the value chain after a product’s use.

Table 1. WASTE MANAGEMENT’S ENSPIRE™ BUSINESS INTELLIGENCE PLATFORM TRACKS SUSTAINABILITY GOALS

<p><b>MATERIAL STREAMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Waste stream detail analysis</li> <li>➤ Diversion</li> <li>➤ Tonnage trends</li> <li>➤ Compactor average tons and service frequency</li> <li>➤ Waste reduction program implementation</li> </ul>
<p><b>PEOPLE, PLANET, PROFIT METRICS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sustainability project analysis</li> <li>➤ Cost trends</li> <li>➤ Savings trends</li> </ul>
<p><b>ENVIRONMENTAL FOOTPRINT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Energy and water consumption and intensity tracking</li> <li>➤ Normalized comparison across portfolio</li> <li>➤ Certification tracking</li> <li>➤ Pre-certification gap analysis</li> <li>➤ Portfolio performance</li> <li>➤ Zero waste initiatives</li> </ul>

- GHG calculation

### **ENTERPRISE-WIDE SUSTAINABILITY PLANNING**

- Frameworks for GRI standards
- Scorecards
- Supply chain management (key performance indicators)

Source: [https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2014\\_Sustainability\\_Report.pdf](https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2014_Sustainability_Report.pdf)

In December 2015 the European Commission adopted an ambitious Circular Economy Package, a strategy that included revised legislation on waste and is specifically designed to stimulate Europe's transition towards a circular economy through a range of measures aimed at increasing resource efficiency and minimizing waste. The Circular Economy package includes specific proposals to amend the EU's waste legislation, seeking to improve waste management practices, stimulate recycling and innovation in materials management, and limit the use of landfilling. The proposals will provide a clear and stable policy to allow long-term investment strategies focusing on prevention, reuse and recycling.

The EU has proposed higher recycling targets in a bid to transform Europe's economy into one where nothing is wasted, supporting sustainable growth and a zero-waste economy (circular economy).

Under the new targets, European countries will:

- ✓ Ban the burying of recyclable waste in landfill after 2025;
- ✓ Recycle 70% of municipal waste (everyday rubbish) and 80% of packaging by 2030; &
- ✓ Reduce marine litter and food waste.

Anticipated benefits of a zero-waste economy (circular economy) include:

- ✓ An economy with a lower environmental impact and reduced CO<sub>2</sub> emissions;
- ✓ Less demand for costly, scarce resources; &
- ✓ New jobs in waste management, recovery & reuse.

A target ratio of an economy's Gross Domestic Product to its consumption of raw materials (resource productivity) could be set as part of strategic waste management plans.

The EU says the move towards a circular economy can be driven by:

- ✓ Designing products that are easier to repair, upgrade and recycle.
- ✓ Creating better performing products that last longer, and more efficient production processes.
- ✓ Reducing the use of materials that are hazardous or difficult to recycle.

- ✓ Providing incentives to reduce waste.
- ✓ Turning waste into a resource through technical advances.

The proposals come alongside a series of EU initiatives to seize the growth and employment opportunities offered by greening the economy, and to make new buildings more environment-friendly.

Given that the UK's policy on waste management comes from the EU, this new legislation was particularly important as it introduced a common EU target for recycling 65% of municipal waste and 75% of packaging waste. It also set a binding target of a maximum of 10% of all waste to be achieved by 2030.

Waste prevention, eco-design, re-use and similar measures could bring net savings of €600 billion, or 8% of annual turnover, for businesses in the EU, while reducing total annual greenhouse gas emissions by 2-4 %. In the sectors of re-use, re-manufacturing and repair, for example, the cost of remanufacturing mobile phones could be halved if it were easier to take them apart. If 95% of mobile phones were collected, this could generate savings on manufacturing material costs of more than €1 billion.

A shift from recycling to refurbishing light commercial vehicles, where collection rates are already high, could save material inputs by €6.4 billion per year (about 15% of material budget) & €140 million in energy costs and reduce GHG emissions by 6.3 million tons.

Business driven studies based on product-level modelling demonstrate significant material cost saving opportunities for EU industry from circular economy approaches and a potential to boost EU GDP by up to 3.9% by creating new markets and new products and creating value for business.

Economic growth in emerging markets has helped to raise living standards—but inevitably it has also generated massive consumer and industrial waste. Many municipalities in these markets spend up to half their budgets on solid-waste management. Innovative businesses, however, drawing on circular-economy principles, are finding ways to convert trash into income streams. By aggregating volumes substantial enough to justify business investment, they are able to create the infrastructure to organize and manage waste supply chains.

In emerging economies, there are two keys to success for waste-management systems. The first is to aggregate waste flows into meaningful volumes around which businesses can be developed. The second is to organize efficient supply chains that operate at a high level of environmental and social effectiveness.

Improving waste management could deliver positive effects for the environment, climate, human health and the economy. As part of a shift towards a circular economy, the European Commission made four legislative proposals

introducing new waste-management targets regarding reuse, recycling and landfilling, strengthening provisions on waste prevention and extended producer responsibility, and streamlining definitions, reporting obligations and calculation methods for targets.

## **CONCLUSION**

Waste is a necessary part of modern day living, but by relying on recycling or incineration, we miss out on the opportunity to utilize waste as a resource. Businesses are ready to capitalize on this opportunity - capturing the value of waste and making money from it, while providing the goods that people need. Some of the large waste management companies have adopted the circular economy as a guiding principle for some time now, recognizing the need to be ahead of the game in refocusing and redefining what they do in a changing environment.

The circular economy will clearly bring new opportunities to the resource management industry. There will be a requirement to move beyond materials recycling and embrace reuse and refurbishment practices and a need to develop collection and sorting systems to capture even more value from recycling processes.

Over time, as a circular economy becomes more established, the industry can expect to see a further decrease in landfill and the introduction of advanced material recovery and recycling processes (as products designed for recycling become the norm).

Recycling rates will increase, but eventually recycling will be seen the last option after repair, re-use, re-distribution and re-manufacture. Materials technology will evolve and enable a move from non-renewable materials to the production and use of high levels of renewable materials in finished products.

## **REFERENCES**

[http://www.ciraig.org/pdf/CIRAIG\\_Circular\\_Economy\\_Literature\\_Review\\_Oct2015.pdf](http://www.ciraig.org/pdf/CIRAIG_Circular_Economy_Literature_Review_Oct2015.pdf)

[http://www.ciwm-journal.co.uk/downloads/CIWM\\_Circular\\_Economy\\_Report-FULL\\_FINAL\\_Oct\\_2014.pdf](http://www.ciwm-journal.co.uk/downloads/CIWM_Circular_Economy_Report-FULL_FINAL_Oct_2014.pdf)

[http://www.circularmaterialsconference.se/wpcontent/uploads/2016/05/13.10\\_Kalle\\_Saarimaa\\_May11.pdf](http://www.circularmaterialsconference.se/wpcontent/uploads/2016/05/13.10_Kalle_Saarimaa_May11.pdf)

<https://energyindemand.com/2015/10/22/new-report-on-the-circular-economy-from-the-club-of-rom>

<http://www.ecos.ie/benefits-zero-circular-economy/>  
<http://eur-lex.europa.eu/legal>  
[http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)  
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599288/EPRS\\_BRI\(2017\)599288\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599288/EPRS_BRI(2017)599288_EN.pdf)  
<https://en.euroacad.eu/events/waste-management-in-the-circular-economy-s-1628mc4/>  
<http://ftp.iza.org/dp9611.pdf>  
<http://www.larac.org.uk/events/future-waste-management-promoting-circular-economy-uk>  
<https://groenomstilling.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/final-version-swedish-study-13-04-15-till-tryck-ny.pdf>  
<http://www.sustainablebrands.com/digital-learning/case-study/next-economy/circular-economy-benefits-society>  
[www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/mapping-the-benefits-of-a-circular-economy](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/mapping-the-benefits-of-a-circular-economy)  
[https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2014\\_Sustainability\\_Report.pdf](https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2014_Sustainability_Report.pdf)  
[https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2014\\_Sustainability\\_Report.pdf](https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2014_Sustainability_Report.pdf)  
[https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2016SustainabilityReport\\_WM.pdf](https://www.wm.com/sustainability/pdfs/2016SustainabilityReport_WM.pdf)

**ОЦЕНКА НА ИКОНОМИЧЕСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА  
ИНОВАТИВНИ ПРОЕКТИ ЗА ВЪЗОБНОВЯЕМА ЕНЕРГИЯ ЗА  
УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ГРАДСКИТЕ ЕКОСИСТЕМИ**

**Yana Suchikova, Tetyana Nestorenko**

**EVALUATION OF ECONOMIC EFFICIENCY OF  
RENEWABLE ENERGY INNOVATIVE PROJECTS  
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF URBAN ECOSYSTEMS\***

**Yana Suchikova, Tetyana Nestorenko<sup>4</sup>**

Received: 03.10.2017, Accepted: 25.10.2017

---

**Abstract**

*This paper is devoted to methods for the financial evaluation of the efficiency of innovation projects of alternative energy. Taking into account the proposed methodology, the innovation project of renewable energy "An organization of production of solar cells based on nanocrystalline silicon" is evaluated. The innovative projects of alternative energy are the reliable foundation for sustainable development of the state.*

**Keywords:** *efficiency, innovation, renewable energy, urban ecosystem, breakeven point*

**JEL Codes:** *G11, G32*

---

## **1. Introduction**

In modern society, the pace of economic growth and the level of development of countries are largely determined by the role of scientific and technological progress in the intellectualization of production. In the global economic competition, countries that provide favorable conditions for effective innovation will benefit. Innovation activities are aimed at developing innovative projects and programs.

Innovative projects and programs are implemented in the form of large cross-sectoral projects for the creation, development and dissemination of technologies

---

<sup>4</sup>Berdyansk State Pedagogical University, Berdyansk, Ukraine, yanasuchikova@gmail.com, tetyana.nestorenko@ukr.net



that contribute to radical changes in the technological basis of the economy [1, 2]. Thus, innovative projects and programs play an important role in the state science and technology policy. They are essential for the development of many areas of science and technology.

Integration of Ukraine's economy into the international economic complex, especially taking into account the modern processes of entering the World Trade Organization, inevitably puts domestic companies in a highly competitive with foreign producers [3]. Typically, those companies that actively innovate and effectively organize their innovation activities will benefit. According to "Strategy of innovative development of Ukraine for 2010-2020 in the conditions of globalization challenges" [4], the priority objectives of innovation development of the scientific sector of the state are:

- transition of the domestic economy to the innovative way of development;
- formation of qualitatively new scientific and technical potential and its maximum using;
- providing an effective resource and intellectual base of world-level, which is expressed in the preparation of high-performance scientists, in the formation of modern technological equipment and information provision of their work, in rational organization of scientific research and development work, and in development of commercialization of scientific results system.

Implementation of these strategic directions is reflected in the Laws of Ukraine "On Priority Directions of Science and Technology Development" [5] and "On Priority Directions of Innovation Activity in Ukraine" [6]. The legal, economic and organizational foundations for understanding and implementing of innovation activities are reflected in the Law of Ukraine "On Innovation Activity" [7].

According to the priority directions of the development of science and technology in Ukraine, today there is a need for fundamental research to ensure Ukraine's competitiveness in the world of sustainable development of society and the state. Search for new energy sources and increase the efficiency of the well-known ones become the urgent task of the modern industry. Particular attention should be paid to safe, environmentally friendly types of energy, which become the basis for rational using of nature and ensuring the ecological safety of urban ecosystems.

Ukraine provides its energy needs only by 70%. So, it is an energy-dependent state. From the point of view of resource provision, the sufficiency and reliability of providing electricity and heat to the growing needs of the economy and population are crucial. From the point of quality of life, environmental cleanliness

of energy production is critically important. Energy problems are a key global problem of our time. Building a global economy and strategies for state development, as well as overcoming the ecological crisis, directly depend on the nature of their solution.

In 2009, the Ukrainian Parliament passed a law on subsidized tariffs for electricity produced from non-traditional sources, i.e. "green tariffs". From January 1, 2013, in order to obtain the "green tariff" for electricity generated from the use of solar radiation, solar modules with a share of raw materials of Ukrainian origin in the cost of production of the constituent should be used not less than 30% and not less than 50%, starting from January 1, 2014.

Attention of technology parks and business incubators is turning to innovation projects and programs that propose the implementation of renewable energy sources to the energy sector of the Ukrainian economy.

Practical implementation of the results of innovation activity is carried out at the market stage, which includes the introduction of the product into the market, growth, maturity of the product and decline. In other words, at the initial stage of production of a new product it is necessary to take into account the product life cycle curve, to analyze changes in sales and profits.

The problem of improving the investment process in the long-term planning of the development of alternative energy is one of the priority management tasks, the solution of which requires a system approach.

The purpose of the study is to establish a toolkit for conducting a financial evaluation of the effectiveness of innovation projects in alternative energy.

## **1. Methods of Economic Evaluation of Innovative Projects**

At the current technological level for the production of silicon solar cells (with a total capacity of 100 GW), at least 1 million tons of high-purity silicon are required. To achieve the expected solar power of solar photovoltaics by 2030, it is necessary to have annual production of pure silicon at least on the level of 200,000 tons. It represents not only a complex technological and financial problem, but also an environmental one, because the production of pure silicon is carried out by environmentally harmful production.

Another disadvantage of traditional silicon solar cells is the relatively low energy efficiency: on average, their efficiency is about 11%. The use of nanostructures allows to greatly improve the characteristics of photovoltaic converters.

However, for the implementation of innovative technologies of the non-traditional energy sector into production the attraction of investment is necessary. The investment attractiveness of projects is determined, first of all, by their profitability. Therefore, at the stage of project preparation, an economic evaluation of the project's effectiveness is a prerequisite.

The financial evaluation of investment projects involves comparing the cash flows generated by this project and the costs of implementing the project. Typically, the implementation of an innovation project is carried out over a long period. Therefore, most often there is a need to bring cash flows that relate to different periods, to one moment of time, that is, the need for discounting.

In assessing the effectiveness of innovations, different methods of investments valuation can be used: methods that not based on discounting and methods based on discounting. Last ones refer to the expression of future cash flows associated with project implementation [8].

Among the first group of methods the following ones can be distinguished:

1. Calculation of the minimum of total cost.
2. Calculation of the payback period of an innovative project, which is determined by counting the number of years during which investments will be redeemed from net cash inflows. The formula for equally distributed cash flows for years is the next:

$$\text{Payback Period} = \text{Investments} / (\text{Annual Depreciation} + \text{Annual Net Profit})$$

2. Calculation of the average rate of profit by dividing the average annual net profit by the average investment amount:

$$\text{The Average Rate of Profit} = \text{Average Net Income} / \text{Total Investment}$$

3. Determination of the breakeven point is the calculation of the algebraic or graphical point of the way in which the revenues from the sale of products are equal to the cost of its production:

$$\text{Volume of Production at the Breakeven Point} = \text{Constant Costs} / (\text{Unit Price} - \text{Average Variable Costs})$$

These methods give an opportunity to determine the effectiveness of the implementation of the innovative renewable energy project from different point of view.

### **3. Financial Evaluation of the Innovative Project "Organization of Production of Solar Cells Based on Nanocrystalline Silicon"**

We will evaluate the innovative project on renewable energy "Organization of production of solar cells based on nanocrystalline silicon". The amount of solar energy per unit area of the earth's surface during the year is 1000-1350 kWh / m<sup>2</sup>. By the level of intensity of solar radiation, Ukraine can be divided into four regions: Western, Central, Southeast and Southern ones. The average intensity of solar radiation here is about 1200 kWh / m<sup>2</sup>. In general, the territory of Ukraine belongs to the zone of average intensity of solar radiation. In real conditions, the density of direct and diffuse solar radiation depends on the latitude of the terrain, the transparency of the atmosphere, the characteristics of the earth's surface, as well as the time of day and season.

To obtain a solar cell (solar module, solar panel), the elements are connected sequentially or sequentially-parallel to obtain the required electrical parameters of electric current and voltage.

Synthesis of cheap modules of large area with acceptable performance is a key issue of photovoltaics, as the costs of producing of the module under used technology do not depend on its size. The costs of electricity from large area modules significantly reduce. In this case, in parallel with the increase of size, only the costs of materials will increase.

For example, if 10 modules in the size of 10 cm<sup>2</sup> are synthesized, then total costs of their production (C) will be:

$$C = 10C_{mat} + C_{tech},$$

where  $C_{mat}$  – cost of used materials;

$C_{tech}$  – costs of technological operations for obtaining a module.

For a module with an area of 100 cm<sup>2</sup>, synthesized in the same process, production costs will be:

$$C = 10C_{mat} + C_{tech},$$

with approximate equality of parameters.

The technology of produce of modules is almost the same as that of solar cells, except for additional operations on the separation of solar cells on the substrate of the module.

The form of the implementation of the innovation proposal is the creation of a new enterprise. The project is for 5 years with a gradual increase in the volume of production – solar cells (Table 1).

Table no. 1 – Planned volumes of production, by years

Total	Output in kind (thousands items)					Average costs (ths. UAH)	Output in monetary terms, (ths. UAH)				
	1 year	2 year	3 year	4 year	5 year		1 year	2year	3 year	4 year	5 year
2940000	140	400	600	800	1000	0,030	4200	12000	18000	24000	30000

The volumes of the issue are calculated from the possible purchasing power of the Ukrainian market, and a basis we took the lowest indicator. At a high level of sales and a successful market penetration, much larger output volumes are possible. Within the framework of the project it is planned to release the elements. The solar cell is a 125x125 mm plate. Subsequently, these plates are mounted in the modules and batteries.

The period of implementation of the innovation project is 14 months, the amount of necessary investments is 700 thousand dollars.

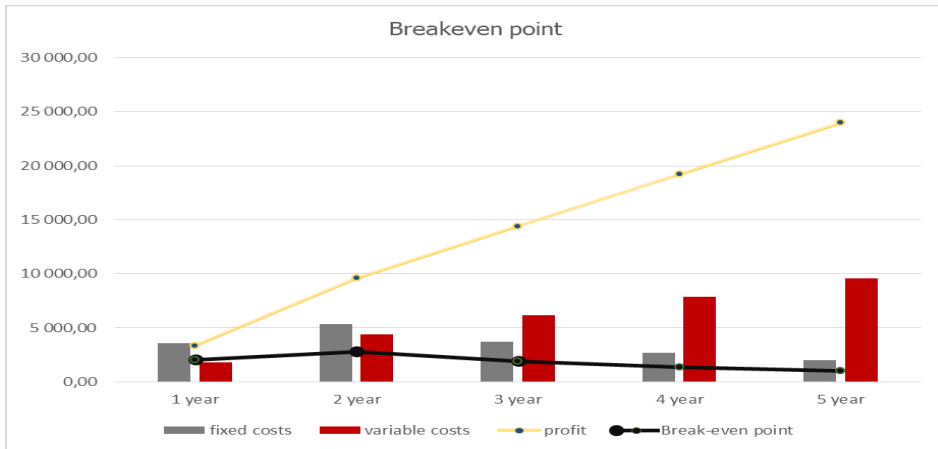
The cost and list of activities for the organization of production of solar cells are listed in an organizational plan (Table 2).

Table no. 2 – Organizational plan of the project

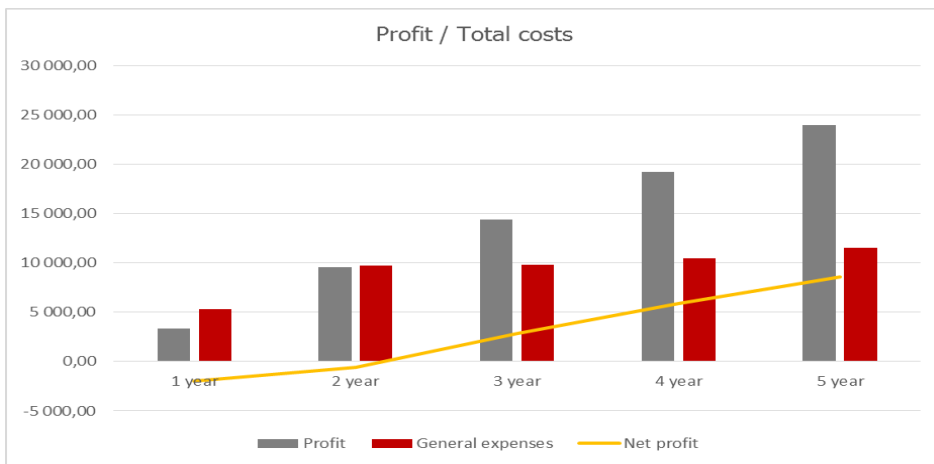
#	Beginning of work execution, months	Title of works
1	1	Development of design and technical documentation
2	1	Obtaining technical specifications in licensing authorities (state fire supervision, sanitary-epidemiological service, ecology, energy supervision, etc.)
3	2	Rent a building and create a class of cleanliness
4	1	Procurement of required equipment
5	6	Pre-production works: - Equipment installation and commissioning works; - Procurement of components and raw materials for the production of prototypes; - Production of prototypes and process control; - Training of scientific and technical personnel for debugging serial production of products.

The breakeven schedule of the project and the indicators of efficiency are shown on Figures 1-4.

*Figure no. 1 Graph of breakeven production of solar cells*



*Figure no. 2 Value of revenue and total costs*



*Figure no. 3 Graph of project payback*

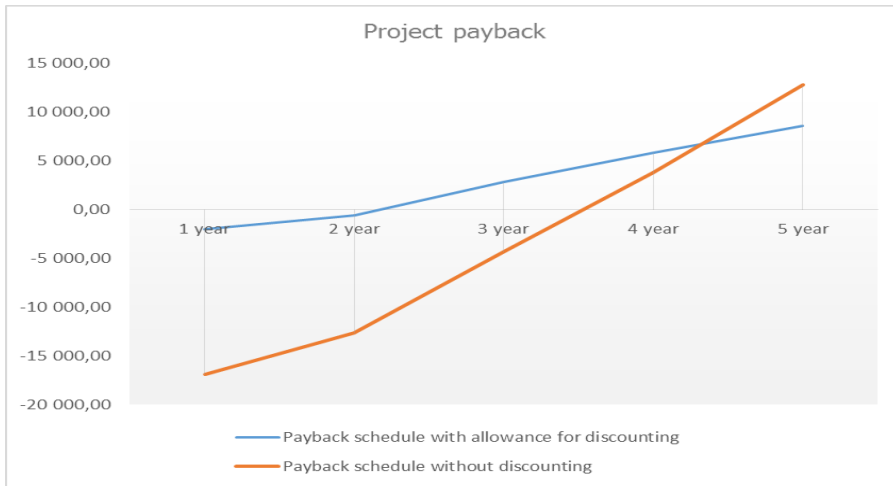
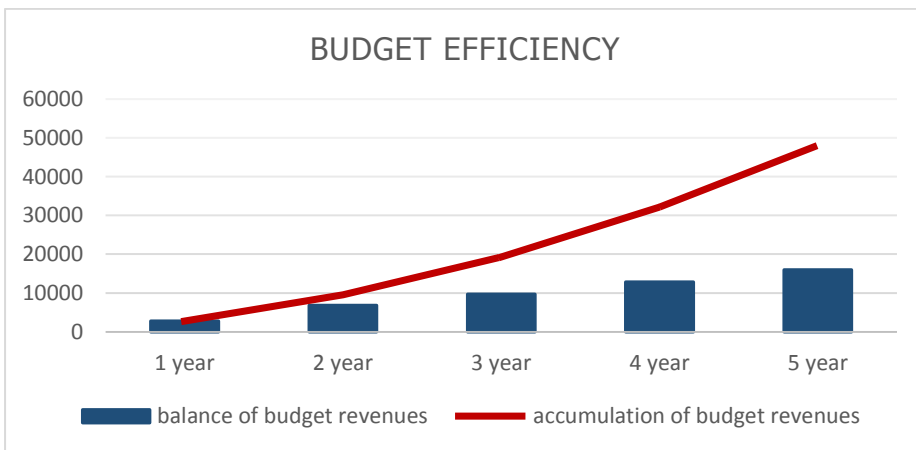


Figure no. 4 Graph of budget efficiency



The calculation of the internal rate of profitability showed that in order to achieve the full payback of the proposal in 5 years, the discount rate should be 7.7% in the quarter, i.e. 30.79% per year. But since for this proposal discounted rate is only 4% in the quarter, or 16% per year, the payback based on this rate will come much earlier, namely, at the beginning of the 14th quarter.

It should be noted that the above economic calculations are approximate and relate to a specific time interval. The profitability and investment efficiency depend on many factors, each of which must be explored in detail. Nevertheless, the

proposed economic approach can serve as the basis for conducting an analysis of the feasibility of introducing innovations to the energy sector.

The level and dynamics of the development of innovative processes is a decisive indicator of the economic situation, the ability to actual market transformation through the creation, implementation, dissemination and practical use of new technologies, the modern technological processes, new products and raw materials, modern methods of production organization and its logistics.

The effective implementation of innovations allows to decisive strategic advantages in energy saving. Enterprises on the energy saving market achieve competitive advantages through innovations by the using of both new technologies and methods of work. But after reaching benefits keeping them is possible only through continuous improvement of continuous innovations.

Implementation in the Ukrainian energy sector of innovations as energy saving products will give the opportunity to increase the environmental friendliness of the Ukrainian economy by reducing harmful emissions, to reduce the energy dependence of the country on imported energy sources, primarily through the use of alternative fuels and improving energy efficiency in the economy.

In a situation where the economic relations of energy saving with scientific institutions are carried out on a market basis, the market of innovative products serves as the main source of implementation of innovative developments in the energy sector. In this connection, great attention must be paid to the development of organizational and economic measures to improve the mechanism for the introduction of innovation in the energy saving market of Ukraine, to create and improve its infrastructure, to regulate demand, supply and mechanism of pricing for innovative products. This will make it possible to increase the efficiency of scientific developments and the level of their use in production, and will provide a competitive development of the sphere of energy saving.

#### **4. Conclusion**

Thus, we have proposed methods for the financial evaluation of the efficiency of innovation projects of alternative energy. Taking into account the proposed methodology, the innovation project of renewable energy "An organization of production of solar cells based on nanocrystalline silicon" has been evaluated. The innovative projects of alternative energy are the reliable foundation for sustainable development of the state.

#### **Acknowledgements**



The work was performed within the framework of the scientific state funded study "Nanostructured semiconductors for energy efficient environmentally safe technologies that increase energy efficiency and environmental safety of urbosystem" (State registration number 0116U006961).

## REFERENCES

- A retrospective assessment of clean energy investment in the recovery Act / February 2016.
- Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2623-III з наступними змінами і доповненнями. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2623-14>
- Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-IV з наступними змінами і доповненнями. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=433-15>
- Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV з наступними змінами і доповненнями. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>
- Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. [Електронний ресурс] // Комітет з питань науки і освіти. – Режим доступу: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920&cat\\_id=46017](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920&cat_id=46017)
- Франчук Т. О. (2007) Економічна суть інновацій у ринковій економіці / Т.О.Франчук // Держава та регіони. №1., с. 140-146.
- Хучек М. (1995) Социально-экономическое содержание инноваций на предприятии / М.Хучек // Вестник московского университета. – Сер. Экономика. №1., с. 62-71.
- Чорна М. В. (2012) Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В.Чорна, С.В.Глухова. – Харків : ХДУХТ, 210 с.

**ИКОНОМИЧЕСКИ ОТКЛОНЕНИЯ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА  
ТЕХНИЧЕСКИ ПРОЕКТИ**  
**Pardalis Athanasios**

**ECONOMICAL DEVIATIONS DURING TECHNICAL PROJECTS**  
**Pardalis Athanasios<sup>5</sup>**

Received: 15.09.2017, Accepted: 29.09.2017

---

***Abstract***

*We understood that technical works are guided by cost and cost is the factor that determines the projects that shall proceed. A project budget does not guarantee its completion. Cost should be monitored during the project construction, to make sure a financially successful project is achieved. Very often in technical projects we see cost deviations in relation to the budget. In this research, we tried showcasing the factors that can influence the construction cost, leading to deviations. For a thorough approach of economical deviations in technical projects, we performed research using a standard questionnaire, since the use of a questionnaire is indicated for the collection of such data. Our research provided us with data on the economical deviations of technical projects and allowed us to focus on the main deviations, draw conclusions and plan for future work.*

***Key words:*** *deviation, cost control, technical project, budget*

***JEL Codes:*** *F38, F65*

---

## **1. INTRODUCTION**

Successful engineers understand that technical works are part of a cost-guided professional process and that cost is the determinant factor for projects that shall be executed. When a project has been approved, cost is the factor determining its

---

<sup>5</sup> Pardalis Athanasios, Electrical engineer, MSc Manufacturing: Management and Technology, PhD candidate at South-West University of Bulgaria. Tel: 6977976610, e-mail: tpardalis@yahoo.gr

design approach and when the project has been completed and is commissioned, cost determines its success (Richard, E., Westney, P.E., 1997, p.5).

The achievement of costing and time scheduling aims is very important in construction projects. When costing and time scheduling aims are not achieved, a project manager needs to apply compensatory strategies to restore variances, before the project's performance is drastically reduced. The project manager usually applies cost control systems in combination with his/her own knowledge of construction, to analyze and restore deviations in project performance (Diekmann, J.E., Al-Tabtabai, H., 1992, p.22).

## **2. BUDGET AND COST CONTROL IN TECHNICAL PROJECTS**

As stated, cost control is an important part in technical projects' management. A proper project budget cannot guarantee the project's completion within the originally provided financial framework. It is common knowledge that all assessments and analyses prove useless, unless cost is controlled during a project's construction process. This is the reason why a budget should be combined with a project cost monitoring and control system. The existence of this system is necessary to provide instant identification of deviations from the project's budgeted cost and help proceed to rational and on-time proper corrective actions, in order to restore the project back to its planned financial course (Pilcher, R., 1994, p.15).

In reality, customers demand a forecast of the project's total cost and all related payments, expenses and credits. Surveyors usually provide offers for their part of the work or make sure that their expenses will be retained in the framework of a predetermined professional fee. Similarly, contractors provide offers for their construction work and monitor their activities to confirm their revenues (Fellows R., Langford D., Newcombe R. and Urry S., 2002, p.17).

Increases in the magnitude and field of modern projects have led to increased needs of determining a project's final cost, within specific frameworks and providing a project principal with all required financial flows for specific time periods. Regardless of the fact that a project principal will be able to follow several alternative options for surveying and construction contracts, care should be applied in the preparation and revision of certain funds, when a contract is not strictly limited to a specific amount, but provides the amount of cost that will derive (derivative contract). Cost evaluations should be connected to a clear and easily understood definition of the project's field. Despite the fact that any deviation from the project's field is included in the wider framework of control, additional

funding is required from a source independent from the contingency account. The determination of the project's field should be provided by the project principal or manager. However, budgeting should be provided by the parties responsible for budget compilation, in order for the latter to serve as a basis for control purposes. This document shall combine the project's field description and the estimation criteria and shall be used to prepare the budget and monitor and control the project's total cost. The estimation criteria should accurately describe the basis used for the estimation as well as the assumptions applied to lead to various conclusions. Among the most important details for project control are the estimations of price-inflation increases and contingencies and a list with the project's cost elements not included in the budget estimation. Contingencies are a special provision for unforeseeable situations increasing cost elements, in the framework of the determined project's field. They are particularly important in cases where previous experience has shown a great possibility of non-foreseeable cost increases further to the comparison of related estimations and corresponding actual costs. At the same time, monitoring the activities' performance is normally included in the services of the office producing the project plans and the project manager is responsible for controlling the cost in this part of the project's total expenses. The element of cost related to engineering works should be analyzed in the performance of various departments normally contributing to the total project, including the following: Management and administration, planning and drawing, cost evaluation, procurement, verification, crew inspection and scheduling. The more detailed an estimation is for the aforementioned cost, the easier it is to monitor such elements and foresee their development from an early stage. In order to control increasing cost elements, a suitable platform should be applied to provide a framework for cost control. This is usually the budget estimation (Mendel, O., 1976, p.p. 31-50).

A way to evaluate cost is by providing a detailed analysis of activities taking place and the available resources, by creating in particular cost estimations for each unit. Such an estimation should be meticulously analyzed and provide the basic support for a cost control program. It is necessary to detect weaknesses from the beginning of the study and long before the construction begins. Provisions for contingencies and cost increases are worth re-evaluating once the project is confirmed. At the same time, estimations in construction provide a basis for various strategic choices related to the compilation of drafts for offers, designing procurements, various levels of scheduling and cost control of work (Hegazy, T. M., 2002, p.p. 25-35).

In order to allow the use of a budget estimation and monitor and control the project, it is necessary to break it down into various cost elements which can be separated into five general categories:

- Equipment
- Materials
- Labor
- Project management
- Indirect construction cost

In addition, the cost due to inflation and contingencies should also be added to one of the aforementioned five basic cost categories. In order to produce a reliable basis for cost control, estimations in each of these categories should be further analyzed so that the engineer responsible for the construction cost has a reference point to measure the project's performance (Mendel, O., 1976, p.p. 55-65).

### **3. DEVIATIONS FROM PROJECT BUDGET**

It is true that the actual time and cost of construction projects are affected by the customer, the project itself and the details of the contract, often deviating largely from the original agreement. For this reason, and before commencing the actual construction, an overview of the project should be discussed and the requirements of the construction environment should be considered, to provide greater readiness in dealing with the challenges on field (Hegazy, T. M., 2002, p.p. 26-30).

An increase in construction cost can be equivalent to an increase in the project cost. In stricter terms, it could be defined as the difference between the project's final cost and the contract's original value. Deviations in project cost lead to excesses or depreciations of original values estimated for the project. This is one of the most important issues for teams involved in a construction project (Ghulman, A.B., 2000, p.55).

Budget deviations are normally the outcome of one or more four basic causes:

- Construction performance;
- Insufficient technical and administrative performance, e.g. during the planning of facilities or the purchase of materials;
- Errors during the preparation of estimations or budgeting;
- Special conditions that could have effects on a worksite, such as strikes, bad subsoil conditions, bad weather etc.

In addition, deviations in facilities are led by various factors, depending on whether the facilities are private or leased. In the latter case, the minimum rental

periods are relative. Deviations can be analyzed according to price and usability details. In any case, a facility's operation is determined by two factors: the facility itself and the individual responsible for its operation. For this reason, any effectiveness analysis should take into consideration the facility chosen for the project and the abilities of the individual responsible for its operation. It is evident that a facility's operation may lead to deviations in materials and other sectors (Fellows R., Langford D., Newcombe R. and Urry S., 2002, p.p.20-40).

#### **4. METHODOLOGY FOR DEVIATION DETECTION**

An analysis of existing international literature provides an outlook of the conditions of "Project Financial Monitoring and Control" worldwide. However, it cannot describe the conditions and methods of operation in the construction sector. It is considered necessary to seek this information via research and analyze it, in order to identify construction companies' options and advantages in relation to their competition and at the same time detect their weakness and recommend proper solutions. The sample consists of 50 filled-out questionnaires. Data processing takes place using a statistical application developed for the needs of this research.

In order to provide a more thorough approach regarding projects' economical deviations, an original questionnaire was formulated and used as the basis for research.

The use of a questionnaire to collect data is a method often applied in research related to project management. According to Hughes W., original information facilitates the provision of innovative conclusions. Information collection methods include interviews, case studies, research, experimentation, observation, measurement, photography, questionnaires (Hughes, W., 1994, p.p 12-45).

The questionnaire's structure was based on a respective questionnaire by Stewart (Stewart R.A., 2002, p.p.150- 160).

In summary, research participants include:

- Construction Companies
- Public Organizations
- Managing Authorities
- Academics

#### Participants' general data

As part of this research, participants were asked to comment on competencies related to this research, describe their specialty and provide a self-

assessment regarding the level of their experience in the object, ranking themselves using the following scale (0 No knowledge,....., 10: Excellent knowledge).

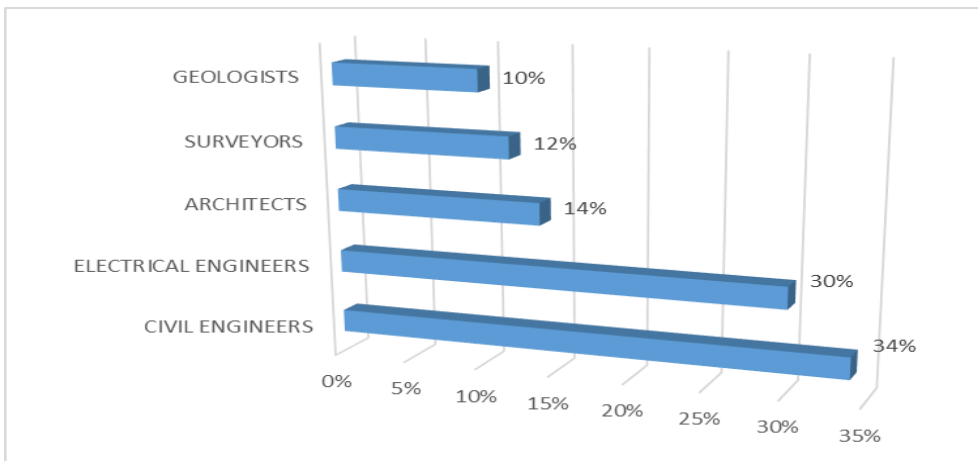
Using the responses provided, the participants' competencies and their respective percentages can be grouped into the following categories:

- Worksite Engineers, Supervision: 38.71%
- Public Works' Contractors: 3.23%
- Project Managers: 58.06%

The specialties of the research participants are the following:

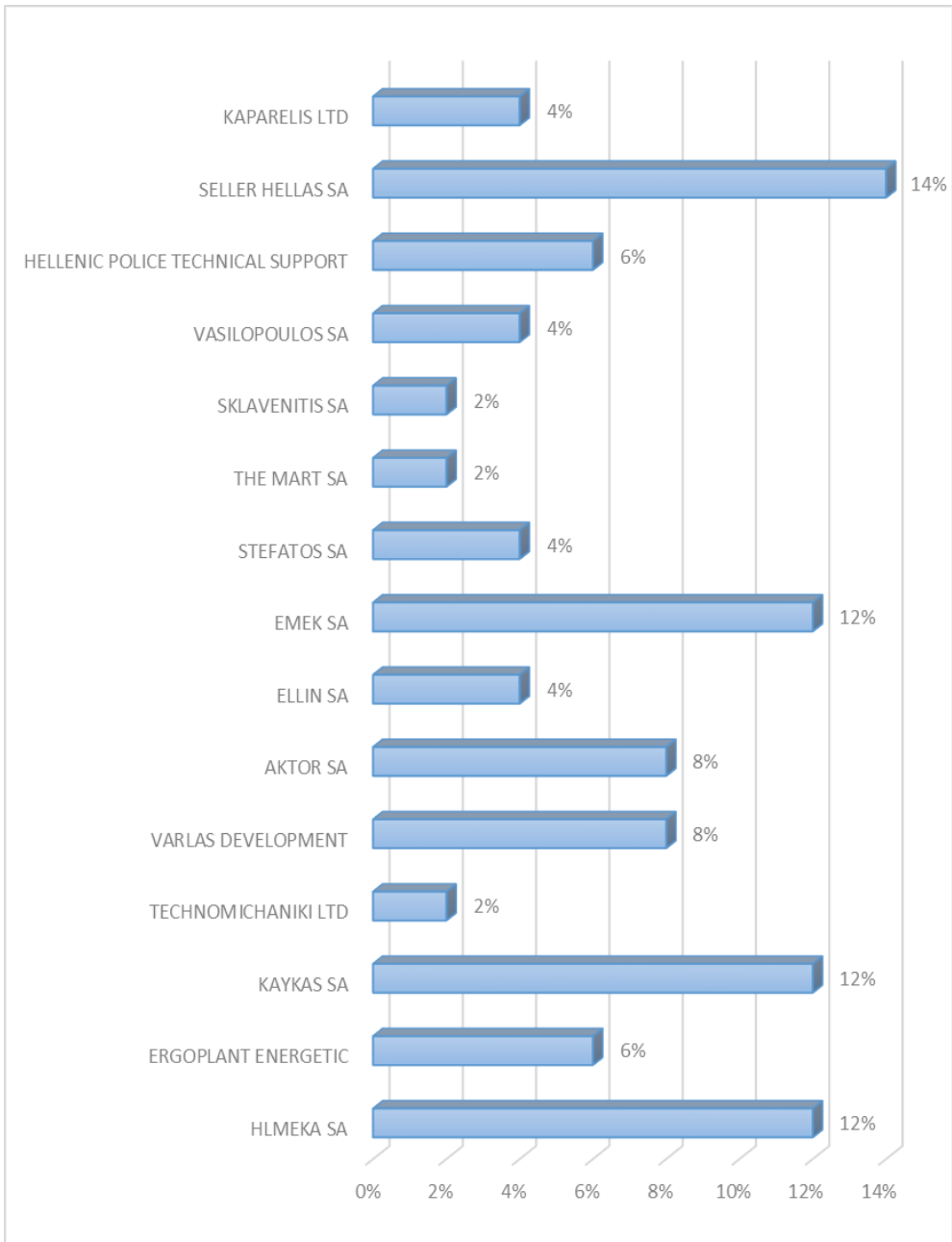
- Civil Engineers: 34%
- Electrical Engineers: 30%
- Architects: 14%
- Surveyors: 12%
- Geologists: 10%

Graphically, the participants can be presented in the following figure:



*Figure 4-1 Specialties of research participants*

Among the general information requested by participants, we have also asked them to provide a self-assessment of their competence and knowledge regarding the object of the research. According to the data recorded, the participants' average relevance has been estimated to 8.45 on a ten-point scale. The organizations which participated in the research and their participation in percentages are the following:



*Figure 4-2 Participating companies and organizations*



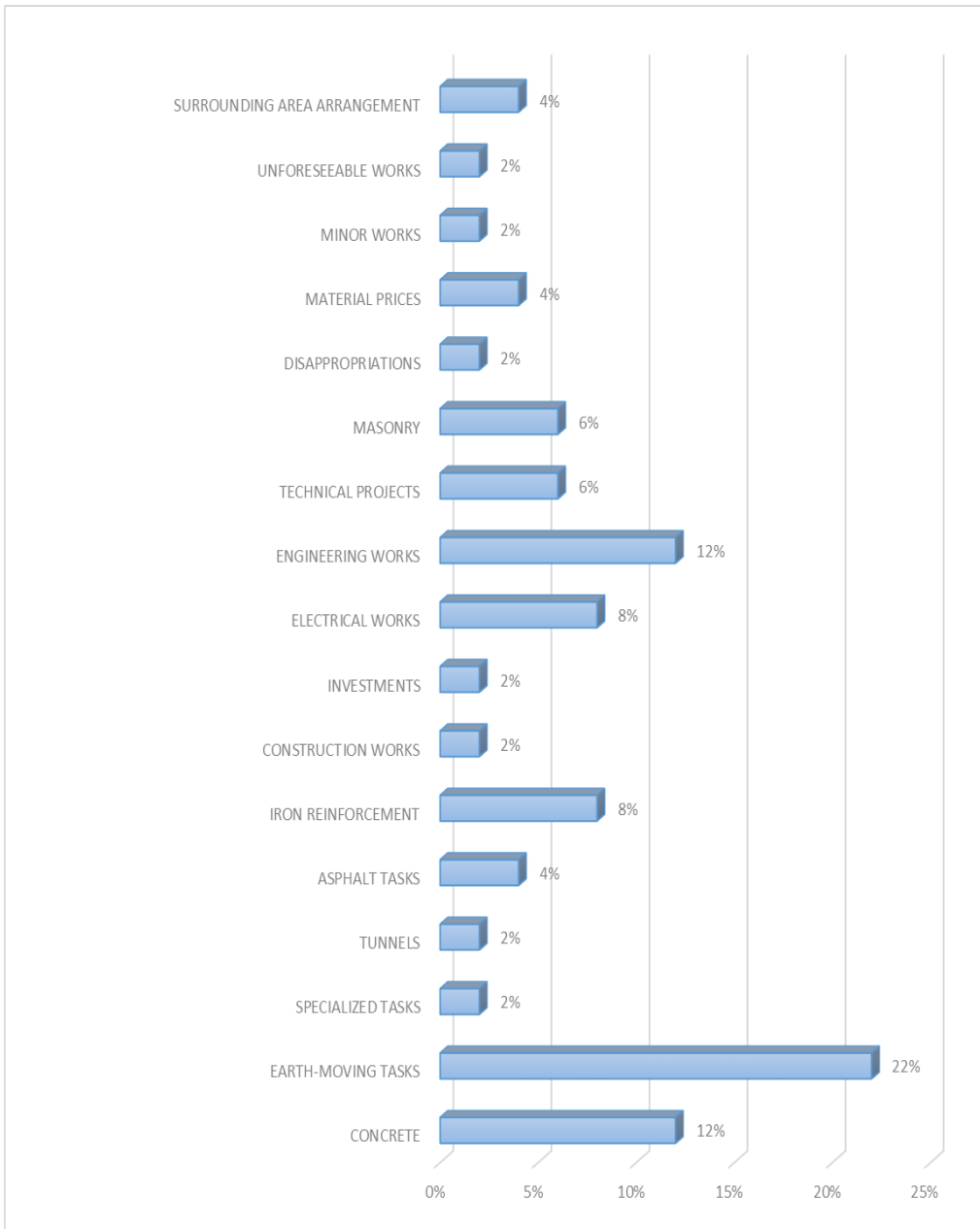
## 5. RESULTS

In this section we make an effort to investigate deviations from the budgeted cost. First, we detect separate construction activities with major deviations from the budgeted cost prices. The following figure shows the main construction processes, including major cost deviations:

PROCESSES WITH LARGEST COST DEVIATIONS	CONCRETE
	EARTH-MOVING TASKS
	SPECIALIZED TASKS
	TUNNELS
	ASPHALT TASKS
	IRON REINFORCEMENT
	CONSTRUCTION WORKS
	INVESTMENTS
	ELECTRICAL WORKS
	ENGINEERING WORKS
	TECHNICAL PROJECTS
	MASONRY
	DISAPROPRIATIONS
	MATERIAL PRICES
	MINOR WORKS
	UNFORESEEABLE WORKS
SURROUNDING AREA ARRANGEMENT	

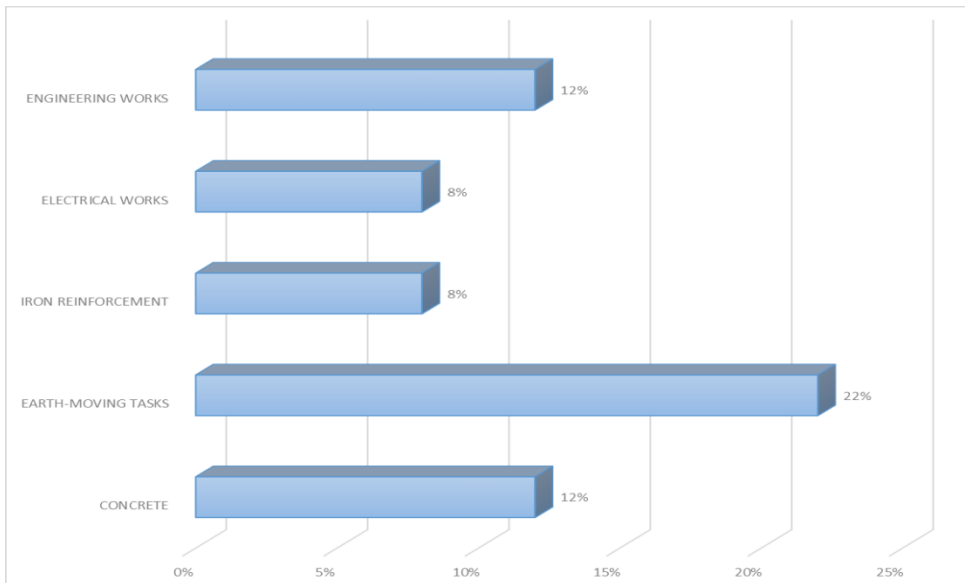
*Figure 5-1 Processes with largest cost deviations*

According to the research performed, three processes were determined, in which we find the most major deviations. These processes are: excavations / earthworks, concrete works and reinforcement. It is stressed that excavations / earthworks are by far the most important process, regarding the detection of deviations in cost. The percentile participation of all processes with major deviations in responses is shown in the following figures in detail:



*Figure 5-2 Processes with major cost deviations and percentile participation in responses*

Focusing strictly on processes with the greatest occurrence frequency, we see the following:



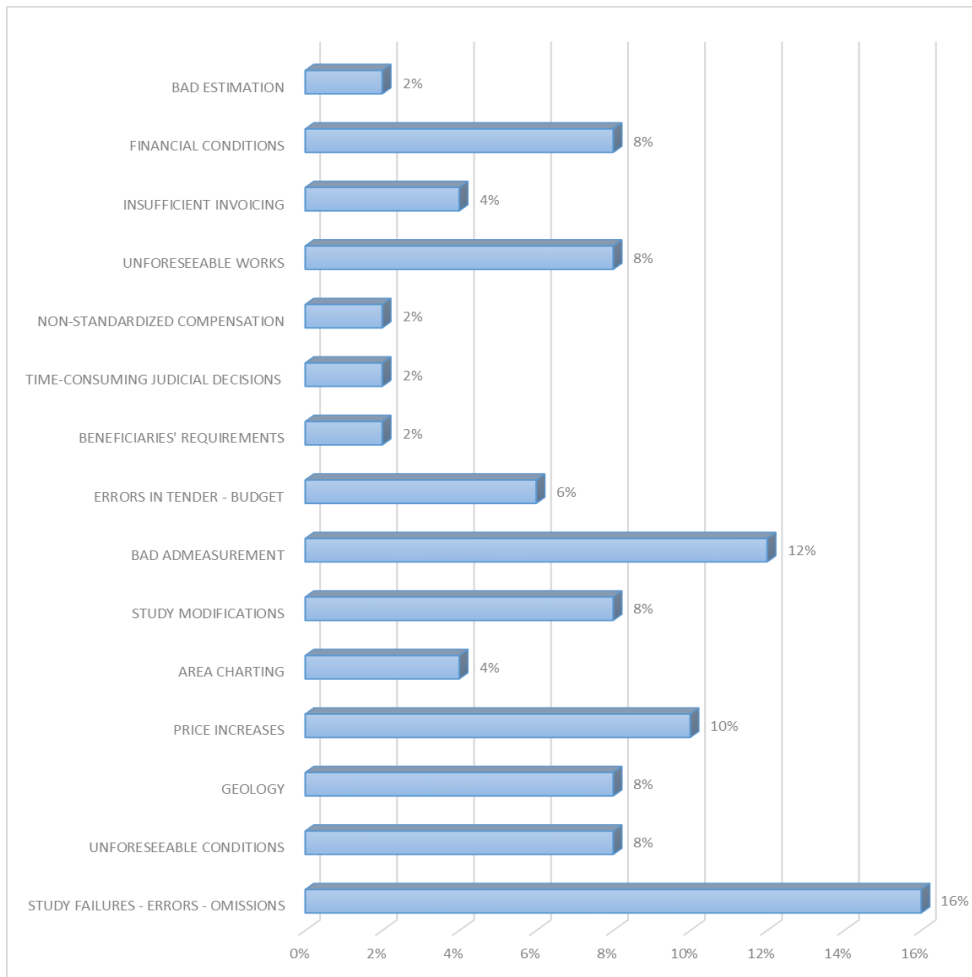
*Figure 5-3 Focusing on processes with the greatest occurrence frequency in responses*

Having established the processes accompanied by a significant presence of deviations, our next step is to seek the causes leading to these deviations. In this research we again identified a series of deviations and then isolated those most commonly reported by participants. The following figures show the causes and their percentile participation in the responses provided, as well as the focus on the most important ones:

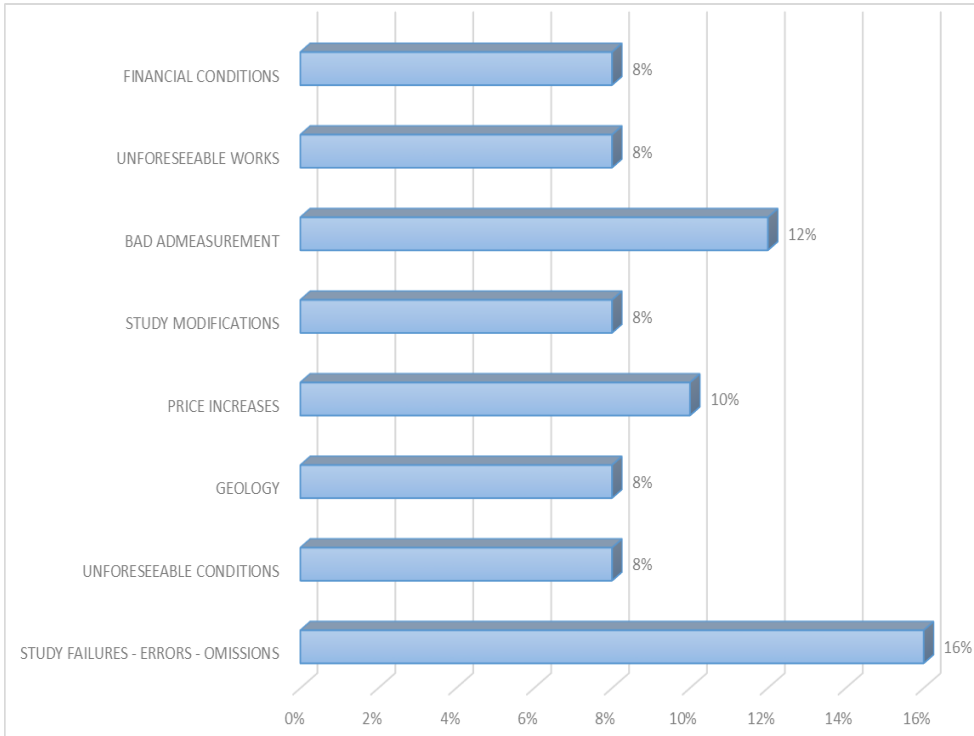
no.	CAUSES
1.	STUDY FAILURE - ERRORS - OMISSIONS
2.	UNFORESEEABLE CONDITIONS
3.	GEOLOGY
4.	PRICE INCREASES
5.	AREA CHARTING
6.	STUDY MODIFICATIONS
7.	BAD ADMEASUREMENT
8.	ERRORS IN TENDER – BUDGET

9.	BENEFICIARIES' REQUIREMENTS
10.	TIME-CONSUMING JUDICIAL DECISIONS
11.	NON-STANDARDIZED COMPENSATION
12.	UNFORESEEABLE WORKS
13.	INSUFFICIENT INVOICING
14.	FINANCIAL CONDITIONS
15.	BAD ESTIMATION

*Figure 5-4 Causes of deviations*



*Figure 5-5 Percentile participation of deviation causes*



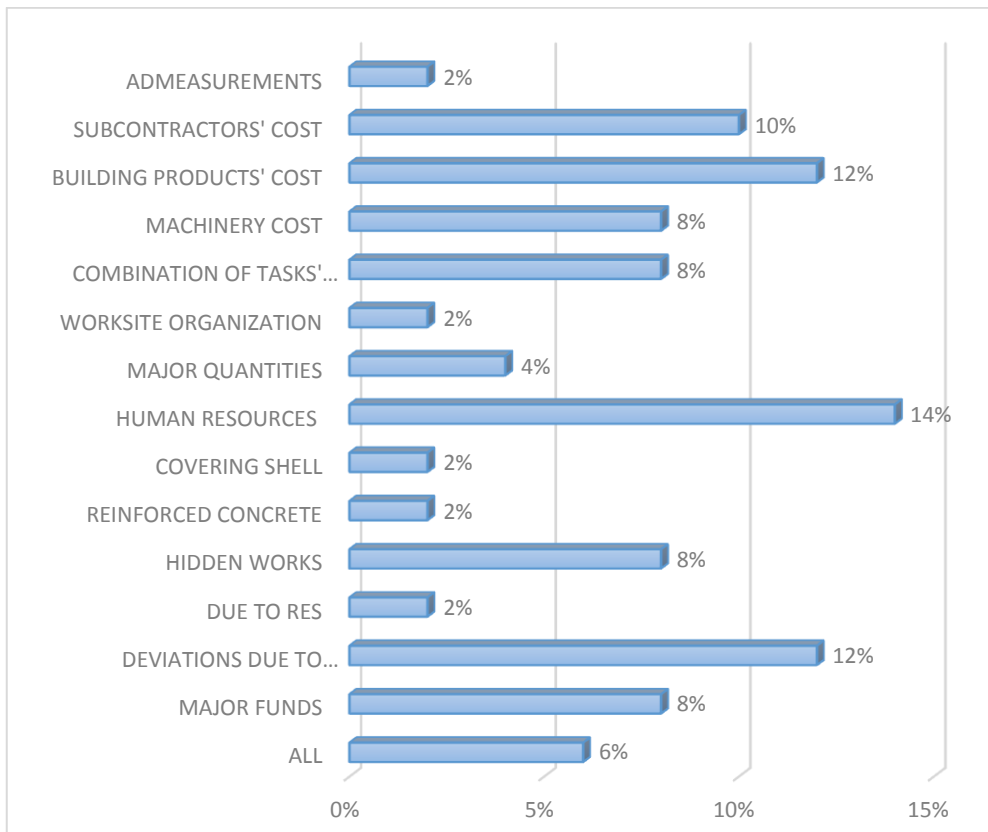
*Figure 5-6 Most important causes of deviations and percentile participation*

It is observed that the most important causes of deviations are due to failures during the study stage and incorrect preliminary measurements, a fact which could explain deviations occurring during excavations, concrete works and reinforcement. In order to provide a complete overview of deviations, this research demands the determination of cost elements which should be considered by the parties responsible for the project's economical monitoring. The data found can be summarized in the following chart and the accompanying figures, showing occurrence percentages. The third figures shows the most important data:

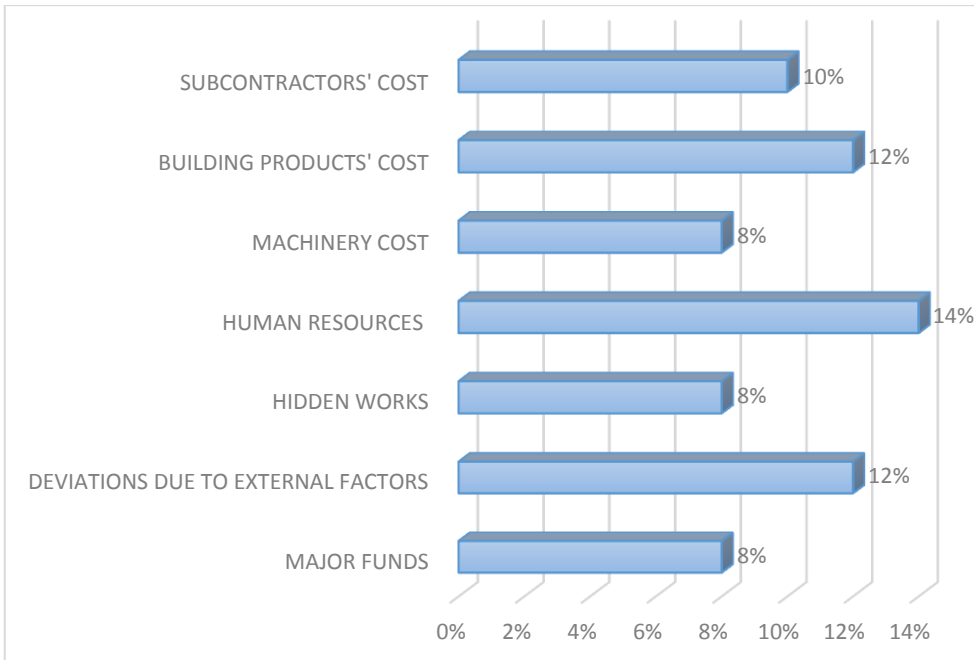
no.	COST ELEMENTS
1.	MAJOR FUNDS
2.	DEVIATIONS DUE TO EXTERNAL FACTORS
3.	DUE TO RES
4.	HIDDEN WORKS
5.	REINFORCED CONCRETE
6.	COVERING SHELL

7.	HUMAN RESOURCES
8.	MAJOR QUANTITIES
9.	WORKSITE ORGANIZATION
10.	COMBINATION OF TASKS' NORMAL PROGRESS AND FINANCIAL OBJECT ABSORPTION
11.	MACHINERY COST
12.	BUILDING PRODUCTS' COST
13.	SUBCONTRACTORS' COST
14.	ADMEASUREMENTS

*Figure 5-7 Elements requiring attention during economical monitoring*



*Figure 5-8 Data occurrence frequency*



*Figure 5-9 Focusing on data requiring attention and reporting frequency*

In the responses provided, we find these as most important ones in descending order: “Human Resources”, “Deviations due to external factors” and “Building Products' Cost” followed by “Subcontractors' Cost”. Having established the elements and processes which should be carefully considered by the project monitoring team and having documented the causes of cost deviations, all that is left to do is determine countermeasures to deal with deviations and allow the project to return to its predetermined course.

## **6. CONCLUSIONS**

It is clear that, amidst a competitive and financially changing environment, solutions in project financial management would improve the efficiency of involved companies and the completion of projects dealing with cash flow issues. Our research has shown works that generate deviations, regarding the financial management of technical projects and in consultation with existing international literature. Using a questionnaire, we showcased critical points, in order to achieve a more effective financial monitoring and control for technical projects.

The results of the current research are useful for core deviations, providing by this approach a total overview of the issue and detecting the total extent of deviations, allowing project managers to deal with this issue from its beginning.

## 7. FUTURE STUDY

In this thesis we determined points that could become the objects of future work. Further research should focus on the following:

- Converting the questionnaire's open-ended questions to closed-ended questions, based on the data collected as responses to the corresponding questions.
- Applying questions in the new form of closed-ended questions in the questionnaire.
- Adding a limited number of new questions.
- Re-administering the questionnaire.
- Collecting a larger sample.
- Providing a statistical analysis of new data.
- Seeking correlations among the system's parameters.
- Further investigating - analyzing and interpreting the correlations discovered.

## REFERENCES

- Diekmann, J.E., Al-Tabtabai, H. (1992) *Knowledge-based approach to construction project control*, International Journal of Project Management, Vol. 10, No. 1, Butterworth – Heinemann Ltd
- Fellows R., Langford D., Newcombe R. and Urry S. (2002) *Construction Management in Practice*, Second Edition, Blackwell Science
- Ghulman, A.B. (2000) *Predicting construction cost growth in ODOT's paving projects using information available at the bidding time*. PhD dissertation, Oklahoma State University
- Hegazy, T. M. (2002) *Computer – Based Construction Project Management*, Pearson Education, New Jersey
- Hughes, W. (1994) *The PhD in construction management*, Paper to 10<sup>th</sup> Annual ARCOM conference, Loughborough, University, UK
- Mendel, O. (1976) *Elements of a cost control program for capital projects*, Engineering and Process Economics, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam, The Netherlands



Pilcher, R. (1994) *Project cost control in construction*, Blackwell Scientific Publications, London, Great Britain,.

Richard, E., Westney, P.E. (1997) *The Engineer's Cost Handbook, Tools for Managing Project Costs*, Marcel Dekker, Inc., New York, United States of America

Stewart R.A. (2002) *Lifecycle management of Information Technology (IT)Projects in Construction*". Ph.D. Thesis, School of engineering, Faculty of Engineering and Information Technology, Griffith University, Gold Coast Campus

**APPENDIX A**

**QUESTIONNAIRE**

Experience related to research object:

Specialty:.....

Experience in object (0: No experience,....., 10: Excellent).....

**DEVIATIONS FROM BUDGETED COST**

**ON WHICH SEPARATE CONSTRUCTION PROCESSES DO YOU FIND GREATER DEVIATIONS FROM THE BUDGETED COST PRICES?**

.....

**WHAT CAUSES THESE DEVIATIONS?**

- STUDY FAILURE - IMMATURITY AND ERRORS
  - AREA CHARTING
  - ERRORS - INSUFFICIENCIES IN ADMEASUREMENTS
  - GEOLOGY - SOIL STUDIES - GEOTECHNICAL STUDIES
  - UNFORESEEABLE WORKS
- STUDY MODIFICATIONS
- ERRORS IN TENDER – BUDGET
- UNFORESEEABLE CONDITIONS
  - PRICE INCREASES
  - OTHER FINANCIAL CONDITIONS
- BENEFICIARIES' REQUIREMENTS
- TIME-CONSUMING JUDICIAL DECISIONS
- NON-STANDARDIZED COMPENSATION
- INSUFFICIENT INVOICING

- OTHER.....

DURING THE PROJECTS' FINANCIAL MONITORING AND CONTROL, ON WHICH COST ELEMENTS SHOULD THE PARTIES RESPONSIBLE FOCUS?

- MACHINERY COST
- BUILDING PRODUCTS' AND SUBCONTRACTORS' COST
- HUMAN RESOURCES
- REINFORCED CONCRETE
- HIDDEN WORKS
- DEVIATIONS DUE TO EXTERNAL FACTORS
- MAJOR FUNDS
- MAJOR QUANTITIES
- COMBINATION OF TASKS' NORMAL PROGRESS AND FINANCIAL OBJECT ABSORPTION
- OTHER .....

**APPENDIX B**

**RESULTS OF STATISTICAL ANALYSIS**

4.1 Specialties of research participants		
participants	specialty	percentage
17	CIVIL ENGINEERS	34%
15	ELECTRICAL ENGINEERS	30%
7	ARCHITECTS	14%
6	SURVEYORS	12%
5	GEOLOGISTS	10%

4.2 Participating companies and organizations		
questionnaires	Percentage	Organizations
6	12%	HLMEKA SA
3	6%	ERGOPLANT ENERGETIC
6	12%	KAYKAS SA
1	2%	TECHNOMICCHANIKI LTD
4	8%	VARLAS DEVELOPMENT
4	8%	AKTOR SA
2	4%	ELLIN SA
6	12%	EMEK SA

2	4%	STEFATOS SA
1	2%	THE MART SA
1	2%	SKLAVENITIS SA
2	4%	VASILOPOULOS SA
3	6%	HELLENIC POLICE TECHNICAL SUPPORT
7	14%	SELLER HELLAS SA
2	4%	KAPARELIS LTD

5.1 Processes with major cost deviations and percentile participation in responses		
frequency	percentage	Responses
6	12%	CONCRETE
11	22%	EARTH-MOVING TASKS
1	2%	SPECIALIZED TASKS
1	2%	TUNNELS
2	4%	ASPHALT TASKS
4	8%	IRON REINFORCEMENT
1	2%	CONSTRUCTION WORKS
1	2%	INVESTMENTS
4	8%	ELECTRICAL WORKS
6	12%	ENGINEERING WORKS
3	6%	TECHNICAL PROJECTS
3	6%	MASONRY
1	2%	DISAPPROPRIATIONS
2	4%	MATERIAL PRICES
1	2%	MINOR WORKS
1	2%	UNFORESEEABLE WORKS
2	4%	SURROUNDING AREA ARRANGEMENT

5.3 Focusing on processes with the greatest occurrence in responses		
frequency	Percentage	Responses
6	12%	CONCRETE
11	22%	EARTH-MOVING TASKS
4	8%	IRON REINFORCEMENT
4	8%	ELECTRICAL WORKS
6	12%	ENGINEERING WORKS

5.5 Percentile participation of deviation causes		
frequency	percentage	responses

8	16%	STUDY FAILURES - ERRORS - OMISSIONS
4	8%	UNFORESEEABLE CONDITIONS
4	8%	GEOLOGY
5	10%	PRICE INCREASES
2	4%	AREA CHARTING
4	8%	STUDY MODIFICATIONS
6	12%	BAD ADMEASUREMENT
3	6%	ERRORS IN TENDER - BUDGET
1	2%	BENEFICIARIES' REQUIREMENTS
1	2%	TIME-CONSUMING JUDICIAL DECISIONS
1	2%	NON-STANDARDIZED COMPENSATION
4	8%	UNFORESEEABLE WORKS
2	4%	INSUFFICIENT INVOICING
4	8%	FINANCIAL CONDITIONS
1	2%	BAD ESTIMATION

5.6 Most important causes of deviations and percentile participation		
frequency	percentage	responses
8	16%	STUDY FAILURES - ERRORS - OMISSIONS
4	8%	UNFORESEEABLE CONDITIONS
4	8%	GEOLOGY
5	10%	PRICE INCREASES
4	8%	STUDY MODIFICATIONS
6	12%	BAD ADMEASUREMENT
4	8%	UNFORESEEABLE WORKS
4	8%	FINANCIAL CONDITIONS

5.8 Data occurrence frequency		
frequency	percentage	responses
3	6%	ALL
4	8%	MAJOR FUNDS
6	12%	DEVIATIONS DUE TO EXTERNAL FACTORS
1	2%	DUE TO RES
4	8%	HIDDEN WORKS

1	2%	REINFORCED CONCRETE
1	2%	COVERING SHELL
7	14%	HUMAN RESOURCES
2	4%	MAJOR QUANTITIES
1	2%	WORKSITE ORGANIZATION
4	8%	COMBINATION OF TASKS' NORMAL PROGRESS AND FINANCIAL OBJECT ABSORPTION
4	8%	MACHINERY COST
6	12%	BUILDING PRODUCTS' COST
5	10%	SUBCONTRACTORS' COST
1	2%	ADMEASUREMENTS

5.9 Focusing on data requiring attention and reporting frequency		
frequency	Percentage	responses
4	8%	MAJOR FUNDS
6	12%	DEVIATIONS DUE TO EXTERNAL FACTORS
4	8%	HIDDEN WORKS
7	14%	HUMAN RESOURCES
4	8%	MACHINERY COST
6	12%	BUILDING PRODUCTS' COST
5	10%	SUBCONTRACTORS' COST

**МОНИТОРИНГЪТ И УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА КАТО  
АСПЕКТ ОТ БАЛАНСИРАНАТА КАРТА – ВИЗИЯ И  
СТРАТЕГИЯ**

**Албена Георгиева**

**THE RISK MONITORING AND THE RISK MANAGEMENT AS AN  
ASPECT OF THE BALANCED SCORECARD - VISION AND  
CONTENT**

**Albena Georgieva<sup>6</sup>**

Received: 20.10.2017, Accepted: 06.11.2017

---

**Abstract**

*The Balanced Scorecard is a tool with which`s help the main factors on which the success of the company depends are determined and measured. In this way, it provides an opportunity for complex, strategic and effective management. Adding an additional aspect – “Risk Monitoring and Risk Management”, to the Balanced Scorecard will increase its effectiveness as a strategic management tool by highlighting business risks, directing management's attention to them, and taking the necessary actions to minimize them.*

**Keywords:** *balanced scorecard, business risk, financial risk, monitoring, management, strategy*

**JEL codes:** *M41, M14*

---

**УВОД**

Основата на концепцията за балансираната карта (BSC – Balanced Scorecard) е поставена в края на XX век в института “Нолан Нортън” (Nolan Norton Institute), където се провежда изследване на тема “Показатели за дейността на организацията на бъдещето”, с ръководител Дейвид Нортън, а негов научен консултант е Робърт Каплан. Потребността от такова

---

<sup>6</sup> PhD Student, Department of Accountancy and Analysis, FFA, UNWE – Sofia

изследване се поражда от факта, че компаниите, в условията на постоянно нарастваща конкуренция, се нуждаят от промени в системите за анализ, измерване и управление, от нови модели и програми, които да са обвързани с общата им стратегия, да са насочени към постигане на определени финансови и икономически резултати и непрекъсната ефективност. Балансираната карта е инструмент с помощта, на който се определят и измерват основните фактори, от които зависи успеха на компанията, защото според нейните създатели „Не може да се управлява това, което не може да бъде измерено; не може да се измерва това, което не може да се опише.“ (Каплан, Нортън, 2005, с.33). По този начин тя предоставя възможност за комплексно, стратегическо, ефикасно и ефективно управление на компаниите. Като система за стратегически мениджмънт Балансираната карта не би следвало да игнорира съществуващите рискове в бизнеса, основно финансовия риск и т.нар. „Бизнес риск“. В стопанската практиката съществува очевидна необходимост от действителен инструментариум, както и от цялостна система за оценка, мониторинг и управление на риска, особено при големите индустриални компании. Липсата на отделен аспект за мониторинг и управление на рисковете, свързани с дейността на компанията, определено е съществен пропуск от страна на Каплан и Нортън. Включването на такъв аспект към системата на балансираната карта би позволило да се открият съществуващите в бизнеса рискове, да се насочи вниманието на мениджмънта към тях и да се предприемат необходимите действия за тяхното минимизиране.

### **Същност и необходимост от разширяване обхвата на BSC – Balanced Scorecard**

Робърт Каплан и Дейвид Нортън определят Балансираната карта като ”инструмент, позволяващ трансформиране на мисията и стратегията на организацията в изчерпателен набор от показатели за дейността, които служат като основа на системите за стратегическо управление и контрол” (Каплан, Нортън, 2005, с.58). Определението „балансиран“ в наименованието на концепцията показва равновесието между финансовите и нефинансовите показатели, краткосрочните и дългосрочните цели на компанията, основните и допълнителните параметри, външните и вътрешните фактори за ефективност от стопанската дейност. Балансираната система от показатели за ефективност не пренебрегва финансовите измерители, а дава възможност на компаниите да ги изследват и логически да ги комбинират с нефинансовите

показатели. Така се отчитат всички фактори, от които зависи успеха на компанията и се дава цялостна представа за състоянието и бъдещото ѝ развитие.

Балансираната система от показатели се определя от стратегията на компанията и разглежда дейността ѝ в четири аспекта (направления): „Финанси“, „Клиенти“, „Вътрешни бизнес процеси“ и „Познания и развитие“. Към всеки един от аспектите е зададен ключов въпрос, чийто отговор са поставените от организацията цели, а тяхното постигане съответства на степента на изпълнение на стратегията. Различните аспекти са обвързани помежду си чрез причинно-следствени връзки, които дават информация за развитието на компанията. Показателите в аспектите са трансформирани цели на организацията от словесна в числова форма, като обикновено те са от 4 до 7 за всеки един от разглежданите аспекти. Множеството показатели в една добре конструирана Балансирана карта трябва да включват в себе си взаимосвързани серии от цели и показатели, които са както последователни, така и взаимно подкрепящи се.” (Каплан, Нортън, 2005, с.40). Избраните показатели трябва да характеризират стратегическите цели и ключовите фактори за успех на организацията, да са измерими и ясни, информацията за изчисляването им трябва да е достоверна и достъпна, а значенията им да могат да се проследяват на регулярна основа. Четирите аспекта, съдържащите се в тях въпроси, показатели, цели и задачи представляват схемата на балансираната карта (фиг. 1).

Процесът на разработване, внедряване и изпълнение на всяка балансирана карта преминава през няколко последователни етапа. Първоначално се определя стратегията на компанията, в зависимост от нея се дефинират специфични цели, избират се показатели за всеки един от аспектите, които да са взаимосвързани с поставените цели и се изясняват задачите за постигането на конкретните цели. В процеса на изпълнение на балансираната карта се осъществява постоянен контрол и анализ на постигнатите резултати и се разкриват нови възможности за нейното по-ефективно и цялостно изпълнение.

По този начин балансираната система от показатели става не само средство за привеждане на стратегиите в конкретни действия, система за управление на взаимосвързани цели и многостранна оценка на дейността по ключови показатели, но и инструмент за стратегическо управление, тъй като обединява и поддържа ключовите за организацията процеси, като позволява изграждане на една фокусирана, последователна и дългосрочна стратегия.



Фиг. 1 Схема на балансираната карта



Източник: Каплан Р., Нортън Д. (2005). Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. „Класика и Стил“ ООД, София, с. 11

Безспорно, разработеният от Каплан и Нортън модел на балансираната карта притежава редица положителни качества и прилагането му във всяка една организация би довело до повишаване на ефективността от цялостната дейност на компанията. Въпреки това, той има някои слабости и пропуски. Моделът игнорира съществуващите в бизнеса рискове, произтичащи както от външната, така и от вътрешната бизнес среда, а като действен инструмент за стратегическо управление би трябвало да насочва вниманието на мениджмънта към тях, главно към бизнес риска и финансовия

риск. Добавянето на допълнителен аспект към Балансираната карта - „Мониторинг и управление на риска“, би съсредоточило вниманието на мениджмънта към съществуващите рискове и респективно ще позволи вземането на съответните управленски решения за тяхното преодоляване.

### **Разширяване на обхвата на модела BSC посредством аспект „Мониторинг и управление на риска“**

Компаниите са подложени на различни видове рискове, като най-значимите от тях са инвестиционният, финансовият и стопанският риск. Инвестиционният риск е свързан с възможността реалната доходност от определена инвестиция да е по-ниска от очакваната. Финансовият риск е вероятността предприятието да натрупа финансови задължения, които не може да изплати и по този начин да изпадне в състояние на неплатежоспособност. Стопанският риск или бизнес рискът представлява възможност да настъпят негативни изменения в пазарната и икономическата среда на предприятието, които да повлияят негативно на изпълнението на цялостната му дейност и съответно на основните му икономически показатели. В аспекта „Мониторинг и управление на риска“ ще се включат показатели, измерващи двата основни вида риск - финансовия и бизнес-риска.

Бизнес рискът се състои от няколко елемента: макроикономически и политически риск, които са свързани с условията за бизнес в страната; отраслов риск, свързан с характера на дейността и спецификата на компанията и с вида на пазарна организация на отрасъла; пазарен риск, който се дефинира като вероятност от намаляване на продажбите и ефективността на бизнеса, поради действието на пазарни фактори; вътрешнофирмен риск, зависещ от вътрешни фактори; риск по отношение на факторните пазари, представляващ възможността от неблагоприятни изменения, които да повлияят отрицателно на цялостната дейност на предприятието и резултатите от нея. Анализът на основните компоненти на бизнес риска ще спомогне за съставяне на средносрочна и дългосрочна прогноза за развитието на икономиката и сектора, в който компанията функционира, като по този начин могат да се формулират цели в по-дългосрочен план за нуждите на стратегическото управление.

Първият аспект от оценката на бизнес риска, преди прилагането на конкретни методи и модели, е общата оценка на степента на бизнес-риск. Тя се извършва като се разглеждат последователно различните елементи на

бизнес-риска. Първоначално се оценява макроикономическият риск, като се изследва макроикономическата ситуация и степента на зависимост на анализираното предприятие от измененията в нея. След това се прави оценка на отрасловия, пазарния, вътрешнофирмения и риска по отношение на факторните пазари, както и на факторите, влияещи върху тях за конкретното предприятие. Като по този начин се оценяват перспективите и потенциала на изследваното предприятие. Като инструмент за обща оценка на бизнес-риска може да се използва методът, разработен от Алберт Хъмфри, SWOT-анализ (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Той е инструмент за стратегическо планиране, който разкрива вътрешните и външните фактори, както и тяхното положително или отрицателно влияние върху постигането на определени резултати и изпълнението на стратегическите цели на компанията. При разработването на аспекта „Мониторинг и управление на риска“ резултатите от анализа на основните компоненти на бизнес риска и силните и слабите страни ще бъдат метрифицирани чрез скала за експертна оценка от едно до десет, за да могат да бъдат включени в балансираната карта.

Показатели, които ще бъдат използвани са оперативен ливъридж и зона на безопасност. „Оперативният ливъридж е един от основните показатели за оценка на бизнес-риска, който измерва еластичността (чувствителността) на оперативната печалба спрямо измененията в обема на продажбите.“ (Тодоров, 2014, с.168). Той показва изменението на оперативната печалба за всеки един пункт в размера на продажбите, което означава, че колкото по-висока е стойността на показателя, толкова по-чувствителна е компанията към промените в продажбите и съответно степента на бизнес риск е по-висока. Например, ако ливъриджът на една компания е равен на 2, това означава, че всеки процент изменение на продажбите е свързан с два процента изменение на оперативната печалба в същата посока. Влиянието на оперативния лост върху компанията може да бъде благоприятно или неблагоприятно. При висок оперативен ливъридж и увеличение на продажбите, печалбата ще се повиши значително и ефектът на лоста ще е положителен. Отрицателен ефект се получава при високи стойности на показателя и незначителен спад в продажбите, като тогава оперативната печалба ще се намали в голяма степен. Оперативният ливъридж е и показател, чрез който може да се изчисли Зона на безопасност (Margin of Safety), защото двата показателя са реципрочни. Зоната на безопасност също ще се добави в допълнителния аспект, за да се определи с колко процента може да се редуцират приходите преди предприятието да понесе загуба (да

реализира отрицателен финансов резултат), при евентуален спад на продажбите. Колкото по-голяма е зоната на безопасност, толкова по-малък е бизнес риска и обратно.

Динамиката и вариацията на основните бизнес показатели (финансов резултат, приходи, възвръщаемост на капитала и др.) също може да бъде включена в балансираната карта, посредством индивидуален подход за количествена оценка на риска. При анализа на динамиката и вариацията на основните бизнес показатели (финансов резултат, приходи, възвръщаемост на капитала и др.) се определя степента на тяхната стабилност и се търсят закономерности и тенденции в бизнеса. При анализа на динамиката ще се използват темповете на ръст или на спад на показателите за всяка разглеждана година спрямо предходната (верижни индекси), а за по-нагледно представяне, резултатите ще се покажат и чрез линейни или сравнителни диаграми. Процентът на вариация е важен измерител на бизнес риска, който може да се изчислява както за продажбите, приходите и оперативната печалба, така и за основните показатели за рентабилност (рентабилност на активите, рентабилност на собствения капитал и др.). Колкото по-голям е процентът на вариация, толкова по-нестабилен е анализираният показател и степента на риск е по-висока и обратното.

При анализа на бизнес риска може да се използва и методът на чувствителността при наличието на пряка зависимост между определени показатели. Този метод показва изменението на резултативния показател при точно определено изменение на всеки един от факторите в неблагоприятна посока. При прилагането на метода на чувствителността в Балансираната карта за резултативен показател ще се използва оперативната печалба. В зависимост от фактора, към който финансовият резултат е най-силно чувствителен, могат да се вземат управленски решения, които да повишат стабилността на определения фактор. Чрез прилагането на метода на чувствителността може да се получат данни за ефективността от дейността на компанията и да се оцени степента на бизнес риск в краткосрочен план.

Финансовият риск е вероятността предприятието да натрупа финансови задължения, които не може да изплати за определен период от време и по този начин да изпадне в състояние на неплатежоспособност. Дълговото финансиране има и положителни, и отрицателни страни – цената му е по-ниска в сравнение с останалите източници на капитал и увеличава възвръщаемостта на собствения капитал и доходността на акционерите, но и степента на финансов риск се повишава при много натрупани финансови задължения. Степента на финансов риск може да се интегрира и наблюдава в

балансираната карта посредством Z-score model. „Моделът представлява мултивариантна формула, изведена на базата на емпирични изследвания и използване на статистическия дискриминантен анализ. На практика формулата оценява финансовото здраве на предприятието и служи за предсказване на вероятността от банкрут.“ (Тодоров, 2014, с.200). Той може да се прилага за всяка една компания, като съществуват три варианта на модела – за публични компании, за производствени и непроизводствени предприятия, чиито акции не се търгуват на фондовия пазар. Стойността на Z е индикатор за степента на финансов риск, като при стойности под 1,8 финансовият риск е висок и съществува вероятност за банкрут, над 2,99 – ниска степен на финансов риск, а когато е между тези две стойности финансовият риск е висок, но няма опасност от фалит. Тези критични стойности са изведени от създателя на модела Е. Алтман в резултат на задълбочено изследване на финансовите отчети на голяма извадка от компании за период от 10 години. Те касаят първия вариант на модела, който се прилага само за публични компании. Едно от предимствата му е, че получените чрез него оценки на финансовия риск на различните предприятия са сравними. Прилагането на специализирания модел е препоръчително да се използва само за потвърждаване на направените заключения, а първоначалната оценка на степента на финансов риск да се основава на традиционния анализ на финансовото състояние, като оценка на степента на финансова устойчивост на предприятието, определена на базата на т.нар. „Условия за финансова стабилност“ ( Тодоров, 2014, с.215) и основни показатели като ликвидност и платежоспособност, различните видове рентабилност и ливъридж, обрращаемост на активите и др.

При разработване на допълнителния аспект към Балансираната карта, свързан финансовия и бизнес риска, броят и вида на показателите се определят по преценка на мениджърите и анализаторите в зависимост от стратегията за управление на компанията и очакваните резултати в краткосрочен и дългосрочен период. В табл. 1.1 са систематизирани примерни показатели за добавения аспект - „Мониторинг и управление на риска”.

*Табл. 1.1 - аспект „Мониторинг и управление на риска”*

„Мониторинг и управление на риска“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ниво на бизнес риск, съобразно оценката на основните компоненти;</li> <li>2. Ниво на бизнес риск, съобразно резултата от SWOT-анализа;</li> <li>3. Зона на безопасност;</li> </ol>
------------------------------------	--

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Оперативен ливъридж;</li> <li>5. Динамика на финансов резултат;</li> <li>6. Динамика на възвращаемост на капитала;</li> <li>7. Вариация на приходите;</li> <li>8. Вариация на финансов резултат;</li> <li>9. Степен на финансов риск (Z-score model);</li> <li>10. Степен на финансова устойчивост</li> </ol>
--	---

*Източник: автора*

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Може да се обобщи, че разширяването на модела на балансираната карта, в качеството му на инструмент за анализ и стратегическо управление на бизнеса, чрез интегрирането на допълнителен аспект – „Мониторинг и управление на риска”, ще спомогне за съставяне на средносрочна и дългосрочна прогноза за развитието на икономиката и сектора, в който компанията функционира, като по този начин могат да се формулират цели в по-дългосрочен план за нуждите на стратегическото управление, както и ще го доразвие и значително ще повиши неговата ефективност и полезност за нуждите на всички заинтересовани лица в организацията.

## **ЛИТЕРАТУРА**

- Иванова Р., Л. Тодоров (2008) *Финансово-стопански анализ*. Тракия-М, София
- Касърова В., (2013) *Финансов анализ*. Издателство на НБУ, София
- Каплан Р., Д. Нортън (2005) *Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие*. „Класика и Стил” ООД, София
- Тодоров Л. (2014) *Съвременни модели за оценка на бизнеса*. Нова Звезда, София
- Тодоров Л. (2003) *Рентабилност и бизнес риск*. Тракия – М, София
- Anderson, E. J. (2013) *Business Risk Management: Models and Analysis*. Wiley
- Crouhy, M., D. Galai, , R.Mark, (2013) *The Essentials of Risk Management* (2nd ed.). McGraw Hill Professional
- Kaplan R. S., D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan R, D. Norton (1992) *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1-2
- Malz, A. M. (2011). *Financial Risk Management: Models, History and Institutions*. Wiley

**ИКОНОМИЧЕСКИ И ТРУДОВ МАНТАЛИТЕТ НА  
УКРАИНЦИТЕ**  
**Natalia Nilova, Katya Martynenko**

**ECONOMIC AND LABOR MENTALITY OF UKRAINIANS**  
**Natalia Nilova, Katya Martynenko<sup>7</sup>**

Received: 12.10.2017, Accepted: 01.11.2017

---

***Abstract***

*The article analyzes the features of the Ukrainian economic and labor mentality, reflects the main trends of transformation and studies the problems of adapting the working mentality of the Ukrainian population to market conditions.*

***Keywords:*** *mentality, economic behavior, labor mentality, adaptation, transformation*

***JEL Codes:*** *J5, Z1*

---

## **1. Introduction**

The basis of a person's economic life is the initial necessity of a choice - goods, technology, raw materials, resources, information, innovations, ways of using them and combining them. The study of person`s economic behavior as leading component of economic system is carried out through the prism of rational economic categories, such as "need", "income", "price", "utility", "quality" and others. However, economic behavior is determined primarily by public consciousness, which is formed under the influence of traditions, religion, social cultural and ethnic characteristics. Among a huge number of behavioral impact components, its mentality plays an important role in the life of individual and individual nation.

---

<sup>1</sup> The Institute for Business Technologies "Ukrainian Academy of Banking", Soborna St, 39, Sumy, 40000; [nilova.nataliia@gmail.com](mailto:nilova.nataliia@gmail.com), [martinenkokaterina@mail.ru](mailto:martinenkokaterina@mail.ru)

Analysis of scientific sources shows that there was an underestimation of mentality factor in the formation of person`s economic behavior and the provision of expected results of labor in the scientific economic literature for a long time. DP. The Goddess, A.A. Bugutsky, G.A. Dmitrenko, S.M. Zlupko, A.A. Chukhno and other Ukrainian scientists paid attention to this fairly. Analysis of publications of native authors of recent years proves that there is a need for further studies of mentality factor on the part of economic science.

The aim of the study is to summarize the separate results of the study of economic and labor mentality of Ukrainians, to identify the main trends in changing and adaptation problems of Ukrainian labor mentality.

## **2. Economic and Labor mentality of Ukrainians**

Mentality - is a peculiar state and orientation of individual and group consciousness, a set of norms, principles, archetypes, life orientations fixed on subconscious level, reproduction of cumulative experience of previous generations. In the scientific literature, such categories as "national character", "ethnic self-awareness" etc. are used in a meaningful analogue.

Mentality is a multi-valued concept for determining of thinking levels [V.P. Andrushchenko, V.G. Antonenko 2002, p. 443]. A kind of correlate of ideology, a way of massively individual historical thinking, a form of "collective unconscious", a characteristic of consciousness of the society (Andryushchenko, M.I. Gorlach 1997, p. 233-234). The category "mentality" has not only a social and psychological, but also social and economic component (Tereshchenko N.V 2013, p.120). Since this is the determinant of social and economic behavior of the individual, the scientific interest of the problem of mentality is increasing.

The term "labor mentality" is considered to be as a social and economic category, in a generalized sense reflecting the level of national labor consciousness of society, the perception of the meaning of labor activity, as well as value orientations, interests, needs that determine the motives of labor behavior.

The Ukrainian labor mentality is a set of various labor cultures, striving to manage the economy and multiply property, various manifestations of labor discipline. The origins of certain qualities originate in history, life conditions, the presence or absence of the factor of private property, the incentives of labor activity (Tereshchenko N.V 2013, Sinyayeva L.V 2016, p. 77).

The historical factor in the formation of the social and economic component of Ukrainian people mentality is influential, complex and ambiguous of all that formed its modern nature and specifics. The historical influence on



economic mentality of Ukrainian nation has ambiguous meaning, since some parts of its modern territory in different historical epochs were the parts of various state formations: Kievan Rus, Galicia-Volyn principality, Great Lithuanian principality, Polish kingdom, Moscow kingdom, Cossack state, Speech The Commonwealth, the Russian Empire, the Austro-Hungarian Empire, the UNR, the VUNR, the USSR, and so on. All this could not but leave a historical trace in economic mentality and behavioral motives of Ukrainian people (Tereshchenko N.V 2013, p.122).

Ukrainians have always been characterized by such positive features of labor mentality as ingenuity, perseverance, the desire for creative self-realization, the desire to see the results of their work.

Events that took place in Ukrainian history directly influenced the mental memory and culture of people. The long domination of socially attractive but utopian communist ideology of "equality, justice and brotherhood", the struggle against the "exploiters" formed a new system of economic and labor mentality, but unlike ideological attitudes and social views that change rapidly, the mentality is more stable, because it reflects customs, nature and forms of behavior.

With the beginning of the period of market reforms accompanied by a long economic crisis in Ukraine, the spiritual crisis in the sphere of social and labor relations was simultaneously gaining strength: labor discipline was deteriorating, the phenomena of spread of labor apathy was becoming widespread, and the attitude towards labor as a value was being destroyed (Semykina MV 2008, p. 16).

We can single out the following trends in changes of the motives and value orientations of Ukrainians in the world of work in recent years:

- Firstly, against the background of a decline in the standard of living, an unemployment increase, the problem of earning the greatest possible income came to the forefront of the importance for overwhelming majority, and the guarantees of social security and employment took the second place. The meaning of the content of labor, its utility to society, almost completely disappears from the list of significant motives; Problems related to competition between employees, sanitary and hygienic working conditions, relations with management, opportunities for further training, participation in enterprise affairs have also receded into the background;

- Secondly, due to the lack of necessary social and economic incentives, employees are losing interest in innovation, invention, rationalization, which contradicts the competitive strategies of enterprises and the state;

- Thirdly, the lack of a close connection between wages and education, does not stimulate employees to improve their skills, leads to the degradation of labor potential, to the loss of competitiveness not only of individual workers, but also of entire industries and regions;

- Fourthly, dissatisfaction of the majority of workers with low wages, destroys labor values such as striving for effective work, abidance by rules of labor and technological discipline, careful attitude to the property of the organization, saving working time, materials and raw materials (Semykina MV 2008, p.16).

It is necessary to pay attention to the peculiarities of mentality of Ukrainian workers, which hinder effective work, especially in the team - this is a legal nihilism, parasitism and irresponsibility.

Legal nihilism manifests itself in various situations - from the adoption of laws and their implementation to the development of technological rules and standards, in particular in the form of instructions that very few people read and, moreover, perform (except for situations requiring special attention).

The typical desire for parasitism is the desire to live at someone's expense. The desire without very hard work quickly get the result, has thrusted modern commercial activity and official environment through. Another negative feature of Ukrainian mentality, which requires special attention, is irresponsibility. Now it is difficult to establish the origin of social irresponsibility, which bore the desire to work " to lie down on the job." Not to take any responsibility, avoid it, in extreme cases " to set up" others has become a typical manifestation of pseudo-activity in almost every organization (Sinyayeva L.V 2016, p.114).

Depending on the assessment of dominant motives of labor, labor and professional mobility of workers, there are four types of labor mentality of Ukrainians (Semykina MV 2008, p.. 16-17).

The first type of labor mentality is taken by 14% of employees: they are people who are about 30 years old, with higher and secondary special education, mainly men, who are oriented toward high income at any price of labor efforts, ready to take a risk, connected with changes in location and type of activity, training and retraining. The majority of such employees are observed in joint-stock and private enterprises (38 and 45% respectively) (Semykina MV 2008, p. 17).

The second type of mentality included 37% of workers: mostly people over 45, with secondary and secondary special education, most of them women, who, due to lack of employment, prefer employment guarantees, receive small but stable earnings, do not strive for professional development, build a professional career, consider the maximum of labor effort to be superfluous, most of them work in state

institutions and joint-stock enterprises (respectively 64 and 23%)(Semykina MV 2008, p.. 17).

The third type of mentality presents 40% of employees, mostly people who are 25-45 years old, mainly with higher education, who are oriented toward guaranteed average earnings, hard work, communication with people, realization of knowledge and abilities, are inclined to professional mobility, but do not want to take any risk changing their job. Such employees turned out to be more in joint-stock enterprises (Semykina MV 2008, p. 17).

The fourth type of labor mentality classifies 9% of employees. They are mostly elderly people (over 50) who work at enterprises that have considerable experience, secondary and higher education. A significant value for them is not having much wages, but its public utility, recognition in the team. They do not want to change the sphere and place of work, they are not inclined to professional mobility (Semykina MV 2008, p. 17).

From the point of view of formation of competitive employees, the representatives of the first and the third type of labor mentality should be considered as the most promising. They reveal the presence of market thinking, able to adapt faster to others to market relations due to these characteristics (labor and professional mobility, willingness to learn, to work hard, to take a certain risk for the sake of high wages, etc.).

At the same time, the fact that most employees are not adapted to market relations, shows the need for urgent measures on the part of the state and enterprises on economic and social assistance to accelerate such adaptation. The mentality of such workers causes the emergence of many social risks, as it reveals the inability to be responsible for their own destiny and create the conditions of social safety of life for themselves.

It is necessary to note, that adaptation of mentality of the population to market conditions among different age groups is ambiguous. The most difficult thing is to reorganize the consciousness of employees of older age groups who can not easily master new information and adapt to the availability of various forms of ownership, since they spent most of their lives in a planned centralized economy where independence and initiative were limited, priority was given to state interests. Proceeding from this, for older people is much more difficult to master new circumstances and radically change labor behavior than for representatives of young people under 30, subjective perception of dependence on external circumstances is very high (Semykina MV 2003, p. 276).

It is interesting to note that according to the research of the Institute of Sociology of National Academy of Sciences of Ukraine, which have been

conducted in recent years: the overwhelming majority of the population is focused on external factors in their life and work expectations (people of external orientation), and only a small part (people of internship direction) is oriented on their own labor efforts. The ratio of these two orientations is 3: 1, the dynamics of such a ratio remains almost at the same level. But workers, who can be classified as internals, are much larger in younger age categories (up to 30 years old), it is quite understandable, because young specialists did not have other working conditions (Semykina MV 2008, p. 19).

We can say that value orientations accumulated by the previous culture of management have painfully faced new orientations towards individualism, entrepreneurship, and obtaining of property. Numerous examples of enrichment in covert privatization form the beliefs of workers that it is not impossible to ensure material well-being through strenuous labor efforts, aspirations for scientific and professional growth. Thus, in mass consciousness it is already widely believed that "the decisive for ensuring the well-being of the individual in Ukraine is not the level of qualification, knowledge and intensity of labor, but the ability to find a way to distribute property and capital, in the shadow business, to evade taxes, have income from illegal price increases. "

This adaptation of the mentality to market conditions contradicts the very essence of market reforms, since it allows a formal view of obtaining a diploma of education, considers it unnecessary to constantly professional self-improvement of a young man who comes to production, calls into question the meaning of conscientious work and desire for new knowledge. The spread of this orientation of labor consciousness of the personnel becomes incompatible with achievement of positive shifts in economic development, contributes to the formation of ideological foundations of shadow economy, the volumes of which cover a large part of GDP.

Recently, excessive monetary fetishization of relations between people has become a priority. Money "penetrate" the previously morally and historically "taboo" spheres of human relations, come into conflict with the moral, ethical, legal and religious behavioral norms of Ukrainian society and become the object of universal public worship (Tereshchenko N.V 2013, p.124).

A study conducted by sociological service of the Ukrainian Center for Economic and Political Studies named after Alexander Razumkov revealed that 9.7% of the 2014 respondents answered that the question "What is necessary for happiness in the first place?" The answer was - money. The "love", "independence and freedom", "good conscience" and " interesting work " substantially given way to money, received only 6.1, 5.2, 5.1 and 3.9%, respectively (poll).

Identification of trends in labor mentality transformation can be measured by more than negative, generated by a deficit of jobs in Ukraine, deformations in the assessment of fair and productive work. The advantage of material orientations over the spiritual (interest in the content of labor, its importance for society, the desire for new knowledge), or, more precisely, the oppression of spiritual interests testifies that in the conditions of a market economy a rigid type of exclusively economic man's model is formed, which is gaining in Ukraine.

### **3. Conclusion and Recommendations**

For the transformation of mentality of Ukrainians and their adaptation to established market relations, it is necessary, on the one hand, to unconditionally preserve the best labor traditions and values in mass consciousness, on the other hand- to deprive the national mentality of its certain negative qualities (inferiority, inessentiality, social envy, habit dependency attitude, a reluctance to take responsibility, disrespect for the law, discipline, order, and others), which historically formed under the influence of a number of political, economic, geographical and cultural factors. It turned out that a qualitative change of mentality requires a restructuring of consciousness of several generations by strengthening the best spiritual foundations of society, a comprehensive reform of its economic life, the construction of an adequate system of labor education and improving life conditions of the nation.

### **REFERENCES**

- M.V. Semykina; (2003) *Mental factor in the world of work: problems of theory and practice*
- Andryushchenko, M.I. Gorlach. (1997). *Social Philosophy: A Brief Encyclopedic Dictionary*
- Tereshchenko N.V (2015). *Features of labor mentality of the Ukrainian nation/ N.V. Tereshchenko // Historical and political studios. Series: Historical Sciences: Sat. Sci. Tr.*
- Tereshchenko N.V. (2013) *Mentality of the Ukrainian nation as a component of socio-economic behavior in the conditions of neo-capitalism development at the beginning of the 21st century. //Social and labor relations: theory and practice: Sat. Sci. Tr*
- V.P. Andrushchenko, T.V. Andrushchenko, V.G. Antonenko (2002) *Philosophical dictionary of social terms.*

- Sinyayeva L.V. (2016) *Socio-psychological features of human resources in Ukraine. Economics and management organization*, 23(3), 109-116.
- Semykina M.V. (2008, May) *Ukrainian Labor Mentality: Problems of Adaptation to Market Conditions. Spirituality of Ukraine of the 21st Century: VIII Ukrainian. Scientific-practical conference*
- A brief dictionary of political terms* // [Electronic resource]. - Access mode: <http://politics.ellib.org.ua/encyclopedia-term-355.html>
- Poll: What is needed for happiness in the first place?* / Center Razumkov // [Electronic resource]. - Access mode: [http://old.razumkov.org.ua/ukr/poll.php?poll\\_id=356](http://old.razumkov.org.ua/ukr/poll.php?poll_id=356).

**СОЦИАЛНА СИГУРНОСТ: УКРАИНСКИЯТ ПЪТ КЪМ  
ЕВРОПЕЙСКИТЕ СТАНДАРТИ**  
**Oksana Hetman, Kseniia Bondarevska**

**SOCIAL SECURITY: UKRAINIAN WAY  
TO THE EU STANDARDS**  
**Oksana Hetman<sup>8</sup>, Kseniia Bondarevska<sup>9</sup>**

Received: 01.06.2017, Accepted: 10.07.2017

---

**Abstract**

*The concept of social standards, their content and structure are discussed in our article. The current state of the main social indicators in Ukraine and certain EU countries is considered. Minimum standards of living in Ukraine and certain EU countries have been established. A detailed analysis of social standards in Ukraine and certain EU countries has been done. The forecast of the Ukraine's socialization economy development has been completed on the basis of constructing the forecast level of the average wage index. A list of recommendations to improve social standards in Ukraine is proposed.*

**Keywords:** *social security, social standards, living standards, minimum wage, average wage, social guarantees, the EU standards, Ukraine's standards*

**JEL Codes:** *E63, J31, F63*

---

**1. Introduction**

In recent years, Ukraine is undergoing a difficult period, which has led to a deep decline of the living standards of the population, its solvency, the sharp stratification of income levels, the deepening of population depletion, the unemployment growth, the impressive level of economic shadowing and so on. A significant part of social services becomes almost inaccessible in conditions of low purchasing ability of citizens. As a result, there is the threat of effectiveness of the

---

<sup>8</sup> University of Customs and Finance, 2/4 Volodymyr Vernadsky str., 49000, Dnipro, Ukraine, o.getman@i.ua

<sup>9</sup> University of Customs and Finance, 2/4 Volodymyr Vernadsky str., 49000, Dnipro, Ukraine, kseny888@i.ua

social protection system. Nowadays, the question of expediency of the providing certain social services, the need to develop a new social policy directed to the formation of effective social security system for the needs of citizen in material goods is exacerbated. The implementation of new mechanism for social needs regulations is complicated by the lack of common legal and methodological foundations of social norms and standards, as well as the managing mechanisms of state standardization system. In order to analyze the social policy of Ukraine comparatively with developed countries and to identify the differences, some work is needed in relation to the analysis of the current state of consumption level and obtainment of social services by different groups of population.

## **2. The aim of our research**

The aim of our article is to analyze the social standards that provide the deserving standard of living of population in Ukraine and to propose ways to straighten them. To achieve the goal, the following tasks should be solved:

(1) to characterize the current social standards in Ukraine and in the separate countries of the European Union (EU);

(2) to perform the diagnostics of the social situation according to the relevant indicators in Ukraine and separate EU-countries;

(3) to forecast the indicators of social development in Ukraine up to 2020.

## **3. Materials and Methods**

Many Ukrainian scientists have engaged in the study of social standards issues, e.g. P. Rozenko, G. Lopushniak, T. Novosilska, N. Mazur, G. Shcherbata, O. Gupalo, O. Klimenko, O. Shelest, V. Nikiforak, T. Peregudova et al. But their scientific papers are limited of current standards analysis and its comparison with the leading countries of the world. Valuable ideas concerning the improvement and economic provision of social standards in European society were outlined in the scientific works of N. Steuer, J. Stiglitz, B. Dicon and G. McTaggart. But unfortunately, their ideas are not possible to use in domestic practice. Therefore, the most relevant in our study is the adaptation of positive foreign experience to the Ukrainian reality.

## **4. Statement of basic materials**

In any society, concept about the fulfilling of minimum needs of citizens that did not create contradictions with the existing standards of material and non-material culture, have been formed. Such conception will be considered of the social standards of life. It is well-known that the social standard is the level of consumption of one or the



other goods in society and is acceptable by the majority of the population or representatives of a particular social group. Also, we count the social standards are basis of the social security of each society, as it provides regulative socio-economic life. Ukrainian researchers define the concept of a social standard in different ways, although some of these interpretations are quite similar (*Table 1*).

In our opinion, the social standard is the legislative, established by the state guarantees that are provided to each citizen, including the subsistence minimum; the health care; the housing and communal sphere; the transport services; the providing of educational establishments, physical culture and sports; the pension provision; the social assistance; the household, trade and catering services. Social standards are set by the state, which must provide the adequate standard of living for population (article 48 of the Constitution of Ukraine).

*Table no. 1 – The "social standard" concept in the papers of domestic scientists*

<b>Author</b>	<b>Essence</b>
G. Lopushniak (2014, p. 492)	Social standards are the main requirements for the development of social sphere and quality of life
M. Shumilo, (2012, p. 245)	Social standards and norms are established by laws, other normative legal acts, social norms or their complex on the basis of which the level of basic state social guarantees is determined
S. Zapara (2011, p. 444)	The social standard is the ordered system of universal international norms and principles created on the basis of mutual agreements between states concerning questions related to the creation of economic, political, social, cultural and legal environment that allow to achieve the social development
T. Novosilska (2013, p. 176-177)	State social standards and guarantees are the means of social protection, through which the state social policy is realized and its social development is assessed
N. Mazur & A. Tkachuk (2016, p. 147-148)	State social standards are minimum labor payment, pension provision, social assistance, other types of social benefits established by laws and other normative and legal acts that provide a living standard not lower than the subsistence minimum

*Source: created by authors according to Lopushnyak (2014), Shumilo (2012), Zapara (2011), Novosilska (2013), Mazur & Tkachuk (2016)*

As it is noted in the thesis of G. Shcherbata (2015, pp. 136-137), the first group of social standards was developed in 1961 in the form of the European Social Charter, devoted to the protection of social rights. The Council of Europe prepared a new version of the European Social Charter, approved by the Council of Ministers and accepted by European countries in 1996. Nowadays, 15 European countries have ratified this document. The social standards development takes into account two aspects: the social rights standardization and living standards development. Herewith, the standardization of social rights provides the observance and realization of such rights: the right to professional education; the right to work; the right to normal working conditions; the rights of children, teens, working women, disabled people and elderly persons, the rights of migrant workers and their families for protection, free medical care and social security. It is well known, that Ukraine is officially joined to the Charter in 2006, ratifying it and committing itself to the Council of Europe to comply with its content and requirements. As a result, Ukraine declared the choice of European valuables as a key priority of socio-economic development, including the social standards sphere. However, the Ukrainian parliament has not ratified a number of important articles of the Charter: paragraph 14, article 4 "The right to the fair remuneration", article 12 "The right to social providing", article 13 "The right to social and medical assistance" and article 19 "The right of migrant workers and members of their families to protection and assistance".

Receiving of incomes not lower than the minimum level of labor payment is one of the most important standards that the state must guarantee.

We chose the five developed countries of the EU for the comparative analysis of social standards in the indicator of minimum wages (*Table 2*).

*Table no. 2 – Minimum wage in Ukraine and certain EU countries in 2010-2016 (information are given in Euro – cross-rate on June 01, relevant years)*

<b>Countries</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ukraine	87	97	107	112	63	53	56
Luxembourg	1682	1757	1801	1874	1921	1922	1923
Ireland	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1462
Netherlands	1407	1424	1446	1469	1485	1501	1502
France	1343	1365	1398	1430	1445	1457	1458

Belgium	1387	1415	1443	1501	1501	1501	1502
---------	------	------	------	------	------	------	------

*Source: created by authors according to the State Statistics Service of Ukraine and the official website of European statistics*

During the analyzed period the highest level of minimum wage is observed in the following countries: Luxembourg (in 2016 this indicator was 1923 Euro). In the second position there are such countries as: the Netherlands (in 2016 the minimum wage of this country was 1502 Euro) and Belgium (in 2016 this indicator was 1502 Euro). In comparison with analyzed countries, Ukraine has a very low minimum wage which is less in five times than in the abovementioned EU countries. The highest level of minimum wage in Ukraine was in 2013 (equaled 112 Euro), but the crisis and default in 2014 led to the depreciation of the national currency and the minimum wage in 2016 has dropped up to 56 Euro.

The next indicator for our analysis was the Human Development Index (HDI). Among the indicators that influence on human development are: the longevity of population, the literacy of population and access to livelihoods that measured in real GDP per capita. HDI for each country indicates how much a certain country must to do for achievement of its goals. The dynamics of the HDI in Ukraine and EU countries in 2014-2016 is presented in *Table 3*.

This information shows that Ukraine has the smallest HDI in 2016 among the selected EU countries.

*Table no. 3 – Human Development Index*

<b>Countries</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ukraine	0,734	0,739	0,744	0,746	0,747	0,743
Luxembourg	0,894	0,892	0,892	0,892	0,896	0,898
Ireland	0,894	0,901	0,907	0,915	0,919	0,921
Netherlands	0,911	0,921	0,922	0,923	0,923	0,924
France	0,882	0,885	0,887	0,890	0,894	0,897
Belgium	0,884	0,886	0,889	0,890	0,895	0,896

*Source: compiled on the basis of Human Development Report (2016)*

Ukraine takes 84th position among 188 countries, which took place in such

calculations. In 2015 Ukraine occupied 81th place, but our country has fallen to three points because of reduction of the human development trend by 0.004. Luxembourg has a stable position. The country ranks 20th position, its HDI raised by 0.006 compared to the last year. But even increase for these figures showed that Luxembourg has become in one step lower compared to 2015. The Netherlands and Ireland are leading countries in this indicator. They rank seventh and eighth places severally. HDI in Ireland has a tendency to increase by 0.007 and in the Netherlands by 0.002 in comparison with the last year, but both countries have gone down two steps lower than in 2015. France ranks 21th position and its index among the compared countries has the highest growth trend (0.009), which made possible to raise the country's rating to one step in comparison with last year. Belgium ranks 22nd place, its HDI has a stable indication that increased by 0.006 compared to 2015. But even this fact did not keep its movement down to one step. Norway ranks the first position in HDI (on December 31, 2016 HDI was 0.949).

According to the analysis of this information, we can say that HDI of Ukraine is very far from developed countries of Europe, but as to the rating of 188 countries, Ukraine is in the first half of the list and refers to countries with open perspectives for the establishment and development of social standards. We can state that at present Ukrainian standards do not meet any social norms of the EU countries. If Ukraine aspires to be part of the European Union, it should begin social reforms of development and implementation of new social standards that can guarantee the deserving standard of living for citizens.

V. Nikiforak, I. Antokhova & S. Todoriuk (2016) – authors have proposed in their scientific work to allocate the indicators for the observance of social standards of labor payment: correlation of the living wage minimum for able-bodied persons and the minimum wage and correlation of minimum and average wages.

According to the Law of Ukraine "On Wage", the minimum wage cannot be lower than the living wage minimum for able-bodied persons. The minimum wage in Ukraine reflects the living wage minimum. In 2000 correlation of analyzed indicators was 0.41 and in 2008 it was 0.90. It did not meet the requirements of standards. Since 2009 there is a tendency of equality of these standards; and the correlation ratio is equal to the one.

The forecast up to 2020 provides the transition of Ukraine to European norms of social standards. We have developed the forecast for tendencies of increase of the average wage in Ukraine to 2020 inclusively (*Table 4*).

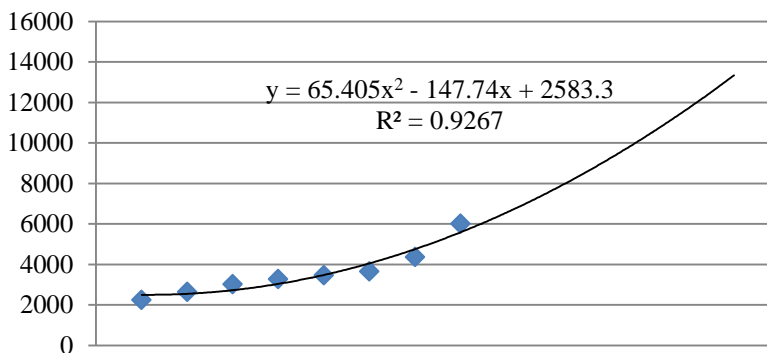
Table no. 4 – The dynamics of average wage up to 2020

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Average wage, UAH	2246	2639	3031	3273	3470	3661	4362	6008	5551,47	7646,48	8872,1

Source: own calculations based on the information of the State Statistics Service of Ukraine

We were derived the equation by using the linear trend based on information of past years for the forecasting (Figure 1).

Figure no. 1 – The forecast of the average wage dynamics in Ukraine up to 2020



Source: own calculations

According to the calculations, there is a tendency to increase the average wage. According to the forecast, the average wage in 2018 will be over than 543 UAH compared to last year, and will be equal to 6551.4 UAH. In 2019 the increase of average wage will be 1095 UAH. Thus, we expect that the average wage in Ukraine will reach 7646.4 UAH in two years. The increase of analyzed indicator will be observed for 1225.7 UAH in 2020 compared to last year, and will be equal to 8872.1 UAH.

Our calculations show a tendency to increase of the wage in Ukraine, but we cannot confirm exactly the certainty of the calculations, because many factors are influenced by the level of the analyzed indicator, which we cannot take into account in our model.

It should be emphasized that we should put accent in our research to the correlation of minimum and average wages. The International Labor Organization

(ILO) considers that this correlation should be in the interval from 40% to 60%, and the Council of Europe counts it like 68%. Based on received information and our forecast, we propose to determine the correlation of minimum and average wages in the period 2018-2020 (Table 5).

*Table 5 – The correlation of minimum and average wages in 2018-2020*

<b>Indicator</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Minimum wage, UAH	3576	4536	5643
Average monthly wage per one employee, UAH	6551,4	7646,4	8872,1
The correlation of minimum and average wages, %	54,6	59,36	63,66

*Source: own calculations*

Based on our forecast of the minimum and average wages in Ukraine in 2018-2020, we see a tendency for a significant increase in the ratio of the analyzed indicators. In 2016, this indicator reached 36.68% that is 16.58% less than in 2017. Based on our forecast in 2018, the ratio of these indicators will increase by 1.34%. Compared to the previous year, this is a slight increase, but it is still one more step towards improving the system of social standards in Ukraine. In 2020, we should observe a growth trend to the 63.66%, exceeding the ILO standards by 3.66% and by 4.34% less than the value of the Council of Europe. Our calculations cannot be considered exact, because a percentage of uncertainty is in calculations of both minimum and average wages. But the data we have received are close to realities; it is confirmed by the fact that Ukraine has recently made significant steps towards meeting the EU standards.

The tendency to increase the subsistence level is not favorable for Ukraine. Based on preliminary calculations, we can observe that the subsistence minimum and the minimum wage in Ukraine each year will have an increasing gap, which is not a favorable fact for the economy of the country. To ensure decent living, the subsistence minimum and the minimum wage should have a ratio of 1:1. We can observe this trend in Ukraine in 2010-2016. But the amount of both are still very less.

## **5. Recommendations for improving the social standards system in Ukraine**

The first and most important step we noted in our previous research – Getman (2016, p. 357), it will be the compliance with social standards in the development of socio-economic developing programs. The prerequisites for this

should be the development and adoption of European methodologies, which are the basis for the implementation of the state minimum social standards.

Secondly, it is necessary to adjust the concept of state standardization in order to implement a flexible, complete system of social standards that takes into account the social and territorial features of Ukraine.

In order to ensure Ukraine's integration into the European community according to the ratified by the Parliament of Ukraine "European Social Charter", it is necessary to continue improvement the doctrine of the national social standards and their convergence to international norms and standards, especially pensions, wages, state social insurance, unemployment benefits, provision of social assistance to families with children and low-income families.

It is necessary to entrust the development of fundamentally new positions and social standards in the Law of Ukraine "On the State Social Standards and State Social Guarantees", among them the specification of the concept and indicators of social standards, minimums, guaranteed by the state, for the Cabinet of Ministers of Ukraine.

## **6. Conclusion and Recommendations**

Our research shows that Ukraine is considerably far from European social standards in the sphere of formation of labor income. The results of our research approve the non-compliance of majority of social standards as to the deserving labor payment and the providing of minimum needs for life of citizens. These results emphasize the imperfect system of calculating the minimums. It cause to further inequality in the structure of the population and its segregation. Questions that require urgent decision are:

(1) the implementation of European methodologies for calculating of standards that will provide the basis for establishing of equitable and real indicators for determining the required level of social living standard and to be closer to European social doctrine;

(2) it is necessity to make the living wage minimum of the starting point, on the basis of which other social standards will be established.

## **REFERENCES**

- Lopushnyak, G.S. (2014). State social standards, guarantees and norms: substantive-problem aspects. *Social-Labor Relations: Theory and Practice*, 2, 491-499, from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_2\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_74) [in Ukrainian].
- Shumilo, M.M. (2012). International standards in the sphere of social protection, *University Scientific Notes*, 3, 243-249, from <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

- Unzap\_2012\_3\_36 [in Ukrainian].
- Zapara, S.I. (2011). On the question of the essence of the social international standard, Actual problems in regulation of relations in the sphere of labor and social providing. *Theses of the third International Sciences Practical Conference*, October, 7-8, 2011, National University "Law Academy of Ukraine named after Yaroslav Mudryj", *Crossover*, Kharkiv, Ukraine, 443-447 [in Ukrainian].
- Novosilska, T.V. (2013). Living wage as the basic state social standard, *Bulletin of Social and Economic Research*. Issue 3(2), 175-181, from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_3%282%29\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3%282%29__28) [in Ukrainian].
- Mazur, N.O. & Tkachuk, A.V. (2016). Living wage in the system of social standards of life: domestic and foreign experience, *Social-Labor Relations: Theory and Practice*, 2, 146-151, from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_26) [in Ukrainian].
- Constitution of Ukraine*, Law of Ukraine from June, 28, 1996, no. 254k/96, from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вп>.
- Shcherbata, G.M. (2015). Social standards of quality of life: theoretical and methodological approaches to their definition, *Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin*. Series: Sociological researches of modern society: methodology, theory, methods, *KhNU named after V.N. Karazin Publishing House*, Kharkiv, Ukraine, 844(23), 136-141, from <http://80.92.225.156/OpacUnicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:574177/Source:default> [in Ukrainian].
- International Human Development Indicators (2016), United Nations Development Program, from <http://hdr.undp.org/en/countries> [in English].
- Nikiforak, V.A., Antochova, I.M. & Todoryuk, S.I. (2016). Problems of ensuring decent labor payment in Ukraine, *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences*, 1, 10-17, from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_1_3) [in Ukrainian].
- Getman, O. (2016). Genesis of the social security concept in the foreign practice, *Economic Herald of the University: Collection of scientific works of scientists and postgraduates of the State University "Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after Skovoroda*, 29/2, 354-364 [in Ukrainian].



**РЕГИОНАЛНИ ТЪРГОВСКИ СПОРАЗУМЕНИЯ В СИСТЕМАТА  
НА СВЕТОВНАТА ТЪРГОВСКА ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ**  
**Larisa Gromozdova, Viktorija Ilchenko, Yana Derbenova**

**REGIONAL TRADE AGREEMENTS IN THE SYSTEM OF  
THE WORLD TRADE LIBERALIZATION**  
**Larisa Gromozdova<sup>10</sup>, Viktorija Ilchenko<sup>11</sup>, Yana Derbenova<sup>12</sup>**

Received: .11.10.2017, Accepted: 31.10.2017

---

**Abstract**

*The study presents an overview of regional trade agreements and their part in trade liberalization. The World Trade Organization's role in the trade regulation and its limitations are discussed. This paper intends to determine the changes in the global trade in the 21<sup>st</sup> century, particularly in trade regional trade agreements.*

**Keywords:** *regional trade agreement, World Trade Organization, GATT, trade liberalization*

**JEL Codes:** *F10, F15, R58*

---

**Introduction**

The global economy today is the economy of integration associations. In the global economy integration processes occur at both the global and regional (local) levels. Countries begin to consider regional trade agreements (RTA) as the basis of their trade policy. Regional agreements are an essential part of the overall development strategy of countries and regions in the gradual integration into the world economy.

---

<sup>10</sup> Candidate of Economic Sciences, Ph.D, SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», E-mail: gromozdovag@gmail.com

<sup>11</sup> Senior Lecturer, University of customs and finance, Dnepr, E-mail: vikusijzajac@gmail.com

<sup>12</sup> Aspirant, Kyiv National University named after Tarasa Shevchenka», E-mail: yanaderbenova@ukr.n

Within the context of the WTO, regional trade agreements have both more general and more specific content: more general, because RTAs may be concluded between the countries that do not necessarily belong to the same geographic area; a more specific sense- because the provisions of the WTO relate to the specific conditions of trade liberalization with RTA (1).

## 1. Regional integration

The coverage and depth of preferential treatment varies between RTAs.

Modern RTAs tend to go well beyond tariff adjustments and provide increasingly complex rules governing mutual trade (on standards, safety regulations, customs administration), provide preferential regulatory framework for trade in services. The most complex RTAs go beyond traditional trade policy mechanisms and include local rules regarding investment, competition, environment and labor.

All RTAs in the WTO are mutual (reciprocal) trade agreements between two or more partners. These include free trade agreements and customs unions, notified under Article XXIV: 7 of GATT 1994 and paragraph 2 (c) Enabling Clause (officially called "Decision on differentiated and more favorable treatment, reciprocity and fuller participation developing countries "adopted under the GATT 1979) and an agreement on economic integration under Article V: 7 GATS.

RTAs can complement the multilateral trading system, but they are discriminatory because of a departure from the principle of most-favored bases of multilateral trading system. The increase in RTAs and the conclusion of bilateral free trade agreements have created the phenomenon of overlapping membership.

Almost all states are members of one or more agreements on regional integration. The WTO Secretariat registered 625 regional trade agreements in 2016 (Table no 1) (1). While in the period from 1948 to 1994 year to the GATT were sent 123 notifications.

*Table no. 1 – Number of existing regional trade agreements in 2016*

<b>Type a regional trade agreement</b>	<b>Number</b>
Free Trade Agreement (FTA), according to GATT Art. XXIV	238
Customs Union (CU), under GATT Art. XXIV	28
Partial Scope Agreement	16
RTAs for goods and services under GATT Art. XXIV and GATS Art. V	139
<b>Total:</b>	<b>421</b>

*Source: compiled by the author according to [1]*

Because each RTA seeks to develop its own internal trading regime, a coexistence of different trading rules applied to different partners becomes frequent in one country. This can complicate trade flows costs for traders in the performance of multiple sets of trade rules. The spread of RTAs is not multilaterally regulated, and thus increases the risk of inconsistencies in the rules and procedures among the trade agreements. This can lead to regulatory confusion, distortion of regional markets, as well as serious problems of implementation, particularly where there is duplication of RTAs.

The accelerated development of regionalization is promoted by multiplicity and complexity of interests of different regions, unequal development and different economic weight of countries and therefore priority in multilateral negotiations. RTAs are a common alternative means of liberalization and globalization. They are concluded between so-called "natural trading partners", which are understood as the neighboring countries with a comparative level of economic development and multilateral trade agreements between countries of the same region (3).

Members of WTO are required to notify regional trade agreements in which they participate. Many countries - members of the WTO continue to negotiate new bilateral and multilateral RTAs. For example, negotiations in the Asia-Pacific Partnership involved 12 parties; in Asia among members of ASEAN and six other WTO members with which ASEAN has existing agreements (Regional agreement on comprehensive partnership, RCEP); Pacific Alliance in Latin America between Chile, Colombia, Mexico and Peru. These multilateral agreements after the entry into force can reduce so-called «spaghetti bowl» of RTA, especially if they replace existing bilateral agreements and develop general rules (for example, rules of origin) to be used by all parties of the agreement.

As a WTO member enters into a regional agreement under which provides more favorable terms of trade, it is guided by the principle of non-discrimination set out in Article I of the GATT and GATS Article II. WTO countries are allowed to participate in such agreements, but are considered a group of three rules:

- Paragraphs 4 to 10 of Article XXIV of GATT (as defined in the Understanding on the interpretation of Article XXIV of GATT 1994) provide for the formation and operation of customs unions and free trade areas covering trade in goods;

- Enabling Clause (Decision on differential and more favorable treatment, reciprocity and full participation of developing countries), which refers to preferential trade agreements among developing countries;

- Article V of GATS governs the conclusion of trade agreements on trade in services, both developed and developing countries.

Other non-generalized preferential schemes, such as unilateral (non-reciprocal) preferential agreements involving developed and developing countries require from participants a rejection of WTO rules. Such refusal shall require the approval of three-fourths votes of the members of the WTO. Examples include the agreement of the US - CBERA, the Caribbean-Canada Trade Agreement (CARIBCAN), in which Canada provides unilateral duty-free access to its market for certain groups of products, preferential agreements between Turkey and Bosnia and Herzegovina, Partner Agreement EC and African, Caribbean and Pacific (ACP-EC Partnership Agreement).

Monitoring of the creation, operation and liquidation of regional integration associations of states is made by a division of the WTO - Committee on Regional Trade Agreements. Its statistics shows that since the mid-90's global economy is characterized by a noticeable increase in the number of regional trade agreements. As of 2016 in the GATT / WTO was notified 625 trade agreements, of which in force are actually 419. Most of these agreements are free trade area, the existing contracts accounting for 90% and custom unions -10%. In general willingness of countries to form RTAs was due to their desire to stimulate economic growth by providing members with improved access to markets, the use of economies of scale, attract foreign direct investment in the combined market, effects of technology inflow (4).

## **2. Important trends in the functioning of regional trade agreements**

This study has found several important tendencies in the functioning of the regional trade agreements:

1. Changed not only the number of RTAs, but also quality. The vast majority (90%) of RTA - is an agreement on free trade area, which completely eliminated or drastically reduced tariffs on trade between the countries of the area.

2. The bilateral agreement on free trade area previously dominated, but the recent trends demonstrate conclusion of agreements between several countries. Moreover, the word "regional" means not bind to the same region, and is only used to contrast these agreements to universal agreements concluded at WTO.

3. Conclusion of the so-called mega-RTA, creating a free trade area covering several continents.

4. The content of these agreements has changed. In addition to the creation of free trade areas, RTAs are governing investment, intellectual property, consumer

protection, labor and environmental standards, often going beyond WTO rules and even entering into conflict with them (such as RTU between the US and Jordan directly establishes individual rules of market access of medicines, but not the provisions of the TRIPS Agreement, done at the WTO). Thus, all RTAs differ not only in terms of participants, but also in terms of privileges and preferences.

5. The process of creating RTA covered all countries (except for Mongolia, which is not part of a single RTA). The norm is state involvement in several agreements.

6. Modern RTAs are characterized by diversification of economic development of member states. For example, the prevalence of USA in NAFTA (the US accounts for over 70% of total GDP). Singapore in FTA in Asia has the highest GDP per capita (10 times more than in Cambodia).

## **Conclusion and Recommendations**

Reasons that motivate states to decide the further regulation of world trade at the regional level are: 1) faster and easier to negotiate, in addition, the RTA can provide more stringent than at the WTO commitments. 2) RTA provide benefits discussed between a limited number of countries (generalizing term "selective liberalization"). 3) The lack of new WTO rules that meet modern realities of world trade. 4) The weakness of the control mechanism of the WTO has meant that Art. XXIV of GATT is the most frequently violated Article.

At the same time, the negative aspects of regional integration are that it leads to unclear and sometimes conflicting obligations to each other between the countries. This happens because of the large number of agreement signatories (2). Furthermore, the actual use of agreed trade benefits under the RTA is not always effective and depends not only on producers and traders offer, but also the complexity of determining rules of origin, which differ between RTAs and are often used as non-tariff barriers of countries.

## **REFERENCES**

The World Trade Organization/ [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://www.wto.org/english>

Regional Trade Agreements: Effects on Trade. Global Economic Prospects  
[Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
[http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2005/Resources/GEP107053\\_Ch03.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2005/Resources/GEP107053_Ch03.pdf)

Baldwin R., Freund C. “Preferential trade agreements and Multilateral Liberalization”/ Jean-Pierre Chauffour, Jean-Christophe Maur/ Preferential Trade Agreement Policies for Development. A Handbook. Washington.-2011.- pp.121-138.

World Trade Organization.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/region\\_e/scope\\_rta\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/scope_rta_e.htm)

**ШЕСТТЕ ГРЯХА НА ЗЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГ**  
**Savica Dimitrieska, Aleksandra Stankovska, Tanja Efremova**

**THE SIX SINS OF GREENWASHING**  
**Savica Dimitrieska<sup>13</sup>, Aleksandra Stankovska<sup>14</sup>, Tanja**  
**Efremova<sup>15</sup>**

Received: 18.10.2017, Accepted: 31.10.2017

---

***Abstract***

*The environmental issues pose one of the biggest threats to humankind. Today, we are all faced with serious environmental problems that cannot further be ignored. The biggest environmental threats that endanger the Planet's survival are climate change, deforestation, pollution, loss of biodiversity, melting polar ice and rising sea levels, oceanic dead zones, and explosive population growth. They suddenly became an alarm for action for every person in the Earth.*

*In the early 1990s, global concern about environment protection intensified and there was a rapid rise in products with environmental claims. Consumers became more conscious that their consumption impacts the environment. Companies started to promote their products as "green" to attract a growing environmentally aware segment. Companies have recognized environmental concerns as a source of competitive advantage.*

*However, in attracting a "green" audience, companies often used claims that sound environmental, but were actually vague, and at times false. These suspicious environmental claims have caused consumers to question corporate honesty. "Greenwashing", as a new term, is defined as a disinformation disseminated by companies so as to present an environmentally responsible public image. It is the act of misleading consumers regarding*

---

<sup>13</sup> Associate professor in Marketing, PhD, Faculty of Economics, European University-Republic of Macedonia, Savica.Dimitrieska@eurm.edu.mk

<sup>14</sup> Associate professor in Corporate Finance, PhD, Faculty of Economics, European University-Republic of Macedonia, Aleksandra.Stankovska@eurm.edu.mk

<sup>15</sup> Advisor, Msc, Statistics Department, National Bank of the Republic of Macedonia, Efremovat@nbrm.mk

*the environmental practices of a company or the environmental benefits of a product or service. Terra Choice listed six sins of greenwashing: sin of the hidden trade off, sin of no proof, sin of vagueness, sin of irrelevance, sin of lesser of two evils and sin of fibbing. The concern over greenwashing is not only that it misleads consumers, but also that if unscrupulous marketers continue to claim to be environmentally friendly, then companies true to their environmental mission lose their competitive edge.*

*This paper aims to give directions to companies and consumers on how to cope with greenwashing practices.*

**Keywords:** *greenwashing, competitive advantage, environment, environment protection, environmentally awareness, green products*

**JEL Codes:** *M31, Q50*

---

## INTRODUCTION

Recently, environmental issues have become an **increasingly popular topic** discussed in academic literature. Consumers and companies directed their attention toward environment friendly products which are termed as “green” products, since they (especially consumers) have become more conscious about environmental issues. This growing issue forced companies to respond by developing eco-friendly practice that affects not only the production process but also the resulting product. The “green” phenomenon of the ‘90s appears again today, when many manufacturers revalue the promotion of their products, or even themselves, as being green to attract a growing environmentally aware segment. Green marketing is a holistic concept where the production, marketing, consumption and disposal of products and services happen in manner that is less detrimental to the environment.

In attracting a green audience, companies **often use claims** that sound environmentally friendly, but are actually vague, and at times may be false. Store shelves are filled with products claiming to be good for the environment. Almost every product claims to be “natural”, “sustainable”, “recyclable”, “biodegradable”, “earth friendly”, “gentle”, “kind”, etc. It seems that companies everywhere are using a buzz word and displaying it on their packaging, websites and commercials. How can consumers be sure of the accuracy of these statements, especially when they often found **inconsistency** between what is claimed and its actual behaviour? This perceived inconsistency and other negative perceptions toward green products can negatively affect on consumer purchase intention. Another reason why consumers may be suspicious of green advertising claims is that the scientific knowledge required to understand many environmental issues is

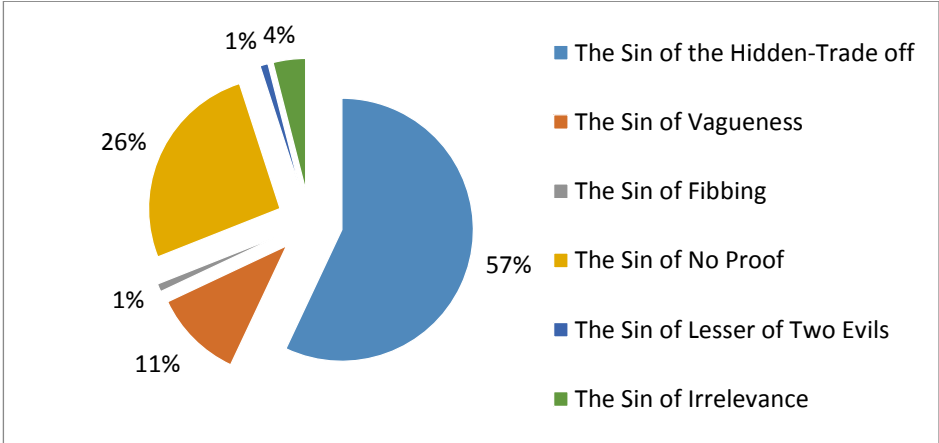


often complex and subject to change, thereby making it difficult for the general public to comprehend. In addition, comparisons made between products are frequently limited to a single environmental benefit, making the claim incomplete and misleading. This growing confusion among consumers regarding the environmental claims of many products is called **greenwashing**.

**Greenwashing** is defined as the dissemination of false or incomplete information by a company to present an environmentally responsible public image (Kotler, Keller, 2012). It is a deceptive or misleading advertising, designed to make products appear more eco-friendly. Greenwashing is the act of misleading consumer regarding the environmental practices of a company or the environmental benefits of a product or service (Polonsky, 2011). It is a fraud made by companies when they pretend they help the environment by using green marketing. It could more accurately be called deceit, deception, dishonesty, distortion, exaggeration, falsification, fiction, fraud, and misrepresentation concerning the impact on the environment of products, services and processes.

The environmental marketing firm **Terra Choice** (Terra Choice, 2007) evaluated more than 1.000 retail products for their environmental claims. Based on its research, the firm came up with what it calls "**The Six Sins of Greenwashing**." The firm found that over 1.000 self-declared green products reviewed, all but one exhibited some form of greenwash.

**Table 1: Sins by category**



Source: Terra Choice (November 2007), "The Six Sins of Greenwashing", A green paper, Terra Choice Environmental marketing agency (<http://sinsofgreenwashing.com/index6b90.pdf>)

## 1. SIN OF THE HIDDEN TRADE-OFF

In the study of Terra Choice, the sin of the hidden trade-off was the most frequently committed sin, made by **57% of all environmental claims**.

The sin of the hidden trade-off **means** that a product is proclaimed as “green”, based on a single environmental attribute or an unreasonably narrow set of attributes, while ignoring others, perhaps more important, that could pose a threat to the environment. On the one hand, the product may indeed possess an environmental attribute (recycled content of the paper), but on the other hand the process of its production or distribution threatens the environment.

**Examples** are paper and lumber products that promote their recycled content regardless their manufacturing impacts such as air and water emissions, energy waste, forest destruction and global warming impacts. Also, office technology (printers, copiers, fax machines) promote energy efficiency without paying attention to hazardous material content, indoor air quality, or compatibility with recycled paper or remanufactured toner cartridges. Other examples are ink cartridges, laundry detergents, dish detergents, air fresheners, bathroom cleaners, markers, flooring laminate, bags, multi-purpose cleaners, wood panels, and pesticides.

**Consumers** are usually confused about which products actually do help the environment. Consumers that are more eco-aware, need to look for additional information that gives a more complete picture of the environmental impact of the product. They need to question the company whether the “green” claim is restricted to just one or to a narrow set of environmental issues. What are the impacts of its production, transportation, distribution to the environment? Is the manufacturer trying to reduce these impacts and how? (Mayer, Scammon& Zick, 1993)

**Companies** must ensure that environmental claims are honest, fair, and sincere and they reflect the organization’s mission (Frazier, 2008). They need to be clear about what the claim is referring to. What is “green”? Is it the product, the product’s packaging, a service, or just a portion or component of the product or service. There is no such thing as a perfectly “green” product. Companies are not required to market the perfect green products, but their honesty and transparency are paramount. In order to avoid this sin, companies are asked not to make claims about a single environmental impact or benefit, without knowing how the product performs in terms of its other impacts and without sharing that information with the customers.

## 2. SIN OF NO PROOF

With **approximately 26% of the environmental claims** made, the sin of no proof is the second most frequently committed sin.

The sin of no proof **consists** of making environmental claims about qualities that the product is believed to have but without offering neither evidence of them, nor a reliable certification.

**Examples** are household lamps and lights that promote their energy efficiency without any supporting evidence or certification. Also, products for personal care (shampoos and conditioners) that claim not to have been tested on animals, offer no evidence or certification of this claim.

**Customers**, in such cases, need to ask for more information and evidence. It may not be reasonable to expect a product label or a point-of-purchase brochure to provide detailed scientific explanations of a green claim. However, it is reasonable to expect a product label or brochure to direct the consumer to where he can find further evidence. Good green marketing helps the consumer find the evidence and learn more. Company websites, third-party certifiers, and toll-free phone numbers are easy and effective means of delivering proof. One of the most useful tools to avoid greenwashing is to educate the consumers to look for eco-labels, that are standardized by ISO 14024 or for products that have been certified by a qualified and independent third-party.

**Companies**, that honestly claim that are eco-friendly, need to be prepared to provide evidence to anyone that asks or rely on third-party certification for their products.

## 3. SIN OF VAGUENESS

According to Terra Choice, this sin is committed with **11% of the environmental claims**.

This sin of vagueness is **committed** every time when company gives claims that are too broad or poorly defined and their real meaning is likely to be misunderstood by the consumers.

**Examples** are all those products that have taglines like “100 natural”, “all-natural”, “chemical-free”, “non-toxic”, “green”, “environmentally friendly”, “eco-conscious”, which are utterly meaningless without elaboration and evidence. In fact, nothing is free of chemicals (water is a chemical), everything is toxic in

sufficient dosage (water, oxygen, salt are potentially hazardous), some natural materials are poisonous (arsenic, uranium, mercury, formaldehyde), etc.

**Consumers** find that claims like “non-toxic”, “all-natural”, “environmentally friendly”, “earth-friendly”, without adequate explanation, are vague and meaningless. In order to avoid these misleading green claims, companies must provide strong evidence.

**Companies** have to be cautious when using vague names and terms and if they do, then it is preferable to provide precise explanations of their meaning. Companies are required not to use terms as “chemical-free” or “all-natural”.

#### **4. SIN OF IRRELEVANCE**

The sin of irrelevance accounted for **4% of the environmental claims**.

The sin of irrelevance **is** an environmental claim that may be truthful but is unimportant or unhelpful for consumers seeking environmentally preferable products. It is irrelevant and therefore distracts the consumer from finding a truly “greener” option.

The most frequent **example** of an irrelevant claim relates to chlorofluorocarbons (CFCs) – a principal contributor to ozone depletion. Since CFCs have been legally banned for almost 30 years, there are no products that are manufactured with it. Nevertheless, Terra Choice found many individual products that present CFC-free claims as an apparently unique environmental advantage.

**Customers** need to ask themselves if the claim is important and relevant to the product. The claim “CFC-free” is meaningless and irrelevant because no products are manufactured with CFCs. Other cases may be harder to detect. However, if the claim seems illogical and disconnected from the product, it may be irrelevant. If a light bulb claims water efficiency, the consumer should be suspicious.

**Companies** don’t have to use CFC-free claims because they are not making any legitimate point of competitive differentiation.

#### **5. SIN OF LESSER OF TWO EVILS**

In the study of Terra Choice, this sin is committed by **approximately 1% of environmental claims**.

The sin of lesser of two evils **is a claim** that may be true within the product category, but that risks distracting the consumer from the greater environmental impacts of the category as a whole.

**Example** for this sin is the promotion of organic cigarettes that may be a more responsible choice for smokers, but still are hazardous for human's life.

**Consumers** have to be careful with the environmental claims like "organic", "green" that are placed on products in which the entire product category is of questionable environmental value.

**Companies** are asked not to try to make a customer feel better and "green" about a choice that is basically harmful or unnecessary.

## 6. SIN OF FIBBING

The company Terra Choice found out that **less than 1% of environmental claims** are committed by the sin of fibbing. This makes it one of the two least frequently committed sins.

The sin of fibbing **means** that environmental claims are simply false.

**Examples** are several shampoos that claimed to be "organic certified" without any proof and a dishwasher detergent that claims it is packed in "100% recycled paper" but yet the container is plastic.

For **consumers**, this sin can be difficult to detect. Only the legitimate third-party can confirm that products are environmental friendly and certified.

**Companies** that care about their eco-image need to tell the truth. Always and always to tell the truth.

## CONCLUSION

Green marketing is a powerful tool used by companies and consumers. More and more consumers use their spending as an expression of their environmental commitment. They want to ease their consciousness that they do not contribute for environment pollution. On the other hand, more and more companies are establishing environmental performance as a point of competitive distinction and social responsibility. The purpose of this study is not to discourage green marketing, nor to indict particular companies. It is not intended to scare consumers away from green claims. The main purpose is to assist marketers and consumers to build a more honest and effective dialogue about the environmental impacts of products.

Greenwashing as a way of misleading and confusing consumers is a shared problem and opportunity. When green marketing overcomes these challenges, consumers will be better able to trust green claims and genuinely environmentally

preferable products will penetrate their markets more rapidly and deeply. This will be great for consumers, great for business, and great for the planet.

## REFERENCES

- Alves, I. M. (2009) *Green spin everywhere: How greenwashing reveals the limit of the CSR paradigm*, Journal of Global Change and Governance, vol. 2(1), p. 1-26
- Frazier, M. (2008) *Who's in charge of green?* Advertising Age, 79 (23), S1.
- Furlow Nancy (2014) *Greenwashing in the New Millennium*, Journal of Applied Business and Economics, Marymount University
- Kotler, P., Keller, K. L. (2012) *Marketing Management*, 14th E. Pearson Education, Inc: Prentice Hall
- Mayer, R., Scammon, D., & Zick, C. (1993) *Poisoning the well: Do environmental claims strain consumer credulity?* Advances in Consumer Research, 20.
- Mustiko Hendy Aji (2014) *Greenwashing and It's Consequences*, Universitas Islam Indonesia, Research Gate
- Polansky, M. (1998) *Communicating environmental information*, Journal of Business Ethics, 17.
- Polonsky, M. J. (2011) *Transformative green marketing: Impediments and Opportunities*, Journal of Business Research. Vol. 64, p. 1311-1319
- Terra Choice (November 2007), *The Six Sins of Greenwashing*, A green paper, Terra Choice Environmental marketing agency (<http://sinsofgreenwashing.com/index6b90.pdf>)
- Zimmer Lori (2017) *Seven Biggest threats to the environment-why we still need Earth Day*, Inhabitant website (<http://inhabitat.com/7-biggest-threats-to-the-environment-why-we-still-need-earth-day>)
- Zimmer, M., Stafford, T., and Stafford, M. (1994) *Green issues: Dimensions of environmental concern*, Journal of Business Research, 71.
- <http://www.newleaflegal.com/green-marketing-or-green-washing/>
- <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=16754919>

**НАПРАВЕТЕ МАЛКИ СЪПКИ, ЗА ДА ПРЕМИНЕТЕ ОТ  
РАЗХОДИ-ПЛИС ДО ЦЕНООБРАЗУВАНЕ, ОСНОВАНО НА  
СТОЙНОСТТА**

**Десислава Костова – Пикет**

**MAKE SMALL STEPS TO REMOVE FROM VALUE-BASED  
PAYMENTS TO VALUE-BASED PRICING**

**Dessislava Kostova – Pickett<sup>16</sup>**

Received: 28.09.2017, Accepted: 17.10.2017

---

***Abstract***

*The key to improving confidence in pricing is to choose a path that your organization can follow. Rarely is the organization that can quickly make the transition to value-based pricing. Even if they are capable, their customers and competitors will often not be very adaptable. There is a lot of money to be done simply by improving the control discs. Start there and build yourself to become better at pricing and pricing. Complete evolution can take years. But at each step, you sharpen your organization's sense of value for customers and stimulate performance improvements that will make your company more profitable, more competitive and more confident.*

***Keywords:*** confidence in pricing, value-based pricing, competitive

***JEL Codes:*** L11

---

Увереността на ценообразуването изисква изграждане на вашите настоящи способности. В началото това често означава да се правят малки стъпки и да ги преглеждаме многократно, докато станат основни умения. Това е единственият начин да организирате вашето ценообразуване с увереност. В дългосрочен план целта е цените да отразяват стойност, която създавате за клиентите си.

---

<sup>16</sup> Associate Professor, PhD, University of California

Но ако вашата е като повечето организации, целта ви е да създадете съгласувана ценова стратегия, която да отразява стойността, която доставяте в определен ценови модел, който почти със сигурност ще осуети вашата цел. Много компании имат ценови стратегии, инвестирани в ценообразуване, което е стратегията за покриване на разходите ви, плюс определена печалба.

Макар че повечето мениджъри са запознати с ценообразуването разходи-плюс, може да е полезно да прегледате предимствата и недостатъците на модела. Ето някои от предимствата на ценообразуването "разходи-плюс":

1. Лесно да се изчисли.
2. Лесен за администриране.
3. Изисква минимална информация.
4. Тенденции за стабилизиране на пазарите.
5. Защишава доставчика от неочакваното увеличение на разходите.
6. Достъпен до търговци и клиенти.

Съществуват обаче и значителни недостатъци при ценообразуването с увеличение на разходите:

1. Игнорира търсенето, изображението и пазарното позициониране.
2. Подпомага историческите счетоводни разходи, а не заместващата стойност.
3. Прилага стандартно ниво на продукцията за разпределяне на фиксираните разходи.
4. Предлага малко стимули за ефективност, тъй като разходите се прехвърлят на клиентите.
5. Игнорира ролята на клиентите и стойността, която те получават.
6. Създава конкурентен недостатък, използвайки средните разходи.

Ценообразуването въз основа на стойността често е път към по-уверена ценова стратегия. За разлика от ценообразуването "разходи-плюс", което определя процентен марж върху разходите, ценообразуването въз основа на стойността се фокусира върху цената, която смятате, че клиентите са готови да платят, въз основа на ползите, които предлага вашият бизнес. Ако имате ясно определени предимства, които ви дават предимство пред конкурентите ви, можете да ги таксувате според стойността, която предлагате на клиентите си. С други думи, ценообразуването въз основа на стойността зависи от



силата на ползите, които можете да покажете на клиентите си. Но също така вярваме, че това е идеал, който отнема време, за да се приложи ефективно, особено в средни и големи фирми.

Това правило осигурява пътна карта, която ще стигне до там, разбивайки стъпките до крайната цел на ценообразуването, основано на стойността. Ние предпочитаме инкрементален подход. Макар че този бавен, но стабилен подход не е толкова радикален, колкото усилията за трансформация с пълна скорост, постоянната прогресия ще доведе до увереност в ценообразуването, която се интернализира във вашата организация и е устойчива на натиска, който води до ерозия на ценообразуването с увереност.

Организациите, които ценят доверието, работят постоянно в него, те признават, че подобряването на ценообразуването им изисква разбиране и подкрепа от всички големи отдели и лидери в организацията. Едно нещо е да кажем, че вашите хора трябва да разбират своята стойност за клиентите и че вашите предложения, стратегии за продажби и ценообразуване трябва да се определят от тази стойност. Друго нещо е постигането на тази цел.

Ако се опитате да преминете твърде бързо към подход, основаващ се на стойността на ценообразуването, повече от вероятно вашите усилия ще се противопоставят. Клиентите с право ще бъдат объркани и загрижени. В резултат на това те ще преговарят още по-трудно или, още по-лошо, ще ви изоставят. Състезателите могат да видят вашите усилия да оценят различно цената като отваряне на пазарния дял. Те ще започнат да ви подбиват по сделки и да окажат огромен натиск върху вашите търговски екипи да реагират. И без подходящо обучение и инструменти, вашите търговски екипи ще бъдат беззащитни и разочаровани от нови ценови подходи, които нямат никакъв смисъл за тях. Невъзможността да се предвидят и управляват тези сили, преди да станат проблеми, неизбежно водят до неуспех на ценовите инициативи.

Това правило ви осигурява контекст за пътуване до ценообразуване, основано на стойността. То започва с рамка за анализиране на вашите възможности за пътуване и предоставя някои осезаеми показатели, чрез които да наблюдавате напредъка си.

## **Крайната цел**

Ценообразуването на стойността е крайната цел. Предизвикателството е, че много мениджъри подценяват дълбокото ниво на кръстосана организационна промяна, необходима за придържането на този подход. Резултатите от това, че се опитваме да стигнем прекалено бързо, са тъжно

предсказуеми. Кажы, че някой се вълнува за стойността и започва инициатива за преминаване към ценообразуване въз основа на стойността. Той успява да направи промени в малък мащаб, но се проваля, когато отговорността за инициативата непременно се разпространи извън неговия контрол. Усилията застават, има неуспехи и целта за ценообразуване, основаващо се на стойността, е дискредитирана. Още по-лош сценарий е, когато се прилага ценообразуване, основано на стойността, но специалистите по продажбите не са готови за това. Те продължават да действат така, сякаш ценообразуването на база разходи-плюс е правило, като в същото време предоставя характеристики или услуги с висока стойност, като по този начин подкопава цялото усилие.

Компания за услуги започна добре ценовото си пътуване. Главният изпълнителен директор поема водещата роля при обявяването пред света и инвестиционното общество, че "рационалното" ценообразуване е приоритет и че фирмата ще отдели значителни ресурси за това. Компанията създава ценови отдели във всяка основна дейност. Той създава и нова функция, която събира и анализира данните за цените, операциите и конкурентите. Той постави много впечатляващи интелектуални ефекти в създаването на модели на ценообразуване, които разглеждат стойността, предоставена на клиентите, не само традиционните мерки за време и материали. Скоро става ясно, че усилията са били повече, отколкото организацията би могла разумно да се справи.

За щастие, един и същ мениджърски екип, който въвежда този модел за ценообразуване, също така признава, че върши прекалено много, твърде бързо. Фирмата предприема някои умишлени стъпки. Първото нещо, което правят, е да преценят какво всъщност е възможно в дадени времеви рамки. От тази оценка те научават какво правят правилно и къде са необходими нови усилия. Те стигат до заключението, че тяхната фирма не разполага с критични данни в такива области, като собствените им разходи и ценообразуването на конкурентите. Те също така заключават, че някои ключови системи не са готови да предприемат такава мащабна трансформация.

В крайна сметка фирмата запазва дългосрочната си визия, но успокоява достатъчно, за да позволи на организацията време, за да стигне до визията. За да се запазят нещата, които се движат с акцент върху по-постижими цели, компанията разработва модел на зрялост на цените, който отразява текущите и очакваните бъдещи възможности и ги свързва с конкретни проверки на ценообразуването. Този процес представлява разумен набор от постижими

цели. Това са цели, които мениджърите биха могли да прилагат и да се справят своевременно.

Тази прогресия се съсредоточава върху подобрения в три ключови области. Първата е продължителният напредък в усилията за по-строго дефиниране и стандартизиране на основните линии за услуги, за да могат те да се развиват иновативно. Втората е по-големи данни и прозрения от допълнителни анализи на разходите, за да се обслужват клиентите, така че те да могат да печелят. Трето прозрение е, че могат да се съберат ценни данни от неуспешни проекти или проекти, които не са дали резултатите, които клиентът е искал. Същите проекти обикновено надхвърлят обхвата или бюджета си. Чрез анализа на това, което води до тези недостатъци, фирмата започна да разбира основните причини за неуспехите на услугите. Тази реализация позволява на компанията да подобри стойността на услугата и да поддържа разходите под контрол. Това помага на компанията да подобри възможностите на организацията за продажби, да дефинира, измерва и продава стойност, като по този начин поставя гръбнака в процеса на продажба.

Ръководството определя, че това може да стане в рамките на четири години. През първата година тя се съсредоточава върху подобряването на вътрешните си данни, като направи информирани предположения за стойността на своите услуги и намирането на подходящите хора. Макар че е изградила тези критични части, компанията изглажда своите настоящи ценови модели, които целят да отразят непрекъснато подобряващите се познания за разходите, за да се възползват по-добре зоните с висока стойност. През втората година тя определя целевите разходи и публикува подробни насоки за ценообразуване за по-голямата част от своите дейности. Компанията дори започна да увеличава използването на договори с фиксирана цена. До три-четири години целта на компанията е да работи много по-тясно с клиентите, за да разбере стойността и да разгърне модели за ценообразуване, основани на стойността, за тези услуги, при които клиентите могат да видят конкретни доказателства за стойност.

Резултатите са много окуражителни. До втората година от процеса стойността на подписаните договори се увеличава с 32%, а приходите скачат с 320 милиона долара. Тези впечатляващи резултати произтичат от две основни прозрения. Първото е, че не е необходимо да се постигне някакво неуловимо идеално състояние в ценообразуването, за да се видят големи подобрения във финансовото състояние. Всъщност това е красотата на справянето с ценообразуването. Малките крачки напред могат да доведат до

големи резултати. Втората проницаемелност е противоположна. Успешните инициативи за подобряване на ценообразуването рядко се обуславят от ценообразуването. Клиентът разбра, че тяхната визия за подобряване на ценообразуването ще бъде постигната чрез по-добро определение на предлагането, управление на разходите, умения за продажби и данни. Фирмата продължава да показва подобрения в приходите и печалбите. Това е възможно, тъй като ръководството е честно със себе си за това, което организацията е в състояние да постигне.

### **Двете нива на ценообразуване**

Ценообразуването се извършва на две нива: стратегически и тактически. Стратегическото ниво включва, първо, определяне на ценообразуване и предлагане на стратегии и, второ, установяване на ценови листи. Също така на стратегическо ниво фирмите прилагат своя подход на базисно ценообразуване. Те решават дали ще възприемат ценообразуване базирано на стойността, използват ценообразуване разходи-плюс, пазарно ориентирано ценообразуване или комбинация.

На тактическото ниво на ценообразуване се управляват цените на сделките и правилата за участие в преговорите за цените. На това ниво трябва да се уверим, че клиентите скъпо печелят отстъпки, а цените на улиците са в съответствие с дългосрочните стратегически цели. Ако се появи дисконтиране, това се дължи на основателна причина, като гаранцията за повече обем. Стратегическото, така и тактическото ценообразуване комбинират дейностите, които са в основата на ценообразуването с увереност.

На първо място, корекциите на тактическо ниво могат да генерират нарастващи приходи за относително кратък период от време. Второ, промените на стратегическо ниво включват процеси, които могат да отнемат много време и много усилия за промяна. Трето, промяната на тактическо ниво няма да продължи дълго, освен ако не се предприемат значими действия на стратегическо ниво. Предизвикателството е как да се придвижим напред и на двете нива чрез настройка краткосрочни цели, които могат да бъдат постигнати, докато непрекъснато се движим към дългосрочна визия за ценова стойност.

Какви резултати постигат тези усилия? Добре е прието, че 1% увеличение на цената води до 11% увеличение на нетните печалби. Но, този очевиден подход води до дисбаланс в цените между онези клиенти, които имат преговорна мощ и тези, които не го правят. Ако се направи още една стъпка и

процесът на тактическо ценообразуване под контрол, за да премахнем ненужните отстъпки, установяваме, че типичните печалби от нетната печалба могат да надхвърлят 20%. Накрая, ако се отнасяме както към стратегическото, така и към тактическото ниво, са възможни подобрения с над 20%.

### **Моделът за зрялост на ценообразуването**

Ключът към изграждането на план за развитие на доверието в ценообразуването на вашата организация започва с честна оценка на това, което вашата организация в момента може да постигне. С това разбиране можете да изберете ценовия подход, който вашата организация е най-способна да изпълнява в краткосрочен план. След това можете да създадете пътна карта, която ще ви доближи до вашите цели на далечни разстояния. Ключът към това е избора на ценови подход - разходи-плюс, основана на пазара или основана на стойността, която вашата организация може да реализира и управлява.

Лидерите на интелигентното ценообразуване знаят, че извършването на промени е въпрос на еволюция, а не революция. Те знаят, че могат да дадат значителен принос за рентабилността, да спечелят доверие и да затоплят организацията за по-нататъшни промени, като покажат финансовите резултати от подобренията на съществуващите ценови подходи. Тъй като понастоящем повечето организации използват някаква форма на ценообразуване и / или пазарно ориентиране, това е мястото, където лидерите за ценообразуване започват. След това те коригират предложението и очакванията, тъй като ценовите възможности на организацията стават зрели. Усещането за тази динамика дава възможност да се създаде модел за изчисляване на зрялост, който да сравнява напредъка, и също така посочва най-добрия метод за избор как да се определят ценовите равнища във всяка точка на еволюцията. Повечето организации се движат чрез предвидима прогресия, като използват последователно по-сложни ценови подходи. Мнозина започват с ценообразуване с допълнителни разходи. Както видяхме, ценообразуването разходи-плюс, има много предимства и недостатъци. Когато се комбинира с добра преценка на човек и агроенергия, ценообразуването разходи-плюс може да осигури добри резултати. Основната цел е разумна: направете печалба от всичко, което продавате. Важна точка за ценообразуването, свързана с цената, е, че повечето организации са доволни от това. Така че по пътя към ценообразуване, основано на стойността, има смисъл да се започне с това, което много

организации използват. Не съществува присъщ конфликт между ценообразуването разходи-плюс и ценообразуване основано на стойността. Ако една организация повиши качеството на данните си за изчисляване на разходите, тя винаги е в по-добра позиция.

Като се направи преходът от задаване на цени на базата на средни до определяне на цени въз основа на нарастване на разходите, всичко се промени. Той показва съвсем ясно въздействието върху приходите и печалбите на вашите ценови решения. Използването на подход за увеличаване на разходите, за да се даде възможност за по-високи решения за ценообразуване, е първата стъпка в процеса на ценообразуване. Прилагането на увеличаващи се разходи създава това, което наричаме повишение на ценообразуването разходи-плюс.

Следващата стъпка в подобряване ценообразуването разходи-плюс е да започнете да използвате данни за капацитета си и затрудненията, за да решите кога да увеличите или намалите цените, за да контролирате използването на ключови ресурси. Ако клиентите абсолютно се нуждаят от продуктите си по време на върхово търсене, те плащат най-високите цени. Ако прехвърлят доставката си в извън пиковите часове, разходите и цените им ще бъдат много по-ниски. Чрез по-доброто разбиране на частичните разходи, мениджърът използва диференцирано ценообразуване, за да оптимизира ефективно използването на капацитета на инсталацията.

След като постигнете доверие в качеството на данните си за изчисляване на разходите, сте готови да преминете към следващата фаза: по-добро ценообразуване на пазара. При провеждането на по-добро ценообразуване, основано на пазара, организациите трябва все още да се придържат към дисциплините, разработени по време на първата фаза на процеса на ценообразуване. Фирмите, които не успяват да поддържат тази дисциплина, докато преследват пазарно ориентираното ценообразуване, бързо установяват, че маржовете им се разпадат. Такива компании просто реагират на това, което клиентите им разказват за цените си. Обратната връзка не е изненадващо, че цените са твърде високи. Така започва цикълът от клиенти, които играят продавачи един срещу друг, и всяка сделка става силно договорена.

Фирмите, които имат дисциплина и визия за дългосрочните ценови цели, преследват пазарно ориентираното ценообразуване много по-различно. Те внимателно слушат и анализират какво им казват клиентите и търговските им екипи за тяхната стойност и за конкуренцията. Първоначално тези данни може да са качествени. Например, те могат да отидат в сметки, където имат

много голям пазарен дял, и да разследват защо тези сметки избират да им дадат толкова голяма част от бизнеса си. Обикновено това, което разбират, е, че някои от техните предложения далеч надминават конкуренцията по начини, които клиентът вярва, че са ценни. На този етап нито фирмата, нито клиентът може да знаят достатъчно, за да определят тази стойност, но знанията, които клиентите ви смятат, че осигуряват по-голяма стойност от конкурентите ви, са достатъчни, за да успеят да реализират по-добре ценообразуване на пазара.

Тези данни за качествената стойност, комбинирани с добри данни за изчисляването на разходите, ви позволяват да започнете да правите корекции на разходите си, когато изчислявате цените. Да приемем, че стандартната ви маркировка е 30%. Когато започнете да разглеждате своята стойност и конкурентна позиция, ще видите, че някои от вашите предложения са по-силни, а други са по-слаби.

Оценявайте всяко от вашите предложения по два начина. Първо, класирайте всяко предложение за това колко голяма стойност създава за клиентите. Използва се три точкова скала:

3 = висока стойност

2 = умерена стойност

1 = ниска стойност

След това класирайте всяко предложение на нивото му на диференциация от конкуренцията. Отново триъгълна скала е всичко, което е необходимо:

3 = диференцирани

2 = равна на конкуренцията

1 = по-слаби от конкуренцията

С тази информация под ръка вече имате основание да започнете да коригирате разходите си за умножаване на разходите. За оферти, които осигуряват висока стойност и са диференцирани, увеличете множителя. Може би вместо стандартния 30-процентен маркер, вие го увеличавате до 35%. Сега сравнете този резултат с най-силния си конкурент, за да определите дали вашите клиенти ще приемат новите цени. За предложения, които са в средата на опаковката, сменете вашите коефициенти, така че вашите цени да съответстват на вашите основни конкуренти. Ако вашите предложения не са диференцирани, е трудно да се получи премия за тях. И

накрая, за по-слабите предложения, да определи дали намаляването на цените за тях ще изгради пазарен дял.

Това е видът на процеса, който Паркър Ханифин използва за стимулиране на драматичното увеличение на нетните приходи. Паркър Ханифин е най-големият производител в света на системи за управление на движението. Наскоро той модернизира ценовия си модел. Паркър изостави стария си ценови модел. Какво е заменил Паркър? Друг модел, който също се основава на разходите. Но Паркър Ханифин коригира своите формули за ценообразуване въз основа на нарастващата стойност на продуктите въз основа на степента им на стокооборот. Продуктите "А" са чиста стока. Продуктите "D" са специализирани или по друг начин персонализирани. Продуктите, отбелязани с "В" и "С", попадат някъде между тези крайности, включващи елементи както на стока, така и на специализация.

Паркър Ханифин откри, че може да реализира повече марж от продуктите "D", отколкото продуктите "от А до В". Няма нищо изненадващо за това. Клиентите обичайно приемат по-високи цени, тъй като нивото на специализация или персонализиране се увеличава. Трудността, когато имате 20 000 продукта, ги отличава по отношение на диференцирана маржинална възможност. Паркър Ханифин подобри нетните приходи с над 500% и възвръщаемостта на нетните приходи с 300%.

Каква е следващата стъпка за фирми като Паркър Ханифин? Предполагаме, че ще премине от качествени към количествени мерки за клиентска стойност. Разработването на данни за стойността на клиентите често е просто въпрос на вашите клиенти да зададат правилните въпроси. Истинското предизвикателство е да се положат прозренията, получени от тези данни. Това включва обвързване на ценообразуването и стойността по начин, който е надежден с клиентите и вашия собствен екип по продажбите. Специалистите по продажбите се нуждаят от подходящи инструменти, обучение и умения, за да продават успешно ценообразуване въз основа на стойността. Тази последна стъпка в еволюцията е голяма. Нека да разгледаме някои подробности, за да подготвим организацията.

### **Критерии за процес на ценообразуване за изграждане на доверие**

Ключът към изграждането на доверието в ценообразуването е знанието, че това, което сте планирали и изградили, ще застане на място в областта на продажбите и клиентите. Подобряването на вашите тактически ценови правила и процеси е важен елемент от този процес на изграждане. Дори и да нямате официално ценообразуване, можете да увеличите приходите само



чрез затягане на дисконтирането. Ето защо много фирми започват своето трансформиращо ценообразуване от тук. Предвид възвръщаемостта и факта, че получаването на контрол върху ценообразуването на транзакциите е усилие, което обикновено се дължи на ценовата функция, трябва да отделим известно време за подробно описание на възможностите, които можете да откриете, като подобрите ценообразуването на сделките.

Можете да влизате в почти всяка компания и да намерите много мениджъри, които не са доволни от управлението на цените. Често срещаните обжалвания включват прекалено много дисконтиране, липсата на последователност в отпускането на отстъпки и бавните, неотзивчиви ценови предложения. Предизвикателството е, те нямат добри критерии за нов процес, който да ги постави на правилния път. Без съгласие за това как да изглежда процесът на добро управление на цените, няма начин да избегнем болката.

### **Съгласувана ценова стратегия**

Всяка стратегия, която стои в основата на ефективен процес на управление на цените, трябва да работи добре в пет измерения: повторемост, видимост, мащабност, отчетност и стандартизация.

Всяко от тези пет измерения е от решаващо значение за процеса на управление на цените, който има целостта и е лесен за разбиране. Нека да разгледаме как всеки елемент ви стига до тази цел.

### **Повторемост**

До каква степен подобни клиенти, които купуват подобни обеми, получават подобни цени? И когато не го правят, може ли вашата организация наистина - напълно и ясно да обясни разликите? Един процес се счита за надежден, ако води до последователни резултати. Ако предоставите подобни входове (клиентски и сделки), една съгласувана ценова система трябва да генерира подобни резултати (цена). Когато системите за ценообразуване се възприемат като ненадеждни или несправедливи, клиентите са склонни да преговарят по-трудно. Те бързо разбират, че ако повторят исканията си за отстъпка достатъчно често, в крайна сметка ще получат един. Тази система е всякаква увереност, която една организация има в ценообразуването си. Системите за добро ценообразуване осигуряват една и съща цена за подобни клиенти, независимо колко трудно преговарят.

## Видимост

Когато продавачите ви представят опции за ценообразуване на клиент, те трябва да могат да стоят зад това, което казват. За да направите това, търговците трябва да разберат как са достигнали цените. Какъв процес беше използван? Какви критерии са били използвани за оценка на опциите за ценообразуване? Защо опциите се предлагат на най-добрите клиенти? Без убедителни отговори на тези въпроси търговските професии ще бъдат поставени върху отбранителните - и трудно смилещите клиенти ще усетят слабост.

Много ценообразуващи организации се притесняват да споделят твърде много информация в тази област. Те се опасяват, че тази информация ще бъде използвана за рационализиране на отстъпките за клиенти, които не ги заслужават. В среди, в които съществуват противоречиви стимули, свързани с цените, висшите ръководни кадри, които имат навика да пречат на ценовия екип, и / или ниските нива на доверие, тези опасения са оправдани.

Едно от най-лошите неща, които даден ценови екип може да направи, е да заеме отбранителна позиция и да направи ценообразуването да изглежда като голяма мистерия. Това само подкопава доверието в ценообразуването. Как мениджърите по ценообразуване балансират проблемите с видимостта и злоупотребите с процеса на ценообразуване? Организациите трябва да започнат с набор от реалистични цели. Фирма, която има история на антагонизъм между продажбите и маркетинга и противоречащи си цели и стимули, няма да може да премине към добре контролиран и видим ценови процес за една нощ. Такива организации трябва да пълзят, преди да ходят и да ходят, преди да бягат.

Предлагаме Ви първо да изберете няколко постижими цели. Примерите включват затваряне на разликата между списъка и реализираните цени с определена сума за определен период от време, въвеждане на ценови нива или премахване на някои ненужни дати като удължени срокове за плащане или прекалено щедри политики за връщане. Това са добри отправна точка, защото те са в съответствие с целта за видимост. За всеки от тях е лесно да си представим бизнес случай за извършване на промяната и прост набор от правила за това как ще се постигне бизнес делото. Тези малки победи се превръщат в взаимни мерки за изграждане на доверие. Те показват как продажбите, маркетинга, финансирането и ценообразуването могат да се съчетаят, за да направят нещо, което всеки отговорен мениджър иска да направи: да направят повече пари. Тъй като тези различни групи научават, че

могат да работят заедно на взаимно приемливи ценови цели, ползите от процеса на ценообразуване стават по-ясни.

### **Скалируемост**

Тъй като процесите на ценообразуване се развиват отвъд бързите победи в изграждането на доверието, приоритетите неизбежно се преместват към мащабируемост. В миналото много усилия за трансформиране на цените са били разрушени на плитчините на мащабируемостта. Системите, управлявани от особено интелигентни мениджъри и / или управлявани чрез прост софтуер като Microsoft Excel, често се провалят, когато се увеличи обхватът на работата. Мениджърите могат да зададат няколко прости въпроса, за да определят дали са готови да мащабират ценообразуването. Основният аргумент, който трябва да бъде направен: Имаме ли набор от ценови политики, които (1) съответстват на бизнес целите и (2) отразяват реалностите на взаимодействието с нашите клиенти? Други важни въпроси, които трябва да зададете по пътя, са следните.

### **Процес**

- Определени ли са основните стъпки на процеса на управление на цените?
- Нашата политика и процес работят в подкрепа на всеки друг?
- Какъв процент от транзакциите са обхванати от процеса?
- Има ли определен процес за идентифициране, одобряване и застаряване на хора от изключенията от ценовата политика?

### **Хора**

- Има ли ясни собственици за всяка стъпка от процеса на ценообразуване?
- Имат ли тези собственици информацията на процеса, от която се нуждаят, за да бъдат успешни?
- Собствениците на процеса притежават необходимите умения?
- Организацията има ли възможност да идентифицира и обучи критични играчи в процеса на ценообразуване?
- Критичните играчи имат ли истинската и непоколебима подкрепа на висшето ръководство?

### **Технология**

- Определили ли са ключовите части от анализа, които трябва да бъдат извършени на всяка стъпка от процеса на ценообразуване?

- Нашите информационни системи предоставят ли данните, необходими за извършване на необходимия анализ?
- Обръщаме ли достатъчно внимание на всички предишни въпроси, за да можем да се възползваме от използването на софтуер за управление на цените?

### **Едно несъгласие**

Един от най-интересните аспекти на един силен ценови процес е прозорецът, който предоставя при ежедневните дейности в бизнеса. С подходящите хора, процеси и технологии фирмите могат да проследят нивото на отделните транзакции, за да разберат въздействието на клиентските, конкурентните и управленските действия, една продажба наведнъж. За да стигнете до това ниво на прозрение, фирмите се нуждаят от добре дефинирани данни и анализи за всяка стъпка от процеса. В допълнение работните потоци и одобренията трябва да бъдат дефинирани и документирани. Когато тези фактори се съчетаят, имате процес, който позволява на мениджърите да измерват резултатите и да определят отговорността за тези резултати.

### **Стандартизация**

След като организациите започват пътя на трансформацията на процеса на ценообразуване, има една проста мярка, която може да разкрие колко е вграден процесът. Всяка организация трябва да определи цели за процента на сделките, които протичат чрез стандартния ценови процес и проценти, които се третират като изключения. Тази една мярка дава значителен поглед върху две ключови области: уместността на процеса и организационното осиновяване.

За да се постигне въздействие, всеки основен бизнес процес трябва да се разглежда като подходящ за настоящите бизнес условия. Ако процесът не се използва в по-голямата част от случаите, които са предназначени за работа, системата е изложена на риск. Ако фирмата разработва и развива нов ценови процес и само 20% от всички сделки се контролират от процеса, какво послание изпраща на полето и на клиентите? Всъщност тя изпраща няколко съобщения и никой от тях не е добър:

- Може да получите по-добра цена, като работите извън процеса.
- Използването на процеса вероятно ще бъде пречка за бързо получаване на полезни отговори на ценообразуването на клиентите.

- Старшият мениджмънт е пламен и / или не е сериозен да прави реални промени в начина, по който се обработва ценообразуването.

Добавете тези съобщения и те казват: "Изчакайте няколко месеца и ще се върнете към обичайното."

### **Обобщение**

Ключът към подобряване на доверието в ценообразуването е да изберете път, който да може да следва вашата организация. Рядко е организацията, която бързо може да направи прехода към основано на стойността ценообразуване. Дори и да са способни, техните клиенти и конкуренти често няма да бъдат много приспособяващи се. Има много пари, които трябва да се правят просто чрез подобряване на дисковете за контрол. Започнете там и се изградите, за да станете по-добри в определянето на цените и определянето на ценовия подход. Пълната еволюция може да отнеме години. Но на всяка стъпка вие изостряте чувството на вашата организация за нейната стойност за клиентите и стимулирате подобренията в резултатите, които ще направят вашата компания по-печеливаща, по-конкурентна и по-уверена.

### **ЛИТЕРАТУРА**

Baljit S. Dall and Andrew S. West, "Building Stronger IT Vendor Relationships." *Innovations in IT Management*, No. 4, Spring 2005.

Lawrence Steinmetz and William T. Brooks. (2005). *How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors: Winning Every Sale at Full Price, Rate, or Fee*, Hoboken, NJ: Wiley.

Richard H. Thaler. (1994). *The Winner's Curse*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Timothy Aepfel, "Seeking to Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal*, March 27, 2007.

*Tom Peters and Robert Waterman. In Search of Excellence.- Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: HarperCollins.

*Bill George (2007). True North: Discover Your Authentic Leadership*, New York: Jossey-Bass.

**СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА НАМЕРЕНИЯТА НА  
СТУДЕНТИТЕ, ИЗУЧАВАЩИ БИЗНЕС В  
УНИВЕРСИТЕТА В ДУБРОВНИК, ХЪРВАТСКА, КЪМ  
САМОНАЕМАНЕТО**  
Ivona Vrdoljak Raguž

**COMPARATIVE ANALYSIS OF INTENTIONS TOWARDS  
SELF-EMPLOYMENT AMONG BUSINESS STUDENTS' AT  
THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK, CROATIA**  
Ivona Vrdoljak Raguž<sup>17</sup>

Received: 20.09.2017, Accepted: 12.10.2017

---

***Abstract***

*The entrepreneurship is one of the most important drivers of the development of an economy of any country. The purpose of this paper was to investigate business students' intentions towards self-employment or working for an employer and if there are differences among entrepreneurial intentions of business students' that come from a family of business owners from those who are not. The empirical research has been conducted on business students' at the University of Dubrovnik in the Republic of Croatia in academic year 2010/2011 and in academic year 2015/2016 so that the comparative analysis can be made. The survey analysis was conducted in the paper. Survey questionnaire consisted of 21 questions which covered five dominant areas: demographic characteristics, type of potential business, financial aspects of business, the method of implementing a business idea and the source of information needed to generate idea on the market. Statistical analysis conducted in this paper has shown differences between intentions to own their business and influence of a family business in perception to become an entrepreneur in academic years, 2010/2011 and 2015/2016. Limitations and directions for further research are also discussed in this paper.*

---

---

<sup>17</sup> Associate professor, Ph.D., University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik, Croatia

---

**Keywords:** *entrepreneurship, intentions towards self-employment, business students', University of Dubrovnik, the Republic of Croatia*

**JEL codes:** L26

---

## **Introduction**

Global Entrepreneurship Monitor Research states that there is a correlation between a country's per capita GDP, national economic growth rate and the level of entrepreneurship activity in the country (Singer et al., 2015). It is well known that a career in entrepreneurship offers significant opportunities for individuals to achieve financial independence and benefit the economy by contributing to job creation, innovation and economic growth. Today's students are tomorrow's prospective entrepreneurs. Being an entrepreneur, one who is self-employed and who initiates, organizes, manages and takes responsibility for business, provides a personal challenge that many individuals prefer over being an employee working for someone else. Being an entrepreneur is correlated with uncertainty, risk, hard work and persistence, innovative creations and improvements which often lead to pressure, stress and frustration. In order to cope with these problems the entrepreneur has to be prepared. Their knowledge of entrepreneurship is likely to shape their perceptions and intentions to start their own business in the future (Vrdoljak Raguž, Matić, 2012).

According to Ramos (2014) many college graduates are unable to find jobs appropriate with the degree they finished. Entrepreneurship education has been acknowledged by many organizations and even the government as a promising way to improve the work insertion of young people and, at the same time, contribute to social and economic welfare. Entrepreneurship creates jobs which consequently generate more opportunities. Fostering entrepreneurship through education and training has also received increasing attention from the Universities in many countries. It has been found that the self-employed more often have a formal university education compared to people in wage and salary employment (Robinson and Sexton 1994.).

It is a huge number of studies that have been conducted on entrepreneurial intentions especially in understanding the impact of personal background factors such as family background on the development of entrepreneurship intentions of starting a business and prior experience (Krueger, 1993, Davidson, 1995, Autio, 1997, Srinivasan and Karthikeyan, 2016). Zhang et. al (2014) found that social norm, controlled behavior, and short-term risk taking preference are positively associated with entrepreneurial intention. However attitude fails to generate a

significant impact on entrepreneurial intention, which is also negatively associated with psychological well-being. According to Srinivasan and Karthikeyan (2016) personality traits played an important role in influencing the students' decision to become entrepreneurs. The academics needed to play a significant role in encouraging more students to become entrepreneurs by providing more awareness and training on it.

Because of the importance of entrepreneurship education and training for the preparation of business students for world of entrepreneurship this paper tries to discover business student's intentions towards entrepreneurship in different academic years (2010/2011 and 2015/2016) so that the comparison can be done.

The paper is structured as follows: in section 2, the literature review on business student's intentions towards entrepreneurship is presented. The methodology applied in the paper is described in section 3 and research findings are presented in section 4. Concluding comments and directions for future research are presented in the section 5.

## **Literature review**

Entrepreneurial intention, especially business students' entrepreneurial intentions have been researched in the past decades and continues to be of interest to researchers due to its importance to the development for many countries (Hart and Harrison, 1992; Graham and McKenzie, 1995; Mazzarol, Volery, Doss and Thein, 1999; Nabi and Holden, 2008; Ismail, Khalid, Othman, Jusoff, Abdul Rahman, Kassim and Shekh Zain, 2009, Engle et. al, 2010, Martin, McNally and Kay, 2013, Ramos, 2014, Rengiah and Sentosa, 2016., Canever et. al, 2017). For analysis of entrepreneurial intention behavioural intention models are mostly used to explain the link between influencing personality factors and entrepreneurship intention. Among these models, the most popular are the Entrepreneurial Event Theory (Shapero and Sokol, 1982) and the Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991).

Many studies describe the importance of entrepreneurial education and its influence on entrepreneurship orientation (Vesper and Gartner, 1997, Fiet, 2001, Franke and Luthje, 2004). Bird (1988) identifies two dimensions responsible for the formation of entrepreneurial intentions: individual domains (personality, motivation and prior experience) and contextual variables (social context). Zhao, Seibert and Hills (2005) show that psychological characteristics together with developed skills and abilities influence entrepreneurial intentions. Other authors demonstrate that environmental influences have impact on entrepreneurial



intentions. Research in the field of entrepreneurship has repeatedly shown that the social models provided by the family context have a positive influence on the development of a professional career revolving around self-employment (Shapero, 1982, Katz, 1992). Family has been recognized as the first place that enhances student's awareness about entrepreneurship, develops their capabilities to step-into new venture creation, creativity in developing new business ideas and improves their intention to choose entrepreneurship as their future career path (Bagheri and Pihie, 2010).

There are a lot of personal factors that can influence entrepreneurial intentions but the most important are age, gender, education and prior work experience. Several differences were found in different studies. The importance of work experience in the decision to embark on a career in self-employment has been highlighted in various studies (Kolvereid, 1996, Scott and Twomey, 1988). A significant relationship has been found between work experience in a small business and interest in setting up one's own concern (Matthews & Moser, 1995). Kolvereid (1996) also states that those with prior work experience in entrepreneurial activities have higher entrepreneurial intention compared to those with no prior work experience. Mazzarol et al. (1999) report that previous work experience was also found to affect entrepreneurial intention. Kolvereid (1996) found that respondents with entrepreneurial experience have higher entrepreneurial intention than those without such experience. Studies have also revealed that people having a parent who is an entrepreneur are more likely to express entrepreneurial intention (Krueger, 1993). Grassl et al. (2005) states that among business students', it is largely personality factors (and among these mainly a proactive attitude and achievement motivation) together with the perceived feasibility that determine intention. Kuratko (2005) asserted that an entrepreneurship intention can be developed in an individual since it is related to individual's characteristics of seeking opportunity, taking risks, and giving tendency to push an idea through. Research suggests that mentoring is sufficiently personalized to help a novice entrepreneur develop business management skills. According to Fayolle et al. (2006), higher education institutions are aware that College and University graduates have enormous potential for innovation and economic development. Kuehn (2008) suggests that it seems clear that there are a number of practical ways for educators to influence student attitudes and intentions toward entrepreneurship, most of which are relatively easily accomplished in a college/university setting. Findings of Saeed et al. (2014) suggest that students perceive the education and concept-development support (educational and cognitive) from their universities as highly influential on their entrepreneurial

intentions. Ismail et al. (2008) provide general support to the relationship between the Big-Five Personality, contextual factors and entrepreneurship intention. In the study of Pihie (2009) students had moderate score on all constructs related to entrepreneurial intention and entrepreneurial self- efficacy in the aspects of management, financial and marketing. Saravanakumar, et. al. (2012) indicates the challenge facing in management education if they are to create entrepreneurs as, increasingly, appears to be required. Wang, et. al. (2011) proposes that there is entrepreneurial intention among international students, and that a large portion of these students have rather strong entrepreneurial intention. Othman and Mansor (2012) identify the factors that influence students' intention to become an entrepreneur on the basis of the Theory of Planned Behaviour (TPB). Three factors attitudinal factor, educational support and behavioural factor significantly influence students' intention to become entrepreneurs. Attitude towards entrepreneurship emerged as the strongest factor that influenced the students' intention. From the study of Ramos (2014) it can be concluded that majority of the students have marketing entrepreneurial inclination, without family business middle income earner and management major and that entrepreneurial intentions of the respondents are not affected by the profile variables. The study of Rengiah and Sentosa (2016) gives a better understanding of the mediating effect of attitude towards goals and family roles in the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions. In their study Canever et al. (2017) show that the public university environment is not worse for the entrepreneurship than the private. The environmental effects are mostly equal and they as a whole are not conducive to the development of entrepreneurial intentions.

### **Research design and research objectives**

To examine business students' entrepreneurial intentions and their working experience survey was created. The research was conducted at the University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics. The survey questionnaire with 20 questions served as the main instrument for collecting primary data and conducting the empirical research, both in academic year 2010/2011 and 2015/2016. The participants of the study were randomly selected from the total population of business students in University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics. The sample for this study in academic year 2010/2011 was 120 business students and in 2015/2016 were 75

business students. Surveys were completed anonymously during regular class time. The questionnaires were distributed to the randomly selected business students.<sup>18</sup>

Objective of the paper was to better understand business students' decision to become self-employed or work as employer and to make comparison among the generation of business students' in academic years 2010/2011 and 2015/2016. It is important to mention that findings may not be applicable to general, especially non-student populations.

Collected data was statistically analysed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). In this paper descriptive and multivariate statistical analysis were used.

### Research findings and discussions

The study used descriptive design using a survey questionnaire to describe the profile of business students' at the University of Dubrovnik. In table 1 using descriptive statistical analysis general characteristics of respondents and their profile in academic year 2010/2011 and academic year 2015/2016 is presented (relative and absolute frequency) by selected criteria: gender, social origin and ownership of an enterprise owned by the family of the respondents.

Table 1

*Business students' profile*

Academic year 2010/2011			
VARIABLES	MODALITIES VARIABLES	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE %
Gender	Male	29	24.2
	Female	91	75.8
Social origin	Intellectual	32	26.7
	Labour	48	40.0
	Trade	12	10.0
	Civil service	23	19.2
	Fishing	5	4.2

<sup>18</sup> The detailed results of the research conducted in academic year 2010/2011 that are used in this paper for the comparison with the research conducted in academic year 2015/2016 have been published in: Vrdoljak Raguž, I., Matić, M., (2012). The impact of personal background factors on entrepreneurship and intentions of starting a business. The case of the University of Dubrovnik, Croatia, Entrepreneurial Communications, Jones, Brian (editor), Darwen: Access Press UK, 82-91.

Ownership of an enterprise owned by the family	Yes	30	25.0
	No	90	75.0
Academic year 2015/2016			
VARIABLES	MODALITIES VARIABLES	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE %
Gender	Male	27	30.6
	Female	48	69.4
Social origin	Intellectual	21	28.0
	Labour	28	37.3
	Trade	8	10.7
	Civil service	16	21.3
	Fishing	2	2.7
Ownership of an enterprise owned by the family	Yes	26	34.7
	No	49	65.3

Source: Research findings (N=120 in academic year 2010/2011 and N=75 in academic year 2015/2016)

From the data shown in table 1 the domination of the female population in the sample of business students' is apparent at the University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics with slight decrease in academic year 2015/2016 (75.8% in academic year 2010/2011 and 69.4% in academic year 2015/2016) which is usual for Faculties/Departments of social sciences. Social origin is dominant in both examined academic years, in 2010/2011 and in 2015/2016, followed by the intellectual origins, civil service, trade and fishing origin. The empirical research included variable of family business ownership as a part of the personal characteristics of business students as respondents. The results showed that in academic year 2010/2011 25% of business students' have their own family business while the remaining 75% of business students do not have an enterprise within their own families. In academic year 2015/2016 increase of family owned business can be seen (34.7%).

The following table shows the distribution of respondents according to the work experience and reference to operate own enterprise.

Table 2

*Working experience of business students' and their reference to operate own enterprise*

Academic year 2010/2011			
VARIABLES	MODALITIES VARIABLES	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE (%)
Business students' work experience	Yes	98	81.7
	No	22	18.3
Necessary work experience	Yes	108	90
	No	12	10
Preference to operate own enterprise	Employer of own enterprise	21	17.5
	Manager of own enterprise	68	56.7
	Company owner of an enterprise	31	25.8
Academic year 2015/2016			
VARIABLES	MODALITIES VARIABLES	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE (%)
Business students' work experience	Yes	63	84.0
	No	12	16.0
Necessary work experience	Yes	70	93.3
	No	5	6.7
Preference to operate own enterprise	Employer of own enterprise	21	28.0
	Manager of own enterprise	37	49.3
	Company owner of an enterprise	17	22.7

Source: Research findings (N=120 in academic year 2010/2011 and N=75 in academic year 2015/2016)

It is obvious that business students are aware of the importance of working experience because in both examined academic years there is high percentage proportion of business students with work experience. Respondents also considered that it is necessary to gain some work experience and insider knowledge before starting their own business (90% in academic year 2010/2011 and 93.3% in academic year 2015/2016). Other analyse data show that majority of business

students' have the preference to be a manager in their own enterprise, both in academic year 2010/2011 and in academic year 2015/2016 with a small decrease in 2015/2016.

Table 3

*Business students' ability to manage own enterprise*

Academic year 2010/2011			
VARIABLES	MODALITIES VARIABLES	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE (%)
Business students' ability to manage own enterprise	Yes	50	41.7
	No	70	58.3
Academic year 2015/2016			
VARIABLES	MODALITIES VARIABLES	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE (%)
Business students' ability to manage own enterprise	Yes	43	57.3
	No	32	42.7

Source: Research findings (N=120 in academic year 2010/2011 and N=75 in academic year 2015/2016)

The presented results show that in academic year 2010/2011 58.3% of business students are considered inadequate or incompetent to manage their own enterprises while in academic year 2015/2016 42.7% of business students share this opinion. Such high percentage can be explained with the lack of work experience in preparing them to face with entrepreneurship.

Motivation towards entrepreneurship has also been examined and is presented in table 4.

Table 4

*Motivation towards entrepreneurship*

Academic year 2010/2011		
Business students' motivation towards entrepreneurship	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE (%)
To become independent person	40	33.3
To become the creator of ideas and ventures	13	10.8

Capability to use their own skills and abilities	38	31.7
To earn potential large amounts of money	22	18.3
Possibility to explore new market opportunities	7	5.8
Academic year 2015/2016		
Business students' motivation towards entrepreneurship	ABSOLUTE FREQUENCY	PERCENTAGE (%)
To become independent person	35	46.7
To become the creator of ideas and ventures	6	8.0
Capability to use their own skills and abilities	18	24.0
To earn potential large amounts of money	12	16.0
Possibility to explore new market opportunities	4	5.3

Source: Research findings (N=120 in academic year 2010/2011 and N=75 in academic year 2015/2016)

The table shows a strong motivation of business students' towards entrepreneurship in the hope of achieving their own independence as well as opportunities to show their abilities and skills in managing their own businesses and is even stronger in academic year 2015/2016 than in academic year 2010/2011.

For further research the samples are divided into two sections, business students' who do not own an enterprise within their family and business students' who do own an enterprise within the family. In data analysis Spearman's correlation coefficient was used to measure the correlation between qualitative variables for both samples in this study and for both examined years (from table 5 and table 6).

Based upon the results significant correlation was found in each table<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> It should be noted that only statistically significant correlations were selected and were included for the purpose of this paper.

Table 5 shows correlation matrix among necessary work experience and preference to operate own enterprise (respondents who have no business within the family).

Table 5

*Correlation matrix among necessary work experience and preference to operate own enterprise*

Academic year 2010/2011		
	Preference to operate own enterprise	Necessary work experience
Preference to operate own enterprise	1,00	,438(*)
Necessary work experience		1,00
Academic year 2015/2016		
	Preference to operate own enterprise	Necessary work experience
Preference to operate own enterprise	1,00	,398(*)
Necessary work experience		1,00

\* Correlation is significant at 0,05

Source: Research findings

As can be seen, a moderately strong but positive relationship was found between the students' preference to operate own enterprise and necessary work experience in respondents who have no business within the family both in academic year 2010/2011 and in academic year 2015/2016.

The table 6 shows correlation matrix among necessary work experience and preference to operate own enterprise (respondents who have business within the family).

Table 6

*Correlation matrix among necessary work experience and preference to operate own enterprise*

Academic year 2010/2011		
	Preference to operate own enterprise	Necessary work experience
Preference to operate own enterprise	1,00	-,348(**)
Necessary work experience		1,00



Academic year 2015/2016		
	Preference to operate own enterprise	Necessary work experience
Preference to operate own enterprise	1,00	-,298(**)
Necessary work experience		1,00

\*\* Correlation is significant at 0,01

Source: Research findings

Statistical results showed the existence of a significant but negative relationship between the orientation necessary work experience and preference to operate own enterprise. By identifying these significant statistical relationships between the two variables indicates that business students' experiences with the entrepreneurial activity in the family environment have a significant impact on creating a negative attitude of business students' towards entrepreneurship. The conclusion that can be made is an avoidance of responsibility of the respondents that are imposed when operated they own enterprise.

From conducted analysis it can be said that the trend among business students' at the University of Dubrovnik is more or less the same and that it did not change a lot in five year period.

### **Concluding remarks, limitations and directions for future research**

Education is very important for the development of entrepreneurial behaviour of business students' and their entrepreneurial intentions for becoming an entrepreneur in the future. Literature on prior work experience, family business and entrepreneurship provides a deep understanding of the impact of the family situation on developing entrepreneurial abilities. This lack of empirical insights is even more serious for university students as the most likely prospective entrepreneurs so the conclusion is that entrepreneurship should be presented to students as a career option (Vrdoljak Raguž, I., Matić, M., 2012).

The survey's results can help us to better understand business students' entrepreneurial intentions from the Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik who do not own an enterprise within the family. The survey results showed in both academic years 2010/2011 and in 2015/2016 a positive tendency of business students' toward entrepreneurial activities. Business students' from the Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik who have a private family business do not have tendency towards entrepreneurial activities, both in academic year 2010/2011

and in 2015/2016. Probably negative experiences that arise from family owned business have direct influence on the business students' entrepreneurial intentions.

It is important to mention that entrepreneurship courses should help business students' to better understand the world of entrepreneurship, all the risks, advantages and disadvantages and to encourage them to become entrepreneurs in the future.

A few limitations of the paper have to be mentioned. First, the sample of the study is one Croatian public University. Future studies should include other Croatian, public universities but also private universities and business schools. Second is the sample that consists only of business students. It could be interesting to see entrepreneurial intentions also to other students that are not the students of the Faculty or Department of Economics. This can help to better understand the results of the surveys conducted for the purpose of this paper.

For future research it will be interesting to conduct similar study in other countries and to do the comparative research between different countries and different cultures. Also it will be interesting to identify the variables which are not explained in the study which influence entrepreneurship interest among business students'. In future curriculum of the Universities more training and seminars on entrepreneurial intentions have to be provided to develop and nurture entrepreneurship at an early age especially because entrepreneurship can help increase business growth and help to the individual, industrial and country competitiveness by creating an entrepreneurial behaviour and culture.

## REFERENCES

- Autio, E., Keeley, R. H., et al. (1997). Entrepreneurial intent among students: Testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley MA, Babson College, 133-147.
- Bagheri, A., Pihie, Z. A. L., (2010). Role of Family in Entrepreneurial Leadership Development of University Students, *World Applied Science Journal*, 11(4), 434-442.
- Canever, M. D., et al. (2017). How does the public and private university environment affect students entrepreneurial intention? *Education + Training*, Vol. 59. Issue 6., 550-564.
- Fayolle, A. et al. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 Issue: 9, 701-720.

- Fiet, J., (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 1–24.
- Franke, N., Luthje, C., (2004). Entrepreneurial intentions of business students: a benchmark study, *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 1, No. 3, 269-288.
- Graham, C., McKenzie, A. (1995). Delivering the promise: Developing new graduates. *Education and Training*, Vol. 37, No. 2, 33-40.
- Hart, M., Harrison, R. (1992). Encouraging enterprise in Northern Ireland: Constraints and opportunities, *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 13, 104-116.
- Ismail, M. et al. (2009). Entrepreneurial intention among Malaysian undergraduates. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 10, 54-60.
- Katz, J. (1992). A psychological cognitive model of employment status choice, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 29-37.
- Kolvereid, L. (1996), Prediction of employment status choice intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 47-58.
- Krueger, N., (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(31), 5-21
- Kuehn, KW., (2008). Entrepreneurial Intention Research: Implication for Entrepreneurship Education. Available online @ <http://go.galegroup.com> Academic OneFile Web.
- Kuratko D. F. (2005). The Emergency of Entrepreneurship Education: Development, trends and Challenges, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 577 – 597.
- Martin, B. C., J. J. McNally, and M. J. Kay (2013). Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes, *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211– 224.
- Nabi, G., Holden, R. (2008). Graduate entrepreneurship: Intentions, education and training, *Education and Training*, Vol. 50, No. 7, 545-551.
- Othman, N., Mansor, M., (2012). Entrepreneurial Intentions among Polytechnic Students in Malaysia. *International Business Management*, 6, 517-526.
- Pihie, Z. A. L., (2009). Entrepreneurship as a career choice: An analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention of university students, *European Journal of Social Science*, Vol. 9, No. 2, 338-349.

- Ramos, A. M., (2014). Entrepreneurial Intentions among Business Students in Batangas State University, *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, Volume 2, No. 4, 1-6.
- Rengiah, P., Sentosa, I., (2016). The effectiveness of entrepreneurship education in developing entrepreneurial intentions among Malaysian university students: (a research findings on the Structural Equation Modeling), *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 02, 30-43.
- Robinson, P.B. and Sexton, E.A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success, *Journal of Business Venturing* 9 (2), 141-157.
- Saravanakumar, M., Saravanan, S. (2012). Entrepreneurship education shaping students entrepreneurial intention. *European Journal of Social Sciences*, 33(2), 317-323.
- Saeed, S., Muffatto, M., Yousafzai, S., A Multi-level Study of Entrepreneurship Education among Pakistani University Students, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 4, Issue 3, 297-321.
- Scott, M. G., Twomey, D. F. (1988). The long-term supply of entrepreneurs: Students career aspirations in relation to entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 26(4), 5-13.
- Shapero, A., (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. In. C. A. Kent, D. L. Sexton & Vesper (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 72-90.
- Singer S., Amoros, J.E., Moska, D., (2015). *Global Entrepreneurship Monitor. 2014 Global Report*. Babson Park, MA, United States, 1; Babson College; Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo; Kuala Lumpur, Malaysia: Universiti Tun Abdul Razak; Monterrey, Mexico: Tecnologico Monterrey; London, United Kingdom: London Business School; UK: Global Entrepreneurship Research Association.
- Srinivasan, K., Karthikeyan, P. (2016), Demographic and Family Background Influencing Students towards Entrepreneurship: An Empirical Study, *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Vol. 6, No. 10, pp. 1303-1312.
- Vesper, K., and Gartner, W., (1997). Measuring progress in entrepreneurship education, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, 403–421.
- Vrdoljak Raguž, I., Matić, M., (2012). The impact of personal background factors on entrepreneurship and intentions of starting a business. The case of the University of Dubrovnik, Croatia, *Entrepreneurial Communications*, Jones, Brian (editor), Darwen: Access Press UK, 82-91.

- Wang, W. et. al. (2011). Determinants of Entrepreneurial Intention among College Students in China and USA., *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol.1, No.1, 35-44.
- Zhang, P., Wang, D. D, Owen, C. L. (2014), A Study of Entrepreneurial Intention of University Students, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5, Issue 1, 61-82.

**ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО**  
**Vasko Stamevski, Elizabeta Stamevska**

**EFFECTIVE LEADERSHIP**  
**Vasko Stamevski<sup>20</sup>, Elizabeta Stamevska<sup>21</sup>**

Received: 18.10.2017, Accepted: 30.10.2017

---

**Abstract**

*Effective leadership is a crucial attribute that many managers lack despite their job title. True leaders are able to instill trust, provide direction, and delegate responsibility amongst team members. Effective leaders create results, attain goals, realize mission, and other objectives more quickly and at a higher level of quality. They generate higher productivity, lower costs, and more opportunities than others.*

*Effective leaders are persons with a passion for a cause that is larger than they are. Someone with a dream and a vision that will better society, or at least, some portion of it. They encourage a high-performance mindset while creating a culture whose foundation promotes teamwork and competitiveness for the betterment of a whole.*

**Keywords:** *effective leadership, leadership skills, managers, teamwork, competitiveness*

**JEL codes:** *M10, M19*

---

**Introduction**

**„Great leaders are born, not made.”**

Leadership is highly sought-after and highly valued commodity.<sup>22</sup> A remarkable amount of time, effort, and money has been devoted to the study of leadership.



---

<sup>20</sup> Vasko Stamevski, PhD, Ass. Professor, International Slavic University "Nikolai Derzhavin Romanovikj", Sveti Nikole - Bitola, Republic of Macedonia, vasko.stamevski@gmail.com

<sup>21</sup> Elizabeta Stamevska, PhD, Ass. Professor, European University - RM, Skopje, Republic of Macedonia, elizabeta.stamevska@eurm.edu.mk

<sup>22</sup>Northouse, P. G. (2007). Leadership: theory and practice. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.1.

Despite all research, there is little agreement about exactly what leadership is.

Ideas about leadership are affected by concepts of leadership held within particular culture or other context in which people find themselves (Avery, 2005). Some use the metaphor of an orchestral conductor to describe the quality of the leadership process. The effective leader resembles an orchestra conductor in some ways. He has to somehow get a group of potentially diverse and talented people - many of whom have strong personalities - to work together toward a common output.

Although there's no "one-size-fits-all" approach to managing, research shows that when managers are focused on being effective leaders, their good habits trickle down to their employees. In addition to advancing their careers and providing authority, successful leaders should focus on being authentic, positive influences for their coworkers and peers. Leader social control is positively associated with leader self-efficacy and ability to enact the leadership role (Riggio, Reichard, 2008).

The simplest way to measure the effectiveness of leadership involves evaluating the size of the following that the leader can muster. However, this approach may measure power rather than leadership. To measure leadership more specifically, one may assess the extent of influence on the followers, that is, the amount of leading. Within an organizational context this means financially valuing.

Becoming an effective leader is not a one-time thing. It takes time to learn and practice leadership skills. Today's business professionals know that in order to achieve success, they must commit to lifelong learning and skill building, in the essential areas:

- ✓ **Communication** - Good communication skills are required at every level of business, but leaders must possess outstanding communication skills. Luckily, this is a skill that can be learned.
- ✓ **Motivating teams**- Inspiring others is the mark of an effective leader. Motivation is best done by example and guidance, not by issuing commands.
- ✓ **Team building** - Putting together strong teams that work well is another trait of great leaders. The opposite is also true: if a team is weak and dysfunctional, it is generally a failure in leadership.
- ✓ **Risk taking** - Great leaders take the right risks at the right time.
- ✓ **Vision and goal setting** - A team depends on its leader to tell them where they are going, why they are going, and how they're going to get there. People are more motivated when a leader articulates his or her vision for a

project or for the organization, along with the steps - or goals - needed to achieve it.

## **1. Definition of effective leaders**

To define a leader, especially, an effective leader is no easy task, because it is a rather abstract concept, and there is a notable difference between them.

The effective leader contains two components - the traits of a leader and the skills of efficiency. The effective leader, however, combines these qualities along with smart business practices as well as intelligent crafting of infrastructure. To be a leader requires a strong personality and the ability to read people. Each leader has to choose style(s) that suits his or her personality and that best represents the values of the organization (Adeniyi, 2007). The ability to lead efficiently is based on similar predicates as living organisms - to grow and prosper. If a leader cannot establish an entity that will one day be able to continue on without him than he has failed in effective leadership and accomplished only leadership.

Productive leaders show optimism and provides positive energy for staff. They are helpful by nature and truly concerned about others' well-being, find answers to challenges and are the first to reassure, inspire workers when things do not go according to plan and find ways for staff to work together and achieve maximum results in an efficient and effective manner. Organizations that are led by effective leaders will experience maximum productivity, a high caliber of talent, and an increase in bottom-line results.

Effective leadership, therefore, requires the establishment by the leader of a smartly organized and in itself efficient infrastructure to which he can delegate and at times even defer to. Another important characteristic is, broadly speaking, smart business practices. To be effective, a leader must continuously be concerned with the future and not just the immediate nature of whatever concerns they are facing. This means looking towards the future to read the direction of peoples' attitudes and the general movement of politics worldwide that may impact their own agenda. It also means being responsible for the financial viability of the group, as smart business practices most clearly implies. In the most basic of terms, the difference between leadership and effective leadership is a difference in intentions. A leader works for themselves, entangling their aims with their own advancement; an effective leader works purely for the aims they wish to promulgate.

Excellent leaders need to identify and articulate their personal values — what they represent. People follow people, not words on paper, so leaders must demonstrate that they stand behind their values and demonstrate that they mean what they say with action (Kouzes, Posner, Biech, 2017).



## 2. Leadership qualities of the effective leaders

Successful leadership is about acquiring and honing skills. Great leaders come in all shapes and sizes: in the home, at school, or at the workplace. To some extent, the capacity for great leadership is innate. However, learning how to be a more effective leader is within everyone's grasp – whether you lead multiple teams, an entire company or just one staff member. Here are a few of the qualities and traits of great leaders:

1) **Self-assessment:** Effective leaders periodically take stock of their personal strengths and shortcomings. The areas of weakness does not make weak; on the contrary, it allows to delegate to others who have those abilities, in order to achieve the common goal. Rather than clinging to the false belief that they can do it all, great leaders hire people who complement, rather than supplement, their skills. Working on areas of weaknesses will improve leadership ability - and recognizing them makes more human.

2) **Sharp perception:** Effective leaders do. They have an easy level of honest communication with their teams and their peers, and a thorough understanding of how they are perceived. Testing others' perception can be as simple as observing their behavior.

If really want to know what people think, ask them. May receive feedback that not showing appreciation as well as could be. If established an environment of honest and open communication, should be able to ask about good qualities and the areas need to improve on. The staff will appreciate the effort.

3) **Knowing the organization:** Effective leaders know the organization's overall purpose and goals, and the agreed-upon strategies to achieve these goals; they also know how their team fits into the big picture, and the part they play in helping the organization grow and thrive. Full knowledge of organization - inside and out - is vital to becoming an effective leader.

4) **Responsive to the group's needs:** Being perceptive can also help a leader be more effective in knowing the needs of the team. Some teams value trust over creativity; others prefer a clear communicator to a great organizer. Building a strong team is easier when know the values and goals of each individual, as well as what they need from their leader.

5) **Positive, even in the worst situations:** Great leaders know that they won't have a happy and motivated team unless they themselves exhibit a positive attitude. This can be done by remaining positive when things go wrong and by creating a relaxed and happy atmosphere in the workplace. The team

members are likely to work harder and do overtime when needed if they're happy and appreciated. Even in the worst situations such as experiencing low team morale or team members having made a big mistake at work, a great leader stays positive and figure out ways to keep the team motivated to solve the problems.

- 6) **Exhibit confidence everywhere:** All great leaders have to exhibit a confidence if they're going to succeed. Confidence is important because people will be looking to how to behave, if remain calm and poised. As a result, morale and productivity will remain high and the problem will be solved more quickly.
- 7) **Listen and give feedback:** This is far more complex than it actually sounds. Good communication skills are essential for a great leader. The best leaders need to be able to communicate clearly with the people around them. They also need to be able to interpret other people properly and not take what they say personally.
- 8) **Know how and when to delegate:** Know how and when to delegate: Good leaders recognize that delegation does more than simply alleviate their own stress levels (although that's obviously a nice perk). Delegating to others shows that have confidence in their abilities, which subsequently results in higher morale in the workplace, as well as loyalty from staff. They want to feel appreciated and trusted.
- 9) **Make Decisions Based on Lessons Learned in the Past:** All great leaders, figuratively, will have to enter uncharted waters at some point during their career. Because of this, they have to be able to trust their intuition and draw on past experiences to guide them. Great leaders know that there's always something to learn from everything they have experienced before. They are able to connect the present challenges with the lessons learned in the past to make decisions and take actions promptly.
- 10) **Lead by example and commit to do the best:** Great leaders stick to their commitments and promises, and they are the most committed and hardworking ones on the job. All great leaders lead by example.

## CONCLUSION

Leadership is a way for talented individuals to share their perspectives and knowledge by influencing others. Using their own charisma and influence, leaders should have the ability to inspire others to learn more, do more and become more. Effective leadership includes strong character. Leaders exhibit honesty, integrity, trustworthiness, ethics and act in line with how they speak, and earn the

right to be responsible for others' success in the company. Evidence suggests that the importance of social intelligence for effective leadership increases as one moves higher in the organizational hierarchy, where the complexity of social situations likewise increases (Zaccaro, 2002).

Strong leaders use effective communication skills for moving the company forward and achieving new levels of success. True leadership sees where the company is headed and plans the steps needed to get there. Visualizing what is possible, following trends in the industry, and taking risks to grow the business are all required of leaders.

An ability to make sound decisions quickly and confidently is an example of effective leadership. Effective leadership is also reflected in the attitudes and behaviors of a leader's colleagues. Employees who freely share their opinions and comfortably provide differing viewpoints provide an example of leadership that challenges people to think creatively and challenge themselves and others. The provision of timely, constructive feedback and clear expectations for both organizational and individual performance is also an example of strong leadership.

Confidence coupled with personal accountability exemplifies leadership. Effective leadership is evidenced by those who openly accept responsibility for their mistakes, and mentor and teach to enable the success of others. Recognizing individual and team accomplishments, while sharing responsibility for mistakes or failed efforts of subordinates are examples of leadership behaviors. Effective leaders consistently set the standard for ethical behavior and commitment to the organizational mission and values through their behaviors and words.

An ability to move appropriately between leadership styles depending on varying situations, while remaining open in one's communication and valuing others exemplifies the best of leadership.

## **REFERENCES**

- Adeniyi, M. A. (2007). *Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills & Character for Today's CEOs*, Author House, Bloomington, Indiana, USA
- Avery, G. C. (2005). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, London: Sage Publications
- Kouzes, M. J., Posner, Z. B. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass. (2011). Publishers, 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104

- Kouzes, M. J., Posner, Z. B., Biech, E. (2017). *A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders: Making the Most of The Leadership Challenge and the Leadership Practices Inventory (LPI)*, Pfeiffer, 2nd Edition
- McCaffery, P. (2004). *The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in universities and colleges*. London: Routledge  
Farmer
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Riggio, E.R., Reichard, J. R. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership An emotional and social skill approach*, The intelligences of effective leadership, p.176
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage
- Zaccaro, S. J. (2002). *Organizational leadership and social intelligence*. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership* (pp. 29-54). Mahwah, NJ: Lawrence ErlbaumAssociates

**ПРОБЛЕМИ НА ПУБЛИЧНИТЕ КОМУНИКАЦИИ**  
**Лалка Герасимова Борисова**

**PROBLEMS OF PUBLIC COMMUNICATION**  
**Lalka Gerasimova Borisova<sup>23</sup>**

Received: 08.10.2017, Accepted: 28.10. 2017

---

***Abstract***

*Addressing problems in public communication is of utmost importance for the development of civil society, creating conditions for freedom of speech, active citizen participation in decision-making and the development of a culture of transparency in communication. Each institution must provide access to the information sought, shorten the process of filing applications and obtaining documents with the requested information. For this purpose, the employees have to be trained, and in the case of violations found - sanctioned.*

***Keywords:*** *public communication, parasitic words, freedom of speech*

***JEL Codes:*** *M140*

---

**Въведение**

Разпространение на новини, аргументация и убеждаване – това са инструментите, чрез които хората имат право да изразят себе си в обществото. Въздействието върху масовото съзнание обикновено се появява през печатни и електронни медии. Общуването е изключително важно средство за демонстриране на отговорност и професионализъм. Без значение по какъв канал е изпратена информацията или конкретен документ, написаното има силата да въздейства трайно върху получателя. То не бива да се превърне в нещо, което получателите да си подхвърлят, за да се забавляват. При осъществяване на комуникации възникват проблеми от най-различно естество и причини. Някои от тях са обективни, трудно се преодоляват, по-голяма част – субективни, предизвикани от действията и

---

<sup>23</sup> Associate Professor, PhD, International Business School – Botevgrad, 14 Gurko, str., lalka\_borisova@abv.bg

компетенциите на участниците в комуникационния процес. Напоследък отново се заговори за „свободата на словото“, тъй като по-голяма част от медиите са принудени да скриват факти и събития, подложени на натиск от страна на правителството и бюрокрацията. Тишината по важни за обществото проблеми и действия на партийни лидери, които са в разрез с представите за демократичност, мотивира хората да се обърнат към социалните мрежи, за да потърсят истината и да споделят вижданията си, т.е. все по-често обществената комуникация е виртуална.

## **1. Етапи в развитието на обществената комуникация**

Нормалното човешкото общество – това е общество на социално партньорство, което се реализира чрез неговите членове по повод значими обществени проблеми и бъдещето развитие, което партньорство гарантира свобода на изява, прозрачност, честност и отговорност. Каналите на общуване са същите, като в междуличностната комуникация, но е възможно използването на технически средства за визуално въздействие върху публиката (презентации). Този вид комуникации може да се случи в срещи, церемонии, пресконференции.

За да работят успешно и пълноценно, хората трябва да се разбират чрез говорене и слушане, писане и четене. Особено отчетливо изпъква потребността деловите хора да съумяват да почувстват емоционалните нагласи на аудиторията и да намират верния подход и адекватния модел на успешно поведение спрямо нея. Грешките и недостатъците на деловото общуване днес и проблемите, произтичащи от тях, в максимална степен произлизат от неумения да се изпращат и приемат послания, да се мотивират хората, да се демонстрират умения за слушане, да се спазват правилата на бизнес етикета и фирмената култура, от липсата на компетенции в работата. Установяването на коректни взаимоотношения, междуличностна гъвкавост, премереното поведение, съобразено с правилата при общуване, помагат за преодоляване на проблемите и изграждане на позитивни взаимоотношения. Съществена роля в този процес има и обучението през целия живот. Вложенията в средства се възвръщат не само във вид на по-добри резултати, но и на формиране на гражданско поведение.

За процеса на комуникация определящо значение имат и качествата на личността – емоционална интелигентност, отговорност, спазване на обещания, внушаване на доверие, вземане на правилни решения, проява на уважение и емпатично поведение към събеседника.

Според Н. Палашев (Палашев, 1999-2017), в развитието на обществената комуникация се открояват три етапа:

- **Архисемиотичен етап** – първият етап на развитие на обществената комуникация, при който основните елементи на комуникационните кодове са *знаците*, които в същото време са и форми на материализация на информацията;

- **Предезиков образно-символен етап** – втори етап на развитие на обществената комуникация, при който основните елементи на комуникационните кодове са *образите* и *символите*, организирани в системи, основаващи се и на *знаците*. *Образите* и *символите* паралелно играят ролята и на форми на материализация на информацията;

- **Езиков етап** – трети, съвременен етап на развитие на обществената комуникация, при който основният елемент на комуникационните кодове е *езикът*, без да се игнорира комуникационно-информационната стойност на *знаците*, *образите* и *символите*. Паралелно, *езикът* (*реч*, *слово*) играе ролята на основна форма на материализация на информацията.

Така стигаме до определянето на основната мисия на обществената комуникация, която е свързана непосредствено с прилагането на принципите за демократичното управление – осигуряване на публичност, прозрачност, откритост във взаимоотношенията при предоставяне на информация. Поводите са различни – „едно събитие, което може да заинтригува обществеността; читатели, зрители, слушателите. С други думи - събитие, което има социално значима форма на търсене в обществото“ (Марков, 2014, с. 99).

Аз ще се спра на този трети етап от обществената комуникация, в който предаваме информация в писмен вид или вербално, отправяме послания, които много често са в нарушение на установените правила, което поражда проблеми.

## **2. Паразитните думи в общуването – табу за междуличностните отношения**

На всички ни се налага да общуваме по различни поводи с цел постигане на определен резултат. Комуникациите си осъществяваме по два начина – говорим си и пишем. Тук по-скоро ще се опитам да направя анализ на думите, които използваме при писане и говорене – на правилното място ли са, какви асоциации предизвикват в нас и хората, с които общуваме? Всички сме свидетели на публикации в пресата, социалните мрежи, медиите, публичното говорене – и недоумяваме: какъв език се използва, с какви

термини се изразяват журналисти, телевизионни водещи, публични личности, модератори и др.? Имаме литературен български език – това са хората, които трябва да ни служат за пример в речевите си или писмени изяви. Ежедневно сме свидетели на нарушаване на правилата. В съвременният ни живот ситуацията е много тревожна, като че никой не се грижи за чистотата на речевата и писмена изява. Редица български учени, писатели, поети, културни дейци работеха за чистотата на езика, но сега това богатство е позабравено или малко му се обръща внимание. Няма да търсим виновни, защото трябва да обясняваме кое е първо – яйцето или кокошката, според мен, ненужен спор. Да си припомним думите на проф. Л. Андрейчин: „Езикът е най-здравата и най-дълбоко проникваща връзка на отделната човешка личност с обществената среда и с народа като цяло. Родният език образува около нас една невидима атмосфера, в която се раждаме и осъзнаваме, в която неизбежно и неотлъчно живеем като личности и граждани, като работници и творци. Родната реч гали слуха по-нежно и от нежната музика“ (Манолова, 2002, с. 18-19). И така – как пишем и как говорим – основни правила:

**1. Правописни правила.** Каква е целта на написания текст? След като бъде прочетен, какви следи ще остави в читателите, какво трябва да направят те? Може би да вземат решение, да си разрешат конкретен проблем или да променят отношението си към нещо или някого? Да проследим какво се случва на практика, как пише родната журналистика:

- Рубрика във в. Труд от 18.09.2015: *„Блогърка и кафяв заек се вихрят в България Он Ер“*. В езикът ни са влезли доста заемки и чуждици, които не могат да бъдат заменени, а и вече са добили гражданственост, както в случая е терминът *„блог“* – информационен сайт в мрежата, където се публикуват статии и други писмени материали, той е персонален или на група хора, които пишат по една тема. Какво е искал да каже авторът с употребата на глагола *„вихрят“* (напрегнат, бурен момент, разгар). Вместо за вихрене, можеше да се напише: *„Блогарка и кафяв заек са водещи в телевизия Он Ер“*;

- *„Нов трус във властта заради конституцията“* (17.09., в. Труд). Хайде сега и асоциации със земетресение! Ако не се търсеше сензация, заглавието на въпросната статия можеше просто да бъде написано така: *„Напрежение в правителството заради конституцията“*;

- *„Цените през август замръзнаха“* (14.09., в. 24 часа). Вероятно авторът е искал да каже: *„Цените през август останаха непроменени“*;

- *„Украйна шенгеняса Елена Йончева и Магдалена Ташева“* (17.09., в. 24 часа; буквално: забрани за чужденци, постави в списък; да влизат в



Украйна), т.е. „Украйна забрани на Елена Йончева и Магдалена Ташева да влизат на нейна територия“;

- „Хърватия пропуска търсеци убежище мигранти към Унгария“ (в. Сега, бр. 5391/18.09.). В случая неправилно е употребено името на държавата – правилното наименование е Хърватска, както хърватите наричат страната си (Хърватска). В българския език изговор на група съгласни „хрв“ не е приет, затова се произнася „Хърватска“. Напоследък, по повод мигрантите, водещите на различни новинарски емисии също произнасят името на държавата „Хърватия“, което е неправилно;

- „Няма да има ремонт на кабинета след вота“ (Найден Зеленогорски, в. Монитор, 18.09.). Вероятно депутатът има предвид, че няма да има промени в състава на кабинета;

- В сутрешният блок на БТВ (водещ Антон Хекимян), въпрос към зрител: Вас Волен Сидеров **страхува** ли ви? Не можах да си обясня смисълът на този въпрос? Навярно водещият е искал да пита: Вие страхувате ли се от Волен Сидеров?;

- „Шеф на РПУ с кола армаган от джигит“ (Ели Крумова, в. 168 часа). Ако се позовем на тълковния речник (<http://talkoven.onlinerechnik.com>), терминът „джигит“ означава: „Смел, изкусен ездач (първоначално сред народите на Кавказ, Средна Азия и донските казаци)“. Къде са тези ездачи по нашите земи? На жаргон, определението се използва за шофьори, които са опасни на пътя. Другият израз - „армаган“ (съществително, използва се в разговорния език и означава: подарък, донесен от човек, който се връща от далечно пътуване). Колко неправилни думи в едно кратко заглавие? Подходящо обаче за жълтата преса;

- „Децата в с. Гърмен не били „профилактирани“ (разбирай имунизирани), а политиката на Германия била „обрана“. Това са „мъдри мисли“ на български депутат в сутрешния блок на телевизия БТВ;

- „Колегата Мирюлюба Бенатова“ ..... – имаме прекрасна дума „колежка“, защо журналистите говорят в мъжки род? По правило това се отнася за длъжности, заемани от жени (напр. Директор, Управител и др.п.). От кога „колега“ е длъжност? Как ви звучи следното обяснение: „Колегата роди близнаци“ (Гаврилова, 2015)!

Списъкът може да бъде продължен до безкрайност. Съобразяването с утвърдените правописни правила в съвременния български книжовен език е задължително. Тези правила подлежат на осъвременяване, те не са статични, но не и грубо нарушавани, затова: „Борбата срещу загрозяването на езика е основна задача на всеки културен българин“ (Манолова, 2002, с. 19).

Качеството на един текст не нараства с използването на жаргони, чуждици, заемки – това може да предизвика само неприязън у читателя. По-силно въздействие оказват ясните и кратки послания, които придават достоверност на казаното: Ето някои препоръки:

- Да не се назовава очевидното – читателят може сам да прецени;
- Да не се прекалява с многословни изрази, като: „както е добре известно“, „по мое лично мнение“, „от гледна точка на ...“ „и т.н.“;
- Да не се повтаря казаното, по-дълги наименования да се изписват само веднъж, като в скоби се посочат абривиатурни съкращения;
- Използване на по-прости изрази, което не означава липса на правописна култура, като: определен брой – няколко; следователно, в резултат на това – затова; в случай на – ако; касаещ, свързан с – относно; по отношение на – за; елиминирам – премахвам; осъществявам желаното – постигам цел; референтен документ – документ за справка; брифвам - информирам и др. п.;
- Използване на речници, програми за проверка на правописа, проверка на написаното.

**2. Речев етикет и правоговор.** Чрез думите, произнесени от различни трибуни, радиа и телевизии, написани в книгите и вестниците, слушатели и читатели би трябвало да получават надеждна информация и знания, да черпят мъдрост и вдъхновение. За съжаление, реалността е друга – наред с мъдростта се тиражира и глупостта. Слушаме и четем вулгарни изрази, жаргонна лексика и с право се тревожим, че се нарушават правоговорните норми на нашият език. Нагледахме се, наслушахме се и все по-често си спомняме думите на поета<sup>24</sup>: „език свещен на моите деди ...“. Какво ще стане с изкуството на българската реч?

Строежът на речта е подчинен на изказа: смисълът, който се влага и целта, която се постига. Думите изразяват тъга и радост, в тях се влагат емоции – положителни и отрицателни, носят послания и навеждат на размисъл. Умението за жонглиране с тях е изкуство, то се научава – в семейството, училището, книгите, обществото. В процеса на вербалното и невербално общуване хората си влияят взаимно чрез речта и езика на тялото. За съжаление комуникацията в много случаи се затруднява от липсата на реторически умения. Тази празнина се запълва с използването на едни на никому ненужни думи – паразитните изрази, като:

---

<sup>24</sup> Виж Вазов, Ив. Българският език, Събрани съчинения. Т. 2, София, 1975

- „В предвид“ или „на предвид“ – разнообразие в изказа, но на никой не му идва на ума, че има правилна форма „предвид“;
- „Фактически“ – абсолютно ненужна дума, която нищо не казва, а само запълва празнина и показва наличие на беден речник;
- В речника на други хора изобилства от „викам“ – особено когато се предава диалог: „Аз му викам, че трябва да ми изпрати имейл“, но „Той ми вика, че няма възможност“ и така – викане до безкрайност;
- „В смисъл“ – друга дума, която се използва безконтролно. След като е изказано мнение, няма нужда да се пояснява, това, което вече е казано с „в смисъл“, правилният изказ е да се назовават нещата с истинските им имена;
- Друга думичка „нали“ също изобилства в изказа на много хора – съвсем не на място и ненужно употребена;
- В разговорите между тийнейджърите се забелязва поток от неправилни изрази, употребяване многократно в едно изречение, като: „яко“ (много хубаво, силно) или „бате“ (обръщение към приятел);
- „Между впрочем“ – съвсем неясно словосъчетание, какво казваме с него? Използвано навярно за оригиналност и пояснение на това, което е казано. Защо ли казаното трябва да се пояснява? Не е ли по-правилно нещата да се казват с техните имена и да няма нужда от такива сложни изрази, на никой ненужни?;
- На един плакат под лика на кандидата за президент беше написано „Президентска кампания 2016“. Искаме ли да имаме такъв президент?;
- В студентски разработки се срещат изрази, като: оведомявам (уведомявам); прецедател (председател); децки (детски); оронват (уронват) престижа; получаване на „комисионна“ (пише се „комисиона“, когато се употребява като същ. име и „комисионна“ – като прилагателно, напр. комисионна търговия);
- За изрази, като: кофти (трудно, неприятно); сори (съжалявам, извинявай); мерси (благодаря); ОК (добре) си имаме прекрасни думички, които спокойно могат да се използват и не се притеснявайте, те не означават беден речник;
- Неспазване на пунктуацията – един текст трябва да бъде не само написан, но и да му се придаде съответната форма и дизайн. Неспазването на правилото, че препинателните знаци стоят след думата, която ги предхожда, след това следва интервал (само един) загрозява написаното, текстът трудно се чете. Написаният текст е като ушиването на дреха – ако не се спазят изискванията, тя стои грозно и дразни очите. При оформянето на документи

и текстове има два важни момента: създаване и оформяне. Създаването е творчески процес, а оформянето – дизайнерски;

- Написаният текст задължително трябва да се подравнява двустранно (ляво и дясно, или Justified, от Paragraph).

Това е само част от неправилното говорене и писане. За да не се изпада в подобни ситуации при писане, трябва предварително да се определи жанра, написаното да се постави в определен контекст. Според Дж. Клейтън, жанрът определя най-основните качества на документа (Клейтън, 2009, с. 119-120):

- Характеристика на реториката – всеки жанр отговоря на аудиторията по определен начин. Например, в жанра „Протокол“ се очаква писмено документиране на случващото се на съвещание – едно по-конкретно обобщение на взетите решения;

- Съдържание – ако се пише предложение за нов проект, трябва да има въведение, една по-дълга част, описваща същността на новия продукт и финална част, поставяща продукта в по-общия контекст на целите и мисията на компанията;

- Структура – за всеки тип документи има напътствия за организиране на информацията;

- Стилистични елементи – тук трябва да се вземе решение относно стила, използването на жаргон (специализиран език), форматиране и т.н. ...При деловите предложения жаргонът трябва да бъде сведен до минимум, но не изцяло елиминиран. Използван разумно, той е вид код, който сигнализира на читателя, че вие сте експерт в дадена област.

Според Дж. Клейтън (Клейтън, 2009, с. 119-120), „независимо от вида на документа, пишещият трябва да представи на читателя основните качества на доброто писане: яснота, краткост, конкретност, уважение“. От това, дали един документ е правилно съставен и оформен, каква информация предоставя, зависят и постигнатите или непостигнати резултати, които се поставят при неговото съставяне и оформяне. Всеки писмен текст трябва да следва определена логика, да съдържа стандартите на жанра на сектора, за който се отнася. При нарушаване и неспазване на тези изисквания няма как да се постигне положителен резултат. Пишещият изпълнява следните роли при създаване на писмения текст:

- Иноватор – нахвърля иновативни идеи; работи най-добре, когато твори;

- Дизайнер – обобщава и структурира подходящите идеи;

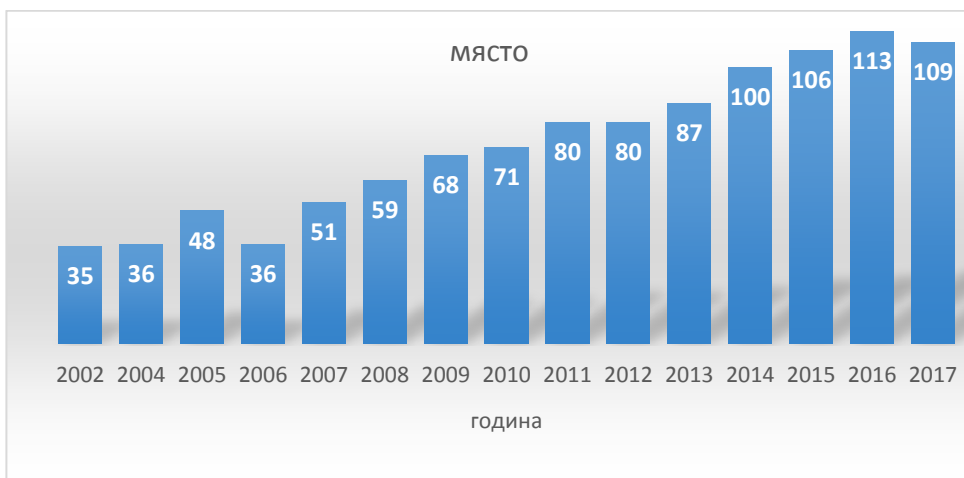
- Контрольор – държи под контрол граматиката и стила, следи за правописни грешки.

Познаваме ли добре езика на който общуваме в различните ситуации и среда? Осмисляме ли всеки път думите, които използваме, когато ги изговаряме или пишем? Дали хората разбират смисъла на нашите послания към тях? Навярно повечето от нас, без дори да се замислят, биха отговорили утвърдително, защото всичко на пръв поглед изглежда прекалено просто и не изисква кой знае какво внимание. Струва ми се обаче, че именно това е причината, попадайки все по-често във “водовъртежа” от чужди думи или изрази, жаргона се е “настанил уютно” в речника ни и неусетно се превръща в част от езика, на който общуваме не само в семейството, с приятелите, а и на работните си места.

### 3. Свободата на словото и неговите зависимости

Надеждността на обществената комуникация е в пряка зависимост от свободата на словото. Базираната в Париж международна организация "Репортери без граници" изготвя класацията си за общо 180 страни по шест критерия за всяка страна: плурализъм, независимост на медиите, работни условия и автоцензура, законова рамка, прозрачност и информационни инфраструктури. Всяка страна получава оценка между 0 и 100, като 0 е идеална ситуация.

Може ли да съществува свобода на словото ако тези критерии са занижени или нарушени? На следващата фигура е представен завиден възход за нашата страна - страна от ЕС при демократично управление. По години България е била на следните места (<https://offnews.bg/news/>):



Фиг. 1. Място на България в класацията за „свобода на словото“

Критериите, които очертават тази картина, са зависимостите, които са ни изпратили на съответните места по години:

- Плурализъм – означава „потвърждение или допускане на множество мнения, възгледи или гледни точки по даден въпрос. Плурализмът е основен елемент на демокрацията“ (<https://bg.wikipedia.org>). Медийният регулатор е орган, който следи за прилагането на медийното законодателство – една изключително специализирана материя, която изисква висок професионализъм и обективност. Ето защо е много важно членовете на този регулатор да бъдат независими експерти, а не партийни назначения (както е в момента), които да служат на обществени, а не на частни интереси. Нужна е промяна, зад която да застанат отговорните институции и гражданите, за да се дискутират проблемите и да се намерят устойчиви решения, да се търси съгласие за постигане на общите цели, за подобряване на медийната свобода, оттам и възможността за плурализъм. Постигането на плурализъм означава защита на индивидуалните права и политическа отговорност;

- Независимост на медиите – все по-ясно се откроява зависимостта на медиите (и на журналистите в тях) от политически партии и правителството. Като пример мога да посоча една телевизия, където бяха премахнати карикатурите на известен карикатурист, рисувал определени политици, а поводът беше обяснен като „изтичане на договор“. По същата причина, друга телевизия спира излъчването на популярно Шоу, защото съдържанието му не отговаряло на договора. Истината беше, че в това Шоу имаше интервю на журналист, напуснал друга телевизия заради цензура на разследванията му. Друг пример – сутрешен блок, гостите в три телевизии (едната обществена) са представители на една и съща политическа партия, които ни обясняват колко добре живеем (благодарение на тях). Така се разбира независимостта на медиите – зависимост от „силните на деня“;

- Работни условия и автоцензура – не би трябвало да има връзка между тях. Зависимостта тук може да се обясни със страха от загуба на работното място, липса на автоцензура и наличие на цензура. Това не важи за честните и смели журналисти, които са в фокуса на събитията, пътувайки по горещите точки на света – малко са, но ги има;

- Липсата на приемственост - комуникацията се нарушава от липсата на правила и приемственост. Хората се оценяват не по качества и компетенции, а по партийна принадлежност, което ги разделя и пречи на комуникациите;

- Комуникациите по обществено значими проблеми се пречупват през партийна принадлежност, не по обществена полза или вреда;
- Социалните мрежи са мястото, където хората търсят и намират истината – не в институциите, отговорни за това.

#### 4. Заключение

Грамотността е пътят към ефективни обществени комуникации и свобода на словото. Тя не се дефинира с годините на престой в училище, а с възможността уменията за четене и писане да служат за критично оценяване на различни форми на информация и комуникация. Образованият човек днес живее в глобалния свят и трябва да е подготвен за него – да запази собствената си култура и да зачита културата на другите народи. В такава среда той трябва да се научи да живее и развива партньорства. Ключовите умения се отнасят до областите на познание и компетенциите, които са в основата на личностното развитие, гражданското възпитание и социалното приобщаване, а именно: 1. Компетенции в областта на знанието; 2. Компетенции в областта на комуникациите; 3. Компетенции в общуването на различни езици; 4. Социални и граждански компетенции; 5. Инициативност и предприемачество; 6. Умения, знания и способности за непрекъснато учене и усъвършенстване.

Независимо от начините, по които ще се усъвършенстват обществените комуникации, осъзната е необходимостта, че съвременното общество и комуникациите в него, ще се развиват само от грамотни граждани, които знаят своите права и задължения, отговорни са за своите действия и притежават волята да живеят, работят и общуват в една нова комуникационна и информационна среда. Така ще се генерира едно по-добро качество на живот и свобода на словото. Приоритетна ще бъде ролята на субективния фактор -отделната личност - компетентна, висококвалифицирана и образована, мобилна, с културна осведоменост и отговорност за действията и поведението.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Вазов, Ив. (1975) Българският език, *Събрани съчинения*. Т. 2, София
- Гаврилова, В. (2015) Колежка или колега е журналистката?  
<https://trud.bg/article-4681334/>. (от 27.03.2015 г., посетен от мен на 09.05.2017 г.)

- Клейтън, Дж. (2009) Когато един стил не е уместен за всички. *Сборник: Комуникацията, която информира и влияе*, София
- Манолова, Л. (2002) Съвременна езикова култура, Парадигма, С.
- Марков, А. (2014) Связи с общественностью в органах власти, Москва ИНФРА-М, ISBN 978-5-16-0062-9
- Палашев, Н. Тези за комуникацията (резюме), *Виртуална библиотека „Словото“*, 1999-2017, <http://www.slovo.bg>. (посетен от мен на 03.05.2017 г., 9,00 ч.)
- <http://www.slovo.bg>.
- <http://talkoven.onlinerechnik.com>
- <https://trud.bg/article-4681334/>
- <https://offnews.bg/news/>(посетен от мен на 04.05., 10,00 ч.)
- <https://bg.wikipedia.org> (посетен от мен на 07.05., 08,50 ч.)



**ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНИ ДИРЕКТОРИ:  
ЕТАПИ НА РАЗВИТИЕ**  
**Мирослав Неделчев**

**REMUNERATION OF EXECUTIVE DIRECTORS: STAGES OF  
DEVELOPMENT**  
**Miroslav Nedelchev<sup>25</sup>**

Received: 18.08.2017, Accepted: 08.09.2017

---

***Abstract***

*The aim of the paper is to present the development stages of the executive directors' remuneration. The focus is on the components of remuneration and, to a lesser extent, on its value. The executive directors are the object of paper.*

*The results of the paper set ten stages for the period 1910-2100's. The dynamics of remuneration reflects the social expectations of a correlation between the results achieved and the compensation of the executive directors. A good structured remuneration policy reduces agency conflict by aligning the agent and principal interests by offering shares and stock options.*

***Keywords:*** corporate governance, principal-agent, remuneration

***JEL Codes:*** G34, H32

---

## **1. Въведение**

Световната икономическа криза откри редица недостатъци на практиките по корпоративно управление. Интересите на акционери и ръководители съвпаднаха за постигане на краткосрочни резултати. Практиките по стимули за предприемане на прекомерен риск застрашиха обществените интереси и подложиха на изпитание социалния баланс.

Международните инициативи за възнаграждения целят съгласуване на стимулите с дълготрайна жизнеспособност и разумно управление на риска чрез подобряване на структурата на заплащането. Новата рамка за

---

<sup>25</sup> Economic Research Institute, Bulgarian Academy of Sciences, mknedelchev@abv.bg

възнагражденията е обвързана с дългосрочни резултати и намаляване на апетита за риск. Членовете на борда следва да изпълняват функцията си за контрол над ръководителите. Общото събрание на акционерите ще участва при приемане на политиките по възнаграждение, а контролът над възнагражденията е поверен на надзорни органи и на одитори.

Преоценката на досегашните практики за възнаграждения заема важно място в управлението на антикризисното развитие. Основната насока на промените, които се очертават в системите за възнаграждения като добри практики имат за цел по-доброто управление на риска. Новите политики и практики по възнаграждение водят до постигане на финансова стабилност и устойчив растеж на международно ниво.

Съвременните корпорации са един от основните двигатели на световната икономика. Техните действия в голяма степен се определят от възнагражденията на изпълнителните директори. Анализът на новата рамка за възнагражденията ще позволи да се разкрият негативните последици от конструирането на досегашните системи за възнаграждения, в основата на които е заложено стимулирането на експанзията и дефицити в управлението на всички видове риск.

В основата на статията е заложено критичното отношение към „снопа“ от несъвършени договорни отношения между принципал-агент. Акцентът към преразглеждане на съществуващите практики е насочен към установяване на „оптимален договор“ за минимизиране на агентските разходи, които съществуват между изпълнителните директори (агентите) и акционерите (принципалите). В статията е разгледано плащането на бонус като инструмент за акционерите да заинтересоват изпълнителните директори да увеличават тяхното състояние и да предприемат умерен риск.

В корпоративното управление изпълнителните директори са част от управителния съвет или от съвета на директорите. Тяхната основна функция е да управляват чужда собственост по силата на договор с цел увеличаване благосъстоянието на акционерите. Възнаграждението им се основава на пазарен принцип и е по силата на договор „делкредере“.

Възнаграждението на изпълнителните директори се определя като процент от стойността на компанията, който принцип ги стимулира към предприемане на прекомерен риск. За защита интересите на акционерите е предвиден баланс с назначаване на неизпълнителни директори, чието възнаграждение е фиксирано.

## **2. Практики по корпоративно управление и структура на възнаграждението**

Специализираната литература за възнагражденията на изпълнителните директори е насочена предимно към американската практика. Този факт се базира на учредяването в САЩ на Комисия по ценни книжа през 1934 г. и включване във възнаграждението на опции за акции.

В Европа въпросът за възнаграждението на изпълнителните директори започва в края на ХХ век. Във Великобритания процесът на приватизация през 1990-те години води до компенсирани на изпълнителните директори с опции за акции на подценени цени и публикуване през 1995 г. на Доклада на Грийнбъри за добри практики по възнаграждение, включващи комитети по компенсирани и доброволно разкриване на информация. В Германия вниманието е насочено от враждебното поглъщане на местната компания Манесман от британската Водафон през 2000 г. и разкриване на споразумения между изпълнителните директори за свръхголяма сума за бонуси и обезщетения. В Швеция през 2002 г. бе оповестен прекомерно високия пенсионен план на главния изпълнителен директор на технологичния лидер АББ и последвалото възстановяване на по-голямата част от средствата. От средата на 2003 г. в ЕС е приета нова методика за определяне на възнагражденията, основани на „Модернизиране на дружественото право и укрепване на корпоративното управление: План за придвижване напред“.

Въпросът с възнаграждението е основна теза в динамиката на икономиката и на обществото. С отделянето на управлението от собствеността през епохата на Първата промишлена революция възниква основателното разглеждане на заплащането като структура и като величина. Семейният бизнес се разширява и включва нови лица – изпълнителни директори. Те заемали позицията благодарение на дългогодишен стаж и за своя труд получавали заплата, договорена на пазарен принцип. Съгласно тогавашните виждания заплата се определяла съгласно установените традиции във всеки икономически отрасъл освен ако компанията не притежавала монополни права – банки, мореплавателни компании, дружества за построяване на морски фарове и канали. В повечето случаи заплата имала линеен характер по отношение на резултатите и не се предвиждали други форми на материално стимулиране.

В епохата на класическата икономика Д. Рикардо не разглежда възнаграждението на изпълнителните директори, а само това на работниците. Той поставя дилемата за увеличаване на заплата на работниците и

реципрочно намаляване на печалбата. Работната заплата се измервала не с номиналната ѝ стойност, а с нейната реална стойност - количеството труд и капитал, използван за нейното производство. Заплатата се разглеждала като вид договор и не трябва да се контролира чрез намеса на законодателството, а трябва да бъде оставена на пазара.

Друг представител на класическата икономика, А. Смит, разглежда работната заплата на ръководителя като стойност на неговия труд по контрол и управление, умения и доверие. Заплатата не се разглеждала като директна зависимост от величината на управлявания капитал. Предоставянето на монополни права, каквато е била тенденцията през VIII век за притежаване на изключителни привилегии, води до увеличаване на заплатата над естествената норма. Заплата се определя в договор между ръководител, който прилага труда си, и притежателя на капитал, т.е. акционера. Повишаването на заплатата влияе в по-малка степен за повишаване цената на изделията отколкото високата печалба.

На по-късен етап Д. Мил описва от гледна точка на утилитаризма печалбата на капиталиста като „възнаграждение за труда”. Поемането на риск от бизнесмена се компенсира с премия, която А. Маршал определя като „работна заплата за управление”.

Повечето изследвания обясняват тренда в нивото и структурата на плащане чрез данъчната политика и ръста на пазарната стойност на компаниите. Голям брой от авторите посочват, че за изравняване интересите на изпълнителните директори с тези на акционерите и за поемане на умерен риск в структурата на възнаграждението голям дял следва да включва опции за акции и дългосрочни стимулиращи плащания, както и да се има предвид данъчната политика върху приходите от 1960-те години.

В нашия анализ приемаме утвърдената практика възнаграждението на изпълнителните директори да се разглежда на етапи от десетилетия (Frydman and Saks, 2005):

**1910-те г.** Величината и формирането на възнаграждението на изпълнителните директори не било публично достояние и поради ограничената информация липсват изследвания. Темата за възнаграждението на изпълнителните директори влиза в дневния ред на изследователите с промяната в собствеността на ключови сектори от икономиката. Като начало на изследванията е приет периода на Първата световна война, през който започва разкриване на информация за изплатените възнаграждения на изпълнителните директори на железопътни компании след като тези компании започват да се управляват от правителството на САЩ.

В духа на тейлъризма съставът на възнаграждението се разширява с бонусната система. Тя се разглежда като единствената подходяща компонента на възнаграждението и се прилага за всеки работник в организацията, с изключение на изпълнителните директори, чиято работа обхващала цялата компания и която следователно трябвало да бъде изплатена въз основа на общите резултати (Savarese, 2010). Общественият интерес се насочва към възнагражденията на изпълнителните директори на стоманодобивни, жп компании и банки поради факта, че те са едновременно значими фигури в обществото, както и арбитри в бизнеса.

**1920-те г.** Добавя се нов фактор при определяне на възнаграждението - данъкът върху доходите, въведен в САЩ. Ключов момент е казус от 1928 г. за предлагане на опция за закупуване на акции на главен изпълнителен директор на верига от кинозалони.

В същото време в България вниманието било насочено към възнаграждението във финансовия сектор (Савов, 1915): „Вярно е, че акционерните застрахователни дружества дават на своите ръководители-главни директори, обикновени директори и пр. – заплати, каквито почти никъде другаде не се срещат. Освен това те винаги получават и определен процент от печалбите им. По тоя начин ръководителите на тия дружества, които често пъти са едни от първите им акционери, получават баснословни възнаграждения.”

**1930-те г.** За справяне с ефектите от Голямата депресия е проведено голямо проучване - изследвани са водещите 200 компании от САЩ, получили финансова подкрепа от държавата (т.н. „локомотиви“ на икономиката). Авторите на изследването, А. Бърли и Г. Мийнс (1932 г.), въвеждат корпоративното управление като основен инструмент за бъдещето на икономиката. Предвид отделянето на контрола от собствеността в корпорациите, възнагражденията се определят от изпълнителните директори като следствие от прехвърляне върху тях на пълната власт и включват не само доходи, но и на престиж (т.н. „лоцмани“ в икономиката). Изводите от изследването отговарят на тенденцията към увеличаване на размера на корпорациите и вълната от сливания и придобивания за компенсиране с власт и престиж в допълнение към материалното възнаграждение.

За намаляване на агентския конфликт се приема като правило част от възнаграждението на изпълнителните директори да се извършва с опции за закупуване на акции. Започва да се наблюдава опортюнистично поведение от мениджърите, възползвали се от опциите, насочено към спекулативни сделки. Приетият през 1934 г. Закон за търговия с ценни книжа задължава

изпълнителните директори да притежават акции, придобити чрез опции в продължение на най-малко шест месеца преди да ги продадат. Също така този закон изисква разкриване на информацията относно възнаграждението на изпълнителните директори с цел възпирането им от въвличане в погрешно поведение и злоупотреби с корпоративни активи. В духа на „Новия курс“ на президента Рузвелт започва да се разкрива информация за изпълнителни директори на жп компании, чиито възнаграждения надхвърлят 10,000 щ.д. годишно.

Разкриването на информация се разширява като обхваща възнаграждението на изпълнителни директори от всички сектори. Тъй като икономиката изпада в депресия обществото започва да се интересува от бонусите на изпълнителните директори на големите публични корпорации. Компетентните институции на САЩ, Reconstruction Finance Corporation и Federal Trade Commission, започват да изискват информация за възнагражденията на изпълнителните директори съгласно тяхната юрисдикция. Тези усилия за мониторинг на компенсационните практики са централизирани в новосъздадената Комисия по ценните книжа и борсите (1934 г.). По този начин е създадена първата база за изследване на възнагражденията на изпълнителните директори - от 1936 г., когато са подадени към Комисията по ценните книжа и борсите първите заверени отчети.

**1940-те г.** Намалява реалното възнаграждение на изпълнителните директори. Периодът е отбелязан като „Голямата компресия“ (Goldin and Margo, 1992). По подобие на Голямата депресия при Голямата компресия заплатите се свиват и се задълбочава разликата между минимални и средни заплати. Възнагражденията, както и дейността на компаниите, са приоритет на държавата. По време на Голямата компресия започва въвеждането на подоходното облагане в различни измерения за отделните държави, както и здравноосигурителни и пенсионни обезщетения. Възнагражденията не само за изпълнителните директори започват да се обвързват с производителността като отговор на ефектите от Втората световна война.

**1950-те г.** Възнаграждението се разширява и към традиционното пряко компенсиране се добавят дългосрочни бонуси. Новият момент е провокиран от Закона за приходите (1950 г.) и стремежът към възстановяване на икономиката. Тенденцията се запазва до промени в данъчните закони през 1964 г., довели до намаляване на данъците и на дела на опциите за акции в общото възнаграждение. Именно данъчният режим определя впечатляващите резултати на компаниите и известна стабилност във възнаграждението.

**1970-те г.** Тенденцията се променя - намалява се съотношението на възнаграждението към пазарна цена на акция. Възнаграждението на изпълнителните директори е обект на дебати заради свръхплащане и липса на връзка между възнаграждение и резултати (Frydman and Jenter, 2010). В качеството на ориентир за постиженията на изпълнителните директори се приема пазарната цена на акциите вместо счетоводните резултати на компанията.

Освен по-малко атрактивните данъчни политики възнаграждението през периода се разглежда като начало на акционерния активизъм. Вместо опции върху акции започват да се предлагат нови планове, предназначени да осигурят по-предвидими изплащания, в това число: тантиеми при поскъпване на балансовата стойност и гарантирани бонуси, изплащани независимо от производителността. В допълнение, започват придобивки като нисколихвени заеми, яхти и лимузини, клубни членства, ловни хижи и почивки на екзотични места.

**1980-те г.** Периодът се характеризира с опит за решаване на агентския конфликт. Създа се е тенденция изпълнителните директори сами да гласуват на себе си, на приятели или роднини високи заплати, персонални разходи, премии и пенсии за сметка на акционерите (Samuelson and Nordhaus, 1985). Водеща компонента за възнаграждение бил кешовият бонус. Възнаграждението на изпълнителните директори започва да се разглежда чрез подхода за „оптималния договор“. Договорните отношения между принципал и агент за увеличаване на благосъстоянието на акционера се основават на обозримост на усилията, положени от агента. Основен инструмент за изравняване на интересите на изпълнителните директори и акционерите е компенсирание съобразно постигнатите резултати. Наблюдението над действията и резултатите на изпълнителните директори започва да се извършва единствено от големите акционери (Shleifer and Vishny, 1986). Започва нова насока на научните изследвания, свързана с връзката между предприятия риск и стимулиращото плащане. Процесът на сливания и придобивания въвежда нова компонента за възнаграждение, включваща споразумения с изпълнителните директори от типа „златен парашут“.

**1990-те г.** След приключване на дерегулацията на предишния етап възнаграждението на изпълнителните директори се определя от извършените инвестиции (Smith and Watts, 1992). През този етап се увеличава интереса на обществото към разкриване на информация за възнаграждението и неговото регулиране, което намалява зависимостта на възнаграждението от

резултатите. Поради това по-голямата част от възнаграждението започва да се извършва с акции.

През етапа вниманието на анализаторите е насочено към сравняване на възнагражденията на регулирани и нерегулирани компании. Регулираните фирми имат по-ниско ниво на плащане на главните изпълнителни директори и паралелно с това предлагат компенсационни пакети, които са по-малко обвързани с резултатите им. Обект на изследванията са банкови и небанкови компании като за банките изводите от анализите не намират доказателство за възнаграждения в зависимост от резултатите и по-малко предлагане на опции за акции на изпълнителните директори (Houston and James, 1992).

Друг характерен момент за този етап е стартиране на изследвания за практиките по възнаграждения в Европа. Резултатите очертават ситуация, при която структурата на възнаграждението се определя от нивото в йерархията и от размера на компанията (Conyon et al., 1997). За разлика от САЩ изследванията за Германия са на база на счетоводни данни вместо от фондовата борса. Именно счетоводните данни са посочени като обяснение за плащане на краткосрочни бонуси вместо на дългосрочни компенсации.

**2000-те г.** Възнаграждението на изпълнителните директори започва да се определя от дългосрочните резултати (Bebchuk and Fried, 2005). За намаляване на агентския конфликт водещо място заемат бонусите, чиято величина се определя от нововъведените комитети по възнагражденията. Намалява се величината на заплатата за краткосрочни резултати, основана на счетоводните данни, поради възможността за манипулиране на резултатите. Характерен момент за периода е насочване на вниманието към външни фактори при определяне на възнаграждението - рейтингови и кредитни агенции (Gerakos, 2007).

Политиката на надзорните органи се променя към намаляване на рейтинга на компании, при които има риск поради висока степен на зависимост между резултати и заплащане (John et al., 2003). Стартират се процедури по преразглеждане на съществуващите ангажименти за възнаграждение и отстраняване на проблеми със стимулите. Новите договори предоставят капиталови и некапиталови компенсационни стимули за увеличаване на благосъстоянието на акционерите в зависимост от приноса на изпълнителните директори за резултатите на компанията. Структурата на възнаграждението се променя към увеличаване на дела на акциите за сметка на заплатата.



**2010-те г.** На изпълнителните директори към заплатата се дава допълнително възнаграждение под формата на акции и опции за да се грижат за увеличаване на борсовата стойност на компанията (Brischoux, 2010). За изравняване на интересите на принципал и агент се увеличава дела на пенсионни и отсрочени плащания в структурата на възнаграждения (Anantharaman et al., 2011).

Ефектите от световната криза очертават като проблем липсата на контрол от изпълнителните директори върху възнаграждението на мениджърите. За подобни ситуации е характерно съвместяване от едно лице на двете функции на председател на борда и на главен изпълнителен директор. Намаляването на ангажиментите на изпълнителните директори към компанията за сметка на мениджърите дава отражение върху тяхното възнаграждение.

Акционерната собственост отбелязва висока дисперсия и като следствие наличие на различни класове от акционери и слабо изявен акционерен активизъм, които са довели до гратисчийство при упражняване на контрол върху резултатите и възнаграждението на изпълнителните директори. Инструментите на корпоративното управление при търговските банки, като депозитно застраховане, създават морален хазарт и поемане на част от разходите по фалит от заинтересованите страни, вкл. от данъкоплатците.

Предприетите мерки за справяне с ефектите от кризата са приети на международно ниво. Те включват двустепенна система при определяне на възнагражденията на изпълнителните директори, основана на правилото за разкриване на информация за възнагражденията „say-on-pay“: определяне на пакет от стимули от комитет по възнагражденията, състоящ се от неизпълнителни директори, и гласуване на пакета от общото събрание на акционерите. В практиката се налага нов елемент към структурата на възнаграждението – акции, които могат да се продадат след минимален период („restricted stock“). Част от възнаграждението (приблизително 60%) се изплаща в момента на неговото гласуване, а останалата част се разсрочва за средносрочен период (обикновено за три години). Подобна структура на възнаграждението заинтересова изпълнителните директори с дългосрочния успех на компанията.

Новият модел на възнагражденията предвижда клауза за връщане на парите ако решението на изпълнителните директори не е правилно (claw-back clause). Променливата част от възнаграждението се отсрочва с цел да се намали предприемането на прекомерен краткосрочен риск. На външни лица е

възложена функцията по надзор и оценка на структурата на възнаграждението – одитори, надзорни органи, рейтингови агенции. От 2008 г. спасителният план в Германия въвежда нов модел на възнагражденията за банки, които са спасени с държавни средства, да наложат горна граница на годишни заплати за изпълнителни директори до 500,000 евро и лишаване от правото на бонуси. Подобна мярка бе приложена в САЩ - считано от 2009 г. е поставена горна граница от 500,000 щ.д. на възнаграждението на изпълнителни директори на компании, които са получили федерална помощ. Националните законодателства предвиждат кръга от лица и величината на възнаграждения, които трябва да бъдат оповестени. За всеки сектор са формирани групи от сродни компании, чиито възнаграждения периодично се сравняват и изглаждат диспропорции между възнаграждение и резултати на компанията.

От 2014 г. в Европейския съюз размерът на бонусите в банковия сектор е лимитиран до този на годишната заплата или до максимум два пъти от размера ѝ след гласуване от акционерите. Правилата за прозрачност предвиждат разкриване на информация за всяка държава, в която банката извършва дейност, за реализирани печалби, платени данъци и изплатени възнаграждения.

От 2017 г. в ЕС действат Насоки за разумни политики за определяне на възнагражденията. Възнаграждението е дефинирано като всички форми на постоянни и променливи възнаграждения и включва плащания и обезщетения, парични или непарични, предоставени пряко на персонала или от името на институции в замяна на професионални услуги, предоставени от персонала. Политиката за възнагражденията се отнася както към изпълнителните директори, така и към други лица, които извършват действия от името на институцията (напр. обвързани агенти).

Практиката в България по възнагражденията следва политиката на Европейската комисия. Регулирана е политиката по възнаграждение само във финансовите посредници. От 2014 г. БНБ е приела Наредба № 4 за изискванията към възнагражденията в банките за въвеждане на разпоредбите на Директива 2013/36/ЕС относно достъпа до осъществяването на дейност от кредитните институции и относно пруденциалния надзор върху кредитните институции и инвестиционните посредници. Наредбата определя принципите и изискванията към политиките и практиките за възнагражденията в банките. Наредбата обхваща всички форми на възнаграждения, като заплати и други финансови и материални стимули, включително облаги, свързани с пенсиониране. За разлика от останалите държави-членки от ЕС, за

българските банки правилата за възнагражденията обхващат не само изпълнителните директори, но и служители, чиято дейност е свързана с поемане на рискове и служители, изпълняващи контролни функции.

От 2016 г. БНБ въвежда Указания за изискванията към възнагражденията в банките. Те имат тълкувателен и разяснителен характер с цел подпомагане практическото приложение на рисково-базирания подход по отношение на възнагражденията в банковия сектор. Предвид структурата на банковата система към възнагражденията се включват и плащания, направени за сметка на банката-майка или други свързани дружества на банката. Надзорният съвет или съветът на директорите (без изпълнителните му членове) отговаря за одобрението и поддържането на политиката за възнаграждения на банката и следи за нейното прилагане. Надзорният съвет или съветът на директорите (без изпълнителните му членове) следва да определи и контролира възнаграждението на членовете на управителния съвет и на изпълнителните членове на съвета на директорите. Одобрението на политиката за възнаграждения на банката и решенията, свързани с възнагражденията на членовете на надзорния съвет или на членовете на съвета на директорите без изпълнителни функции в банката, се разглеждат от общото събрание на акционерите.

Независимо от момента и от източника на политиките, съвременните тенденции за възнаграждение на банкови мениджъри имат следните сходни цели (Неделчев, 2013):

- да подкрепят устойчивия растеж;
- да избягват поемането на прекомерен риск;
- да заздравяват финансовата система;
- да предотвратяват бъдещи кризи;
- да стимулират дългосрочната устойчивост на банката.

За небанковите финансови посредници и за публичните дружества през 2013 г. Комисията за финансов надзор приема Наредба № 48 за изискванията към възнагражденията. Политиката за възнагражденията трябва да насърчава благоразумното и ефективното управление на риска и да не стимулира поемането на рискове, надвишаващи приемливото ниво. С цел постигането на стабилни финансови резултати изплащането на не по-малко от 40 % от променливото възнаграждение се разсрочва за период от време, определен в политиката за възнагражденията, но не по-кратък от 3 години.

### **3. Изводи и препоръки**

Практиките по възнаграждение се определят от държавната политика и преди всичко от фискалната политика. Данъчните изисквания и социалните очаквания за корелация между постигнати резултати и компенсиране на изпълнителните директори формират десет етапа за периода 1910-2010 г. „Оптималният договор“ в корпоративното управление за съвпадане интересите на принципал и агент се постига при предлагане на акции и на опции за акции. Променливата компонента от структурата на възнаграждението е предпоставка за прекомерен риск.

За всеки етап от икономическото развитие институционалната рамка определя променливата част на възнагражденията. Основните инструменти за формиране на съвременната структура на възнаграждението са свързани с добрите практики по корпоративно управление: комитети по възнаграждение и акционерен активизъм. Преобладаването на американска литература и примери може да се обоснове с изследванията на компании с публичен статут и дисперсирана собственост.

Заплатата е следствие на държавната политика и постоянно се разширява състава ѝ. Структурата на възнаграждението на съвременния етап е отговор на тенденцията за прозрачност и стимули за дългосрочен растеж. Възнаграждението следва да се разглежда по-скоро като инструмент за намаляване на агентския конфликт отколкото като компенсация за труда.

Основните изменения в политиките за възнаграждение са във финансовите посредници. В условията на посткризисното развитие целта на възнагражденията е дългосрочна финансова стабилност и възстановяване на икономическия растеж. Резултатите от изследването показват наличие на зависимост между увеличаване на възнаграждението и поемането на прекомерен риск. Ефектите от нововъведените международни изисквания при определяне на възнаграждението са насочени към прозрачност на възнаграждението в зависимост от дългосрочните резултати на компанията. Стимулът на новата структура на възнаграждението е свързан с материалната заинтересованост на изпълнителните директори за успехите на компанията в тригодишен период.

### **ЛИТЕРАТУРА**

Неделчев, М. (2013). Политики за възнаграждение на банкови мениджъри: международни и европейски тенденции. В: Сборник доклади от юбилейна

- международна научна конференция 10-11.05.2013 г., гр. Велико Търново. ВТУ, В. Търново, стр. 65-70.
- Савов, Н. (1915). Застраховката за живот и застрахователното дело в България. *Списание на Българското икономическо дружество*, кн. 5-6, с. 339.
- Anantharaman, D., V. Fang Guojin Gong. (2014). Inside Debt and the Design of Corporate Debt Contracts. *Management Science*, 60, 5, 1260-1280.
- Bebchuk, L., J. Fried. (2005). Pay Without Performance: Overview of the Issues. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17, 4, 8–23.
- Brischoux, M. (2010). De l'autocratie manageriale: Comment expliquer la remuneration des dirigeants. *Debat. P.*, N 161, 65-73.
- Conyon, M., J. Schwalbach. (1997). European differences in executive pay and corporate governance. Humboldt-Universität zu Berlin, Nr. 97-7.
- Frydman, C., D. Jenter. (2010). CEO compensation. *Annual Review of Financial Economics*, 2, 75–102.
- Frydman, C., R. Saks. (2005). Historical Trends in Executive Compensation, 1936-2003. Harvard University, Working Paper.
- Gerakos, J. (2007). CEO pensions: disclosure, executive power, and optimal contracting. Working Paper, Wharton School.
- Goldin, C., R. Margo. (1992). The Great Compression: The Wage Structure in the United States at Mid-Century. *Quarterly Journal of Economics*, 107 (February), 1-34.
- Houston, J., C. James. (1992). Managerial ownership, turnover and risk-taking in banking. Working paper, University of Florida.
- John, K., H. Mehran, Y. Qian. (2003). Regulation, Subordinated Debt and Incentive Features of CEO Compensation in the Banking Industry. Federal Reserve Bank of Chicago.
- Samuelson, P., W. Nordhaus. (1985). *Economics*. 12th edition, McGraw-Hill, NY.
- Savarese, K. (2010). “Perverting Civilization” or Pursuing Dreams? Economic Arguments about Executive Compensation Practices in the United States, 1890 to 1940. Harvard.
- Shleifer, A., R. Vishny. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94, 3, 461-488.
- Smith, C., R. Watts. (1992). The investment opportunity set and corporate financing, dividend, and compensation policies. *Journal of Financial Economics*, 32, 3, 263-292.

**ИСТОРИЧЕСКИ ПРЕГЛЕД НА ОДИТОРИТЕ В БЪЛГАРИЯ**  
**Мирослав Неделчев**

**HISTORICAL OVERVIEW OF AUDITORS IN BULGARIA**  
**Miroslav Nedelchev<sup>26</sup>**

Received: 06.10.2017, Accepted: 25.10.2017

---

**Abstract**

*The aim of paper is to review the auditors in economic history of Bulgaria. Like in other countries, the origin of statehood in Bulgaria leads to origin of audit. The review is based on 17 information sources and covers the period 1897-1945.*

*The results of paper determine the origin of audit as a shift of control over shareholding companies to the state and, most of all, the control over commercial banks. Unlike to other countries where the origin of auditors is due to effects of the Great Depression, the origin of auditors in Bulgaria is the transfer of right to establish a shareholding company from the state to the founders and the need of state control over the company's activities.*

**Keywords:** *economic history, external audit, state control, corporate governance, shareholding companies, commercial banks*

**JEL Codes:** *B15, G28, M48, N24*

---

**1. Въведение**

Динамиката в обществото води до възникване на нови професии. Задълбоченото познаване на историята на всяка професия гарантира прилагането на добри практики в нея. Настоящият преглед е насочен към историческото възникване на професията „одитор“<sup>\*</sup> и нейните добри практики в България.

---

<sup>26</sup> Доктор, главен асистент в Института за икономически изследвания (БАН), e-mail: mknedelchev@abv.bg

\* Ще ограничим използването на термина „експерт-счетоводител“ поради наслоени исторически практики за неговото неправилно сближаване при професионална кариера с друг термин - „счетоводител“.

## 2. Използвани материали и методи

В настоящия преглед са използвани 17 информационни източника, публикувани през периода 1897-1945 година. Данните са от подръчния фонд на Националната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“, гр. София.

В качеството на методи са използвани: исторически преглед, индуктивни и качествени методи за интерпретация и генериране на хипотези.

## 3. Резултати и дискусии

Историческият произход на одита се свързва със зараждането на държавността и придружаващия го държавен контрол върху икономическата дейност. Установяването на държавността определя одита като дейност за превенция на счетоводни грешки и спазване на фискалния режим (Цветанова, 2014).

В Древен Рим записите в търговските книги между отделните занаятчии били сравнявани на определена дата и на публично място чрез устно оповестяване от физически лица, упълномощени от държавата (Неделчева, 2016). Потвърждаването на слух пред обществото за насрещните записи е довело до термина „audit“ (лат. *auditus* – възприемане на слух). Проверката на търговските записи на слух намира приложение поради неграмотността на населението.

Първата професионална гилдия на одиторите е регистрирана в Англия през XIII век. Одиторите в английската система били „постоянни ревизори или постоянен проверителен съвет“ (Държавният контрол върху акционерните дружества, 1908, с. 264). Те имали специални правомощия при констатиране на злоупотреби (Белмер, 1926, с. 16): „В следствие са били създадени специални органи на счетоводните аудитори, на които се възложило извършването на контрола. Изпърво този термин се появява в 1285 година, при царуването на Едуард I. Ако при извършване на ревизиите те са констатирани каквито и да било злоупотребления, имали са правото да изпращат подобни лица в близкия кралски затвор.“ Интересът към английската практика на одиторите е породен от факта, че професията на одитора е създадена като гилдия под надзора на краля (Цонев, 1909, с. 506): „Контролът върху дружествата е много добре организиран в Англия. Това се дължи не на подробностите и обширността на законите, а на това, че има узаконен особен институт „заклети сметководци“ (Chartered Accountants) които са подложени под строгия надзор на властта.“

Предвид добрите резултати английската практика намира приложение и в други държави (Цонев, 1909, с. 508): „От Англия институтът на сметководците е бил пренесен в Белгия, Франция и Германия, с някои изменения, които не е мястото да излагам тук.“

### *3.1. Акционерното дело и неговият контрол чрез одитори*

С възникване на акционерното дело започва да се развива външния контрол над него. Контролът обхващал административни, счетоводни и финансови аспекти от дейността на акционерните дружества (Добрев, 1920, с. 8): „През 18-19 столетия, с развитието на акционерните дружества и нуждата от по ефикасен държавен и обществен контрол е заставило законодателствата на повечето европейски държави да прокарат специални законоположения, задължителни за всеки търговец относително съставянето на годишните инвентари и баланси и изчислението на печалбите и загубите.“

Акционерните дружества се разглеждали като ключов фактор за развитието на икономиката на България и се появява необходимост от външен контрол над тях за защита на обществените интереси (Цонев, 1909, с. 514): „Акционерните дружества играят важна роля в икономическото развитие на страната. Върху тяхната деятелност държавата трябва да упражнява контрол, който да запазва обществените интереси, но този контрол трябва да има своите граници, своя обем.“ Външният контрол се приемал като положителен фактор както за самите акционерни дружества, така и за обществото (Държавният контрол върху акционерните дружества, 1908, с. 264): „По образец на напредналите европейски страни и нашата държава се тъкми да въведе „държавен контрол на дружествата“. Разбира се, че с това ще се принесе голяма услуга не само на самите акционерни дружества, но и на обществото.“

С преминаване от концесионна система към нормативна система при учредяване на акционерно дружество държавата си запазила контрола върху дейността му (Кацаров, 1935, с. 76): „Значи, отнесено към еволюцията на учредителния акт на акц. д-во, вписването се явява като остатък на концесионната система, тъй като държавната власт предоставяйки вече на частното право учредяването на акц. д-во си запазва все още чрез вписването контрола върху изпълнението на частно-правните изисквания за учредяването. С вписването, обаче, съвсем не се връщаме към концесионната система, защото за никаква дискреционна власт да реши по свои субективни съображения учредяването на акц. д-во.“ Държавният контрол се прилагал чрез използване на златна акция, назначаване на правителствен делегат и



определяне на одитор в проверителния съвет на акционерните дружества. Докато първите две форми на контрол се прилагали в редки случаи за налагане на вето при вземане на решения, третата форма представлявала постоянен контрол над дейността на акционерните дружества.

От 1931 г. към държавния контрол над акционерните дружества се добавя нов компетентен орган - Институтът на зачетите експерт-счетоводители (Ноков, 1932, с. 47): „Много важно постановление на същия този закон е създаването на института на зачетите експерт-счетоводители, на които се поверява държавния контрол върху акционерните дружества.“ Външният контрол обхващал само частните банки (Доклад от 30 септември 1935 г., 2014, с. 51): „Като изключим двете големи държавни банки, следователно, само частните банки се намират под надзора на специално създаден за това държавен контролен орган, а кредитните кооперации и популярните банки са поставени непосредствено под надзора на кредитиращата ги Бълг. Земл. и Кооперативна Банка.“

След приемане на Закона за защита на влоговете (1931 г.) било задължително в проверителния съвет на всяка частна банка да се избере по един одитор, членуващ в Института на зачетите експерт-счетоводители. Неговата функция се състояла в постоянен контрол по отношение на добросъвестно водене на счетоводство и спазване на устава на акционерното дружество. Изборът на одитор за член на проверителния съвет се одобрявал от Банкерския съвет при Министерство на финансите (Тошев, 1943, с. 62): „Освен това, същият чл. от закона нарежда в предвидения по Търговския закон проверителен съвет да бъде избран за една година един счетоводител-експерт, принадлежащ към Института на зачетите експерт-счетоводители и двама негови заместници. Този избор трябва да бъде утвърден от Банкерския съвет, който с мотивирано решение може да откаже одобрението на избора на титуляра-член или заместниците му.“

Ролята на одитора като член на проверителния съвет представлявала упражняване на контрол над счетоводството (Доклад от 30 септември 1935 г., 1935, с. 27): „Функциите на този контролен орган се състои в упражняването на един постоянен счетоводен контрол без да се засягат прерогативите на проверителния съвет, от което следва че ролята на експерт-счетоводителя тук може да се определи като връзка между частните интереси на акционерите /в качеството му член на проверителния съвет/ и обществения интерес, поради специалното му предназначение като орган на Банкерския съвет.“

През 1934 г., т.е. една година след въвеждане на контрол от одиторите, били регистрирани 70 одитора, от които само 26 са подали докладите си до Банкерския съвет (Доклад от 30 септември 1935 г. от секретаря на Банкерския съвет С. Ораховац, 2004.). Като основна отличителна черта от практиката в останалите държави и като водеща критика към практиката в България е въвеждането на одиторите по силата на закон (Недялков, 1939, с. 6): „Никъде тази организация не е създадена, както у нас, по закон и услугата ѝ да не е наложителна; напротив, ролята на държавата по отношение на държавния експерт и довер. лице е само да му признае това качество на компетентен, оторизиран експерт и нищо повече.“

### *3.2. Професионална клетва на одиторите*

Одиторите упражнявали своята професия след полагане на специална клетва, поради което били наричани „заклети“ одитори (Белмер, 1926, с. 16): „В 1316 година в гр. Дъблин, счетоводната проверка е била възложена на избрани лица, които полагали особена клетва.“

В литературата се срещат следните виждания за смисъла на професионалната клетва на одиторите:

- Насоченост към престижа на професията, а не към привилегиите от нея.

Основната функция на одиторите била защита интересите на обществото. Одитът като професия се упражнявал извън нейния материален характер (Счетоводна наука и обществена служба, 1926, с. 1): „Английските и американските счетоводители-експерти са възпитани в духа на великия английски обществен възпитател от миналия век, Джон Ръскин, който издигна като основен социален лайтмотив в обществения живот понятието „служба“, вместо „печалба“.“

- Запазване на професионалната тайна.

Провеждането на контрол от одиторите било предназначено за защита интересите на клиентите. Към одиторите имало очаквания да притежават морални качества и авторитет за упражняване на професията (Цонев, 1909, с. 513): „Що се отнася до сметните отношения на дружествата, които са и трябва да са абсолютна тайна, не само за запазване интересите на самите дружества, но и за интересите на лицата, които са в сметни отношения с тях, има едно средство. Преди всичко, трябва да се узакони, щото ония лица, които би проверявали сметките на дружествата покрай образователния и служебен ценз и изпити да бъдат и с известни морални качества, да се ползват с достатъчен авторитет пред дружествата, а най-важното, да дават клетва, че ще пазят в тайна операциите и сметките, които проверяват и да не

могат в никой случай и под никакъв предлог да извличат и дават комуто и да е сведения за сметните отношения на дружествата с техните клиенти, а така също, че резултатите от ревизиите ще пазят в тайна.“

Имайки предвид информацията от обработената литература можем да посочим второто виждане като частен случай на първото виждане. В тази насока е и съвременния смисъл на професионалната клетва, предвиден в чл. 27 от Закона за независимия финансов одит (2016 г.).

### *3.3. Мотиви за възникване на одиторите*

В икономическата история на България въвеждането на одитори има следните мотиви:

- Стабилизиране на търговските банки и връщане на доверието към тях.

Въвеждането на външен контрол чрез одитори е обосновано с ролята на търговските банки за развитието на икономиката и намаляването на вероятност от фалити (Ноков, 1932, с. 47): „Банкерският съвет и института на заклетите експерт-счетоводители – това са днес единствените компетентни и авторитетни институции, чрез които държавата ще може да прави един, наистина, ефикасен държавен контрол, както върху финансовия, тъй и върху стопанския живот на страната, за да се предотвратяват за в бъдеще крахове като тоя с Софийска банка и с Братя Бъклови, които тъй зле се отразиха на целия икономически живот на България.“ Предприетите мерки от държавата били насочени към връщане на доверието в банковата система (Йорданов, 1945, с. 43): „Обстоятелството, че вярата у спестителите спрямо банките беше почти изчезнала и престижът на кредитните институти беше силно засегнат, накара държавата да се намеси и, под предлог за защита на спестовните влогове, да регулира почти цялата дейност на частните банки. За целта се създадоха и нарочни надзорни институти, каквито са Банкерският съвет, институцията на заклетия експерт-счетоводител, участващ като член на контролния съвет на всяка частна банка и пр.“

- Избягване на счетоводни грешки и спазване на фискалния режим.

С възникване на държавността датира и счетоводството. Първите артефакти за него датират от преди четири хилядолетия (Критики и рецензии към Ф. Белмер, 1932, с. 57): „Според изследванията на Бридж-бей, още 3623 година преди наше време, при управление на фараона Менас, е съществувала особена категория чиновници, специалността на които е била да извършват счетоводни записвания.“

Икономическата роля и социалната значимост на счетоводството определя едновременното развитие на контрола върху него (Белмер, 1926, с.

16): „Паралелно с еволюцията на счетоводството се развива и контрола. Първоначално той не се отделя от самото счетоводство, а представлява с него едно цяло.” Постепенно контролът се отделя от счетоводството и се обособява в особен институт: „3000 години преди Христа, в Атина е бил образуван интересен институт за защита на народните финанси. Този контролно-счетоводен институт е носил името „Счетоводен съд на десеттех”, а също и „Съд на логистите”. Неговите функции се състояли в контролиране сметките на държавните бирници и привличане под отговорност тези чиновници, които при извършване на своите функции са били груби, дръзки и изобщо нелоялни.” С дадените правомощия за контрол одиторът се възприемал като пръв между равни (Конгреса на Съюза на счетоводителите в България, 1931, с. 15): „Експерт-счетоводителят е нещо като пръв между равните. Той е идеологът на счетоводителската мисъл.”

- Намаляване на ефектите на Голямата депресия.

Като средство за справяне с последиците от Голямата депресия и за защита на обществените интереси на преден план излязъл въпроса за външен контрол (Михайлов, 1932, с. 1): „Днес, наред с мерките от най-различно естество, които се предприемат за запазване на предприятията от зловредното влияние на кризата, контролата се поставя на първи план. Напоследък на много места е въведена по законодателен ред принудителната контрола върху големите стопански предприятия, ангажиращи нашироко обществените интереси.”

### *3.4. Универсална дейност на одита*

При въвеждане на одита в България се прилагало множество от чуждестранни практики, поради което одиторите били представяни чрез широк спектър от определения: „чартредакаунт“ (Търговско-Индустриална Банка, 1897, с. 6), „заклети сметководци“ (Цонев, 1909, с. 506), „счетоводни аудитори“ (Белмер, 1926, с. 16) и „привилегировани сметководци“ (Цонев, 1909, с. 509). В зависимост от икономическото развитие одиторите имали различни измерения (Неделчев, 2015, с. 31) и изпълнявали конкретни функции (Неделчев, 2012, с. 34).

Одиторите в своя исторически генезис като основен инструмент за упражняване на контрол използвали счетоводството поради неговите специфики. С развитието на обществото и нарасналите изисквания към външния контрол довели до разширяване дейностите на одиторите (Недялков, 1939, с. 20): „В изследването и проверката на действителните

приключителни резултати, сегашната проверка на приключването далеч надхвърля проверките на книговодството в миналото.“

Функциите на одиторите включвали широк набор от дейности и изисквания за професионална подготовка:

- Финанси. Провеждането на финансов анализ и предоставянето на финансова консултация стават елементи от контрола на одиторите след ефектите от Голямата депресия (Недялков, 1939, с. 5) „М-рът Д-р Франк и конгресът изтъкнаха, че стопанските експерти отдавна са надхвърлили своето първоначално предназначение – да бъдат проверители на сметки и да констатирват само истинското финансово положение на дадено предприятие; напротив, благодарение на своята компетентност, те са спечелили доверието на широката публика и са се наложили навсякъде, като стопански съветници от първа величина. И тъкмо тая е подчертаната тенденция, изтъкната в конгреса – стопанските експерти да престанат да бъдат само огледала и формални проверчици на финансовото положение на предприятието в даден момент, а да бъдат негови сподвижници и съветници. Като такива те ще бъдат ценени, търсени и признати за необходими.“

- Контрол. Контролът над мениджмънта се упражнявал чрез постоянен контакт (Михаилов, 1932, с. 3): „Контролата трябва да поддържа постоянен контакт с органите на предприятието, както и с членовете на управителния съвет, защото от устните разяснения върху различните въпроси, се запълва картината за общото управление.“ В края на разглеждания период контролът от одиторите е превантивен (Йорданов, 1943, с. 34). „Заклетият експерт-счетоводител упражнява, контрол върху дейността на банката по същество, а контролът изпълнява техническо-счетоводен и формален контрол. Операциите на последните два контролни органи имат превантивен характер и се взаимно допълват.“

- Превантивни действия. Целта на контрола била предотвратяване на грешки в мениджмънта (Михаилов, 1932, с. 1): „С други думи, контролата трябва да засегне веществената ревизия на предприятието – от една страна, и от друга страна – да изнесе на време погрешните методи на управление. Това последното обстоятелство иде да помогне за предотвратяване на рисковани увлечения и катастрофи.“

- Икономист, финансист, юрист. В зависимост от ситуацията, палитрата от професионални познания на одиторите се разширявала (Бетху, 1932, с. 11): „Експерт-счетоводител в такъв случай ще бъде за предприятието економиста, постоянния финансов съветник или юриста. Той ще дава своите

ценни съвети, добити от дългата му опитност. В моменти на отчаяние, той ще бъде утешителя, а в моменти на бързо преуспяване – спирачката.”

- Данъци, осигуровки. Паралелно с контролната дейност одиторите извършвали консултантска дейност по широк кръг дейности, включително по данъци и социални осигуровки (Недялков, 1939, с. 41): „Възложените на експерт-счетоводителя съвещателни работи могат да се класифицират по следния начин: а) обща организация на едно ново предприятие, или реорганизация на съществуеще от стопанска или финансова гледна точка; б) обзавеждане на счетоводство и в) съвети по данъчни работи, по осигуровки и др.“

- Спазване на законите. Прилагането на законите било част от контролната дейност на одиторите (Доклад от 30 септември 1935 г., 2004, с. 29): „С окръжно от 31.V.1933 година съветът предписа на експерт-счетоводителите да изпращат най-малко веднаж в годината рапорт за контролираната от тях банка, съдържащ сведения относно проверката на отделните балансови пера, спазването на закона, както и да посочат всички обстоятелства, които по тяхно мнение следва да се съобщат за сведение на съвета.“

- Счетоводни консултации. Част от упражняването на контрол от одиторите включвала предоставяне на консултации по подобряване на счетоводната дейност (Михаилов, 1932, с. 2): „Грижата за правилното организиране на счетоводството подлежи на управителния съвет на предприятието, но ролята на контролата не е изпълнена ако, последната не се простира и върху счетоводната организация, за да установи до колко тя е целесъобразна и подходяща за характера на предприятието, и дали в известни свои части счетоводството не се нуждае от подобрения и в какво именно трябва да се изразят тия подобрения.”

### *3.5. Одиторите в най-новата история*

С промяна в Търговския закон от 1943 г. отпада задължението да бъде избран одитор като член на проверителния съвет в акционерните дружества. От 1946 г. се одържавяват акционерните дружества, с което се прекратява външния контрол от държавата. С приемането на Закона за счетоводството (1948 г.) е закрит Института на експерт-счетоводителите. Акционерното дело става монополно право на държавата. Законът за счетоводството (1948 г.) ограничава дейността на одиторите единствено до счетоводството за контрол върху изпълняване на петилетните планове и в голяма степен определя съвременните виждания за професията на експерт-счетоводителя като

качествено развитие в професионален план на друга професия – тази на счетоводителя.

През 1991 г. с приемане на Закона за счетоводството се възстановява дейността по одит. Същата година са дипломирани първите 39 одитори. Дейността на одиторите получава разширен обхват и освен счетоводство вече обхваща направления като управление на риска, информационни технологии, управление на човешкия капитал, финанси и данъци. За намаляване на конфликта на интереси одиторската дейност се разделя по принципа „one-to-one“ на одиторска и консултантска (неодиторска).

От 1996 г. е създаден Институтът на дипломираните експерт-счетоводители, който поддържа регистър на дипломираните одитори. За разлика от историческото наслагване между „счетоводител“ и „експерт-счетоводител“ съвременната практика за дипломиран одитор предвижда широк набор от професионални направления като освен счетоводството дипломирането включва търговско право, данъчно и осигурително право, независим финансов одит. Одиторите в България подлежат на независим публичен надзор от Комисията за публичен надзор над регистрираните одитори каквато е практиката на всички държави-членки на Европейския съюз.

#### **4. Заключение и препоръки**

Фактори от външната среда в икономическата история на България налагат приемането на чуждестранни практики за външен контрол – одитора. За разлика от други държави, в които произхода на одиторите се дължи на ефектите от Голямата депресия, налагането на одиторите в България е определено от прехвърляне на правото на учредяване на акционерно дружество от държавата към учредителите и необходимостта от държавен контрол върху дружеството и най-вече - върху дейността на частните банки. Друга отличителна черта на българската практика е прилагането на одита чрез закон и неговият надзор от държавата чрез Банкерския съвет към Министерски съвет. Крайната цел на одита, защита на заинтересованите лица, е постигната чрез стабилизиране на търговските банки.

Развитието на акционерното дело в България определя времето и формата на държавен контрол чрез одита. В исторически план професията на одиторите не била ограничена до контрол върху счетоводството и включва широк спектър от дейности. Динамиката на одита намира отражение в

разширяване на времевия обхват на контрола – добавя се предварителен контрол към текущия и последващия контрол.

## ЛИТЕРАТУРА

- Белмер, Ф., 1926. Професионалното движение на счетоводителите в странство и у нас. *Списание на сдружението на счетоводителите в България*, бр. 12, 13 и 14.
- Бетху, Л., 1932. Ролята и функциите на заклетите експерт-счетоводители като представители на публичната власт. *Списание на Българското икономическо дружество*, кн. 9 и 10.
- Добрев, Д., 1920. *Търговските баланси от юридическо, стопанско и счетоводно гледище*. Издание и печат на книгоиздателство „Гужгулов и Котев“, София.
- Доклад от 30 септември 1935 г. от секретаря на Банкерския съвет С. Ораховац за положението на частните банки във връзка със Закона за защита на спестовните влогове при частните банки за периода от 30 септември 1931 г. до 30 септември 1935 г. Българска народна банка. Сборник документи. Том четвърти, 1930-1947 г. БНБ. София, т. IV, 2004.
- Държавният контрол върху акционерните дружества, 1908. *Банков преглед*, № 32.
- Йорданов, Д., 1945. *Функционална и организационна същност на банковата отчетност*. Печатница Т. Т. Драгиев, София.
- Йорданов, Д., 1943. Надзорът върху частните банки в България и неговото влияние върху дейността им. *Списание на Българското икономическо дружество*, кн. 1-2.
- Кацаров, К., 1935. *Прекратяване на акц. д-во поради пороци в учредяването*. Придворна печатница, София.
- Конгреса на Съюза на счетоводителите в България (стенографиран дневник), 1931. Счетоводна мисъл. *Списание на Съюза на счетоводителите в България*, бр. 1-2.
- Критики и рецензии към Ф. Белмер, 1932. Обща теория на счетоводството – част втора. Варна, 1930. Счетоводна мисъл. *Списание на Съюза на счетоводителите в България*, кн. 3.
- Михаилов, Ив., 1932. Контролната роля на експерт-счетоводителя. Счетоводна мисъл. *Списание на Съюза на счетоводителите в България*, кн. 9 и 10.



- Неделчев, М., 2015. *Корпоративно управление на финансови посредници в България (1898-1947 г.)*. Авангард прима, София.
- Неделчев, М., 2012. *Корпоративно управление във финансовата система на България (1898-1947 г.)*. Авангард прима, София.
- Неделчева, Ю. 2016. *Вътрешен одит във фармацевтичната промишленост: история и развитие*. Съвместна международна конференция „Икономически предизвикателства: миграция, глобализация, устойчивост, политики“, 21 и 22 октомври 2016 г., УНСС, София.
- Недялков, Д., 1939. *Впечатления от Петия международен конгрес на експерт-счетоводителите и стопанските проверители – Берлин*. Реферат. Печатница П. Р. Славейков, София.
- Ноков, Г., 1932. Крахът на Кредит-Анщалт и ролята на ревизионните институти. Счетоводна мисъл. *Списание на Съюза на счетоводителите в България*, кн. 3.
- Счетоводна наука и обществена служба, 1926. *Списание на сдружението на счетоводителите в България*, бр. 2.
- Тошев, Г., 1943. *Пасивни операции и тяхното счетоводство при популярните банки*. Печатница „П. А. Славков“, Свищов.
- Търговско-Индустриална Банка в г. Пловдив (Анонимно Акционерно дружество), 1897. Рапорт, представен на акционерите от Управителния съвет на Банката за упражнението ѝ през 1896 година. Търговска Печатница, Пловдив.
- Цветанова, Ю. 2014. Вътрешен одит във фармацевтичния сектор: международни и национални добри практики. *Актив*, Април, с. 13-15.
- Цонев, Ив., 1909. За държавния контрол и надзор върху дружествата. *Списание на Българското икономическо дружество*, кн. 7 и 8.

**СЪСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА  
ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ**  
Евелина Ризова, Райна Димитрова

**STATE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF  
CONTINUING VOCATIONAL TRAINING**  
Evelina Rizova<sup>27</sup>, Rayna Dimitrova<sup>28</sup>

Received: 25.10.2017, Accepted: 07.11.2017

---

**Abstract**

*In recent decades, the belief that vocational education and training is a key factor for sustainable socio-economic development in Europe is growing. There is a need of new approaches in the field of continuing vocational training for the preparation of human resources whose qualifications match with the needs of the National economy. These approaches should be compatible with the specific socio-economic challenges facing Bulgaria. Especially important in this regard is that it must be taken into account the current situation on labor market and the need for skilled human resources in various sectors of the economy. The aim of the present study is to justify the importance of continuing vocational training and to analyze the state and trends in its development in Bulgaria.*

**Keywords:** vocational training, employer, labor market, social responsibility

**JEL codes:** M14; M53

---

**1. Въведение**

Процесите на глобализация и непрекъснатото развитие на обществото на знанието поставя акцент върху образованието и обучението като значими икономически, социални и политически приоритети. Предизвикателството, което обществата посрещат в началото на 21-ви век е постигане и

---

<sup>1</sup> Faculty of Economics, SWU “Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, PhD student Evelina Rizova, [eva\\_rizova@abv.bg](mailto:eva_rizova@abv.bg)

<sup>28</sup> Faculty of Economics, SWU “Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Associate Professor, PhD Rayna Dimitrova, [rayna\\_dim@abv.bg](mailto:rayna_dim@abv.bg)

поддържане на оптимална заетост в условията на устойчив икономически растеж. Изискванията за постоянно повишаване на нивото на знания, умения и компетенции са мотивиращ фактор и предпоставка за личностно развитие на всички граждани, гаранция за тяхното успешно включване на пазара на труда и активно участие във всички протичащи значими обществени процеси. Усилията във всички нови образователни и обучителни стратегии са насочени в посока на осигуряване на необходимите за икономиката достатъчни по количество и адекватни като качество човешки ресурси.

Следователно развитието на човешките ресурси е съществен фактор за повишаване на интереса на предприятията и обществото към образованието и обучението, към тяхното реално включване в предоставяне на качествени образователни услуги на обучаемите, като по този начин подпомагат процесите на увеличаване на пригодността на хората към изискванията на пазара на труда. Чрез обучение може да се постигне формиране на професионални знания, умения и компетенции, които да доведат до намаляване на безработицата и до повишаване на равнището и качеството на заетост. Развитието на качествени човешки ресурси, т. е. наличието на повече и по-способен и умеещ човешки потенциал превръща икономиката в по-продуктивна, иновативна и конкурентоспособна. Разработването и реализирането на ефективни стратегии за управление на човешките ресурси и непрекъснатото развитие и подобряване на обучението са процесите, които укрепват стойностите на обществото - справедливост, законност, равенство на половете, недискриминация и социална отговорност (Баев и колектив, 2006г.).

Поради това ученето и непрекъснатото обогатяване на хората с нови знания, умения и компетенции, се приемат от обществата като възможност да посрещнат промените и предизвикателствата в развитието на съвременния свят. Понастоящем в цялото европейско пространство протичат реформи в областта на професионалното образование и обучение, в частност на продължаващото професионално обучение, с оглед да се подпомогнат всички групи от населението - млади, жени и възрастни – при овладяване на ключови компетенции, от които те се нуждаят в своя настоящ и бъдещ живот и професионална кариера.

Процесът на осигуряване на качествено продължаващо професионално обучение има социална значимост и води до политическа ангажираност в практиката на страните от Европейския съюз и други развити страни.

Бизнесът е този, който в крайна сметка реално оценява равнището на компетентност на човешките ресурси. Именно чрез бизнеса се отчита

състоянието на пазара на труда и нуждата от квалифицирани кадри в отделните сектори на икономиката. Успоредно с тази косвена отговорност, работодателите имат и пряка роля, като инициатори и организатори на реални обучения за своите служители, при практическото реализиране на продължаващото професионално обучение на заетите лица.

В този контекст целта на настоящото изследване е да се обоснове значението на продължаващото професионално обучение и да се направи анализ и оценка на състоянието и тенденциите в неговото развитие в България за периода 2000 -2015 г.

## **2. Резултати и обсъждане**

Хората са най-ценния актив и именно за това осъществяването на непрекъснатото образование е най-важната политика за развитие на активно гражданско съзнание, социално единство и повишаване на заетостта (Меморандум за непрекъснато образование, 2000 г.). Оттук следва и изводът, че качествено професионално образование води до редица положителни ефекти както за хората и предприятията, така и за държавата, икономиката и обществото като цяло.

Тезата за важността на продължаващото професионално обучение (ППО) за цялото общество и за икономиката се основава на целите и функциите на ППО (Баев и колектив, 2006г.). Те могат да се обобщят като социална, икономическа, интегративна и обучаваща. В основата на социалната функция стои осигуряването на равни възможности за всеки индивид да придобие образователен и професионален статус на човек, полезен за себе си и за обществото. Икономическата функция цели осигуряване на професионално обучена работна сила, която да генерира прираст на доходите освен на индивидуално ниво и на микро- и на макро-равнища. Интегративната функция има за цел обединяване и/или паралелно протичане на процесите на обучение и работа. Логично следва обучаващата функция, която е в основата на идеята за ППО. Това е използване на адекватни принципи, форми, методи и организация за поддържане и развитие на уменията и навиците за учене; мотивиране на личността за самостоятелно учене; осигуряване на професионални знания и умения на обучаващите се според техните интереси, възможности и потребностите на пазара на труда.

Целите на ППО са обективно определени от изискванията на европейския пазар на труда за интегриране и осигуряване на свободно движение на работна сила. Постигането на целите на ППО довежда до създаване и реализиране на нови възможности за обучение и професионална

квалификация, за придобиване на знания и умения, за развитие на пригодността за заетост на индивидуалната и съвкупната работна сила, за подобряване на конкурентоспособността на националните компании и фирми, за адаптиране, създаване и прилагане на нови технологии. Всичко това е предпоставка за икономически растеж и подобряване на качеството на живота и за устойчиво развитие на човешките ресурси и просперитет на фирмите в полза на цялото общество.

През 2011 г. Европейският център за развитие на професионалното обучение (European Center for the Development of Vocational Training) публикува проучване, посветено на ползите от професионалното обучение образованието и обучението (The benefits of vocational education and training, 2011), в което са засегнати и ефектите върху пазара на труда не само от професионалното средно образование, но и от това, организирано от работодателите за своите работници. През 2017 г. излизат резултати от друго изследване, направено в европейска перспектива, относно общественото мнение за професионалното образование и обучение (Cedefop European public opinion survey on vocational education and training , 2017), което до голяма степен припокрива изводите от предходното. Докладът заключава, че ППО има положителни ефекти за пазара на труда и в редица държави в Европа има ясни връзки между ППО и по-ниската безработица, по-високото ниво на заплащане, по-голямата мобилност и по-ефективната интеграция на работната сила. Основните положителни ефекти от ППО за предприятията пък включват по-висока продуктивност, повече иновации, по-стабилна организация, като всичко това води както до по-висок икономически растеж, така и като цяло до по-високо благосъстояние (ниво на БВП).

Ползите от ППО за работника могат да се сведат до: повишаване на квалификацията; превръщане в по-добър специалист; повишаване на дохода; увеличаване на възможностите за работа; гарантиране на заетостта; повишаване на ефективността; увеличаване на възможностите за личностно развитие; обучението е и социална придобивка; подобряване на работната среда; нарастване на възможностите за по-високо заплащане; повишаване на социалния статус.

Ползите от ППО за работодателя и бизнеса са: работи се с по-добри специалисти; повишава се производителността на труда; повишава се качеството на продукцията; съкращава се времето за производство; нарастват възможностите за разширяване на дейността; разкриват се нови работни места; увеличава се конкурентоспособността на предприятието; намалява се текучеството на хора и се запазва постоянен квалифициран персонал; постига

се по-висока ангажираност на служителите; подпомага се по-ефективното управление на бизнеса; повишава се лоялността към работодателя; предполага се по-висока продуктивност и иновации.

Ползи от ППО за пазара на труда и за икономиката: гарантира се по-висока заетост; повишава се квалификацията на работната сила; постига се по-стабилен пазар на труда; повишава се производителността на труда; реализира се по-добър социален диалог; намалява се социалното напрежение; понижават се социалните разходи на държавата; нарастват данъчните приходи на държавата; подпомага се развитието на икономиката и се ускорява икономическия растеж.

Професионалното образование дава сериозни предимства на пазара на труда, като придобилите професионална квалификация са с по-висока икономическа активност, по-висока заетост и по-ниска безработица. Заетите във високопродуктивните, създаващи значителна добавена стойност сектори на икономиката, са преобладаващо с различни степени на професионално образование. Тези лица са сравнително високоплатени, като разликата в заплащането в някои сектори достига до 50 % от средното равнище за страната. На пазара на труда по тези показатели представянето на групата на средните специалисти с професионално образование ги поставя над тези с общообразователна подготовка и едно стъпало под висшистите (Пазар на труда. Състояние и тенденции. Българска стопанска камара, 2011г.).

Поради голямото значение на човешките ресурси като основен фактор за постигане на устойчив икономически растеж и просперитет на обществото, тяхното управление и развитие е предмет на редица стратегии и програми. Съществуват редица национални и европейски проекти, програми и стратегии за решение на проблемите в образованието и обучението, и в частност на ППО, разглеждани във връзка с последиците от тяхната реализация за трудовия пазар.

Един от основополагащите и с реформаторски характер документи на ЕС е Лисабонската стратегия. В нея се поставя стратегическата цел ЕС да се превърне в най-динамичната и конкурентноспособна икономика в света. Стратегията почива на три стълба: икономически, социален и екологичен. Социалният стълб на стратегията предвижда модернизация на европейския социален модел чрез инвестиране в човешките ресурси и противодействие на социалната изолация. Важен акцент е, че от страните - членки се очаква да вложат средства в образованието и обучението, да провеждат активна политика на заетост, да улесняват прехода към икономика на знанието (Лисабонска стратегия - Документ относно ... Брюксел, 2010г.).

Началото на европейската стратегия за засилване на сътрудничеството в областта на професионалното образование и обучение се поставя с така наречения „Копенхагенски процес“. Определят се дългосрочните стратегически цели за следващото десетилетие (2011 — 2020 г.), с които Европа иска да бъде по-интелигентна, по-устойчива и по-приобщаваща. За да се постигне това са нужни гъвкави системи за качествено образование и обучение, които да отговарят не само на настоящите, но и на бъдещите нужди (Комюнике от Брюж относно ... Декември 2010 г.).

В отговор на всички тези процеси са изготвени редица европейски и национални програми за справяне с новите обстоятелства. Сред тях са „Европа 2020“ (ЕВРОПА 2020 Стратегия за ..., Брюксел, 2010 г.); „Меморандум за непрекъснато образование“ (Меморандум за непрекъснато образование, 2000 г.); „Национална стратегия за учене през целия живот“ (Национална стратегия ... 2014 -2020 г.); „Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България“ (Стратегия за ... 2015-2020 г.); Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ (Оперативна програма „Развитие....“ 2014-2020г.); „Национална стратегия за продължаващо професионално обучение“ (Национална ... 2005-2010 г.) и др.

Теорията за „Учение през целия живот“ (Lifelong learning), (Dimitrova, 2014 г.) е в основата на концепцията за учене през целия живот и има своя еквивалент в повечето европейски страни. Изпълнението на Стратегията е от изключителна важност за цялото европейско общество. Именно за това във връзка с актуално действащата в България „Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 – 2020 г. (Национална стратегия ... 2014 - 2020 г.), се изготвят ежегодни „План за действие“ (План за действие за 2016г. ...) и „Доклад за изпълнение“ на стратегията (Годишен доклад-2015, за ...). Докладите за изпълнение дават актуална и подробна информация за предприетите действия и постигнатия резултат във всички направления на стратегията, вкл. и за това как България се справя с изпълнението на Стратегията в сравнение с останалите европейски страни.

В годишния доклад - 2015 (Годишен доклад-2015, за изпълнение...) за изпълнението на Националната стратегия за учене през целия живот за периода 2014– 2020 г., ясно са показани данните относно това как се справя България по отделните показатели, които са включени в Националната стратегия. Нашата страна е на предпоследно място според показателя относителен дял на населението на възраст 25-64 г., участвало във формално или неформално образование или обучение с едва 2 %, като след нас е само

Румъния с 1,3 %. За сравнение на първо място е Дания с 31,3 %, следвана от Швеция, Финландия, Холандия и т. н., при средно ниво за ЕС от 10,7 %. В Доклада е записана като обща оценка за изпълнението на този критерий - „липсва напредък”.

В следващата таблица (Таблица 1) са представени данни за напредъка по изпълнение на Национална стратегия за учене през целия живот (НСУЦЖ) за периода 2007-2016 г.

*Таблица 1. Напредък по изпълнение на НСУЦЖ в частта „Участие на населението на възраст 25-64 години в ученето през целия живот” за 2007-2016 г.*

GEO/TIME	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EU (28 countries)	9,4	9,5	9,5	9,3	9,1	9,2	10,7	10,8	10,7	10,8
Belgium	7,4	7,1	7,1	7,4	7,4	6,9	6,9	7,4	6,9	7,0
Bulgaria	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	2,0	2,1	2,0	2,2
Czech Republic	6,0	8,0	7,1	7,8	11,6	11,1	10,0	9,6	8,5	8,8
Denmark	29,1	30,0	31,3	32,6	32,3	31,6	31,4	31,9	31,3	27,7
Germany	7,8	8,1	8,0	7,8	7,9	7,9	7,9	8,0	8,1	8,5
Estonia	7,0	9,7	10,5	11,0	11,9	12,8	12,6	11,6	12,4	15,7
Ireland	7,7	7,1	6,5	7,0	7,1	7,4	7,6	6,9	6,5	6,4
Greece	2,4	3,2	3,5	3,3	2,8	3,3	3,2	3,2	3,3	4,0
Spain	10,8	10,7	10,8	11,2	11,2	11,2	11,4	10,1	9,9	9,4
France	6,1	6,0	5,7	5,0	5,5	5,7	17,8	18,4	18,6	18,8
Croatia	2,9	2,6	3,0	3,0	3,1	3,3	3,1	2,8	3,1	3,0
Italy	6,2	6,3	6,0	6,2	5,7	6,6	6,2	8,1	7,3	8,3
Cyprus	8,7	8,8	8,3	8,1	7,8	7,7	7,2	7,1	7,5	6,9
Latvia	7,2	6,9	5,6	5,4	5,4	7,2	6,8	5,6	5,7	7,3
Lithuania	5,5	4,9	4,6	4,4	6,0	5,4	5,9	5,1	5,8	6,0
Luxembourg	7,2	8,7	13,8	13,5	13,9	14,2	14,6	14,5	18,0	16,8
Hungary	3,9	3,4	3,0	3,0	3,0	2,9	3,2	3,3	7,1	6,3
Malta	5,9	6,3	6,2	6,2	6,6	7,1	7,6	7,4	7,2	7,5
Netherlands	17,0	17,4	17,4	17,0	17,1	16,9	17,9	18,3	18,9	18,8
Austria	12,9	13,3	13,9	13,8	13,5	14,2	14,1	14,3	14,4	14,9
Poland	5,1	4,7	4,7	5,2	4,4	4,5	4,3	4,0	3,5	3,7
Portugal	4,4	5,3	6,4	5,7	11,5	10,5	9,7	9,6	9,7	9,6
Romania	1,5	1,8	1,8	1,4	1,6	1,4	2,0	1,5	1,3	1,2
Slovenia	15,1	14,3	14,8	16,4	16,0	13,8	12,5	12,1	11,9	11,6
Slovakia	4,1	3,6	3,1	3,1	4,1	3,2	3,1	3,1	3,1	2,9
Finland	23,4	23,1	22,1	23,0	23,8	24,5	24,9	25,1	25,4	26,4
Sweden	19,0	22,5	22,5	24,7	25,3	27,0	28,4	29,2	29,4	29,6
United Kingdom	20,5	20,5	20,7	20,1	16,3	16,3	16,6	16,3	15,7	14,4
Iceland	27,0	25,1	25,1	25,4	26,4	28,1	26,3	26,3	28,1	24,7
Norway	18,4	19,7	18,5	18,2	18,6	20,4	20,8	20,1	20,1	19,6
Switzerland	26,8	27,9	23,9	30,6	29,9	29,9	30,4	31,7	32,1	32,9
Macedonia	3,0	2,8	3,5	3,5	3,6	4,1	3,7	3,2	2,6	2,9
Turkey	1,8	2,1	2,6	2,9	3,4	3,9	4,5	5,7	5,5	5,8

*Източник: Eurostat*



Таблицата включва всички държави участващи в програмата и проследява напредъка за периода 2007-2016 г. Въз основа на данните се установява, че независимо от известен спад през последните няколко години, Дания заема убедително първо място през целия разглеждан период. След нея, със значително по-малък резултат, са държави като Швейцария, Финландия, Исландия и Великобритания. По отношение на наличието на най-голям прогрес в напредъка през годините от разглеждания период, първите места се заемат от Франция, (от едва 6,1 % през 2007 г. до 18,8 % през 2016 г.). Следващата държава с бързо развиващ се напредък е Люксембург, със съответно 7,2 % за 2007 г. и 16,8% за 2016 г.

Държави от „първата вълна” присъединили се към ЕС бивши социалистически страни, като Чехия, Полша, Унгария, Словения и Словакия постигат различни резултати за разглеждания период. За Чехия се констатира постоянно повишаване и към 2016 г. напредъкът е 8,8 %. Унгария също убедително напредва и има ръст от 3,9 % за 2007 г. на 6,3 % през 2016 г. За Полша, Словакия и Словения, обаче резултатите се променят в негативна посока. Словакия влошава своя резултат от 4,1 % през 2007 г. до 2,9 % към 2016 г. Резултатите на Полша са сходни - от 5,1% през 2007 г. през 2016 г. резултатът е 3,7 %, т. е. също има низходяща промяна в напредъка. Данните за Словения са интересни, тъй като както към 2007 г. (15,1 %), така и към 2016 г. (11,6 %), тя има най-висок резултат от гореспоменатите държави, но се наблюдава негативен процес на спадане на резултата.

Интерес представлява представянето на България по отношение на напредъка в НСУЦЖ в сравнителен план спрямо държавите от „първата вълна” на разширяване, от една страна, и със съседните държави, от друга.

Сравнението с Полша, Словакия, Словения, Унгария и Чехия показва, че България изостава значително през целия период. Резултатите на страната са в пъти по-ниски от част от изброените държави, като през 2016 г. най-много се доближаваме до резултата на Словакия, за която напредъкът е 2,9 %, а този в България е 2,2 %.

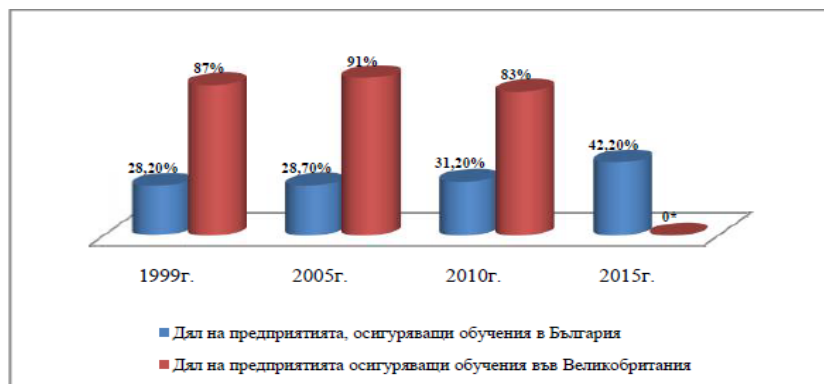
През 2007 г. напредъкът на България в програмата е 1,6 %, за същата година резултатът на Румъния е 1,5 %, на Турция е 1,8 %, на Гърция 2,4 %, а на Македония е 3 %. В края на периода, или през 2016 г., България има малък ръст в напредъка и достига 2,2 %, за Гърция резултатът е 4 % , а Турция е с най-добър резултат (5,8 %). До 2012 г. напредъкът на Македония върви към повишение и достига до 4,1 %, но след 2012 г. се констатира низходящо движение и през 2016 г. резултатът е 2,9 %. Румъния, с напредъка си от 1,2 %

през 2016 г. заема последно място сред всички държави участващи в програмата.

Според Института за пазарна икономика (ИПИ), основна слабост и пропуск в професионалното образование и обучение в България е доказан устойчив недостиг на кадри с професионално образование. Това, от своя страна, води до разходи на допълнително време и ресурси, които работодателите и работниците трябва да отделят за продължаващо професионално образование. През 2015 г. ИПИ публикува данни (Професионално образование и заетост - Септември 2015 г.), които показват, че предприятията в България страдат от липса на подготвени кадри, като за 2014 г. 15 % от фирмите в промишлеността не могат да намерят подготвени кадри, което е двойно по-висок дял от този в ЕС (7,4%). Същевременно за десет години двойно се е увеличил броят на работодателите, които са квалифицирали допълнително работниците си. Това води до извода за наличието на реална необходимост от развиване и усъвършенстване на ППО от една страна и за възможностите, които то на практика предоставя за повишаване на професионалната пригодност на специалистите и тяхното максимално адаптиране към нуждите на пазара на труда, от друга.

Важен въпрос в контекста на ППО е ролята на работодателите за неговото реализиране. В този смисъл на Фигура 1 е представена информация за дела на предприятията осигуряващи обучения, като са съпоставени данни за България и Великобритания за периода 1999–2015 г.

*Фигура 1. Предприятия, организирани ППО в България и Великобритания за периода 1999–2015 г.*



*Източник: за България - Национален статистически институт (данните за 2015 г. са предварителни); за Великобритания - Continuing Vocational Training Survey, Department for Business, Innovation and Skills*

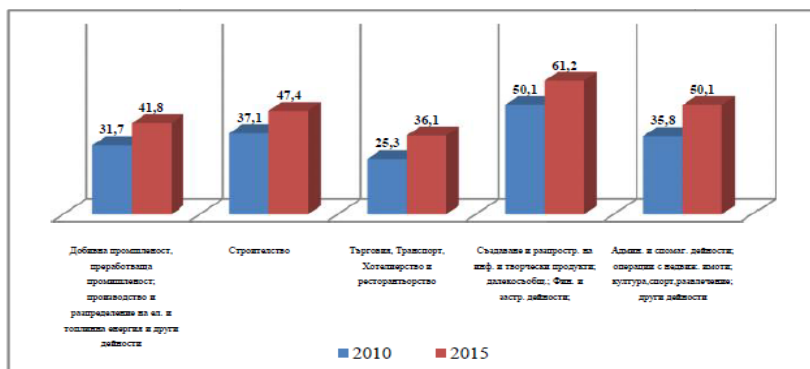
*Заб.: данни за Великобритания за 2015 г. все още не са публикувани*

От графиката се вижда, че към 2015 г. само 42,2 % от работодателите в България са осигурили обучение на персонала. Констатира се, че дялът на предприятията, предприели инициативи за обучение на служителите се повишава плавно през годините, като най-големият ръст е през последния период 2010-2015 г. Относителният дял на предприятията, осъществяващи обучения през 2015 г. нараства с 11 % спрямо 2010 г., докато за периода 2005-2010 г. ръстът е 2,5 %, а за 2005 г. спрямо 1999 г. е едва 0,5 %. Изводът, който може да се направи е, че погледнато в рамките на страната, за последния петгодишен период нарастването е значително на фона на предходните години, т. е резултатът от 42,2 % бележи добър напредък. Съпоставката обаче с данните за Великобритания (87 % през 1999 г.; 91 % през 2005 г. и 83 % през 2010 г.) ясно показва, че дялът на предприятията, осъществяващи обучения на своите служители в България е значително (приблизително от 2 до 3 пъти) по-нисък.

Конкретизация, по отделни икономически сектори, на относителния дял на предприятията, осигуряващи обучения за периода 2010-2015 г. е представена на Фигура 2.

Видно е, че има повишение във всички отрасли средно с около 10-11 %. Най-голямо е увеличението, с малко над 14 %, за сектора, където са обобщени дейностите: Административни и спомагателни дейности; Операции с недвижими имоти; Професионални дейности и научни изследвания; Култура, спорт и развлечения и други дейности.

*Фигура 2. Относителен дял на предприятията осигуряващи обучения по отрасли за 2010 г. и 2015 г.*



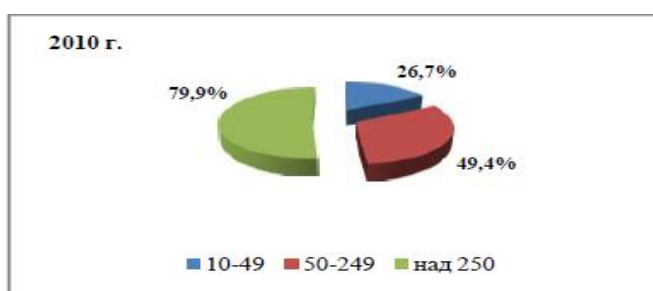
*Източник: НСИ*

Следва да се посочи, че водещият в обученията през 2010 г. сектор, с резултат от 61,2 %, включващ „Създаване и разпространение на информация

и творчески продукти; Далекосъобщения; Финансови и застрахователни дейности” запазва лидерската си позиция и през 2015 г. с 50,1%. Не се променя и последното място по дял на организирани обучения на сектора „Търговия, Транспорт, Хотелиерство и ресторантьорство;” с относителен дял от 25,3 % през 2010 г. и 36,1 % през 2015 г.

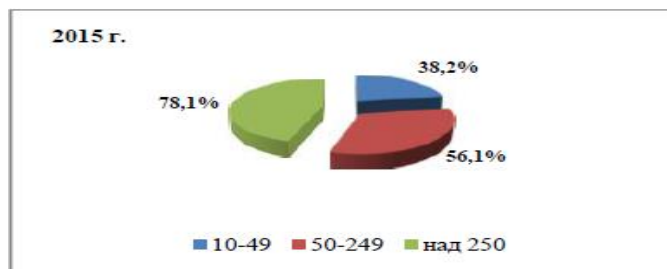
С оглед на задълбочаване на проучването, интерес представлява и изследването на диференциацията на данните за дела на предприятията, осигуряващи ППО, в зависимост от броя на заетите (Фигура 3 и Фигура 4).

*Фигура 3. Относителен дял на предприятията, осигуряващи обучения във всяка от групите предприятия, формирани според броя на заетите в тях за 2010 г.*



*Източник: НСИ*

*Фигура 4. Относителен дял на предприятията, осигуряващи обучения във всяка от групите предприятия, формирани според броя на заетите в тях за 2015 г.*



*Източник: НСИ*

Предприятията са разделени в три групи според броя на заетите<sup>29</sup>: 10-49, от 50-249 и над 250 заети. Установява се, че по-големите компании инвестират повече в обучения както през 2010 г. така и през 2015 г.

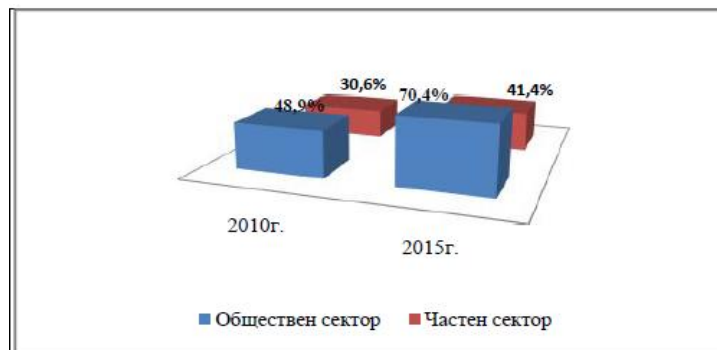
<sup>29</sup>*Забележка:* Информацията на НСИ относно ППО не съдържа данни за предприятия с численост под 10 души

Същевременно при сравнението се вижда, че при първите две групи предприятия е налице повишение на относителния дял през 2015 г. спрямо 2010 г. При предприятията с брой на заетите 10-49 има ръст от 11,5 %, (от 26,7% през 2010 г. на 38,2 % през 2015 г.). При средните фирми със заети от 50-249 човека, увеличението е по-малко, като дялът от 49,4 % през 2010г. нараства до 56,1% през 2015 г., т. е. с 6,7 %. При групата предприятия с численост на заетите над 250 човека има лек спад с близо 2%.

Повишението на дела на предприятията с най-малък и среден брой на заетите е изключително положителна тенденция, особено в контекста на данните на НСИ, че към 2015 г. именно тези предприятия преобладават в България. Разглеждайки фирмите според броя на заетите в тях лица, разпределени в четири групи се получава, че дялът на тези с брой на заетите до 9 човека е 92,5 %, групата от 10-49 човека е 6,17 %, на тези със заети 50-249 човека е 1,16 %, а предприятията със заети лица над 250 души са едва 0,19%.<sup>30</sup> Тези данни дават основание да се обобща, че най-важна, в определен смисъл, целева група за насърчаване на обученията на персонала е именно тази със заети от 10-49 човека.

По отношение на обученията освен в зависимост от броя на заетите, може да се направи анализ и в зависимост от формата на собственост върху капитала, като предприятията са разделени в две групи: обществен сектор и частен сектор. Сравнението касае дела на предприятията обучавали своите служители в двата сектора за 2010 г. и 2015 г.

*Фигура 5. Относителен дял на предприятията, осигуряващи обучения по форма на собственост*



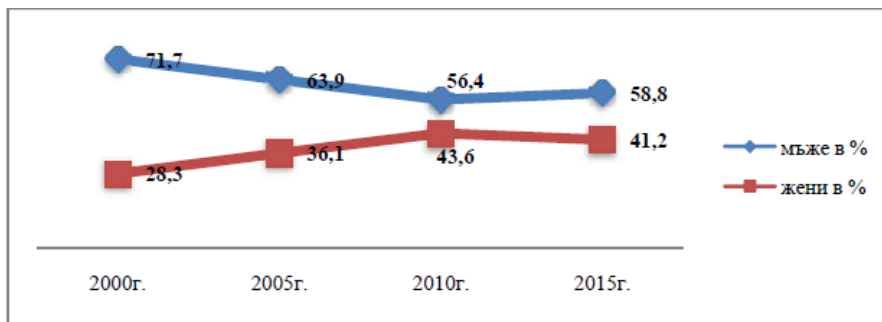
*Източник: НСИ*

<sup>30</sup> Данни на НСИ за брой на предприятията по групи според броя на заетите в тях [<http://www.nsi.bg/bg/content/8225/>[дата на достъп 05.01.2017]] и собствени изчисления

На Фигура 5 се вижда, че делът на предприятията в обществения е по-висок от този на предприятията в частния сектор. През 2010 г. разликата между двата сектора е 18,3 %, а през 2015 г. се увеличава като достига 29 %. По отношение на динамиката и за двата сектора се констатира ръст на относителния дял. В обществения сектор увеличението през 2015 г. спрямо 2010 г. е значително – с над 21 %, (от 48,9 % на 70,4%). При частния сектор повишението е от 30,6 % през 2010 г. на 41,4% през 2015 г., като се бележи ръст от 10,8 %, който обаче е наполовина по-малък от този в обществения сектор.

В интерес на детайлното проучване може да се направи разграничение на участниците в обученията по пол.

*Фигура 6. Относителен дял на участниците в обученията по пол за периода 2000-2015 г.*



*Източник: НСИ*

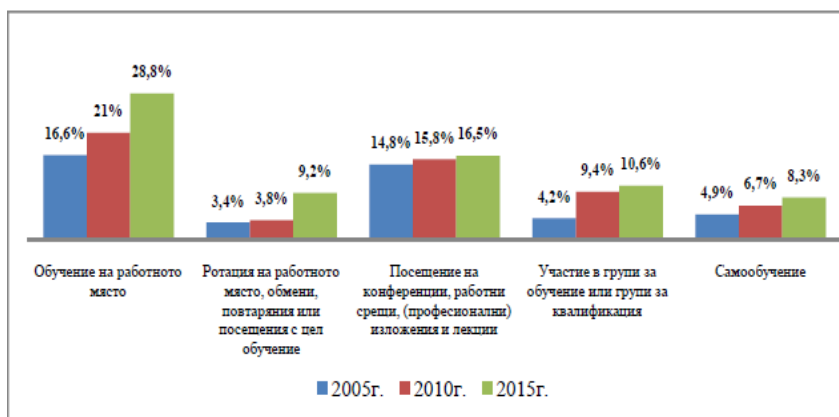
На Фигура 6 се проследява делът на мъжете и жените, участвали в обученията за периода 2000-2015 г. При жените, участвали в обученията за периода 2000-2010 г. тенденцията е към повишаване на относителния дял, като нарастването е с над 15 % и достига 43,6 % към 2010 г. През 2015 г. обаче, делът на обучените жени започва бавно да се понижава и достига 41,2 %. При мъжете тенденцията е обратна - от 2000 г. до 2010 г. относителният дял на обучените мъже намалява, като от 71,7 % през 2000г. достига до 56,4 % през 2010 г., т. е. с малко над 15 % намалява относителният дял на обучените в предприятията мъже. През 2015 г. обаче, макар и с малко (2,4 %) делът на обучените мъже отново се повишава и се отчита резултат от 58,8 %. През целия период 2000-2015 г. делът на обучените мъже е значително по-голям от обучените жени. Разликата в относителните дялове на обучените мъже и жени за целия период е различна. През 2010 г. тя е най-малка (12,8%), а през 2000 г. е най-голяма (43,4 %). Налага се изводът, че от гледна

точка на пола работодателите не инвестират еднакво в обучението на своите служители, като го правят предимствено по отношение на мъжете.

Въпреки че неравенството между мъжете и жените в професионален аспект, бидейки изключително интересна, но и широка тема, не е предмет на настоящото проучване, в подкрепа на този извод са и някои интересни данни, свързани с разликите между половете в обучението. По данни на НСИ към 2016 г. 61,2 % от завършилите висше образование във всички степени са жени, т.е. жените са по-образовани от мъжете.<sup>31</sup> Друго проучване, посветено на участието на активните хора на възраст между 25-64 г. във формално и/или неформално образование и обучение през 2016 г., показва, че делът на участниците по пол е изравнен, а при самостоятелната форма на обучение и владеенето на чужди езици делът на жените е по-висок (Дневник, Септември 2017 г.).

Следващият важен аспект на изследването се отнася до вида на обученията и по-точно до методите за обучение на служителите, които работодателите използват.

*Фигура 7. Относителен дял различните форми обучения използвани от предприятията за периода 2005- 2015 г.*



*Източник: НСИ*

Въз основа на данните от графиката могат нагледно се степенуват „предпочитанията” от страна на работодателите относно вида на обученията,

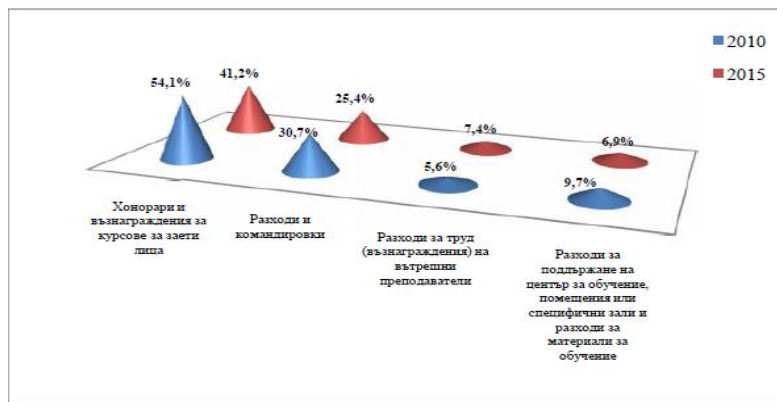
<sup>31</sup> Данни на НСИ - Завършили висше образование по образователно-квалификационна степен и пол [<http://www.nsi.bg/bg/content/3403/> [дата на достъп 2017-10-14]]

които предоставят на служителите си. За целия период е валидно едно и също съотношение между различните форми на обучение. Най-голяма част от работодателите използват метода „Обучение на работното място”, като дялът му достига от 16,6 % (2005 г.), до 21 % (2010 г.) и до 28,8 % през 2015 г., т. е. за целия период относителният дял на този метод се повишава с 12,6 %. Следващият метод на обучение, който е често прилаган от предприятията е „Посещение на конференции, работни срещи, (професионални) изложения и лекции”, като към 2015 г. дялът му е 16,5 %. Интересното при този начин на обучение е, че в разгледания период той има най-постоянен дял и повишението му в годините е доста плавно от 14,8 % през 2005 г. на 16,5 % през 2015 г., т. е. с едва 1,7 %. Третият по предпочитания начин за обучение е „Участие в групи за обучение или групи за квалификация” като дялът му към 2015 г. е 10,6 %. При този метод се наблюдава съществено нарастване - ако през 2005 г. едва 4,2 % от фирмите са използвали този начин за обучения, то през 2010 г. те са вече 9,4 % , а към 2015 г. 10,6 % от предприятията, осигуряващи обучения го правят именно чрез този метод. Следващият начин, на който наблягат обучаващите предприятия е „Ротация на работното място, обмени, повтаряния или посещения с цел обучение”. На този начин да подготвят своите служители разчитат 3,4 % през 2005 г., 3,8% през 2010 г. и 9,2 % през 2015 г. Въпреки малкия му относителен дял спрямо останалите форми за обучение, трябва да се отбележи, че също като предходния метод, тук се констатира съществено увеличение за периода 2005-2015 г., като 5,8 % повече от работодателите са използвали именно този начин за подготовка на кадрите. Най-слабо използваният метод сред работодателите е т. нар. „Самообучение”, като обаче се установява процес на нарастване на относителния му дял от 4,9 % за 2005г., на 6,7 % за 2010 г. и достигане до 8,3 % през 2015 г.

Продължаващото професионално обучение на заетите лица може да се разглежда като инвестиция от страна на бизнеса, а всяка инвестиция е свързана с разходи за нейното финансиране. Разходите за обучение, които работодателите са направили през 2010 г. са в размер на 74 675 хил. лв., а към 2015 г. са 118 076 хил. лв., което е с 43 401 хил. лв. повече, или нарастване с около 1/3. На следващата Фигура 8 се вижда разпределението по видове на направените за обучение разходи за 2010 г. и 2015 г.



Фигура 8. Разпределение на разходите за обучение по видове за периода 2010 г. и 2015 г.



Източник: НСИ

Най-голям дял от разходите и през двете години заемат разходите за „Хонорарии и възнаграждения за курсове на заетите лица”, които през 2010г. са били 41,2 %, а през 2015 г. достигат 54,1%. Следващото перо са разходите за командировки, чиито дял от 25,4 % през 2010 г. се увеличава на 30,7 % през 2015 г. Другите два вида разходи, които правят предприятията за обученията са „Разходи за труд (възнаграждения) на вътрешни преподаватели” и „Разходи за поддържане на център за обучение и т. н.”, като динамиката им за периода е различна. През 2010 г. за труд са изразходвани 7,4 % от разходите, а за поддържане на център за обучение и т. н. 6,9 %. През 2015 г. ситуацията е обратна, т. е. повече средства са изразходвани за центрове за обученията, които са с дял от 9,7 %, докато тези за заплащане на труда на преподаватели са 5,6 %.

### 3. Заключение

Резултатите от направеното в настоящата разработка изследване позволяват да се направят някои обобщени изводи.

1. Обученията са необходима и неизменна част от динамичното развитие на модерното общество. Развитие на технологиите, пазара и социалните взаимоотношения създава нови предизвикателства и определя нови потребности. В този контекст ученето през целия живот, в частност продължаващото професионално обучение, придобива все по-важно икономическо и социално значение. То създава възможностите за

актуализиране и поддържане на високо качество на човешкия ресурс, адекватно на променящите се потребности. Това е неотменимо условие за увеличаване на човешкия капитал в периода на интензивно развитие на информационно-комуникационните технологии, на изграждане на икономика, основана на знанието, на евроинтеграция и глобализация.

2. Напредъкът на България по отношение на изпълнението на Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2007-2016 г. е незадоволителен и с нисък ръст. Макар и незначително, подобряване на резултатите се установява след 2011 г.

3. По отношение на участието на предприятията в организирането и провеждането на ППО се установява, че техният относителен дял в общия брой предприятие е недостатъчно висок (в сравнение със страните с най-добри резултати). Същевременно се установява тенденция на увеличение на относителния дял на предприятията, осигуряващи обучения за периода 1999-2015 г., като нарастването е най-голямо през 2010-2015 г. Това означава, че са налице позитивни процеси, които ако бъдат продължени, биха могли да доведат, още в края на следващия отчетен период (през 2020г.), до постигане от страна на България на значително по-високи резултати и до доближаване до водещите страни в ЕС.

4. Анализът показва, че за 2010-2015 г. водещ по отношение на дела на предприятията, осигуряващи обучения е секторът, включващ дейностите „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; Далекосъобщения; Финансови и застрахователни дейности”, а на последно място е секторът „Търговия, транспорт, хотелиерство и ресторантьорство”. Констатира се увеличение на дела на обучаващите предприятия във всички сектори.

5. Установява се, че най-висок е относителният дял на предприятията, осъществяващи обучения, в групата на компаниите с численост на заетите над 250 души както през 2010 г. така и през 2015 г. Същевременно при двете групи предприятия с брой на заетите от 10 до 249 човека се наблюдава повишение на относителния дял през 2015 г. спрямо 2010 г., докато в групата на най-големите предприятия има лек спад.

6. Констатира се, че делът на предприятията, осигуряващи обучения в обществения сектор е по-висок от този в частния сектор и през 2010 г. и през 2015 г. По отношение на динамиката и за двата сектора се констатира ръст на относителния дял, който в обществения сектор е приблизително два пъти по-висок.

7. Установява се, че през целия период 2000-2015 г. дялът на обучените мъже е значително по-голям от обучените жени. По отношение на динамиката на дела на обучените мъже и жени са налице разнопосочни колебания в отделните години.

8. За периода 2005-2015 г. най-голяма част от работодателите използват метода „Обучение на работното място”, следван от методите „Посещение на конференции, работни срещи, (професионални) изложения и лекции”, „Участие в групи за обучение или групи за квалификация”, „Ротация на работното място, обмени, повтаряния или посещения с цел обучение” и „Самообучение”. Констатира се увеличение на относителния дял на използване на всички методи, като за всеки от тях нарастването е различно в рамките на периода.

9. Установява се нарастване на разходите за обучение, направени от работодателите за 2010 г. и 2015 г. Най-голям дял от разходите и през двете години заемат разходите за „Хонорари и възнаграждения за курсове на заетите лица”, следвани от разходите за командировки. Според дела им разходите за труд (възнаграждения) на вътрешни преподаватели и респ. разходите за поддържане на център за обучение и т. н. си разменят третото и четвъртото място през 2010 г. и през 2015 г.

От всички изводи в проучването, следва да се направи обобщението, че прогресът, там където го има, изисква време и е много бавен процес. Повечето инициативи, които биха дали трайни решения, отнемат едно и/или повече десетилетия. Продължаващото професионално обучение и социалното партньорство в тази област са добро начало, което може да изгради правилните социално отговорни бизнес практики, с които да се ангажират и активизират всички участници в реализирането на продължаващото професионално обучение. Само по този начин можем да се очаква по-бързо и реално устойчиво развитие на икономиката и благополучие на цялото общество.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Баев, С. и колектив. Анализ на състоянието на продължаващото професионално обучение в страната. София, 2006 г. [[http://lll.mon.bg/uploaded\\_files/Analiz\\_PPO.pdf](http://lll.mon.bg/uploaded_files/Analiz_PPO.pdf), 17-01-19]

Годишен доклад-2015, за изпълнение на Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 – 2020г. [<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=880>, 2017-01-15]

- ЕВРОПА 2020 Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, Брюксел, 2010г. [<http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?Lang=bg-BG&Id=124>, 2017-01-17]
- Жените в трудоспособна възраст са по-активни от мъжете в търсенето на допълнително обучение, Дневник, Септември 2017 г. [[http://www.dnevnik.bg/bulgaria/2017/09/15/3042383\\_jenite\\_v\\_trudosposobna\\_vuzrast\\_sa\\_po-aktivni\\_ot\\_mujete/2017-09-28](http://www.dnevnik.bg/bulgaria/2017/09/15/3042383_jenite_v_trudosposobna_vuzrast_sa_po-aktivni_ot_mujete/2017-09-28)]
- Комюнике от Брюж относно засилването на европейското сътрудничество в областта на професионалното образование и обучение за периода 2011—2020г., Брюж, 7 декември 2010 г. [[http://ec.europa.eu/dgs/Education\\_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/Education_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_bg.pdf), 2017-01-06]
- Лисабонска стратегия - Документ относно напредъка на Лисабонската стратегия. Брюксел, 2010г. [[http://ec.europa.eu/Europe2020/pdf/lisbon\\_strategy\\_evaluation\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/Europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_bg.pdf), 2017-01-05]
- Меморандум за непрекъснато образование. Европейска комисия по образованието. Брюксел, 2000г. [<http://www.nsa.bg/download.php%3FNSAFRONTEND%3Dc39ce61c39ce999fecebd874b9b2a20%26id%3D92&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjSr5uNhsnSAhXGPxoKHfI8A7YQFggtMAA&usq=AFQjCNFBSHiVXUI8sN9wqZuEbElmEMz8Q>, 2017-01-19]
- Национален статистически институт – Предприятия, организирали ППО [<http://www.nsi.bg/bg/content/3520>, 2017-01-10]
- Национален статистически институт - инфостат [[https://infostat.nsi.bg/Infostat/pages/reports/result.jsf?x\\_2=1301](https://infostat.nsi.bg/Infostat/pages/reports/result.jsf?x_2=1301), 2017-01-20]
- Национална стратегия за продължаващо професионално обучение за периода 2005-2010г. [<http://www.mon.bg/?go=page&pageId=74&subpageId=143>, 2017-01-21]
- Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 -2020 г. [<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=880>, 2017-01-15]
- Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2014-2020 г. [[http://ophrd.government.bg/view\\_doc.php/6946](http://ophrd.government.bg/view_doc.php/6946), 2017-01-14]
- Пазар на труда. Състояние и тенденции. Българска Стопанска Камара. 2011г. [[http://www.bia-bg.com/uploads/files/\\_oldsite\\_analysis/Bulgarian\\_industrial\\_association\\_analysis\\_1317037822\\_labour\\_market-2011.pdf](http://www.bia-bg.com/uploads/files/_oldsite_analysis/Bulgarian_industrial_association_analysis_1317037822_labour_market-2011.pdf), 2017-01-24]
- План за действие за 2016г. за изпълнение на Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 -2020 г. [<http://www.strategy.bg>]

- /StrategicDocuments/View.aspx?lang=bgBG&Id=88, 2017-01-15]
- Професионално образование и заетост - Предимства, слабости, възможности и опасности, Институт за Пазарна Икономика, Септември 2015г.,[[https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/vocational\\_education-employment-1.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/vocational_education-employment-1.pdf), 2017-01-03]
- Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020 г. [[http://mon.bg/%3Fh%3DdownloadFile%26fileId%3D6386&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjXvL7yj8nSAhVB1hoKHcirBukQFggZMAA&usg=AFQjCNEb2\\_h6GCSEKFTAgV6iIE8s0cbJvQ](http://mon.bg/%3Fh%3DdownloadFile%26fileId%3D6386&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjXvL7yj8nSAhVB1hoKHcirBukQFggZMAA&usg=AFQjCNEb2_h6GCSEKFTAgV6iIE8s0cbJvQ), 2017-01-24]
- Cedefop European public opinion survey on vocational education and training / Luxembourg: Publications Office of the European Union,2017[<http://www.Cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5562>; 2017-09-22]
- Continuing Vocational Training Survey , Department for Business, Innovation and Skills, February 2013, [[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/81645/bis-13-587-continual-vocational-training-survey-cvts4.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/81645/bis-13-587-continual-vocational-training-survey-cvts4.pdf), 2017-01-08]
- Dimitrova, R. Research on the educational needs of the employed personnel in the Blagoevgrad region within the context of the lifelong learning concept. Scientific journal NR 801, Service management vol.12. 2014
- Participation rate in education and training [[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng\\_ifse\\_01&lang=en#2017-09-24](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_ifse_01&lang=en#2017-09-24)]
- The benefits of vocational education and training European Centre for the Development of Vocational Training, 2011 [[http://www.google.bg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2F5510\\_en.pdf&ei=kD1wVYXbPKKuygPhiYHwAQ&usg=AFQjCNFq1ysZADd4EoroCZtfE6k9avqjHQ&sig2=HUIkO\\_z8XAZ--f0GHoSfew](http://www.google.bg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cedefop.europa.eu%2Ffiles%2F5510_en.pdf&ei=kD1wVYXbPKKuygPhiYHwAQ&usg=AFQjCNFq1ysZADd4EoroCZtfE6k9avqjHQ&sig2=HUIkO_z8XAZ--f0GHoSfew), 2017-01-23]

**ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ НА  
ЗАЕТИТЕ В ИТ- СЕКТОРА В БЪЛГАРИЯ**  
**Райна Димитрова, Радослав Владов**

**CONTINUING VOCATIONAL TRAINING OF SPECIALISTS  
EMPLOYED IN THE IT- SECTOR IN BULGARIA**  
**Rayna Dimitrova<sup>32</sup>, Radoslav Vladov<sup>33</sup>**

Received: .22.10.2017, Accepted: 03.11.2017

---

***Abstract***

*Education and development of human resources and their lifelong learning has a significant importance both for IT- companies as well as their staff. The transition to a knowledge society, rapid development of the IT- sector, globalization are the challenges that require a new approach to education, training and lifelong learning. The IT- labor market has a shortage of staff with the necessary knowledge, skills and competences, which seems to be a real long-term trend. The limited number of qualified personnel is a major obstacle to the expansion of the IT- industry in our country. As a consequence of this, within the Lifelong Learning concept, continuing vocational training becomes more and more important and also provides opportunities to increase knowledge, skills and competencies of the IT- sector employees. In this context, the purpose of the present research is to study the problem of continuing vocational training of specialists, employed in enterprises in the IT- sector in Bulgaria.*

***Keywords:*** *IT- sector, labour market, human resources, continuing vocational training, longlife learning, IT- specialists*

***JEL Codes:*** *M12; M15; M51; M54*

---

---

<sup>32</sup> Faculty of Economics, SWU “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, Associate Professor, PhD, rayna\_dim@swu.bg

<sup>33</sup> Faculty of Economics, SWU “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, Assistant Professor, PhD, radovladov@swu.bg

## 1. Въведение

През последните две десетилетия секторът на информационните технологии (ИТ) се превръща от спомагателен за традиционните стопански дейности в най-бързо развиващия се сектор на икономиката. ИТ-индустрията се отличава с висока добавена стойност и динамично развитие на фона на непрекъсната високотехнологична промяна. Бързото разпространение на мобилните комуникации и подобрената международна свързаност, вкл. и в слаборазвитите страни, допълнително спомагат за развитието на сектора. Това отваря нови пазарни възможности за просперитет на ИТ-предприятията.

Изследването на промените на пазара на труда в отрасъла и в частност на проблема за кадровата осигуреност придобива все по-голямо значение с оглед на спецификата на дейностите в предприятията в ИТ-сферата. Тази специфика се определя от факта, че в ерата на цифровите технологии и автоматизацията на бизнес-процесите, човешките ресурси с техния интелектуален потенциал са тези, които генерират иновативни идеи и се превръщат в основен фактор за развитие на предприятията и за повишаване на тяхната конкурентоспособност. Устойчиво и ефективно развитие на предприятията в ИТ-сектора е възможно само, ако те разполагат с достатъчни по количество и с необходимото ниво на знания, умения и компетенции човешки ресурси. Редица проучвания и анализи показват, че недостигът от обучени кадри с адекватни на изискванията на отрасъла образование и квалификация, лимитира разгръщането на обективно съществуващия реален потенциал за развитие на ИТ-индустрията. Същевременно капацитетът на образователната система не е достатъчен за да позволи разрешаването на проблема в обзрима перспектива.

В този контекст целта на настоящето изследване е да се направи проучване, в рамките на концепцията за „Учене през целия живот“, на проблема за продължаващото професионално обучение на специалистите, заети в предприятията в сектора на информационните технологии в България. С оглед на постигането на целта на разработката са използвани данни от реализирано в рамките на периода 01.09. 2015 г. – 30.11. 2015 г. анкетно проучване (Владов, 2016, с. 153). Емпиричното проучване е насочено както към мениджъри и специалисти по човешки ресурси, така и към специалисти, работещи в отрасъла. Извадките са формирани по метода на отзовалите се. Общият брой на респондентите - ИТ специалисти е 240, а на мениджърите и специалистите от отделите „Човешки ресурси“ - 110. Всички те са заети в

предприятия или извършват дейност на свободна практика в сферата на информационните технологии в България. За подпомагане на работата по провеждане на анкетното проучване и за обработка на данните са използвани електронната платформа с отворен код LimeSurvey и програмният продукт MS Excel.

## **2. Постановка на проблема**

Постигането на постоянно конкурентно предимство се постига чрез хората. Затова те трябва да се считат за ценни активи, в които да се инвестира и по този начин да се увеличава присъщата им ценност (Харизанова, 2006, с. 26). Инвестициите в човешките ресурси развиват възможностите на организациите. Благодарение на потенциала на талантливите сътрудници, на скоростта, на сътрудничеството, на отговорността, на единния светоглед, на овладяването на знания и на лидерството, тези допълнителни възможности създават нематериалната пазарна стойност на организациите. Увеличавайки възможностите на организацията, специалистите превръщат нематериалните ресурси в материални (Улрих & Брокбэнк 2010, с. 8). Организациите имат постоянна потребност от осигуряване на висока производителност на труда на работниците. Поради това много организации се грижат и за качеството на човешките ресурси. Провеждат се програми за систематично обучение и подготовка на работниците, които помагат за пълно разкриване на техните възможности. Крайната цел на обучението се състои в обезпечаване на всяка организация с достатъчно количество хора с навици и способности, необходими за достигане на нейните цели (Мескон, Альберт & Хедоури, с. 410-411).

Развитието на човешкия капитал зависи от множество фактори. Най-важните от тях са достъпът до образование и професионално обучение и неговото качество, възможностите за трудова заетост и кариерно развитие, ефективната здравноосигурителна система, зачитането на културните права и плурализмът. Хората са най-ценния актив и именно за това осъществяването на непрекъснато образование е най-важната политика за развитие на активно гражданско съзнание, социално единство и повишаване на заетостта (A Memorandum on ..., 2000).

От тази гледна точка образованието и развитието на човешките ресурси и обучението им през целия живот е важно както за компаниите, така и за отделните индивиди. Основна цел е да се осигурят адекватни на потребностите базисна подготовка и основни умения на всеки млад човек, които успешно да се надграждат, разширяват, усъвършенстват и адаптират



чрез продължаващите през зрялата възраст образование и обучение (Катански, 2012, с. 11). **Работодателите** са силно заинтересовани от наемането, формирането и развитието на човешки капитал с висок потенциал, защото това е решаващ фактор за конкурентоспособността на предприятията, за качеството и пазарния прием на техните продукти и услуги, за успешното реализиране на тяхната мисия и визия. Качественото професионално образование води до редица положителни ефекти както за хората и предприятията, така и за държавата и икономиката като цяло. Същевременно фактът, че производителността на труда в България в сравнителен аспект е по-ниска от тази на повечето страни в ЕС, засилва още повече необходимостта от нарастване на степента на участие на човешките ресурси в различни форми на обучение чрез системата за учене през целия живот. Придобиването и увеличаването на професионални знания, умения и компетенции, на адекватни познания по информационни и комуникации технологии и чужди езици, са съществени фактори за повишаване на равнището на производителността на труда и адаптивността на заетите лица.

Основен мотив за повишаване на равнището на образование, знания, умения и компетенции на отделните лица е фактът, че това ги прави по-адаптивни към динамичните промени на пазара на труда и създава по-добри условия за професионална реализация и постигане на по-висок икономически и социален статус.

По проблемите за същността на обучението съществуват различни идеи, изисквания, особености в теоретичен и приложен аспект. Общото в тях е (Шопов & Атанасова, 2007, с. 97):

- обучението трябва да бъде системен и непрекъснат процес;
- обучението променя знанията, уменията и нагласите за работа;
- обучението подобрява трудовите резултати;
- обучението е в тясна връзка с работната позиция (длъжността);
- мотивацията е предпоставка за обучението и резултат от него.

Крайната цел на обучението е свързана с интереса на организацията за увеличаване на ефективността от използването на основните производствени фактори и усъвършенстване на параметрите на организационното представяне. Персоналът се разглежда като стратегически ресурс, позволяващ инвестиции, които увеличават потенциалните възможности на компаниите и предприятията.

Мащабът на настоящата икономическа и социална промяна, бързото преминаване към общество на знанието и демографския натиск в резултат на застаряването на населението и миграционните процеси в Европа са

предизвикателства, които изискват нов подход към образованието и обучението в рамките на учене през целия живот. Ученето през целия живот се дефинира като всички учебни дейности, предприети през целия живот, с цел подобряване на знанията, уменията и способностите, в рамките на личните граждански, социални или свързани със заетостта перспективи (Шопов, 2007).

В съвременното общество ученето през целия живот се определя като критичен фактор за личностно развитие и залог за успешна кариера, тъй като формалното образование представлява само една част от това, което човек научава през живота си. В Лисабонската стратегия на ЕС се предвижда модернизация на европейския социален модел чрез инвестиране в човешките ресурси и противодействие на социалната изолация. От страните - членки се очаква да вложат средства в образованието и обучението, да провеждат активна политика на заетост, да улесняват прехода към икономика на знанието (Лисабонска стратегия – Документ ..., 2010). Така нареченият „Копенхагенски процес“ поставя началото на европейската стратегия за засилване на сътрудничеството в областта на професионалното образование и обучение (ПОО). Определят се дългосрочните стратегически цели за следващото десетилетие (2011-2020 г.). Заявява се, че Европа иска да бъде по-интелигентна, по-устойчива и по-приобщаваща. За да се постигне това са нужни гъвкави системи за качествено образование и обучение, които да отговарят на настоящите и бъдещите нужди (Комюнике от ..., 2010).

Концепцията за „Учене през целия живот“ (Lifelong learning) е в основата на стратегии за учене през целия живот, които се реализират в повечето европейски страни (Making a ..., 2001). Сред тях са „Европа 2020“ (Европа 2020 ..., 2010); „Меморандум за непрекъснато образование“ (A Memorandum on ..., 2000); „Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 – 2020 г.“ (Национална стратегия ..., 2014), във връзка с контрола на изпълнението на която се изготвят ежегодни „План за действие“ (Планове за ..., ) и „Доклад за изпълнение“ на стратегията (Годишен доклад ..., 2015); „Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България“ (Стратегия за ..., 2014); ОП „Развитие на човешките ресурси“ (Оперативна ..., 2014); „Национална стратегия за продължаващо професионално обучение“ (Национална ..., 2005) и др. В Стратегията за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020 г. (Стратегия за..., 2014) се откроява изводът, че е жизнено необходимо да се предприемат мерки по засилване на участието и на отговорностите на всички заинтересовани

страни за осигуряване на кадри с необходимата за икономиката квалификация. През 2011 г. Европейският център за развитие на професионалното обучение публикува мащабно проучване (The benefits ..., 2011) на ефектите върху пазара на труда не само от професионалното средно образование, но и от това, организирано от работодателите за своите работници. Докладът заключава, че продължаващото професионално обучение (ППО) има положителни ефекти за пазара на труда и в редица държави в Европа има ясни връзки между ППО и по-високото ниво на заплащане, по-голямата мобилност и по-ефективната интеграция на работната сила. Основните положителни ефекти от ППО за предприятията пък включват по-висока продуктивност, повече иновации, по-стабилна организация. Всичко това води както до по-голям икономически растеж, така и като цяло до по-голямо благосъстояние, респ. по-голям на размер на БВП (Професионално образование ..., 2015).

Изискванията към човешките ресурси както в количествено, така и в качествено отношение, вкл. по отношение на образование, професионални знания, практически умения и компетенции се определят от потребностите на съответните отрасли и подотрасли на икономиката, респ. на отрасловите пазари на труда. В този смисъл състоянието и перспективите за развитие на ИТ- сектора в България са съществен фактор, който влияе върху потребностите на предприятията в отрасъла от човешки ресурси.

### **3. Резултати**

България, като част от глобалното европейско семейство, следва общите посоки на развитие на информационното общество. В Иновативната стратегия за интелигентна специализация за програмния период 2014 – 2020 г. секторът на информационните и комуникационните технологии се определя като приоритетен и един от високо- и средно- интензивните на знания сектори, в които се произвежда крайна продукция с по-висока добавена стойност. Посочва се, че секторът има нужда от подкрепа, с цел осигуряване на по-качествени работни места и повишаване на конкурентоспособността на икономиката (ОПРЧР, 2014).

По данни на Eurostat (Percentage of ..., 2016) дялът на ИТ- сектора в БВП на България за периода 2000-2015 г. е около 5 % годишно. След няколко години свиване и известен застои (2008-2011 г.), българският ИТ- пазар преминава към растеж. Продажбите на хардуер през 2014 г. възлизат на 971 млн. лв. с перспективи за повишаване на търсенето. Приходите от дейността на софтуерните компании в България през 2016 г. са в размер на 1,995 млн.

лв., което съставлява 2,25 % от БВП, като бележат ръст от 13 % на годишна база (БАСКОМ Барометър, 2016). 70 % от приходите са генерирани от експортно –ориентиран софтуерен бизнес (БАСКОМ Барометър, 2016). Търсенето на бизнес софтуер расте с около 3 % годишно (242 млн. лв. за 2014 г.). Продажбите на ИТ- услуги за 2014 г. възлизат на 307 млн. лв. България много бързо се развива като дестинация за услуги в областта на софтуерната разработка. Все повече световни софтуерни лидери като SAP Labs, VMWARE, CSC, HP, IBM и др. създават предприятия на територията на страната. По данни на БАСКОМ (Секторен ..., 2013), през 2013 г. 80 % от ИТ- компаниите в България оперират в софтуерния бранш, 8 % произвеждат хардуер, 14 % предоставят услуги в областта на хардуерната поддръжка и 17 % предлагат услуги като онлайн маркетинг, WEB услуги, инженеринг и развой (Секторен ..., 2013). Страната е една от добрите аутсорсинг и офшоринг бизнес дестинации. За периода 2010-2014 г. износът на ИТ-услуги от България се увеличава два пъти в резултат на навлизащите аутсорсинг компании и на усилията на местни предприятия. Според доклад на Българската Аутсорсинг Асоциация най-перспективните аутсорсинг подсектори са споделените центрове за услуги и „облачните” услуги (Embracing ..., 2016). Очакванията са приходите на аутсорсинг сектора в България да достигнат към 2020 г. 2,7 млрд. лв. и да допринесат над 6 % от БВП на страната (Embracing ..., 2016).

Динамичното развитие на пазара на стоки и услуги в сектора на ИТ в страната води и до съществени количествени и качествени трансформации на пазара на труда в отрасъла. Нарастването на дела на услугите в общата дейност на бизнеса, ориентацията към иновативни проекти и засилената конкуренция, принуждава работодателите да преразгледат политиките си по отношение на управлението, в частност на обучението на човешките ресурси. Изискванията към кадрите стават по-големи, увеличава се търсенето на отделни групи тесни специалисти, притежаващи уникални знания и висока квалификация, както и на талантиливи мениджъри и маркетинг специалисти.

Наблюдава се непрекъснато увеличаване на броя на заетите в сектора и на техния относителен дял в общия брой на заетите лица. През 2016 г. броят на заетите в ИТ- сектора в България е 79 969 души (Среден списъчен ..., 2016), като увеличението спрямо 2015 г. е с 0,93 %. За периода 2003-2016 г. се установява устойчиво нарастване на техния относителен дял в общия брой на заетите лица - от 1,56 % през 2008 г. на 2,12 % през 2013 г. до 3,58 % през 2016 г. Основната възрастова група на заетите е в границите между 25 г. и 35 г., заемащи дял от 60 % през последните три години. От 2008 г. насам

заетостта в секторите на информационните технологии и професионалните дейности, вкл. аутсорсинга, се е увеличила с 8 % общо за страната, като 1,71 % от всички заети в България работят в аутсорсинг компании (Embracing ..., 2016). Важно е да се отбележи, че през последните няколко години делът на сектора на информационните технологии в БВП на България е около два пъти по-висок в сравнение с дела на заетите в него в общия брой заети в страната. Това показва, че производителността на труда в ИТ-отрасъла е по-висока от средната за страната.

Проучване на ЕК (Брюксел ..., 2013) показва сериозна липса на компютърни и ИТ-умения сред младите хора, което застрашава конкурентоспособността на Европа и може да засили младежката безработица през следващото десетилетие. Дефицитът на кадри с необходимите ИТ- и компютърни умения достига 700 000 души през 2015г. и засяга всички страни в ЕС, вкл. и водещи икономики като Великобритания, Германия и Франция. Прогнозите са работните места за висококвалифицирани хора да се увеличат с 16 млн. до 2020 г., докато тези за нискоквалифицирани работници да намалеят с около 12 млн. Това едновременно налага предприемането на много бързи действия, но и дава на ЕС определено време, за да стимулира ИТ- и дигиталните умения сред младежите.

Според изследване на агенцията за подбор на кадри „Менпауър България“, ИТ-специалистите се нареждат на четвърто място по показателя за най-търсени кадри в страната и на девето място в световен мащаб (Работодателите ..., 2015). Особено рязко е увеличението в търсенето на софтуерни специалисти. Данните на агенции за подбор показват, че сред най-търсените професии са разработчици на мобилни приложения и игри, специалисти по качествен контрол, UX дизайнери и т. н. (Секторен ..., 2013).

По данни на Българската асоциация на софтуерните компании (БАСКОМ), заетите в софтуерния бизнес към края на 2016 г. са около 19 хил. души, като броят им се увеличава с по 6-10 % на годишна база (Annual ..., 2015), като само в софтуерния бранш през 2015 г. са създадени 1107 нови високоплатени работни места, през 2016 г. - 907, а общо за периода 2012-2016 г. те са 6000 (Annual ..., 2016). Безработицата сред завършилите специалности като „Информатика“ и „Компютърни науки“ е в рамките на фрикционната – 2,52 %, а очакваното нарастване на търсенето на кадри от работодателите е 51,75 % за 2016 г. (Рейтингова ..., 2015).

По данни на НСИ за периода 2009-2013 г. броят на обучаваните в университетите по компютърни специалности е почти непроменен, като през

2013/14 г. има лек прираст от 28 %, което е крайно недостатъчно (Кръстева, 2015). За учебната 2016/2017 г. броят на студентите в област „Информатика” във всички образователно-квалификационни степени е 10 370 (Студенти по ..., 2017), което е нарастване с 531 студента, респ. с 5,40 % спрямо учебната 2015/2016 г. В сравнение с 2011/2012 учебна година увеличението е с 1719 студента, или с 19,87 %. Според данните, при запазване на темповете от предполагаем 10 % среден растеж годишно, без реформа в образованието делът на софтуерната индустрия ще достигне 1700 мил. лв. или 1,8 % от БВП (предполагаем 2,5 % среден растеж годишно). При образователна реформа и повече софтуерни специалисти софтуерната индустрия има потенциал да се увеличи двойно - до около 3700 мил. лв. или 3,8 % от БВП, което да я направи структуроопределяща за българската икономика за 10 години. Това налага капацитетът на образователната система за подготовка на такива специалисти да се увеличи три пъти – от 2 000 обучаеми (по данни на МОМН за учебната 2010/2011 г.) на 6 000 обучаеми на година (Стратегически изисквания ..., 2012).

Наличието на чуждоезикови и ИТ- умения и компетенции остава решаващо и е възможно да се наложи аутсорсинг- компаниите да прибегват до наемане на чужденци за да покрият недостига на кадри на пазара на труда в България (Embracing ..., 2016). Според изследователската компания Gartner, планираните човешки ресурси за управление на производството в сферата на ИТ- инфраструктурата и операциите, не съответстват на потребностите на цифровия свят и са недостатъчни за ефективното развитие на бизнеса. През 2016 г. липсата на специалисти за поддръжка на хоризонтално-машабируеми архитектури ще затруднява развитието на 80 % от крупните компании (Кръстева, 2014). От дълго време търсенето на висококвалифицирани ИТ-специалисти превишава неколккратно предлагането, което се отразява върху нивото на заплащане (300 млади ..., 2015). Според проучване на БАИТ и БАСКОМ (Стратегически ..., 2012) , острият дефицит на кадри е най-сериозната пречка за растежа на ИТ- индустрията и в частност на софтуерната индустрия. В проучването се посочва, че към 2015 г. ще са необходими над 20 000 нови софтуерни специалисти, като 2015 г. е кулминационна по отношение на дефицита на кадри. При 55 % от организациите в ИТ- сектора се констатира недостатъчна осигуреност с човешки ресурси. Очакванията са за забавяне на растежа поради липса на кадри и увеличаващи се заплати в сектора (БАСКОМ Барометър, 2016).

В обобщение анализът на състоянието на пазара на труда в ИТ- сектора показва, че има недостиг на кадри с необходимите знания, умения и

компетенции, като това е реално съществуваща дългосрочна тенденция. Следователно може да се направи изводът, че ограниченото количество квалифициран персонал на пазара на труда е основна пречка и в много висока степен ограничава обективно съществуващите възможности и перспективите за развитие и за реализиране на реалния потенциал за разрастване на ИТ-индустрията в нашата страна.

В този смисъл осигуряването на специалисти със знания, професионални умения и компетенции, адекватни на непрекъснато повишаващите се и много бързо променящи се изисквания на ИТ-сектора, придобива решаващо значение. Предприемането на целенасочени и ефективни мерки за обучение на човешките ресурси, релевантно на изискванията на отрасъла, е основно средство за разрешаване на този проблем или поне за неговото ограничаване в допустими размери.

В контекста на посочените по-горе данни става ясно, че на настоящия етап, както и в обозрима перспектива образователната система не е в състояние да осигури необходимите за ИТ-сектора специалисти както в количествено, така и в качествено отношение. Недостигът на квалифициран персонал, причинен от бързото развитие на пазара на информационните технологии, не може да бъде компенсиран единствено от реформи в образователната система. От една страна, периодът от време, през който образователната система подготвя такива специалисти е с продължителност от няколко години. От друга страна, изискванията към обучението на кадри в областта на ИТ се променят по-бързо от възможностите за промяна на съдържанието на учебните програми. Някои знания и умения не могат да се придобият в процеса на класическото обучение, а от практиката и ангажименти в реални практически проекти. Един от възможните варианти за решение на проблема е ученето в процеса на работата и създаване на вътрешнофирмени програми за млади специалисти, стажове, допълнителна квалификация и преквалификация. Налага се необходимост от обединяване на усилията и постигане на партньорство между бизнеса и университетите. Това довежда организациите от ИТ-сектора до търсене и на други (извън образователната система), начини и все по-разнообразни форми за реализиране на обучения на необходимите за тяхната дейност специалисти. В този смисъл важно значение придобиват и възможностите на продължаващото професионално обучение.

При наемане на служител работодателят има две основни опции: наемане на напълно обучен специалист или такъв с ниско ниво на подготовка. При първия случай разходите за работодателя основно са

свързани с подбора и наемането на служителя (по-високи разходи за търсене на висококвалифицирани кандидати, заплащане на услуги на агенции, комисионни възнаграждения и по-високи стартови възнаграждения) и др. При втория случай компанията трябва да инвестира в създаване и организиране на система за обучение на вече наети служители, за които равнището на знания и умения се различава от изискуемото за длъжността. Освен това се търпят загуби, свързани с намаляване на производителността на наставника (ментора) и липса на такава при обучаемия за времето, през което се обучава. Не са малко случаите, при които служителят не достига до нужното равнище на квалификация и се налага да бъде освободен, а направената инвестиция се превръща в пряка загуба за компанията. По данни на НСИ предприятията от сектора на цифровите технологии са платили приблизително 35 млн. лв. за продължаващо професионално обучение, което е разпределено по пера е както следва: хонорари и възнаграждения за курсове за заетите лица- 52,5%; разходи за командировки – 34,8 % ; разходи за труд (възнаграждения) на вътрешни преподаватели – 6,6 %; разходи за поддържане на център за обучение, помещения или специфични зали и разходи за материали за обучение – 6,1 % (Продължаващо ..., 2017). Косвените разходи, свързани със загуба на работно време както на обучаващия, така и на обучавания, организационни разходи, административни разходи и др., не са отчетени поради спецификата и трудността на измерването им.

Концепцията за учене през целия живот се реализира практически и на равнище отделна организация. Причините, предопределящи необходимостта от обучение в организацията са, че хората са заинтересовани да се утвърждават професионално поради непрекъснатите промени в организацията и чрез обучението се повишава тяхната цена. С оглед на постигане на оптимални резултати от продължаващото професионално обучение е задължително да се правят точни проучвания, анализ и оценка на конкретните потребности от обучение на заетите в ИТ- сектора лица в контекста на концепцията за учене през целия живот. От такъв характер е и направеното от авторите емпирично проучване, което разкрива някои основни характеристики на продължаващото професионално обучение в ИТ-индустрията.

Получените, след обработка на анкетните карти, данни показват, че заетите в сектора са предимно млади хора, като най-голям дял от попълнените анкетата са на възраст 26-35 г. (54,27 %), а 42,55 % от



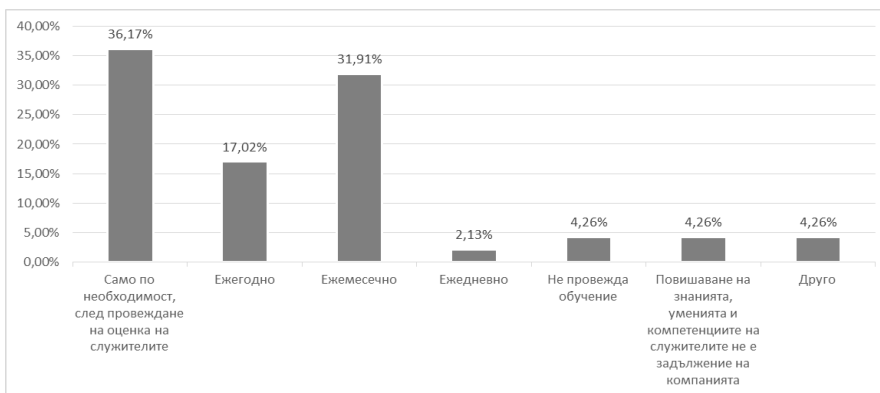
ръководителите са от възрастовата група 36-45 г. Като цяло разликата във възрастта между ръководители и изпълнители не е голяма.

Важно е да се изследва и структурата на заетите в предприятията – източници на проучването по пол. Резултатите показват, че две трети както от ръководителите, така и от работещите в сектора са мъже. Групата на жените е много слабо представена във всички равнища на индустрията, особено при ръководните позиции. По наше мнение, все още съществуват неформални бариери, ограничаващи реализацията на жените в бранша, като най-голямата от тях е традиционното схващане, че ИТ-специалист е „мъжка“ професия.

При изследването на образователната структура на респондентите прави впечатление, че най-висок е относителният дял на лицата притежаващи образователно-квалификационна степен „магистър“. Делът на ръководителите с висше образование е много висок - 95,75 %, от които по-голямата част (76,6 %) са магистри. При специалистите също преобладават лицата с висше образование (82,93 %), като притежаващите магистърска степен са 54,88 % от изследваната съвкупност. Това е доказателство, че заетите в информационния бранш са предимно високо образовани.

Въз основа на проведеното проучване се констатира, че вътрешнофирмени обучения се провеждат основно при необходимост - 36,17 % от работодателите са отговорили по този начин. Това се потвърждава и от най-много служители (25,61 %), чиито отговори могат в случая да се приемат като по-обективни. Положително е, че само 4,26 % от компаниите нямат практика да провеждат обучения (Фиг. 1).

**Фигура 1. Честота на провеждане на вътрешнофирмени обучения**



*Източник:* Емпирично изследване и собствени изчисления

Интерес представлява мнението на служителите за това, чия трябва да бъде отговорността за повишаване на знанията и уменията на специалистите в отрасъла. 16,46 % от тях смятат, че не компанията, а служителят сам трябва да преценява кога и как да учи. Същевременно само 4,26 % от представителите на бизнеса застъпват това мнение. От друга страна, според 68,9 % от служителите, инвестицията за обучение и придобиване на компетенции трябва да бъде споделена отговорност между служителите и организацията. Почти толкова - 63,83 % от работодателите са готови да направят тази инвестиция само срещу гаранции за дългосрочна бъдеща заетост (Фиг. 2.). Оттук може да се счита, че компаниите са готови да отделят средства за повишаване на знанията, уменията и компетенциите на сътрудниците си. Това обаче в някои случаи би довело до ограничаване на свободата на заетите лица сами да определят знанията, уменията и компетенциите, които да развиват, както и ограничаване на трудовата им мобилност ако инвестицията за обучение се прави от работодателя.

**Фигура 2. Готовност на бизнеса за инвестиции в обучение на заетите служители**

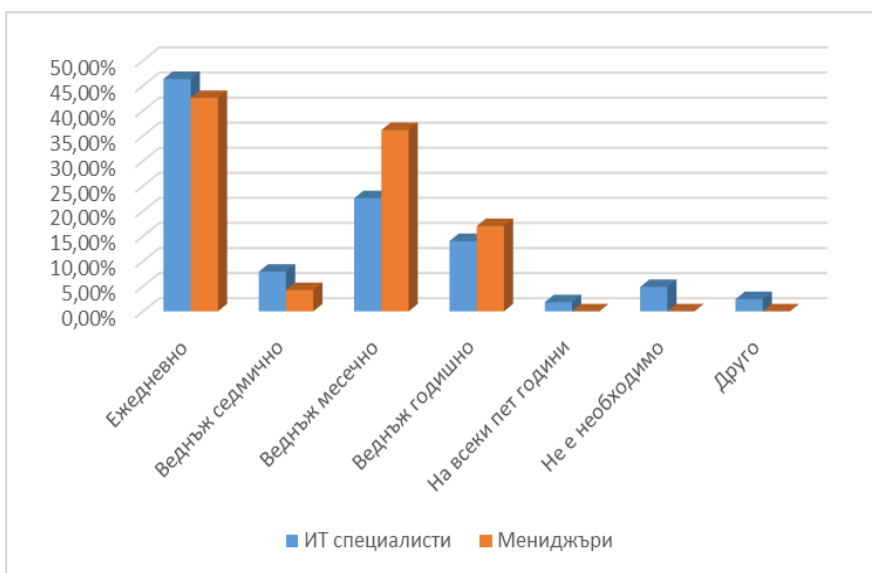


*Източник:* Емпирично изследване и собствени изчисления

Категорично може да се каже, че наличието на способности и нагласи за самообучение и самоусъвършенстване са задължителни за технологичната сфера. Необходимостта от непрекъснато обучение и значението на ежедневната актуализация на знанията, уменията и компетенциите се поставят на челна позиция по важност от болшинството анкетираните (Фиг. 3.). Видно е също така, че както работодателите, така и специалистите в ИТ-

сектора застъпват и мнението, че обучението в рамките на всеки месец също е важно с оглед на обновяването на техните познания. Прави впечатление, че по отношение на ежедневните обучения делът на специалистите, които им отдават най-голямо значение е по-висок от този на ръководителите. Обратно е положението по отношение на ежемесечните обучения.

**Фигура 3. Резултати от отговорите на въпроса: Колко често ИТ-специалистите трябва да актуализират своите знания, умения и компетенции, за да се представят успешно в работата?**



*Източник:* Емпирично изследване и собствени изчисления

По отношение на идентификацията на източниците на знания, умения и компетенции, се регистрират следните отговори, представени в Таблица 1<sup>34</sup>. Вижда се, че най-голямо сходство между дадените от групата на специалистите и от групата на работодателите отговори, има при „Споделянето на знания с колеги“ и „Самообучението“, на които се придава и най-голямо значение.

<sup>34</sup> Заб.: сборът от процентите надхвърля 100, тъй като анкетираните са давали по повече от един отговор

**Таблица 1. Отговори на въпроса: „Къде/Как според Вас ИТ-специалистите придобиват в най-високо степен нужните знания, умения и компетенции?“**

<b>Източници за придобиване на знания, умения и компетенции</b>	<b>Отговори на ИТ специалисти</b>	<b>Отговори на работодатели</b>
В средното образование	13,41%	2,13%
В университета	31,10%	25,53%
В академии на водещи технологични компании	7,93%	36,17%
Чрез самообучение	78,05%	74,47%
Споделянето на знания и опит с колеги	71,34%	72,34%
Обучение на работното място от организацията, където са наети	30,49%	61,70%
Друго	3,66%	0,00%

*Източник:* Емпирично изследване и собствени изчисления

Отново се отчита неудовлетворение по отношение приноса на образователната система за формиране на ИТ-специалисти. На въпроса „Знанията, уменията и компетенциите, които сте придобили в училище и/или в университета, достатъчни ли са с оглед на Вашите очаквания за професионално и/или кариерно развитие?“ 63 % отговарят с „Не“ и „По-скоро Не“ и само 22 % са удовлетворени от наученото там.

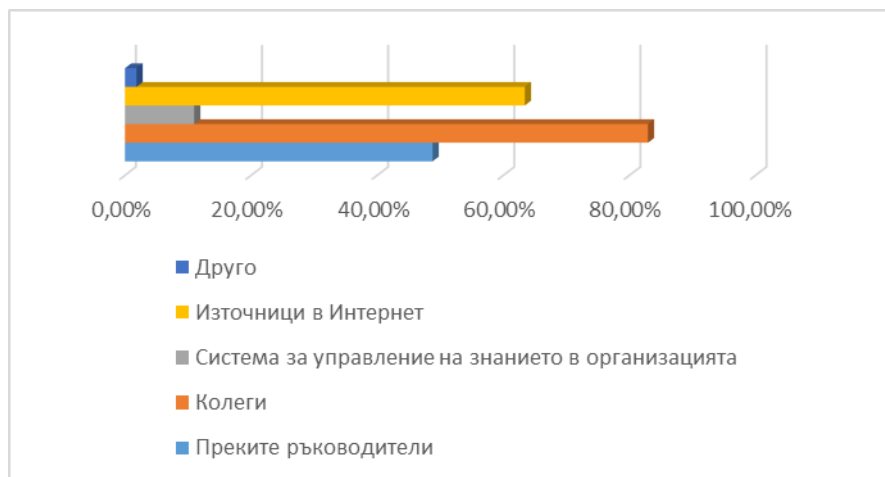
Установява се, че компаниите не са склонни лесно да освобождават служители, които не покриват в достатъчна степен изискванията за заеманите от тях длъжности. Само 10 % от работодателите биха освободили служител, който е оценен като недостатъчно компетентен по отношение на длъжностните изисквания. Положителното в случая е, че най-много са тези ръководители (72,34 %), които съставят план за обучение на такива служители.

Знанието е най-динамичната категория в технологичния отрасъл, за това управлението му днес е сериозно предизвикателство. Поради

динамиката на използваните технологии, начинът по който организациите управляват знанието, има все по-голямо значение за успеха им. Според получените отговори, при 49 % от предприятията не съществува система за управление на знанията. Част от тази система е и регистърът на притежаваните индивидуални компетенции от служителите. Само 40 % от организациите поддържат такъв регистър.

Положителен момент е, че 92,68 % от заетите изразяват готовност да споделят своите знания с колеги (Фиг. 4.).

**Фигура 4. Предпочитани източници на професионални знания и умения**



*Източник:* Емпирично изследване и собствени изчисления

Несподеляне, с цел ограничаване на личностната конкуренция, не се наблюдава. Това се потвърждава и от 60% от мениджърите, които също не регистрират подобно поведение. Предпочитани източници на професионални знания и умения са колеги (83 %), източници в интернет (64 %), а 48,78 % от респондентите разчитат на преките си ръководители. Това налага провеждане на политика, подпомагаща и улесняваща вътрешнофирменото взаимодействие.

#### 4. Заключение

Въз основа на проведеното изследване, на анализа и оценката на резултатите от него, могат да се направят следните обобщени изводи:

1. Свидетели сме на една постиндустриална информационна революция, при което се наблюдава серия от големи технологични и социални

промени. В основата на тези промени стои напредъкът на информационните технологии. Броят на служителите, които произвеждат услуги и информация нараства все повече, което е белег за икономика, при която производството, разпространението и употребата на информация се превръща в основна икономическа дейност. Тази нова информационна икономика се характеризира с появата на сектора на информационната индустрия, както и бързото разрастване на глобализационните и интеграционни процеси, които са основен фактор за трансформация на трудовите функции на заетите, в частност на служителите в ИТ- сектора.

2. Информационните и комуникационни технологии се превръщат в първостепенен фактор за развитие на базираните на знанието общества. Максимизирането на въздействието на тези технологии силно зависи от равнището и правилното прилагане на ИТ-уменията на хората. Тези умения са от критично значение за постигане на целите на социално-икономическото развитие.
3. От спомагателен за традиционните стопански дейности, секторът на информационните технологии се превръща в най-бързо развиващия се сектор през последните две десетилетия. Делът му от БВП на ЕС през последните десет години е около 5 %, без да са отчетени и огромните косвени ефекти на цифровите технологии върху останалите отрасли на икономиката. Една от основните характеристики на сектора е създаването на висока добавена стойност за потребителя.
4. Тенденциите в развитието на ИТ- сектора обуславят измененията в съществуващите и появата на нови изисквания към образованието, професионалните знания, умения и компетенции на служителите. Анализът на състоянието на пазара на труда в отрасъла показва, че има недостиг на кадри както в количествено, така и в качествено отношение, като това е реално съществуваща дългосрочна тенденция. Ситуацията, свързана със затрудненията относно кадровото обезпечаване на индустрията като основен инфраструктурен отрасъл на информационното общество, създава пречки пред неговото развитие.
5. Образователната система не успява да отговори бързо и адекватно на пазарните потребности и изисквания на ИТ- бизнеса. Оттук следва първо да бъдат открити истинските причини за тази неудовлетвореност, след което в отговор на това да се предприемат необходимите мерки.

6. Съществува обективна необходимост фирмите да отделят значителен обучителен ресурс в отговор на бурните технологични промени и пазарни изисквания. Продължаващото професионално обучение предлага редица възможности за повишаване на равнището на знания, умения и компетенции на заетите в сектора специалисти. Това позволява, чрез преминаване през различни форми на обучение, те да придобият допълнителна квалификация и подготовка, които да отговарят в достатъчна степен на очакванията на работодателите в сектора. Често по-големите компании създават свои вътрешно-фирмени центрове за обучение с цел обучение и повишаване на знанията, професионалните умения и компетенции на необходимите им кадри.
7. От заетите в предприятията – източници на проучването, най-голям е дялът на лицата на възраст между 25 г. и 35 г. Мъжете представляват по-голям дял от работещите поради неаргументирана и неблагоприятна нагласа за това, че ИТ-специалист е „мъжка“ професия. Това води до сериозни пропуски и недостатъчно използване на потенциала на жените, особено при длъжности и професионални роли, където техният професионализъм е доказан. В подкрепа на това са и данни от проведено от ЕК проучване, според което допускането на повече жени до работни места на пазара на труда в ИТ- сектора ще повиши БВП в Европа с още 9 млрд. евро (Women in ..., 2013). Ето защо през март 2014 г. ЕК стартира инициативи, с които да насърчава младите момичета да се обучават и да търсят кариера в отрасъла на информационните технологии. Считаме, че държавните и европейски политики в тази област трябва да бъдат свързани с информиране и създаване на обществено възприятие, че информационните технологии са излезли извън тясната техническа рамка и предлагат реализация на широк набор професии. Установява се наличие на устойчива тенденция на преобладаване на мъжете сред заетите. Това показва, че не се използва в необходимата степен потенциала на жените за работа в сектора на информационните технологии. Най-висок е дялът на лицата, притежаващи образователно-квалификационна степен „магистър“, което е доказателство, че заетите в бранша са високо образовани.
8. Темата за непрекъснатото учене и обучение в последните няколко години заема централно място в европейските дебати, което намира

своето място и в корпоративните политики за развитие на човешките ресурси. Фирмите отделят значителни ресурси за обучение и повишаване на квалификацията на служителите си, поради промяна на изискванията към знанията и уменията на ИТ специалистите, породени от бурните технологични промени през последните няколко години. Необходимостта от непрекъснато обучение и значението на ежедневната актуализация на знанията се поставят на челна позиция по важност от болшинството анкетирани. В същото време обаче само една трета от компаниите провеждат редовни обучения на сътрудниците си. Липсва трудово законодателство, както и добри практики, за защита на средствата на предприемачите, инвестирани в обучение на служителите. Това, в някои случаи, би могло да доведе до ограничаване на свободата на заетите лица сами да определят знанията, уменията и компетенциите, които да развиват, както и ограничаване на трудовата им мобилност, ако инвестицията за обучение се прави от работодателя.

9. Непрекъснатото учене и самообучението са едни от най-важните характеристики необходими за постигане на професионално развитие и успех в кариерата. Това е сериозен аргумент за предприемане на активни действия за мотивиране и поощряване на тези процеси. Голяма част от ИТ-специалистите притежават знания и умения, получени по неформален начин и не притежават нужните документи, с които да удостоверят квалификацията си. Това дава основание да се направят препоръки към мениджмънта и специалистите по УЧР за създаване на условия за насърчаване и подпомагане на процеса за непрекъснато учене сред служителите в компаниите. Същевременно е необходимо да функционира и система за идентифициране и признаване на неформално и самостоятелно придобитите знания, умения и компетентности, в отговор на големия брой ИТ специалистите, които не притежават необходимите документи удостоверяващи квалификацията им. Успешно разработена валидираща система би довело до създаване на предпоставки за намаляване на времето и разходите при организиране на надграждащи обучения.
10. Въпреки че знанието е ключов актив и източник на конкурентоспособност в индустрията, в повечето фирми няма изградени ефективни системи за управлението му. Това може да бъде определено като сериозен пропуск, тъй като именно



организационното знание обединява индивидуалното, оформяйки уникалния пазарен облик на компанията. Това дава основание да се констатира сериозни недостатъци и пропуски при управлението на един от важните активи – знанието.

Бързите промени през последните десетилетия, в едно с характеристиките на информационната икономика, доведоха до радикални трансформации в съдържанието на труда и спецификата на изискванията към знанията, професионалните умения и компетенции на човешките ресурси, както в отделните предприятия, така и в сектора на информационните технологии като цяло. Настъпват промени, които налагат модернизирани форми на обучение и квалификация, водят до възникване на необходимост от сертифициране на новопридобити умения и др. Удачен подход, който да позволи успешно справяне с тези и други предизвикателства е продължаващото професионално обучение на заетите в ИТ- сектора в рамките на концепцията за учене през целия живот.

## ЛИТЕРАТУРА

- Владов, Р. (2016). *Възможности на компетентностно-ориентирана система за управление на човешките ресурси в сектора на информационните технологии. Дисертация. Благоевград: ЮЗУ „Н. Рилски“.*
- Катански, Ч. (2012). Перманентно образование и учене през целия живот. *Професионално образование, Година XIV, Книжка 1, 8-15.*
- Мескон, М., Альберт, М. & Хедоури, Ф. (2004). *Основы менеджмента. Москва: Издательство «ДЕЛО».*
- Ульрих, Д. & Брокбэнк, У. (2010). *HR в борьбе за конкурентное преимущество. Москва: Претекст.*
- Харизанова, М. (2006). *Управление на човешките ресурси. София: Авангард Прима.*
- Шопов, Д. & Атанасова, М. (2007). *Управление на човешките ресурси. София: „Тракия – М“.*
- Шопов, Г. (2007). *Болонският процес във висшето образование. София: „Интернет Медия БИГ.БГ“.*
- БАСКОМ Барометър. (2016). *Годишен доклад за състоянието на софтуерния сектор в България.*
- [http://basscom.org/RapidASPEditor/MyUploadDocs/BASSCOM\\_Barometer\\_2016\\_VG.pdf](http://basscom.org/RapidASPEditor/MyUploadDocs/BASSCOM_Barometer_2016_VG.pdf), [дата на достъп 28.09.2017]

- Брюксел предупреди за сериозна липса на компютърни умения сред младежите.* (2013).  
[http://www.dnevnik.bg/evropa/novini\\_ot\\_es/2012/03/21/1792376](http://www.dnevnik.bg/evropa/novini_ot_es/2012/03/21/1792376), [дата на достъп - 17.01.2013 г.]
- Годишен доклад - 2015, за изпълнение на Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 – 2020 г.* (2015).  
[<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=880>,  
[дата на достъп 06.01.2017]
- Европа 2020. Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж. (2010). Брюксел, [<http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=124>, [дата на достъп 17.01.2017]
- Комюнике от Брюж относно засилването на европейското сътрудничество в областта на професионалното образование и обучение за периода 2011—2020 г. (2010). Брюж. [[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_bg.pdf), [дата на достъп 06.01.2017]
- Кръстева, Н. *80 % от бизнеса ще бъде затруднен от липсата на ИТ кадри.* (2014). <http://cio.bg/6627>, [дата на достъп 02.12.2014]
- Кръстева, Н. *ИТ кадрите през 2015 - кулминация на дефицита.* (2015). <http://cio.bg/7456>, [дата на достъп 16.01.2016]
- Лисабонска стратегия - Документ относно напредъка на Лисабонската стратегия. (2010). Брюксел, [[http://ec.europa.eu/Europe2020/pdf/lisbon\\_strategy\\_evaluation\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/Europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_bg.pdf), [дата на достъп 05.01.2017]
- Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 - 2020 г. (2014). <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=880>, [дата на достъп 06.01.2017]
- Национална стратегия за продължаващо професионално обучение за периода 2005-2010 г. (2005). [www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=2016](http://www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=2016), [дата на достъп 21.01.2017]
- ОПРЧР 2014-2020. (2014). [http://ophrd.government.bg/view\\_doc.php/7009](http://ophrd.government.bg/view_doc.php/7009), [дата на достъп 28.09.2017]
- Планове за действие за 2014 г., 2015 г., 2016 г., 2017 г. за изпълнение на Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014 -2020 г. <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=880>, [дата на достъп 06.01.2017]
- Продължаващо професионално обучение на заетите лица. (2017). <http://nsi.bg/bg/content/3518>, [дата на достъп 30.09.2017]

- Професионално образование и заетост - Предимства, слабости, възможности и опасности. (2015). Институт за пазарна икономика. <http://ime.bg/var/images/VocationalEducation-Employment.pdf>, [дата на достъп 03.01.2017]
- Работодателите намират подходящи служители все по-трудно.* (2015). [http://www.karieri.bg/k3/novini/2535496\\_manpower](http://www.karieri.bg/k3/novini/2535496_manpower), [дата на достъп 18.06.2015]
- Рейтингова система на висшите училища в България.* (2015). <http://rsvu.mon.bg/rsvu3/#MajorsAnalysisPlace>, [дата на достъп 01.11.2015]
- Секторен анализ на сектор „Информационни технологии“.* (2013). [http://www.basscom.org/RapidASPEditor/MyUploadDocs/IT\\_sector\\_analisis\\_2013.pdf](http://www.basscom.org/RapidASPEditor/MyUploadDocs/IT_sector_analisis_2013.pdf), [дата на достъп 19.11.2015]
- Среден списъчен брой на наетите лица по трудово и служебно правоотношение по икономически дейности и сектори през 2016 година. (2017). <http://nsi.bg/bg/content/3953/>, [дата на достъп 30.09.2017 г.]
- Стратегически изисквания на софтуерната индустрия за реформа на образователната система. (2012). БАСКОМ, БАИТ, [дата на достъп 04.12.2016]
- Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020 г.* (2014). [www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=6386](http://www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=6386), [дата на достъп 06.01.2017]
- Студенти по образователно-квалификационна степен и тесни области на образованието през учебната 2016/2017 година. (2017). <http://nsi.bg/bg/content/3392/>, [дата на достъп 30.09.2017]
- 300 млади ИТ специалисти събра конференцията Ve IT.* (2015). <http://computerworld.bg/careerzone/news/> [date of access 02.05.2015]
- A Memorandum on Lifelong Learning.* (2000). Brussels. <http://ec.europa.eu/education/policies/lll/life/memoen.pdf>, [дата на достъп 02.10.2017]
- Annual Report On The State of the Software Sector in Bulgaria.* (2015). Българска асоциация на софтуерните компании, [http://basscom.org/RapidASPEditor/MyUploadDocs/BASSCOM\\_Barometer\\_2015\\_ENG.pdf](http://basscom.org/RapidASPEditor/MyUploadDocs/BASSCOM_Barometer_2015_ENG.pdf), [дата на достъп 02.11.2016]
- Embracing the Transformation: the outsourcing industry in Bulgaria.* (2016). [http://outsourcing.plovdiv.bg/wp-content/uploads/2016/11/Outsourcing-Industry-in-Bulgaria-2016-v2\\_.pdf](http://outsourcing.plovdiv.bg/wp-content/uploads/2016/11/Outsourcing-Industry-in-Bulgaria-2016-v2_.pdf) [дата на достъп 26.01.2017 г.]

- Making a European Area of Lifelong Learning a Reality. (2001). Brussels.  
[http://ec.europa.eu/education/policies/lil/life/communication/com\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/lil/life/communication/com_en.pdf),  
[дата на достъп 06.01.2017]
- Percentage of the ICT sector on GDP.* (2016).  
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00074&plugin=1>, [дата на достъп 11.11.2015]
- The benefits of vocational education and training European Centre for the Development of Vocational Training.* (2011).  
[www.cedefop.europa.eu/files/5510\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/5510_en.pdf), [дата на достъп 23.01.2017]
- Women in ICT. (2013). <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/women-ict>, [дата на достъп 21.11.2015 г.]

**СОЦИАЛНА ФУНКЦИЯ И ДЕЙНОСТИ НА БЪЛГАРСКАТА  
ПРАВОСЛАВНА ЦЪРКВА**  
**Олга Костадинова**

**SOCIAL FUNCTION AND ACTIVITIES OF THE BULGARIAN  
ORTHODOX CHURCH**  
**Olga Kostadinova<sup>35</sup>**

Received: .23.10.2017, Accepted: 08.11.2017

---

**Abstract**

*This study mainly deals with the types of social activities of the BOC in the last two decades after the political and social changes in the Bulgarian society, and pays special attention to the promotion of good initiatives and practices in the sphere of social charitable activity developed by both the Bulgarian dioceses and the neighboring local Orthodox churches. In general, there are good initiatives and good practices for social action by individual church structures or individual church officials, but unfortunately at the national level, the Church suffers from the lack of in-depth analysis of opportunities and deficiencies in the deployment of this kind of activities, as well as from "The lack of a specific strategy for the development of the basic guidelines of church social service." [1] The Christian charity-centered activity here is characterized by several basic strands, which cover only some more important directions, without claiming exhaustiveness in the presentation of such a kind of social service by church officials, their followers and passomas.*

**Key words:** *social activity and function, charity and church-charity activity, social mission of the church, vulnerable groups of the population.*

**JEL Codes:** *Z12, Z13*

---

**1. Въведение**

Според статистически данни от 2011 година около 76% от българското население принадлежи към източно-православната църква като също така според Конституцията на Република България (чл.13, ал.3) източното

---

<sup>35</sup> South-West University "Neofit Rilski", Ivan Michailov 60, Blagoevgrad, Bulgaria.

православие се приема като традиционно вероизповедание за страната ни, което играе основна роля за запазването и стабилизирането на морала и духовните ценности на българите. Като самостоятелна институция Българската православна църква е независима от държавата, но е изпълнявала и продължава да изпълнява важна обществена и културна мисия сред българския народ (Нушев, 2014, с. 36-37).

Благодарение на дейността, която тя развива през вековете, Православната ни Църква оставя ярка диря в българската история, а именно тя „християнизира българите, създаде просвета и култура, през османското владичество беше закрилник на народа ни”, постави духовността на българите в контекста на най-съществената им еманация (Киров, 2009, с. 7).

## **2. Социално учение на Българската православна църква**

На първо място според православното учение вярващите християни имат като морален дълг изпълнението на „Христовите заповеди и изисквания за любов към ближните и милосърдно служение”, което е израз на безкористна любов към всички страдащи и нуждаещи се хора в този материалистичен и несправедлив свят, в който всички, бедни и богати, болни и здрави, вярващи и атеисти, живеем. „Много важен елемент от социалната мисия на църквата е безкористният характер на християнското милосърдие и благодеение – то е проява на милост заради страдащия и добротворство заради самото добро”. Според Православното учение на Църквата всяка милосърдна проява е критерий за нашата християнска любов и преданост на Бога, но „грижата за децата, болните, гладните и бездомните като най-уязвими и беззащитни в обществото е особен белег за християнско милосърдие.” Всъщност всичко започва с проповедта на Иисус Христос за приближаващото небесно царство и безсмъртието на човешката душа. От историческа гледна точка служението на Църквата започва със служението на избраните от Бога апостоли, изпратени от него да благовестуват и свидетелстват пред всички за Христовото Боговъплъщение, Страдание, Възкресение и Спасение на човешката душа. Според християнското учение на Църквата човекът е много по-ценен от материалните блага и трябва да бъде зачитано и уважавано „неговото достойнство на богоподобна и свободна личност.” Когато в сърцата на вярващите цари мотивирано от любов към Бога уважение към ближните и дълбока преданост към Божията воля, тогава може да се положи здрава основа, върху която да се разположи йерархията на непреходните ценности като за най-важен ориентир може да се изтъкне „битийната връзка

между Бога и хората и за връзката между самите хора като братя“. Смисълът на социалното учение на Църквата е да подтиква вяващите да бъдат активни и да „служат на своите ближни и на обществото в дух на милосърдие и човеколюбие” (Нушев, 2014, с. 9-13).

Накрая може да обобщим, че Социалната мисия на Църквата е здраво залегнала в нравственото учение на Иисус Христос, което е изложено в Евангелията и в другите новозаветни книги като „основният принцип на християнското добротворство и милосърдие е те да бъдат извършвани единствено и само за Слава на Бога и като израз на Христовата любов.” Причината за силно ограниченото социално служение на Църквата в днешно време е заради факта, че обществото днес е изправено пред лицето на тежки социални и морални проблеми като например „безразличието и апатията, безчувствието и отчуждението между хората”, духовната и нравствена девалвация на непреходните християнски ценности (Ушев, 2014).

### **3. Социално-милосърдна дейност на Българската православна църква – трудности и проблеми**

„Според най-новите социологически изследвания България преживява тежка духовна, обществена и икономическа криза, която засяга голяма част от гражданите на страната. Нараства социалното разслоение и бедността, безработицата продължава да бъде висока като относителен дял от населението и да обхваща все повече млади хора. Много възрастни и самотни хора са в бедстващо положение, а социалният и икономически статус дори на работещите също не е добър. Нараства емиграцията на млади и трудоспособни хора от България, което също води след себе си тежки социални и демографски проблеми”(Нушев, 2014).

Имайки в предвид гореказаното трябва да си зададем въпроса какво трябва и може да направи БПЦ като конкретни стъпки за преодоляване на така съществуващата дълбока социална и морална криза поради простата причина, че единствено православната църква може да стигне до сърцата на своите пасоми следвайки своята „дълбока християнска традиция за милосърдна грижа и ангажирано социално отношение към нуждаещите се и страдащите в обществото.” Ето защо толкова актуално звучат думите на Неврокопски митрополит Серафим конкретно за обединяващата роля на църквата ни: „Всъщност мисля, че друг начин да се обедини обществото ни, освен чрез църквата, няма. Затова духовниците повече трябва да бъдем в общуване, в близост с народа. И разбира се, да се говори за истините на

вярата, да се преподава евангелският закон на любовта. Това е пътят, по който трябва да се стигне до обединяване” (интервю с митрополит Серафим).

Именно Православната църква може да насърчи „възраждането на духовните ценности на милосърдие и човеколюбие в обществото.” В полезрението на църквата са изградените от нея „моделни за солидарност, хуманност и братска загриженост за бедните, болните, бездомните, сираците и онеправданите”(Нушев, 2014).

Извършването на църковно-социална и милосърдна дейност от страна на Православната църква в България, особено след политическите промени от 1944 г. е меко казано силно възпрепятствана, тъй като държавните атеистични структури взимат на прицел тъкмо нейните най-важни „сфери на обществена и културна дейност,, като на първо място биват елиминирани нейната просветна и социална функция, които са от жизнено важно значение за духовното здраве на българския народ. Няколко десетилетия БПЦ бива образно казано „натикана в миша дупка”. По времето на тоталитаризма социалната дейност на БПЦ бива иззета напълно от държавата и нейните административни органи. „ Изградената социална инфраструктура за благотворителна и милосърдна дейност на Църквата е национализирана и иззета от ведомството на Българската екзархия след промените от 1994 г. През периода 1950-1990 година БПЦ е силно ограничена в работата си, която включва „дарителство, благотворителна дейност, социална работа и милосърдно служение”, а те от своя страна са израз на изконните християнски добродетели като „човеколюбие и грижа за страдащия и нуждаещия се ближен” (Нушев, 2014, стр. 72-73).

Политическите промени от 1989 г. водят след себе си надежда и желание за промяна както сред църковните служители така и сред техните пасоми, но всъщност те бележат след себе си една духовно-опустошена действителност, „свързана с процеси на дехуманизация, морална и духовна криза”, които са следствие от материалистичната и атеистична пропаганда през изминалите няколко десетилетия. Една огромна част от населението отдавна скъсва всякаква връзка с Православната ни църква, която за тези няколко десетилетия загубва позициите си на духовен стожер и нравствено мерило за всеки един български гражданин. И все пак новите съвременни исторически предизвикателства пораждаат полюсни чувства, от една страна „надежда и оптимизъм у българите, от друга „дълбоки разочарования, обърканост, несигурност и безразличие” към водената политика в страната и всяка една обществена инициатива (Нушев, 2014).



След 1991 година бе поставено като приоритет пред православното духовенство и общество „необходимостта от възобновяване социалните учреждения и благотворителни функции на Църквата”. Извършването на спонтанни и спорадични благотворителни акции по инициатива на БПЦ, проблемът с разпределението на дарения и други милосърдни прояви постепенно придобиват по-организирани форми. Все повече духовници, миряни и богослови осъзнават „необходимостта от социална програма за организирана християнска милосърдна дейност на църквата.” Но с такава социална програма не се изчерпва служението на Църквата ни. Все повече свещеници, които служат в икономически изостанали региони на страната се сблъскват с тежки проблеми касаещи „социалната изолация и демографските процеси на обезлюдяване”, водещи до други още по-тежки процеси на миграция. Ето защо, главната задача пред българското духовенство както изобщо и на всички социални институции е младите хора и техните семейства да биват задържани и да останат в своите родни места като биват насърчавани да продължават в България образованието си като придобиват добра професионална квалификация и се реализират успешно на пазара на труда в родината си. Демографската криза за момента е един от най-наболелите проблеми пред обществото и нацията като цяло. Тенденцията е все-повече млади хора да мигрират от по-малките селища към по-големите градове като друга много по-обезпокоителна тенденция е най-образованите и работоспособни млади българи да търсят „професионална и социална реализация в чужбина“ (Нушев, 2014, стр. 74-75).

Тези нови социални тенденции изискват църквата да бъде по-лесно адаптираща се към новите условия на комуникация със своите духовни пасоми, макар и от разстояние, използвайки „новите информационни средства и технологии.” За да може социалната дейност на Църквата да бъде систематично проучвана е нужно „по-ефективно сътрудничество между различни държавни и църковни институции за адекватна социална работа и социално включване на различни уязвими групи от населението.”

За целта е нужно извършването на специален анализ и оценка на досегашната социална дейност на Църквата, който да даде възможност да се систематизират „както трудностите и пречките, така и възможностите за ефективно преодоляване на дефицитите в тази област.” Не бива обаче да се пренебрегват „съществуващите добри модели за църковно-социална работа и анализ на добрите практики” за да може тази дейност да бъде успешно реализирана (Нушев, 2014).

*Добър пример за успешна реализация на подобен род социално-религиозна дейност е „проведената на 4 юни 2015 г. в Синодалната палата среща между министъра на труда и социалната политика Ивайло Калфин и архиепископите от Светия Синод на БПЦ, начело с патриарх Неофит, като целта на официалната среща е актуализация на споразумението за сътрудничество в социалната област от 22 юли 2011 година, сключено между социалното министерство и БПЦ и активизиране на работата по изпълнението му, като акцентът е върху разкриване на целогодишни трапезарии за най-бедните и социално-здравно подпомагане на най-нуждаещите се.” От особено значение за семинара и неговите участници остава изказването на о. Василий Шаган по важни наболели социални и духовни проблеми в обществото като например доколко вярващите са истински социално-ангажирани в подкрепата на своите „по-малки, нуждаещи се братя”, как единичният пример може да зарази голяма група хора с еднаква кауза и религиозна принадлежност и да им помогне в тяхното духовно служение и израстване, защото „както няма вяра без дела, така и няма милосърдие без дела на милосърдие”.<sup>36</sup>*

#### **4. Кратко представяне на социалната дейност на Българската Православна църква**

„Целта на едно подобно изследване е да извърши основен, но не и цялостен и подробен анализ на дефицитите, постиженията и перспективите за развитие на социалната дейност на структурите на Православната църква в България и на свързани с нея обществени и неправителствени организации”, което да подпомогне „по-пълноценното и ефективно изпълнение на тяхната социална функция” като не на последно място подобен род изследване съдейства за „социалното включване на уязвими социални групи” (Нушев, 2014).

Към тези уязвими социални групи спадат „бедните, болните, бездомните, сираците и онеправданите”, които БПЦ обгрижва с голяма любов следвайки своята „дълбока християнска традиция за милосърдна грижа и ангажирано социално отношение към нуждаещите се и страдащите в обществото.” Този род християнско-милосърдна и църковно-благотворителна дейност се

---

<sup>36</sup> <https://www.diakonia.bg> - Изказване на о. Василий Шаган по време на семинара „Психосоциална рехабилитация и духовно обгрижване на зависими и техните близки” /Сдружение „Отвори очи”, 23.02 – 25.02 2015 г., проведен в Духовно-просветен център „Св. Архангел Михаил”

характеризира с няколко основни направления, които обхващат само някои по-важни насоки, без да се претендира за изчерпателност в представянето на подобен род социално служение от църковните служители, техните съмишленици и пасоми. Тук ще бъдат представени следните по-силно открояващи се социални инициативи под нейното ръководство (Нушев, 2014, с. 40):

1. Уреждането на трапезарии и кухни за бедни, както и организирането на „различни благотворителни акции и милосърдни прояви” с цел да бъдат протекционирани социално слаби и нуждаещи се хора.
2. Разгръщането на инициативи в подкрепа на „деца и младежи в риск, към тази категория спадат деца сираци, деца на улицата и млади хора, лишени от родителски грижи”. За тази цел е нужно да се въведе сътрудничество между църковните институции и социалните домове за деца, както и посредничество между приемни семейства от енориите и деца без родители.
3. Изграждането на църковни приюти и сиропиталища както и полагането на ежедневна грижа за деца и социално слаби хора с цел „предоставяне на закрила и социална подкрепа”.
4. Подготвянето на „програми за духовна, пастирска и църковно-социална работа с наркозависими младежи и техните семейства”.
5. Извършването на „пастирско и социално служение сред лишените от свобода и техните семейства”.
6. Проява на подкрепа и постоянна грижа за лица с трайни физически и умствени увреждания както и нуждата на Църквата да си сътрудничи с „медицински, образователни и други институции и организации” с цел участие в общи проекти и програми в тази област.
7. „Организиране на благотворителни дейности и кампании в подкрепа на хора и общности, претърпели насилие, бежанци, жертви на трафик на хора и други форми на нехуманно третиране”.

Всички тези социално слаби членове на обществото получават макар и в недостатъчна степен така нужната за тях социална грижа и подкрепа от страна на църквата, като тази нейна дейност е с голяма духовна полза както за нуждаещите се, така и за благотворителите и цялото българско общество. Ето защо тя е неразривно свързана с Божието свидетелство за Христовата истина и се възприема като проява на „Христовата любов и Божието благоволение и милосърдие към човеците”.

## 5. Добри практики за църковна социална дейност на територията на страната ни

Главно това изследване засяга видовете социална дейност на БПЦ през последните две десетилетия след извършените политически и социални промени в българското общество и обръща специално внимание на прокарването на добри инициативи и практики от сферата на социално-милосърдната дейност, развивана както от български епархии така и от съседните поместни православни църкви.

Като добър пример в тази насока може да се даде проведеният на „24.06.2014 г. в Богословския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ семинар на тема „Социално-милосърдната дейност на Църквата“, който е част от двустранния проект „Развитие чрез социално включване на Фондация за регионално развитие (България) и Асоциация „Василиада“ към Митрополията на Олтения (със седалище в Крайова, Румъния)“, с участието на български и румънски представители. „По време на семинара бяха показани резултатите от редица европейски социални проекти, благодарение на които са изградени центрове за хора в неравностойно положение, за деца със социални проблеми, спешен център за бездомни и др. в редица селища в област Олтения“<sup>37</sup>.

Като добър пример от България може да се дадат православните енории в София, Пловдив, Варна и Бургас, които са поели отговорността да се грижат за бездомни или сираци с цел младите хора да бъдат полезни за себе си и съответната църковна институция, която ги насърчава да развият в себе така нужните им трудови навици, които от своя страна да им помогнат да се интегрират в обществото. „Най-характерната българска църковна институция за социална работа в това отношение е приюта за бедни и бездомни деца и семейства, изграден от отец Иван в центъра „Св. Николай“ в гр. Нови Хан. Този църковен приют е дал убежище на стотици самотни майки, бездомни семейства и деца от социални институции и в днешно време представлява най-голямата църковна институция за социална подкрепа и църковно-милосърдна грижа“ (Нушев, 2014, с. 44-45).

Тук могат да се споменат и „по-важните нови и иновативни практики за енорийска и епархийска църковно-социална дейност“ на територията на цялата страна (Нушев, 2014, стр.83-85):

---

<sup>37</sup> <http://www.bg-patriarshia.bg> – семинар на тема „Социално-милосърдната дейност на Църквата“, 27 юни, 2014г., Българска Патриаршия

1. Една от най-новите енорийски инициативи, въведена в енорията на храм „Света Параскева” в град Пловдив, е с наименованието „Кошница за бедни”, което красноречиво говори за този вид благотворително-милосърдна дейност. В притвора на храма се поставя да стои голяма кошница, в която вярващите доброволно оставят трайни и добре пакетирани хранителни продукти, като след нейното напълване специална група от енорияши взима решение на кого от най-нуждаещите се да бъдат раздадени. Тази дейност не е с кампаниен характер, но е целогодишна и представлява „постоянна практика за енорийска социална и благотворителна дейност”.
2. „Към Храм „Св. Вмчк Георги Победоносец, София, действа кухня за бедни и нуждаещи се. Всяка седмица в понеделник и четвъртък от 12 часа над 140 нуждаещи се получават топла храна. Никой не бива връщан с празни ръце. Тази дейност е започната от тогавашния председател на храма отец Димитър Вукадинов (2012) и продължава и до сега.
3. През 2013 г. енорийският православен свещеник отец Евгений от град Берковица създава ново енорийско църковно училище за деца от бедни семейства и такива, които са лишени от родителска грижа. „Успоредно с духовно-просветната дейност на училището е организирана и трапезария за безплатна храна за деца, младежи и възрастни хора”. Радостен е фактът, че много производители на хранителни продукти от града се явяват като основни нейни дарители. Този род социална дейност е иновативна за БПЦ, защото представители от бизнес средите са основните спонсори за тази високо благородна кауза в подкрепа на нуждаещите се социално слаби лица и семейства.
4. Най-добър пример за развиване на подобен род дейности в национален мащаб си оставя обаче споменатият вече приют за бездомни на отец Иван от Нови Хан и „колониата от негови обитатели в село Якимово, област Монтана”. За разгръщането на тази социална инициатива приютът има нужда от солидна финансова, но също така и морална подкрепа, която той и получава в лицето на много свещеници и енории от София, а също така и от Видинска епархия. За целта регулярно биват събирани храни и други необходими продукти за обитателите на приюта и се търсят начини да бъдат привлечени все повече дарители и добри съмишленици в името

на това добро и високо-хуманно начинание с голямо социално-църковно значение.

5. Доброволци от Епархийския православен център на Неврокопска митрополия в Благоевград се ангажират да събират дарения и финансова помощ на наркозависими младежи от региона, както и да си сътрудничат с „представители на областния съвет за превенция на наркозависимости и представители на общинските социални служби в Благоевград”.
6. Същият православен благоевградски център събира на доброволни начала всякакъв вид дрехи, обувки, одеала и завивки, като този вид социална дейност добива все по-широка гласност сред нуждаещите се социално-слаби групи от хора.
7. Тук може да се споменат и определени доброволчески инициативи организирани от енорийски свещеници от София (енорийски център при храм ”Покров Богородичен”) както и от Пловдив (православния свещеник Ангел Брусов от храм „Преображение Господне”), които имат за цел да бъдат в подкрепа на деца от социални домове. Контактът между представители от енорията и тези деца и младежи оставени без родителска грижа им помага да преодолеят изолацията и се социализират и интегрират успешно в обществото, намирайки си нов дом и работа, чувствайки се полезни и със самочувствие, че могат да се справят и сами и допринасят за добруването на всички.
8. „Социална акция в подкрепа на бедни и нуждаещи се „Виждам те” на Фондация „Покров Богородичен”. Акцията се осъществява чрез православния интернет портал „Православие.бг” и има за цел да привлича дарители и доброволци в подкрепа на определени хора, попаднали в нужда” (Нушев, 2014, с. 84-85).

Наред с полагаането на основни социални грижи за бездомни деца и семейства се установява и нараства партньорството с различни европейски и християнски благотворителни организации, чиято дейност е в защита на „най-нуждаещите се и бездомните”. Добър пример в подкрепа на горекананото е Германската християнска фондация „Приятелите за България”, която разгръща активна социална дейност в с. Якимово и други селища на Северозападна България с помощта на дарения от „евангелски църковни общности от Германия.

Тук трябва да се спомене и натрупаният ценен опит от сътрудниците на фондация „Покров Богородичен” в град София по проекти за социална работа с домове за сираци. Освен в столицата подобни „доброволчески инициативи”

се подемат и в други селища на страната, като например домът в град Угърчин. В подобни проекти е жизнено важно сътрудничеството между различните участници „свещеници, богослови, педагози, социални работници и психолози”, защото само по този начин могат да бъдат взаимно и успешно впрегнати „усилията и професионалния опит” на толкова много различни специалисти.

Друга много полезна и хуманна инициатива е организирането на детски летни лагери (Хаджидимовският манастир от Неврокопска епархия е с дългогодишна църковна практика в тази сфера) както и школи по вероучение и иконопис, църковна музика и други приложни изкуства за всички желаещи от Благоевград и региона, както и за деца в неравностойно положение.

Също така много радостен е фактът, че Софийската света митрополия се ангажира за есента на 2017 г. да подари учебници на учителите и децата, които искат да учат религия на територията на епархията, насърчавайки по този начин предметът вероучение да придобива все по-голяма гласност и атрактивност сред родителите и техните деца (благотворителна акция на Софийската света митрополия).

Засега задължителен час по вероучение не е въведен и заложен в учебните програми на българските училища. Ето защо „ Пловдивският митрополит Николай поиска в българските училища да се изучава и православната вяра. Това се случи на откриването на новата учебна 2017 г. в СУ „Св. Св. Кирил и Методий в квартал Христо Смирненски, на което той беше почетен гост. Той подчерта, че все още в българските училища няма часове по религия, където децата да се учат да бъдат добри и праведни, и изрази желанието си за поправяне на тази грешка от страна на законодателната власт” (изказване на Пловдивския митрополит Николай).

Похвална е и социално-ангажираната дейност на онези православни свещеници, които са се нагърбили с нелеката задача да „извършват пастирско служение и в затворите”, с помощта разбира се и на свои съмишленици, чиято работа се състои в оказването на „духовна подкрепа както на лицата, лишени от свобода”, така и на техните семейства и деца. За целта се определя енорийски свещеник, който да поеме „пастирските грижи и социалното служение сред лишените от свобода и техните семейства”. Тази похвална добра практика е въведена и функционира успешно в много епархии като Софийска, Врачанска, Старозагорска, Плевенска и други. Друга сериозна пастирска грижа и отговорност, поета от тези свещеници (наричани капелани), е работата им с малолетни и непълнолетни лица с противообществено поведение и криминални прояви. Църквата приема също

така сериозно и отговорно служение освен сред лишените от свобода, така също и сред болните и военнослужещите (Нушев, 2014, с. 46).

## **6. Стратегически насоки за развитието на църковната социално-милосърдна дейност на БПЦ**

Като цяло съществуват добри инициативи и добри практики за социална дейност от страна на отделни църковни структури или отделни църковни служители, които могат и би трябвало да бъдат проучени, с цел да послужат за основа при „структуриране на цялостна система за активна църковно-социална и благотворителна дейност”, насочена предимно към социална интеграция на различни уязвими групи. За съжаление на национално ниво Църквата страда от липсата на задълбочен анализ, касаещ възможностите и дефицитите в разгръщането на този вид дейности, както и от „липсата на специална стратегия за развитие на основните насоки на църковното социално служение” (Нушев, 2014, с. 109-110).

„До голяма степен сред най-важните и актуални задачи пред Църквата днес стои изискването за едно сериозно подновяване на мисионерското и духовно-просветно служение сред хората, но също така и възраждането на социално-благотворителната и милосърдна работа”. „Загубените традиции и новите обстоятелства представят пред Църквата нови възможности, но и нови предизвикателства.” Като модел за църковно-социална дейност могат да послужат добрите практики, които се прилагат в някои епархии от страната, както и на такива заимствани от практиката на други поместни православни църкви, които с течение на времето да бъдат въведени като утвърдена практика на „общоцърковно и национално ниво” (Ушев, 2014).

„Сравнителният анализ на успешни практики и модели на други поместни православни църкви – основно Румънската православна църква, но и също така Руската, Еладската и Сръбската църкви, може да допринесе за бързото усвояване и прилагане на вече апробирани и работещи в православна социална и културна среда добри практики за организиране на милосърдна и църковно-диаконична дейност” (Нушев, 2014, с. 114-117).

Заради дошлите след 1950 г. политически, социални и обществени промени до началото на деветдесетте години, БПЦ почти с малки изключения прекъсва своята социална и благотворителна дейност като едва през последните две десетилетия се забелязва подем от всякакъв характер, та бил той от чисто материално или духовно естество. Оживлението е свързано с реновирането на стари и съграждането на нови църкви, както и с възстановяването на социалната дейност на Църквата ни. „Това е трудна и



нелека задача поради прекъснатата приемственост”, но тя може да бъде решена, ако БПЦ черпи както от опита на съществували в близкото или далечно минало добри практики и модели за този вид дейност, така и от практиката на съседните поместни православни църкви (Ушев, 2014).

БПЦ винаги ясно е изразявала своето категорично становище „по редица обществени и социално значими теми, а те са в защита на религиозната свобода на гражданите, необходимостта от духовно и религиозно образование на подрастващите, за веротърпимост и толерантност в обществото, за милосърдие и благотворителност” (Ушев, 2014).

За да може тази уникална по своя род църковна ценностна система да има своето практическо приложение сред обществото, е нужно да се предприемат и конкретни стъпки в тази насока ( Нушев, 2014, с. 122-124):

1. „Проучване и систематизиране на добри практики за църковно-социална работа от съседни поместни православни църкви и прилагане на техния опит в България”. Тук на преден план изпъква нуждата от специално обучение на православните свещеници и църковни служители.
2. „Извеждане на добри практики и модели на социална работа в рамките на БПЦ и обучение на свещеници”, за да може този църковен опит да послужи за изграждането на подобни инициативи в други епархии, които са със сходни социални условия (приютът на отец Иван от Нови Хан най-добре илюстрира този род дейност). „Без преувеличение може да се каже, че приютът е най-успешната и най-характерна съвременна инициатива за изграждане на устойчив църковен модел за социална работа в нашата църква.”
3. Разработване на ръководство с практически насоки за свещеници с цел култивиране на организационни умения, кандидатстване и спечелване на европейски и международни проекти в областта на социалните дейности на Църквата. Това на свой ред повдига въпроса за, „необходимостта от практическо сътрудничество на православните свещеници с църковни и религиозни общности от други християнски и нехристиянски вероизповедания,” придържайки се разбира се към „принципите на между-религиозния диалог” и прилагайки „утвърдени правила и практики за между-християнски (икуменически) диалог”.
4. „Разработване на програма за обучение на православни свещеници за работа с бежанци и лица търсещи убежище (като добър пример може да се споменат бежанците от Сирия, които са „настанени в множество

лагери и центрове на територията на България” и то предимно в големите градове.

5. „Създаване на християнски неправителствени организации както на епархийно, така и на енорийско ниво, които имат достъп до финансиране”.

## **Заклучение**

Според направени проучвания и анкетни допитвания от доцент д-р Костадин Ушев могат да се формулират следните основни препоръки и изводи по отношение на развитието на социалните дейности и социална ангажираност на Църквата (Нушев, 2014, с. 120-122):

Първата група от проблеми са с предимно вътрешно-църковен и организационен характер. На преден план излиза нуждата от „вътрешна реорганизация на църковния живот” и нейното укрепване. „Втората група от изводи са насочени към необходимостта от подобряване на сътрудничеството между църковните структури и организации и социалните институции на държавата и са насочени към изграждането на устойчиви партньорства на локално, регионално и национално ниво”. На трето място това е нуждата от обшоевропейско равнище на сътрудничество между отделните църковни организации в страната и тези от Европейския съюз.

От друга страна е необходимо специално обучение и нова подготовка на енорийските свещеници и енорийски общности, за да може БПЦ да се включи активно в „съвременните европейски процеси на икономическа интеграция и социално и културно сътрудничество.” Проблемите, с които се сблъсква в днешно време Църквата ни са породени от редица трудности като например прекъсване на приемствеността и традициите за социално служение, както и от динамично променящия се облик на съвременните обществени условия.

„Въпреки изпитанията на българите през определени исторически периоди Църквата остава най-стабилната институция и най-здравият вътрешно-национален духовен фактор за социално сплотяване”. БПЦ носи също така изключително тежка „обществена отговорност и социална мисия в съвременния свят”, защото тя, наред с останалите православни народи е натоварена с нелеката задача да бъде пътеводител, водещ до истинската духовност сред останалите народи, без значение каква религия изповядват. Църквата ни развива своята социално-ангажирана дейност „в духа на християнските ценности и в условията на европейски норми и стандарти за

уважение свободата на съвестта”, както и зачитането на основните човешки права (Нушев, 2014, с. 13).

„В основата на общото културно и социално пространство на Европейския съюз са залегнали дълбоките християнски традиции на уважение към всяко човешко същество, респект към личното му достойнство и свобода на съвестта, справедливост и солидарност между гражданите и грижата за слабите и онеправданите” (Нушев, 2014, с. 41).

Важен фактор в общото европейско пространство е църквата и нейното социално служение, защото именно тя носи в себе си Христовия пример за солидарност и хуманизъм между човеците както и в светски план доброто партньорство между „държавните институции и обществени организации”, води до ефективна социална политика на добронамереност, загриженост, духовна и материална подкрепа „за най-малките Христови братя”, а това са „бедните, болните, възрастните и самотните, безработните и всички отхвърлени и забравени от „проспериращото и самодоволно” общество.

## ЛИТЕРАТУРА

- Ушев, К. (2014) *Социално-милосърдна дейност на Църквата: стратегически насоки*, София.
- Киров, Д. (2009) *Българска православна църква- традиции и настояще; Духовността на българския народ дело на БПЦ*, ИК „Гутенберг”, София.  
<http://ilindenpres.bg/intervyu/1-mitropolit-serafim-samo-curkvata-mozhe-da-obedini-razdelenoto-ni-obshestvo/> . Retrieved September 10, 2017.
- <https://www.diakonia.bg> - Изказване на о. Василий Шаган по време на семинара „Психо-социална рехабилитация и духовно обгрижване на зависими и техните близки” /Сдружение „Отвори очи”/, 23.02 – 25.02 2015 г., проведен в Духовно-просветен център „Св. Архангел Михаил”. Retrieved September 15, 2017.
- <http://www.bg-patriarshia.bg> – семинар на тема „Социално-милосърдната дейност на Църквата”, 27 юни, 2014г., Българска Патриаршия. September 18, 2017.
- <https://www.verouchenie.com> – 28.09.2017- Софийска света Митрополия подарява учебници на учителите и учениците в Епархията. September 30, 2017.
- <http://www.marica.bg> – 15.09.2017- изказване на Пловдивския митрополит Николай, September 18, 2017.

## НОВИ КНИГИ

*Яница Димитрова*

**Култура на иновацията**, Издателски комплекс-УНСС, София, 2017, 266 стр.

Книгата „Култура на иновацията” анализира тенденциите, които оформят средата, в която съществува съвременната организация, през призмата на идеята за разбиране на значението и възприемането, въвеждането и управлението на корпоративна култура, която създава благоприятна организационна среда и подходящ организационен климат за свободно осъществяване на иновации. За наличието на подобен тип култура е необходим съответен стил на управление, комуникационна политика, организационна структура, които са в унисон със стратегията на организацията по отношение на иновациите. На основата на теоретичните постановки, свързани с разглежданата проблематика, е създаден модел на културата на иновацията.

Анализирани са и резултати от национално представително изследване с респонденти топ мениджъри и/или собственици на 1000 компании, осъществяващи бизнес дейност в България, които разкриват разбирането на значението на връзката между корпоративната култура и нагласата за осъществяване на иновации, както и възприемането на т.нар. култура на иновацията като съществен елемент от принципите на доброто корпоративно управление. Представени са добрите световни практики, свързани с културата на иновацията, както и прилагането им в условията на българската бизнес реалност, чрез изследванията на случаи на три компании с български мениджмънт – ВБ Студио ООД, Astea Solutions и ЖЗК „Съгласие” ЕАД.

*(Препечатка от корицата на изданието)*

ISSN: 2367-7600

