



ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ - ВАРНА
КАТЕДРА «ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС И ЛОГИСТИКА»



**БИЗНЕС И МЕНИДЖМЪНТ
В ПРОМЕНЯЩИЯ СЕ СВЯТ:
РЕАЛНОСТ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

Сборник с доклади от кръгла маса

**BUSINESS AND MANAGEMENT
IN A CHANGING WORLD:
REALITIES AND CHALLENGES**

Round table proceedings

**БИЗНЕС И МЕНИДЖМЪНТ В ПРОМЕНЯЩИЯ СЕ СВЯТ:
РЕАЛНОСТ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

**BUSINESS AND MANAGEMENT IN A CHANGING WORLD:
REALITIES AND CHALLENGES**

**Сборник с доклади от кръгла маса
Round table proceedings**

**КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС И ЛОГИСТИКА“
ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
17 октомври 2025**

**INDUSTRIAL BUSINESS & LOGISTICS DEPARTMENT
UNIVERSITY OF ECONOMICS – VARNA
17 October 2025**

**Сборникът е индексирен в RePEc
<https://econpapers.repec.org/bookchap/kabmonogr/30.htm>**



**ИКОНОМИЧЕСКИ
УНИВЕРСИТЕТ - ВАРНА**



**КАТЕДРА
„ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС
И ЛОГИСТИКА“**

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

**КРЪГЛА МАСА
БИЗНЕС И МЕНИДЖМЪНТ В ПРОМЕНЯЩИЯ СЕ СВЯТ:
РЕАЛНОСТ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

**ПО ПОВОД 5 ГОДИШНИНАТА ОТ СЪЗДАВАНЕТО НА СПЕЦИАЛНОСТ „БИЗНЕС И
МЕНИДЖМЪНТ“ В ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА**

17 октомври 2025

ROUND TABLE PROCEEDINGS

**BUSINESS AND MANAGEMENT IN A CHANGING WORLD:
REALITIES AND CHALLENGES**

**ON THE OCCASION OF THE 5TH ANNIVERSARY
OF THE “BUSINESS AND MANAGEMENT” MAJOR
AT THE UNIVERSITY OF ECONOMICS – VARNA**

17 October 2025

НАУЧЕН КОМИТЕТ

проф. д-р Тяша Щрукел
проф. д-р Михал Стоянов
проф. д-р Илиан Минков
доц. д-р Недялко Вълканов
доц. д-р Пламен Павлов
доц. д-р Петя Данкова

НАУЧНИ РЕДАКТОРИ (РЕЦЕНЗЕНТИ)

проф. д-р Илиан Минков
доц. д-р Пламен Павлов
доц. д-р Петя Данкова

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

доц. д-р Силвия Благоева
доц. д-р Йордан Иванов
гл. ас. д-р Влади Куршумов
гл. ас. д-р Стефан Калпачев
гл. ас. д-р Моника Михайлова
гл. ас. д-р Стоян Хадживеличков

**Издателство „Знание и бизнес“ Варна
ISBN 978-619-210-083-4**

© Този сборник или части от него не могат да
се разпространяват без съгласието на
авторите.

СЪДЪРЖАНИЕ

<i>Проф. д-р Михал Стоянов</i> МОДЕРНИЯТ БИЗНЕС - РЕВОЛЮЦИЯ И АДАПТАЦИЯ	6
<i>Проф. д-р Илиан Минков</i> РОЛЯ НА „ФИРМЕНАТА ИСТОРИЯ“ В КОМУНИКАЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ В БЪЛГАРИЯ.....	14
<i>доц. д-р Недялко Вълканов</i> ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ИНОВАЦИИ В ПРЕПОДАВАНЕТО НА ФИНАНСОВИ ДИСЦИПЛИНИ: МЕЖДУ ТЕОРЕТИЧНИЯ ФУНДАМЕНТ, БИЗНЕС ПРАКТИКАТА И ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ	19
<i>Илина Митева, доц. д-р Петя Данкова</i> ПРИВЛИЧАНЕ И ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ НА ТАЛАНТИ В KVC GLOBAL SERVICES: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РЕШЕНИЯ.....	27
<i>Доц. д-р Пламен Павлов</i> АУТСОРСИНГ И ИНОВАЦИИ – ВЗАИМНИ ВЪЗМОЖНОСТИ	34
<i>Проф. д-р Танка Милкова</i> СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗАПАСИ – ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ ПРИ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ	41
<i>Доц. д-р Силвия Благоева</i> <i>Доц. д-р Ирена Емилова, Гл. ас. д-р Милен Динков</i> СТРАТЕГИЧЕСКА СИТУАЦИЯ И ЕФЕКТИВНОСТ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	48
<i>Даниел Петров , научен асистент, докторант</i> БЪЛГАРСКИТЕ СЕЛСКИ РАЙОНИ И ЗЕЛЕНИЯТ ПРЕХОД: ИКОНОМИЧЕСКА ИДЕНТИЧНОСТ И РЕГУЛАТОРНА НЕЯСНОТА.....	54
<i>Доц. д-р Пламен Павлов</i> МЕТОДИКА ЗА ИКОНОМИЧЕСКО ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА	62
<i>Ас. Светлин Минев</i> ESG РЕЙТИНГИ И ФИНАНСОВО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПУБЛИЧНИТЕ КОМПАНИИТЕ: ВЗАИМОВРЪЗКИ И ОСОБЕНОСТИ	68
<i>Гл. ас. д-р Влади Куршумов</i> ПОЛИТИКА ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ: ДОБРИ ПРАКТИКИ В СФЕРАТА НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ	75
<i>доц. д-р Петя Данкова, Ивомира Генева</i> ПРИВЛИЧАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ: ОСОБЕНОСТИ И РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯ X, Y И Z.....	87
<i>Гл.ас д-р Ваня Кралева</i> ОТВЪД ТЪРСЕНЕТО: НОВИТЕ ПРАВИЛА ЗА СПЕЧЕЛВАНЕ НА КЛИЕНТА В ЕРАТА НА AI.....	95
<i>Проф. д-р Илиан Минков</i> МЯСТО НА КРЕДОТО В ОФИЦИАЛНАТА КУЛТУРА НА ФИРМИТЕ В БЪЛГАРИЯ	100

<i>Докторант Явор Каравелски</i> ХАРАКТЕРИСТИКА И ЕТАПИ НА ПРОЦЕСИТЕ ПО НАБИРАНЕ И ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ	106
<i>Доц. д-р Пламена Милушева, Гл. ас. д-р Моника Михайлова</i> КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ ЗА ИЗБОР НА ДОСТАВЧИЦИ	112
<i>Даниел Петров , научен асистент, докторант</i> СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ В БЪЛГАРСКОТО ЗЕМЕДЕЛИЕ И ВРЪЗКАТА ИМ С ДЕМОГРАФСКАТА КРИЗА	119
<i>Доц. д-р Пламен Павлов</i> СОЦИАЛНА ЦЕНА НА АУТСОРСИНГА.....	128
<i>Гл. ас. д-р Моника Михайлова</i> КОНЦЕПТУАЛНИ ПРОТИВОРЕЧИЯ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯТА НА ЛИЧНОСТНИТЕ ДИНАМИЧНИ СПОСОБНОСТИ	135
<i>доц. д-р Петя Данкова</i> УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ	142
<i>Ас. Светлин Минев</i> СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО ИНВЕСТИРАНЕ: ПРЕДИМСТВА, ОГРАНИЧЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВИ.....	148

МОДЕРНИЯТ БИЗНЕС – РЕВОЛЮЦИЯ И АДАПТАЦИЯ

Проф. д-р Михал Стоянов
Икономически университет – Варна

MODERN BUSINESS - REVOLUTION AND ADAPTATION

Prof. Dr. Michal Stojanov
University of Economics – Varna

Резюме

Революцията в човешкото и бизнес развитие е свързана с цифровата трансформация, която засяга почти всеки аспект от икономиката и живота. Дигитализацията е основният двигател на промяната, целяща повишаване на ресурсната ефективност и адаптиране на традиционните бизнес модели към новите електронни технологии. Понастоящем успехът на всеки бизнес зависи от персонализацията на продуктите и индивидуалния подход към клиентите, като същевременно растяща значимост придобиват екологичните и социални аспекти на бизнеса. Докладът има за основна цел да обобщи и критично анализира актуалните направления на бизнес развитие, които са резултат от дигитализацията и необходимостта от системна адаптация към променящите се условия в икономиката и обществото.

Ключови думи: бизнес развитие, цифрова трансформация, дигитализация, електронни технологии

JEL Класификация: M21, O33, L81

Abstract

The revolution in human and business development is associated with the digital transformation, which affects almost every aspect of the economy and life. Digitalization is the main driver of change, aiming to increase resource efficiency and adapt traditional business models to new electronic technologies. Currently, the success of any business depends on the personalization of products and an individual approach to customers, while the environmental and social aspects of business are gaining increasing importance. The main objective of the report is to summarize and critically analyze the current trends of business development, which are a result of digitalization and the need for systematic adaptation to changing conditions in the economy and society.

Keywords: business development, digital transformation, digitalization, electronic technologies

JEL Classification: M21, O33, L81

Въведение

Революцията, която днес съпътства човешкото и бизнес развитие, е свързана с неизбежната цифрова трансформация на почти всеки аспект от стопанския процес и живота на хората. Тя е основно задвижвана от дигитализацията, която е призвана да обслужи системните и растящи изисквания за повишаване на ресурсната ефективност. Едновременно с това преобразяването, което интернет и информационните технологии правят с традиционните бизнес модели, ги кара да бъдат, ако не пионери, то поне приемащи предизвикателствата на новите електронни технологии и електронните канали за продуктова реализация, за да останат в полето на пазарното съществуване и

конкурентната борба. Следователно, днес „бизнес тенденциите са до голяма степен обусловени от технологиите“ (Magr, 2023), което се свързва с големия размер на „разходите за дигитална трансформация в световен мащаб, които ще се увеличат от 2,5 трилиона щ.д. през 2024 г. до 4 трилиона щ.д. до 2027 г.“ (Tamanna, 2025). От друга страна, промяната изисква и системна адаптация, защото сам по себе си всеки бизнес модел може много лесно да бъде копиран и това изисква непрекъснати усилия за усъвършенстване на един или едновременно на всички аспекти на дейността. Но този процес може да протече единствено, ако той се съобрази с клиентите и техните очаквания и желания, до степен на персонализация на бизнес продукта или изцяло индивидуален подход при клиентското обслужване преди, по време и след продажбеното взаимодействие. Това се предизвиква от растящата нужда от потребителско изживяване, което се свързва с предлагането на комплекси от положителни и запомнящи се за клиента емоции и дори чувства и емпатия във всяка бизнес ситуация. Всички тези аспекти днес, обаче са все по-невъзможни, ако компаниите не вземат под внимание и екологичните и социалните аспекти от правенето на бизнес. Последното е свързано с възприемането на тези условно нови политики като задължителни за потребителите и служителите и то не само в отчетите за корпоративна устойчивост. Напротив, за клиентите те се явяват критерий за рационален избор на пазарен участник, към кого да насочат своя ресурс, а за служителите – като място за правилна и удовлетворяваща трудова реализация и възможности за професионална изява и растеж.

В настоящия доклад се поставя за основна цел да се обобщят и критично анализират някои от актуалните направления на развитие на бизнеса, които се задвижват от дигиталната революция и системната бизнес адаптация към непрекъснато изменящите се условия на стопанския живот и обществените изисквания.

В рамките на авторовата интерпретация, представените направления не могат да изчерпят и засегнат всички възможни насоки на развиващите се тенденции и промяна, настъпваща в бизнеса, а са само опит да се даде тяхната интерпретация в контекста на възможните промени, които ще настъпват в краткосрочен или по-дълъг период.

Кратък преглед

Някои от направленията за бъдещо развитие на бизнеса, които изискват особено внимание и задълбочено проучване като възможност, са:

1. Изкуствен интелект. Въпреки че новинарският поток информира и обогатява непрекъснато аудиторията с разнообразни моменти от еволюцията на този сравнително млад технологичен феномен, той остава едновременно слабо познат, но и изключително широко приложим. Днес той намира разрастващи се области на имплементация и ескалация паралелно както в позитивите, така и в предизвикателствата от пълноценното вграждане на тази технология в бизнес дейностите. Вероятната причина за това е, че неговото първоначално приложение е свързано със забавленията, свободното време и на един малко по-следващ етап постепенно се откри възможността за неговото рационално приложение в стопанското ежедневие и работата. Безпрецедентен момент е скоростта на неговото развитие и налагане. Едновременно с това основно предизвикателство е, че тази технология изпреварва многократно скоростта, с която отделният човек, бизнес или цялото общество успяват да я приложат и изучат пълноценно. На практика всяка следваща версия на популярните модели на изкуствен интелект се появява, преди човечеството да е успяло напълно да разбере приложния капацитет на предишния вариант. Така на практика за първи път хората са в ситуация да разполагат с технология, която може да прави повече, отколкото те са планирали, очаквали или могат изобщо да използват. Едновременно с това, самата тя се развива експоненциално на база както на разширените модели на машинно обучение, така и на изключително широките възможности за обработка на информацията в различни бази данни и цялото достъпно

познание в глобалната мрежа. Областите за приложението на тази технология в бизнеса я свързват с нейното проникване в технологиите на IoT и IIoT, автономния транспорт и логистика, автоматизираното обслужване на клиенти и изпълнението на разнородни маркетингови дейности, оценка на пазари и клиенти, автоматизиране на финансово-счетоводния анализ, управление на фирмени ресурси (например в областите на подбор на служители, анализ на индивидуалната производителност на труда, управлението на запаси) и пр. Разбира се, в този ракурс не следва да се елиминират и съпътстващите трудности и недостатъци на моделите на изкуствения интелект, от една страна с ограниченията на програмния алгоритъм, а от друга – с подвеждащите отговори, неверни твърдения и дори пълни измислици и халюцинации в резултатите на отправените запитвания.

Според Statista размерът на пазара на технологии за изкуствен интелект възлиза на около 244 млрд. щ. д. през 2025 г. и се очаква да нараства със средногодишен темп на прираст от 26,60% през следващите 5 години, което ще доведе до значителен пазарен обем от над 1,01 трилиона щ. д. през 2030 г. (Statista Market Insights, 2025). Интересно за отбелязване е, че близо 77% от персоналните умни устройства вече използват някаква форма на вграден изкуствен интелект, като през 2025 г. 58% от американските компании използват изкуствен интелект за подобряване на потребителското изживяване. По отделни икономически дейности данните са: 78% от компаниите в търговията на дребно го внедряват, за да прогнозираят търсенето или в технологията на чатбота за обслужване; 68% от производствените фирми – в инструменти за прогнозиране на поддръжката и интелигентна автоматизация; 59% от компаниите в транспортно-логистичния сектор – за оптимизиране на маршрути и управление на автопарка; 38% от фирмите в селското стопанство – за анализ на култури и автономно управление на стопански машини; в хотелиерския сектор 61% е делът на компаниите, които използват виртуални асистенти, системи за резервации, задвижвани от изкуствен интелект (Elad, 2025).

2. Засилването на ролята на човешкия фактор за постигане на пълноценно потребителско изживяване е друг ключов аспект на модерната бизнес промяна. То се свързва с необходимостта при разширяващото се адаптиране на автоматизираните технологии паралелно да се обръща сериозно внимание и на човешкия елемент, особено в точката на контакт между страните. Човешкото взаимодействие и демонстрацията на емпатия все по-често стават предпочитан подход при взаимодействието на бизнеса с неговите клиенти. Взаимодействието с реални хора е постижим модел дори при електронната търговия, където онлайн разговорът с консултант-продавач, включително и чрез видеоконферентна връзка, допълнително придава на електронната търговия характеристики, доближаващи я до физическата офлайн магазинна търговия. В тази връзка популярност набират и хибридните бизнес модели и работата от всяка възможна точка. Последното дава възможност за поява на модела на хоумофис в рамките на някои от дните на седмицата или миграция на офиса в споделени пространства на високоспециализирани дистанционни работни места. Те са изключително привлекателни за т.нар. дигитални номади, които реализират потенциала за високопроизводително комбиниране на работното изпълнение с откриването на нови точки за неговото изпълнение. Влизайки в ролята на подобни комбинатори, те могат да се възползват от творческото вдъхновение на непрекъснатата промяна в своето местоположение, за да изпълняват позиции на софтуерни разработчици, графични дизайнери, професии на свободна практика и др.

По отношение на ролята на човешкия фактор, проучване на Salesforce посочва, че 68% от клиентите очакват компаниите да демонстрират емпатия, 66% от клиентите очакват компаниите да разберат техните уникални нужди и очаквания, докато в действителност резултатите от проучването посочват, че само 37% от клиентите

споделят, че марките като цяло са демонстрирали емпатия, и само 34% от компаниите се отнасят към клиентите като към уникални личности (Salesforce, 2020, p. 14). Това на практика разкрива сблъсъка между оптимизма в очакванията на клиентите, изразен в желанието им да получат човешко отношение, и реалността, която бизнесът им предлага. Проучване на Khoros от 2024 г. посочва, че когато правят покупка, 83% от клиентите посочват доброто обслужване като най-важен критерий за вземане на решение какво да купят, докато 42% от хората, получили лошо обслужване като клиенти, са почувствали разочарование, 43% са били недоволни, а 41% са съобщили за гняв от обмена, като тези лоши преживявания имат дълготрайни последици, тъй като 67% от клиентите са разказали на други за лошото преживяване, а 65% са преминали към друга марка (Khoros Staff, 2024).

3. Хиперперсонализацията е нов момент за ескалация на потребителското изживяване преди, по време и след точката на контакт. Тя се свързва с разширените възможности, които дигиталните технологии предоставят в арсенала на бизнеса, да опознаят в детайли своя клиент и да му предложат уникална комбинация от въздействия във всички измерения на правилното: продукт, цена, място, време, качество и т.н., конкретизирани за отделния клиент. Алгоритмите на изкуствения интелект позволяват задълбочено проучване на поведението на настоящите клиенти, така че да се достигне до алтернативи, които бизнесът да прилага не само, за да предизвика интерес, но и действително решение за взаимодействие и продажба.

В тази връзка бизнесът може да увеличи приходите си с 4% до 8% над пазарните си нива, когато даде приоритет на по-доброто обслужване на клиентите (Bain & Company, 2015). През 2024 г. 88% от клиентите смятат, че обслужването на клиентите е по-важно от всякога, като лошите клиентски преживявания могат да струват на организациите по целия свят 3,7 трилиона щ.д. годишно (Hucken, 2024).

4. Растящите изисквания към сигурността на бизнеса и защитата на всеки един аспект. Непрестанната свързаност на хората в глобалната мрежа е изградена около принципа те да оставят малки следи от своето онлайн поведение. Различни технологии ([http](http://) „бисквитки“, разрешения за достъп до клиентски данни и анонимна или неанонимна обработка и споделяне на информация за поведението на потребителя и др.) поставят човека в центъра на бизнес вселената. Това означава, че голяма част от поведението на човека може да бъде регистрирано или следено от различни свързани устройства и технологии, което би следвало да се използва за предоставянето на персонализирани бизнес решения. Едновременно с това обаче, растат и съображенията за защитата и опазването на акумулираните лични данни. Основният проблем, който възниква, е че от една страна, бизнесът има нужда от тази информация и нейното анализиране, за да развие клиентския подход и да го издигне на ново, по-високо равнище, но от друга страна, растат съображенията дали тези данни се използват правомерно. Също така, кога се нарушава личната неприкосновеност на лицата и се навлиза в измеренията на всичко онова, което потребителят не би искал да циркулира в бизнес или общественото пространство и да бъде субективно или автоматизирано интерпретирано и асоциирано.

Прогнозната оценка на SoSafe за глобалната цена на киберпрестъпленията до 2028 г. е в размер на 13,82 трилиона щ.д., което е 50% увеличение спрямо 2024 г., тъй като заплахите стават все по-мощни, усъвършенствани, целенасочени и по-трудни за защита (SoSafe, 2025). През 2024 г. 87% от организациите са претърпели задвижвана от изкуствен интелект кибератака, като очакванията са тези атаки да ескалират в следващите три години (Greenberg, 2025). Компанията JPMorgan дава пет насоки, които могат да се направят за подобряване на личната защита (JPMorgan Chase, 2025): гражданите трябва да се научат да разпознават и да се справят с подозрителни имейли и обаждания от злонамерени лица, прилагащи фишинг и други атаки чрез социално

инженерство; при употреба на умни устройства, трябва да се поддържат актуални дефинициите на използвания софтуер за защита на операционната система и винаги да се инсталират корекциите за сигурност; задължително е използването на многофакторно удостоверяване на акаунти и никога да не се прилага една и съща парола за удостоверяване на различни места/акаунти; онлайн потребителите трябва да бъдат разумни в социалните медии, особено по отношение на лични данни; задължително е архивирането на данни с прилагането на принципа „3-2-1“, който означава три копия, на поне два различни носителя и поне едно да се съхранява на друго място (например в „облак“).

5. Дигиталните валути. Понастоящем в повечето развити икономики разплащанията с децентрализирани цифрови валути се приемат за напълно равнопоставени на фиатните пари, емитирани от централните банки и правителства. Разработени върху технологията на блокчейн, дигиталните валути позволяват директни разплащания между страните по дадена трансакция без намесата на финансови посредници, като тоталната прозрачност на процеса се гарантира от всички останали притежатели на валутата. Разбира се, основно предимство, но същевременно и недостатък в контекста на контролната роля на държавата, е че разплащанията са условно напълно анонимни. Това означава, че те едновременно са публично достъпни за всеки, който желае да проследи веригата на разпространение и трансакциите, които са изпълнени, но отделните субекти зад тях остават в относителната сянка на своето единствено анонимно представяне. Същевременно с това, изпълнението на платежните операции е обвързано с относително незначителни разходи, а притежаването на тези цифрови валути има висок инвестиционен потенциал. Така например съществуването на цифрови платформи, които играят ролята на борси за обмяната на тези дигитални валути, гарантира тяхната висока ликвидност, а обстоятелството, че те се „емитират“ в точно определен лимитиран обем, е относителната гаранция, че не могат да бъдат подложени на инфлационния натиск, който е характерен за традиционните национални валути. Като не следва да се игнорира, че и техните курсове са подложени на влиянието на неизброимо множество от систематични и несистематични рискове. В такава ситуация, скептичността на отделните правителства и опасенията, че ролята на държавата ще бъде иззета, създават отпор за тяхното масово навлизане и налагане. В този контекст особено значение, с оглед на бъдещото членство на България в Евророната от 01.01.2026 г., е предстоящото въвеждане на дигиталното евро като цифрово допълнение, а не алтернатива на европейската валута. Тази трансформация „ще гарантира, че всички европейци могат да плащат по всяко време с безплатно, универсално прието цифрово средство за плащане, дори в случай на големи смущения“ (Cipollone, 2025).

6. Блокчейн и проследимостта на продуктите като гаранция за произход и качество. Технологията на „верига от блокове“ е ново решение, което позволява всеки един актив да бъде идентифициран и проследим в пространството и времето. Това означава, че всеки един участник може да използва тази отворена технология и в реално време да открива отговори на въпросите: кой е съзателят/производителят на даден продукт, кой е извършвал трансакции с него назад във времето, кой е неговият настоящ и предишни собственици и т.н. Така на практика в публично достъпен регистър всеки участник едновременно записва и проверява всеки един блок от веригата, което осигурява нейната цялост. Децентрализацията на тази информация обезпечава, че тя не може да бъде манипулирана, особено назад във времето, което дава изключително високо равнище на сигурност както за трансакциите, така и за всички записи в отделните блокове. Проектираните системи за проследяване са изградени от три слоя – физически, IoT и блокчейн, което позволява да се създават системни, трасиращи, отчетни, обезпечаващи сигурност по отношение на поверителността и удобни решения за

проследимост на продуктите във вериги за тяхното разпространение, които могат да гарантират събитията, настъпващи с продукта на всички нива и при всяка манипулация с него (Ting, Yineng, Qingshan, Di, Weiqiong & Xiaoyu, 2025). По този начин блокчейн технологията намира широко приложение поради „способността ѝ да записва данни непроменимо, прозрачно и достъпно, позволява на производителите и потребителите да се доверят напълно на пътя на продукта от произхода до точката на продажба“ (DIGIs3, 2025).

7. Устойчивост и кръговият бизнес модел. Безусловно съвременният бизнес възприема устойчивото развитие и кръговия бизнес модел като скачени и неразривни елементи на икономиката на 21 век. Първата концепция се свързва със способността икономическата система да функционира без да използва изчерпаеми природни ресурси и да влияе негативно на цялата природна екосистема. Основните насоки на нейното разгръщане са в измеренията на пълноценно използване на ресурсите по начин, който води до желаните икономически и социални резултати. Това се постига чрез формулиране и прилагане на дългосрочни стратегии и политики, с чиято помощ да се създават стабилни работни места, подобрени условия и благосъстояние на гражданите и повишена конкурентна устойчивост на бизнеса. Втората концепция се свързва със затворения модел, при който производственият процес и потреблението са свързани по начин, така че крайните резултати във всеки етап се явяват входящи ресурси за последващия. Така на практика употребените от крайните потребители продукти не губят своята полезност, а се превръщат в ресурси, които отново могат да бъдат включени в същия или други производствени процеси. Това води до елиминиране или минимизиране на отпадъците, създаване на продукти с подобрени експлоатационни характеристики и още във фазата на проектирането и производството задаване на начините за пълноценното оползотворяване на продукта след неговия живот във фазата на крайното потребление. Адаптирането на кръговия модел е важно за подобряване на икономическите измерения на всеки бизнес, на неговото имиджово позициониране, стремежът за непрекъснати продуктови иновации, минимизиране на вредните въздействия върху околната среда и др. Нещо повече, еднозначно „бизнесът се очертава като двигател на прехода към кръгова икономика“ (Панчева, 2025, с. 28), като „кръговата икономика е неразривно свързана с устойчивото развитие“ (Панчева, 2025, с. 36).

8. Следващите нива на електронната търговия – бърза търговия (quick commerce), гласова търговия (voice commerce), социална търговия (social commerce). Като една от най-динамично развиващите се области на интернет, електронната търговия непрекъснато еволюира във формите на своето изпълнение. Това се случва по начин, който да подобри измеренията на предлаганото удобство и едновременното създаване на възможности за продуктов обмен във всяка възможна точка на контакт и взаимодействие между участниците в икономическия процес. По този начин формите на бързата търговия, където изпълнението на поръчката се осъществява в рамките на до 45 минути, гласовата търговия, където цялостният процес се опосредства чрез принципа на „свободи ръце“ и гласовото въвеждане в търсещи машини или посредством използването на гласови асистенти, до социалната търговия, където в платформите на разнообразни социални мрежи и платформи за споделяне на съдържание се създава среда за изпълнение на търговски трансакции.

По обобщени данни на Project 44, Coherent Market Insights, Precedence Research, Statista, India Briefing, Shipdelight, ИМ А, GVR в глобален мащаб през 2025 г. пазарът на бързата търговия се очаква да достигне 73,93 млрд. щ.д., като през 2032 г. прогнозният му размер е за обем от 582,59 млрд. щ.д. или средногодишен темп на прираст от 34,3%, докато този на електронната търговия ще нараства с два пъти по-малък процент от 14,88% за същия период, за да достигне внушителния обем от 75,12 трилиона щ.д. през

2032 г. при базисно значение от 18,77 трилиона щ.д. през 2024 г. (Kumar, 2025). Тези оценки очертават позитивните перспективи за развитието и масовизацията на бързата и електронната търговия.

Заключение

Представеният кратък преглед върху някои от актуалните направления за развитие на бизнеса и човешкото общество дава само върха на огромните трансформации, които паралелно протичат под решаващото и повратно влияние на дигитализацията и цифровите технологии, при което големият проблем е скоростта, с която светът се променя и дали ние, хората, и бизнесът около нас се движим със същото темпо или изоставаме. Единици са хората и фирмите, които днес могат да бъдат в адекватното темпо на настъпващите промени и да ги възприемат в тяхната цялост и специфика. А за всички останали остава оптимизмът, че зад всяка цифрова технология е заложен рационалният принцип за създаване на повече възможности, удобства и устойчивост.

Използвана литература:

1. Bain & Company. (2015). Are you experienced? Bain & Company, Inc. [online] Published on 08.04.2015. Available at: <https://www.bain.com/insights/are-you-experienced-infographic> [Accessed: 14.09.2025].
2. Cipollone, P. (2025). The digital euro: ensuring resilience and inclusion in digital payments. European Central Bank, Brussels. [online] Published on 04.09.2025. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2025/html/ecb.sp250904~70ab593276.en.html> [Accessed: 12.09.2025].
3. DIGIs3. (2025). Blockchain Traceability in Products with Designation of Origin. Castilla y León European Digital Innovation Hub (EDIH DIGIs3). [online] Available at: <https://digis3.eu/en/news/blockchain-traceability-products-designation-origin> [Accessed: 14.09.2025].
4. Elad, B. (2025). Artificial Intelligence Statistics 2025: Growth, Adoption, and Impact. SQ Magazine. [online] Published on 26.07.2025. Available at: <https://sqmagazine.co.uk/artificial-intelligence-statistics> [Accessed: 12.09.2025].
5. Greenberg, E. (2025). 87% of Firms Hit By AI Cyber-attacks. Digit, Scotland. [online] Published on 07.03.2025. Available at: <https://www.digit.fyi/87-of-firms-hit-by-ai-cyber-attacks> [Accessed: 13.09.2025].
6. Hyken, S. (2024). Bad Customer Service Could Cost More Than \$3.7 Trillion. Forbes Media LLC. [online] Published on 17.03.2024. Available at: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2024/03/17/bad-customer-service-could-cost-more-than-37-trillion> [Accessed: 13.09.2025].
7. JPMorgan Chase. (2025). Top cybersecurity trends to watch in 2025. JPMorgan Chase & Co. [online] Published on 12.02.2025. Available at: <https://www.jpmorganchase.com/about/technology/blog/top-cybersecurity-trends-to-watch-in-2025> [Accessed: 13.09.2025].
8. Khoros Staff. (2024). Must-know customer service statistics of 2024. Khoros, LLC. [online] Published on 01.08.2025. Available at: <https://khoros.com/blog/must-know-customer-service-statistics> [Accessed: 14.09.2025].
9. Kumar, N. (2025). Quick Commerce Statistics & Market Size 2025 [Global Data]. DemandSage. [online] Published on 6.09.2025. Available at: <https://www.demandsage.com/quick-commerce-statistics> [Accessed: 13.09.2025].
10. Marr, B. (2023). The 10 Biggest Business Trends For 2024 Everyone Must Be Ready For Now. Forbes Media LLC. [online] Published on 25.09.2023. Available at:

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/09/25/the-10-biggest-business-trends-for-2024-everyone-must-be-ready-for-now> [Accessed: 15.09.2025].

11. Salesforce. (2020). State of the connected customer. 4th Ed., Salesforce, Inc., London. [online] Available at: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/salesforce-state-of-the-connected-customer-4th-ed.pdf [Accessed: 14.09.2025].

12. SoSafe. (2025). Cybercrime Trends 2025. SoSafe SE, Cologne. [online] Available at: <https://sosafe-awareness.com/resources/reports/cybercrime-trends> [Accessed: 13.09.2025].

13. Statista Market Insights. (2025). Artificial Intelligence - Worldwide. Statista GmbH. [online] Published on 09.02.2025. Available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide> [Accessed: 12.09.2025].

14. Tamanna, Y. (2025). 10 Biggest Business Trends: What to Invest in, Build, and Watch Closely [2025-2030]. StartUs GmbH, Vinna (Austria). [online] Published on 04.06.2025. Available at: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/business-trends-full-guide> [Accessed: 15.09.2025].

15. Ting, G., Yineng, C., Qingshan, R., Di, L., Weiqiong, B., Xiayu, W. (2025). Blockchain-Based Trusted Traceability Scheme for Food Quality and Safety. Journal of Food Quality, vol. 2025, 5914078, 18 pages. <https://doi.org/10.1155/jfq/5914078>

16. Панчева, Р. (2025). Развитие на кръговата икономика в Европейския съюз: фактори за устойчиво бъдеще. Софийски университет "Св. Климент Охридски", Стопански факултет.

Информация за контакт с автора:

Проф. д-р Михал Стоянов

Икономически университет – Варна, катедра „Икономика и управление на търговията и услугите“

E-mail: michal.stojanov@ue-varna.bg

РОЛЯ НА „ФИРМЕНАТА ИСТОРИЯ“ В КОМУНИКАЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ В БЪЛГАРИЯ

*Проф. д-р Илиан Минков
Икономически университет - Варна*

ROLE OF "COMPANY HISTORY" IN THE COMMUNICATION POLICY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN BULGARIA

*Prof. Ilian Minkov, PhD
University of Economics - Varna*

Резюме

Съвременната динамична пазарна среда, изисква от бизнес организациите да изградят подходяща комуникационна политика, спомагаща за тяхното идентифициране в пазарното пространство и създаване на уникален организационен имидж. Една от възможностите за това е прокламирането на факти от фирмената история на уеб страниците на компаниите. Целта на доклада е да се установи степента на оповестяване в интернет на фирмената история на организации от различни сектори от икономиката на България, и ролята ѝ в портфолиото на опубличената фирмена култура, като основен инструмент на тяхната комуникационна политика. Използваният изследователски инструментариум включва определяне на относителни величини и метод на сравнението.

***Ключови думи:** фирмена история, бизнес организации, комуникационна политика, опубличена фирмена култура*

***JEL Класификация:** M14, M31*

Abstract

The modern dynamic market environment requires business organizations to build an appropriate communication policy, helping to identify them in the market space and create a unique organizational image. One of the possibilities for this is the proclamation of facts from the company's history on the company's web pages. The aim of this paper is to establish the degree of disclosure on the Internet of the company history of organizations from different sectors of the Bulgarian economy, and its role in the portfolio of the publicized company culture, as the main tool of their communication policy. The research tools used include the determination of relative values and the method of comparison.

***Keywords:** company history, business organizations, communication policy, publicized corporate culture,*

***JEL Classification:** M14, M31*

Въведение

Съвременната динамична пазарна среда, доминирана от неопределеност и цифровизация, изисква от бизнес организациите да изградят комуникационна политика спомагаща за тяхното идентифициране в пазарното пространство и отличаването им от конкурентите. Във връзка с това те оповестяват в интернет различни стратегически документи, послания и информация, чрез които се опитват да създадат уникален организационен имидж. Един от предпочитаните и обичайно срещащи се на уеб

страниците на компаниите материал е хронологията от събития в тяхната история. Димитров и др. (2024) я определят като „важен писан документ, възплащаваш елемент от системата на провъзгласената организационна култура, типичен за информационното представяне на всяка компания във виртуалното пространство“. Авторите допълват, че разбирането и оценяването на фирмената история е от съществено значение за всеки бизнес, тъй като тя дава представа за културата, ценностите и идентичността на компанията и по този начин осигурява контекст за разбиране на настоящите и бъдещите стремежи на лидерите и останалите заинтересовани групи от нейната дейност (Димитров, Димитров, Славова, 2024). Ето защо изследователски интерес представлява степента, в която българските бизнес организации използват „нашата история“ като комуникационен инструмент за предаване на културно послание и целево таргетиране в очите на клиентите.

Следва да се отбележи, че в България на този етап липсват проучвания, насочени конкретно към степента на използване на фирмената история и мястото ѝ в комуникационното портфолио на компаниите. Част от проведените изследвания касаят опубличената/провъзгласената култура като цяло¹ (Димитров, Иванов, Гешков, 2018; Димитров, Димитров, Славова, 2024; Минков, 2022а; Минков, 2022б; Минков, 2023а; Минков, 2023б; Минков, 2025; Minkov, Zlateva, Kurshumov, 2025), докато друга част се фокусират върху нейните основни елементи – мисия (Minkov, 2024а), визия (Minkov, 2024б) и ценности (Минков, 2024). С оглед това целта на доклада е да се установи степента на оповестяване в интернет на фирмената история на организации от различни сектори от икономиката на България, и ролята ѝ в портфолиото на опубличената фирмена култура, като основен инструмент на тяхната комуникационна политика.

Методиката на изследването е съобразена с поставената научна цел в доклада, въз основа на което са подбрани конкретните изследователски методи. Използваният методически инструментариум включва определяне на относителни величини и метод на сравнението. Проучването е насочено в следните направления:

- Установяване на относителния дял (в %) на компаниите, на чиито уеб страници е оповестена информация за фирмената история;
- Определяне ранга на фирмената история сред останалите оповестени в интернет елементи на опубличената официална култура.

Изследването е проведено при следните ограничителни условия:

- Осъществено е на основата на проучване на данни от официалните уеб страници на компаниите, включени в извадката.
- Извадката обхваща само бизнес организации, оповестили поне един елемент на опубличената култура² на своите уеб страници. Това са 12 производители на пиво, 8 фирми за куриерски услуги, 23 строителни фирми, 37 месопреработвателни предприятия и 22 застрахователни компании.
- Секторите от икономиката на България, обект на изследване, са такива, в които опубличената онлайн официална култура е компонент на комуникационната политика на фирмите. С оглед на това констатациите и изводите са валидни само за тези сектори, а не като цяло за българския бизнес.

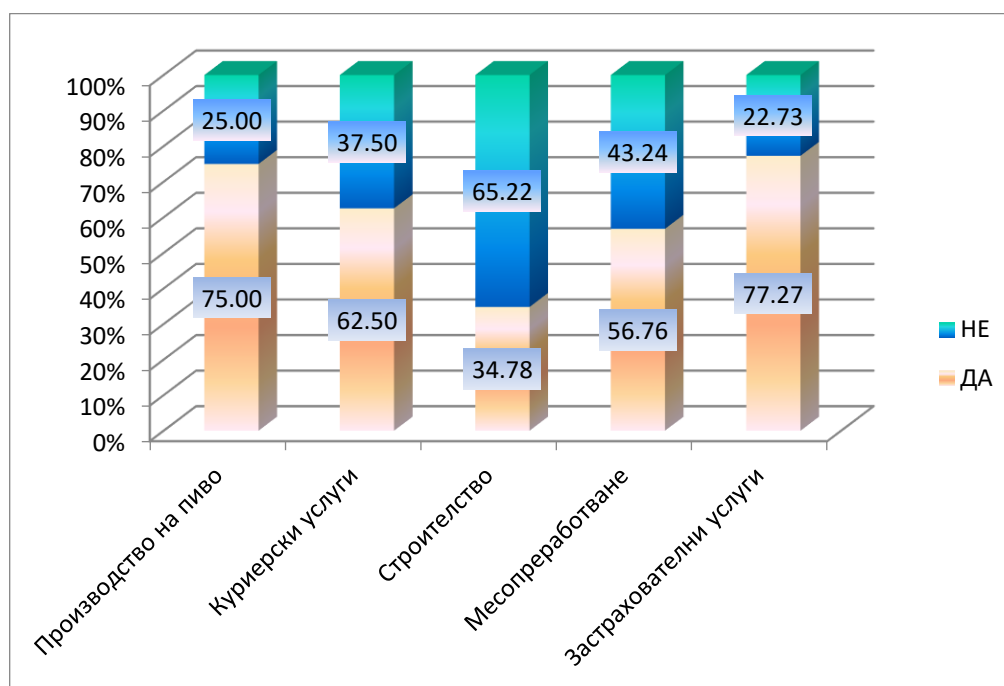
Резултати

Резултатите от изследването показват, че фирмената история има висока значимост в комуникационната политика на българските бизнес организации, като средното ѝ равнище на оповестеност в интернет е над 60 %. Независимо от това, прави

¹ В т.ч. и фирмената история като неин съставен компонент.

² Елементите на опубличената фирмена култура се разграничават на основни – мисия, визия и ценности, и второстепенни – бизнес кредо, мото, фирмена история, КСО и етичен кодекс.

впечатление, че делът на фирмите, прокламирали исторически факти на своите уеб страници значително се различава по отделни икономически сектори (фиг.1).



Фигура 1. Относителен дял (в %) на организациите, оповестили фирмена история
Източник: Съставена от автора въз основа на информация от официалните уеб страници на компаниите

При условно разграничение на отделните бизнес дейности, съобразно степента на оповестеност³ на фирмена история може да се каже, че изследваните икономически сектори се причисляват към групите с много висока, висока и средна степен на оповестеност.

Много висока степен на оповестеност се наблюдава в сектора за застрахователни услуги (77,27%). Това показва, че за мениджмънта на застрахователните компании е от изключително значение да споделят със заинтересованите страни преодолените предизвикателства, натрупания опит и постиженията през годините. Според нас последното е индикатор, че при вземане на решение за покупка на застрахователни услуги, за клиентите е от особена важност авторитета на съответната компания, изграден във времето на нейното съществуване.

В групата на секторите с висока степен на оповестеност на фирмена история се причисляват месопреработване (56,76%) куриерски услуги (62,5%) и производство на пиво (75%). Резултатите свидетелстват, че в тези сектори, независимо от големината на организациите, е налице ясно изразен стремеж да се изтъкне изминатият от тях път и постигнатите успехи. Като цяло това е характерно за B2C ориентирани бизнеси, успехът на които до голяма степен зависи от лоялността на техните клиенти.

Като средна може да се определи степента на прокламиране на фирмена история в сектор „Строителство“, в който малко над една трета от проучените компании са оповестили факти и събития от тяхното минало. Във връзка с това може да се твърди, че естеството на бизнес взаимоотношения в този сектор не изисква приоритетно публикуване на стратегически документи и послания, а налага в структурата на техните

³ Ниска степен на оповестеност (0% - 25%); средна степен на оповестеност (25,01% - 50%); висока степен на оповестеност (50,01% - 75%); много висока степен на оповестеност (75,01% - 100%).

уеб страници да доминира релевантна информация, свързана с реализирани проекти, получени сертификати и награди, както и изпълнявани дейности (Минков, 2025).

Второто направление на изследването е определяне на ранга на „нашата история“ сред останалите елементи на опубличената фирмена култура на компаниите (Таблица 1).

Таблица 1

Ранг (позиция) на фирмената история сред останалите елементи на опубличената култура

Позиция	Спрямо всички елементи на културата	Спрямо второстепенните елементи на културата
Сектори		
Производство на пиво	1	1
Куриерски услуги	2	2
Строителство	1	1
Месопреработване	1	1
Застрахователни услуги	1	1

Източник: Съставена от автора въз основа на информация от официалните уеб страници на компаниите

Получените резултати категорично показват, че фирмената история е водещ елемент в комуникационната политика на българските бизнес организации. В четири от проучените сектори на икономиката тя е лидер сред оповестените елементи на опубличената онлайн фирмена култура, като единствено в сектора за куриерски услуги заема втора позиция⁴. Въз основа на информацията от фиг. 1 и табл. 1 следва да се заключи, че съществува единомислие между мениджърите на българските компании по отношение на високата значимост на фирмената история като инструмент за предаване на послание към партньорите от бизнес средата.

Известно противоречие се наблюдава при данните за строителния бизнес, където независимо, че степента на оповестеност на „нашата история“ е по-ниска в сравнение с останалите сектори, то тя е лидер в портфолиото от елементи на опубличената култура. Това може да се обясни с обстоятелството, че равнището на оповестяване на официалната култура в този сектор като цяло е ниско, в резултат на което дори и водещите елементи⁵ са със сравнително нисък относителен дял на фирмите, които са ги оповестили.

Друго несъответствие, което може да се забележи, е свързано със сектора за куриерски услуги където, въпреки че степента на оповестяване на фирмена история е висока, то това не е достатъчно тя да бъде първа по ранг. Според нас това се дължи на склонността на компаниите от този сектор да оповестяват с приоритет информация за инициативите по КСО, резултат от стремежа им да се придържат към Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта (CSRD), което води до повишаване на техния ESG рейтинг и се отразява положително на имиджа и репутацията им сред партньорите и заинтересованите страни.

Заключение

Резултатите от изследването показват ключовата роля на фирмената история в опубличената онлайн фирмена култура и съответно в комуникационната политика на българските бизнес организации. Това се дължи от една страна на високият процент от фирми във всеки сектор, които я оповестяват на техните уеб страници, а от друга страна

⁴ В сектора за куриерски услуги водещ елемент е КСО със степен на оповестеност от 75%.

⁵ В сектор „Строителство“ лидери са едновременно фирмена история, мисия и КСО с по 34,78% степен на оповестеност.

– на лидерското място, което тя заема сред останалите елементи в портфолиото на официалната култура. Последното е доказателство, че мениджърите в българските фирми предпочитат да прокламират историята на организацията пред принципно по-значимите стратегически документи – мисия, визия и ценности. Във връзка с това възниква въпроса дали и доколко оповестяването на фирмената история допринася за пазарното представяне и финансовите резултати на организациите. Отговорът на този въпрос е предмет на бъдещи проучвания по темата.

Използвана литература:

1. Димитров, Кир., Димитров, Кал., Славова, П. (2024) Организационно лидерство чрез провъзгласена култура. София: Изд. комплекс - УНСС.
2. Димитров, К., Иванов, И., Гешков, М. (2018) Прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство. София: Изд. комплекс - УНСС.
3. Минков, И. (2025) Опубликуваната в интернет фирмена култура на бизнес организации в България. Варна: Наука и икономика.
4. Минков, И. (2024) Роля на оповестените в интернет ценности за бизнес организациите в България. Народно стопански архив, Свищов, г. LXXVII, 4, с. 41-55.
5. Минков, И. (2023а) Равнище и съдържателни характеристики на публикуваната в интернет фирмена култура на големите производители на пиво в България. Индустиалният бизнес - перспективи и възможности, Варна: Наука и икономика, с. 63-67.
6. Минков, И. (2023б) Роля на публикуваната в интернет фирмена култура за големите производители на пиво в България. Индустиалният бизнес - перспективи и възможности. Варна: Наука и икономика, с. 35-39.
7. Минков, И. (2022а) Проявления на публикуваната в интернет фирмена култура на куриерските фирми в България. Логистиката в условията на криза: предизвикателства и решения, Варна: Наука и икономика, с. 37-44.
8. Минков, И. (2022б) Проявления на публикуваната в интернет фирмена култура на строителните фирми в област Варна. Строително предприемачество и недвижима собственост, Варна: Наука и икономика, с. 97-104.
9. Minkov, I., Zlateva, D., Kurshumov, V. (2025) Publicized corporate culture of insurance companies in Bulgaria. Economic Studies, Sofia: Economic Research Institute Bulgarian Academy of Science, 34, 4, pp. 124-149.
10. Minkov, I. (2024а) Manifestations of the mission in the published online corporate culture of business organizations in Bulgaria. Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, 13(2), pp. 32-41.
11. Minkov, I. (2024) Role of organizational vision in the online publicized culture of companies in Bulgaria. Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, 13(2), pp. 22-31.

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Илиан Минков

Икономически университет - Варна, катедра "Индустриален бизнес и логистика"

E-mail: minkov@ue-varna.bg

**ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ИНОВАЦИИ В ПРЕПОДАВАНЕТО НА
ФИНАНСОВИ ДИСЦИПЛИНИ: МЕЖДУ ТЕОРЕТИЧНИЯ ФУНДАМЕНТ,
БИЗНЕС ПРАКТИКАТА И ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ**

*доц. д-р Недялко Вълканов
Икономически университет – Варна*

**CHALLENGES AND INNOVATIONS IN TEACHING FINANCE COURSES:
BETWEEN THEORETICAL FOUNDATIONS, BUSINESS PRACTICE, AND
ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

*Assoc. Prof. Nedyalko Valkanov
University of Economics - Varna*

Резюме

В съвременното висше образование преподаването на финансови дисциплини не прави изключение от общата тенденция за дигитална трансформация на учебния процес, необходимостта от промяна в педагогическите подходи и ориентация към по-практическо обучение, както и за формиране на нов тип студентска аудитория с различни нагласи и очаквания. Теоретичният фундамент често се възприема за остарял или недостатъчно приложим в реална бизнес среда, което води до необходимост от актуализация на учебните пособия и методите на преподаване. Разглежда се необходимостта от съчетаване на класическите финансови теории с иновативни методи за онагледяване на поднасяния учебен материал. Поставя се акцент и върху някои други ключови моменти, свързани с различната подготовка, мотивация и очаквания на новото поколение студенти, както и върху ролята на иновациите и изкуствения интелект в модерното обучение.

Ключови думи: обучение по финанси, изкуствен интелект в обучението, мотивация и ангажираност на студентите

JEL Класификация: A290, G00, I230

Abstract

In contemporary higher education, the teaching of financial disciplines is no exception to the general trend of digital transformation of the learning process, the need to revise pedagogical approaches and emphasize more practice-oriented training, as well as the emergence of a new type of student audience with different attitudes and expectations. The theoretical foundation is often perceived as outdated or insufficiently applicable to real business contexts, which creates a need to update both teaching materials and instructional methods. The paper discusses the necessity of combining classical financial theories with innovative methods for illustrating and presenting the learning content. It also emphasizes several key aspects related to the diverse backgrounds, motivation, and expectations of the new generation of students, as well as the role of innovation and artificial intelligence in modern education.

*Keywords: Finance Education, AI in Learning, Student Motivation and Engagement
JEL Classification: available at A290, G00, I230*

Въведение

В условията на динамично променяща се икономическа и технологична среда преподаването на специализирани финансови дисциплини във висшето образование не прави изключение и изисква преосмисляне на методите и съдържанието на обучение. Новото поколение студенти демонстрира различни очаквания, стилове на учене и нагласи към учебния процес, което налага нов поглед към традиционните методи на преподаване. Актуалността на тази проблематика се обуславя от трудността да се съчетаят теоретичният фундамент, практическите бизнес приложения и възможностите, които предлага изкуственият интелект в образованието.

Целта на изследването е да се анализират основните предизвикателства в преподаването на дисциплините *Управление на финансите и инвестициите* и *Финансов и бизнес анализ* пред бакалаври от специалност „Бизнес и мениджмънт“ (с преподаване на английски език), както и да се предложат иновативни подходи и методи за по-ефективно обучение в тази среда. *Обект* на изследване е процесът на преподаване и усвояване на финансови дисциплини от студенти, изучаващи двете посочени дисциплини, а негов *предмет* – установените проблемни моменти, както и методите, подходите и иновативните решения, използвани при представянето на учебното съдържание.

В опит да се отговори на така поставената изследователска цел, се формулират следните *конкретни задачи*. Първо, да се диагностицират основните трудности, произтичащи от преподаването на финансови дисциплини в англоезичните програми на университета. Второ, да се потърсят аргументи в подкрепа на твърдението за пряка зависимост между фактори като степента на предходна подготовка, нивото на мотивация и конкретните очаквания на студентите, от една страна, и ефективността на обучението – от друга. Трето, да се предложат конкретни иновативни педагогически подходи, съчетаващи теоретичната дълбочина със съответната практическа приложимост.

Изследването има качествен и описателен характер и се базира основно на лични наблюдения, преподавателски опит и обратната връзка от четвъртокурсниците от Икономически университет – Варна, изучаващи дветедисциплини. Едно по-задълбочено проучване по темата би предполагало и съответния количествен анализ на базата на емпирично изследване върху по-широка извадка от университети. В тази връзка предложените по-долу обобщения и изводи имат по-скоро илюстративен характер, но също така могат да бъдат и основа за по-широкообхватно изследване по темата.

1. В контекста на учебните планове и програми

В първия учебен план на спец. „Бизнес и мениджмънт“ (с преподаване на английски език)⁶, в сила от 2021 г., е предвидено изучаването на следните дисциплини с финансов фокус: „Въведение във финансите“ (в 3 семестър) – част от блока с фундаментални дисциплини за всички студенти, изучаващи специалности в обхвата на направления 3.7 „Администрация и управление“ и 3.8 „Икономика“; „Управление на финансите и инвестициите“ (7 семестър) и „Финансов и бизнес анализ“ (8 семестър)⁷. Между втори и седми семестър се наблюдава „прекъсване“ в изучаването на специализирани финансови дисциплини, което води до временно откъсване от последователното надграждане на знания в тази област. Това обстоятелство може да се възприеме и като фактор, обясняващ някои констатирани затруднения при възприемането от страна на студентите на по-сложни концепции в по-късните етапи на

⁶ Вж. <https://ue-varna.bg/bg/subject/5559#curriculum>

⁷ С последните промени в учебната документация на ИУ-Варна, в новия учебен план на специалността (в сила от 2024 г.) дисциплината „Финансов и бизнес анализ“ отпада, а в осми семестър ще се изучава „Финансов и инвестиционен мениджмънт“.

обучението, както и до отслабване на връзката между теоретичната подготовка и представяните в обхвата на двете дисциплини практически аспекти.

Двете специализирани финансови дисциплини попадат в сегмента на корпоративните финанси, което кореспондира напълно със заложените компетенции в учебния план и квалификационна характеристика на студентите от бакалавърската програма „Бизнес и мениджмънт“. Основните тематични области съдействат за формиране на специализирани знания и умения в следните направления: финансови пазари и инфраструктура (видове финансови пазари, финансови посредници, принципи на финансовото посредничество, финансова инфраструктура); базисни финансови инструменти (фирмени акции и корпоративни облигации); корпоративни финансови решения (цена на капитала и капиталова структура, оценяване на проекти, управление на оборотния капитал, оценяване на компании); финансов анализ (показатели за ликвидност, задлъжнялост, рентабилност, ливиръдж, Брейк ивън и Дюпон анализ и др.); риск и възвращаемост (конструирание и управление на портфейл от активи). Специално внимание е обърнато на ролята на финансовите иновации в лицето на алтернативните финансови решения (AltFi), децентрализираните финансови платформи (DeFi) и тенденцията към демократизация на финансите⁸.

2. Предизвикателствата зад катедрата

Запознаването с посочената по-горе специфична материя, след близо двугодишна пауза в изучаването на чисто финансови дисциплини води до затруднения при усвояването на знания от страна на някои студенти.

Конкретно предизвикателство в тази връзка представлява необходимостта от разясняване на *базисната финансова терминология*, принципите за функциониране на съвременната монетарна система, финансовото посредничество, функционирането на финансовите пазари и др. До голяма степен при разясняването на специализираната терминология помощ оказва и чуждоезиковата форма на преподаване на специалността, предполагаща владеене на английски език от страна на студентите. Това спестява в значителна степен необходимостта от допълнителни обяснения по отношение на съдържащи се в темите от учебния материал понятия без точен еквивалент на български език. Пример за такива са: *секюритизация на активи* (securitization), *ефект на финансовия лост* (leverage effect), *производни финансови инструменти* (financial derivatives), *договор за обратно изкупуване* (Repo agreement) *нискокачествени финансови инструменти* (subprime), *деривати за кредитен риск* (credit default swap, CDS) *обезпечени с активи ценни книжа* (asset-backed securities) и други.

Често дискутиран въпрос днес е нуждата от прием на студенти в икономическите специалности на университетите с входящ изпит или държавен зрелостен изпит по математика⁹. Безспорно може да бъде търсена корелация между наблюдаваните ограничени базови познания по финанси, липсата на аналитично мислене и слабата математическа подготовка от страна на студентите. Доколкото финансовата математика е обект на изучаване както във фундамента на университетските специалности от

⁵Учебните материали включват набор от лекционни записки и материали за упражнения, достъпни чрез платформата за дистанционно обучение на ИУ-Варна (eLearn), както и осигурен достъп до международно признатите учебни ресурси на Ross, St., R. Westerfield, J. Bradford (2021). *Fundamentals of Corporate Finance*, 13th edition; Berk, J., P. DeMarzo, J. Harford (2023). *Fundamentals of Corporate Finance*. 6th edition; Mishkin, Fr. (2021). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 13th ed.; Dayanda, D., Irons, R. (2020). *Capital Budgeting. Financial Appraisal of Investment Projects*, и Gotze, U., Northcott, D., Schuster, P. (2008). *Investment Appraisal: Methods and Models*, 2nd ed.

⁹Относно намерението на МОН за поне 50% прием на студенти в направления „Администрация и управление“ и „Икономика“ с държавен зрелостен изпит по математика вж.: <https://press.azbuki.bg/news/novini-2025/s-matura-po-matematika-v-ikonomichekite-speczialnosti-oshhe-ot-tazi-godina/>

направление „Икономика“, нейни елементи се срещат и в учебните програми на средното образование, макар и в ограничен вид и под формата на задачи с лихвени проценти, просто и сложно олихвяване, анюитети и други. Ограниченият математически фундамент, придобит в средното образование, се пренася в следващото образователно равнище и рефлектира както върху усвояването на базисната финансова математика, така и върху решаването на по-комплексни задачи. Необходимостта от допълнителни обяснения на базисни принципи (например разяснения на поредността на изчислителните операции или калкулиране на степен) „изяжда“ времето за преподаване на останалата част от материала и в крайна сметка ощетява възможността студентите да усвоят по-сложните концепции и да придобият практически умения. Кардинално решение би било цялостното осмисляне на учебните програми в началното, основното и средното образование, доколкото висшите училища са само част от веригата на натрупване на знания и умения.

Съществен проблем, отново наследен в голяма степен от предходната образователна степен, може да се открие и твърде слабата, а в отделни случаи и липсваща, подготовка на младото поколение по отношение на *фундаментални икономически принципи* и *социално-икономически процеси*. Констатира се липса на познания, свързани с основните принципи на функциониране на пазарната икономика. Голяма част от студентите не са запознати и с ключови моменти от глобалното и родното ни стопанско минало. Великата депресия, формирането на Бретънудската система след края на Втората световна война и нейната отмяна чрез прекъсването на връзката между щатския долар и златото в началото на 70-те години на 20-ти век, хиперинфлацията в България през 90-те и въвеждането на валутен борд, фалитът на Корпоративна търговска банка през 2014 г. са примери за събития, които се налага да бъдат допълнително разяснявани, без да бъдат част от учебната програма. Липсата на познания в тази насока е далеч по-проблемно отколкото ненаучаването на конкретна формула или теоретична постановка.

С негативен знак в тази връзка следва да се оцени отпадането от задължителния фундамент на дисциплините „История на икономическата мисъл“, „Икономически теории“ и „Стопанска история“. Неминуемо това лишава студентите от възможността да изградят по-цялостна представа за еволюцията на икономическите идеи, както и за връзката между историческите процеси, икономическите модели и съвременната финансова практика.

Специфика представлява и посещението на лекционни и семинарни занятия по двете коментирани дисциплини от студенти, участващи в академичен обмен по *програма „Еразъм+“*. Различната степен на предходна подготовка на гостуващите студенти е допълнително предизвикателство при формирането на единна обучителна среда и общо ниво на разбиране на материала, но същевременно представлява и възможност за обмен на идеи, гледни точки и културен опит. Различната културна и академична подготовка на студентите е предпоставка за дискусии и до обогатяване на учебния процес, като цялостната оценка от взаимодействието между българските и чуждестранните студенти е изцяло положителна. В тази връзка може да се отбележи, че авторът винаги насърчава своите студенти да се възползват от възможностите за академичен обмен по програма „Еразъм+“, възприемайки го за важен елемент от тяхното професионално и личностно развитие. В контекста на обучението по финансови дисциплини, подобен обмен дава възможност да се проучат, дори и бегло, практиките и методите, прилагани в други университети и държави, като това допринася за разширяване на хоризонтите и по-добро разбиране на глобалните тенденции в областта. Често се създават и предпоставки за сравнителен анализ и коментар относно спецификите на различните икономики и финансови системи, което допълнително обогатява учебния процес.

3. Нагласите на новото поколение студенти

Излишно е да се доказва нуждата от отношение, съобразено с особеностите на новото поколение студенти, чиито нагласи, мотивация и начини на възприемане на информацията се различават съществено от предходните. Попитан да направи кратка характеристика на т.нар. „Поколение Z“ (родените приблизително между 1997 и 2012 г.), изкуственият интелект на ChatGPT ги определя удачно като прагматични, дигитални, глобално мислещи и ценители на бързата информация, младежи, за които ученето чрез визуално съдържание и реални примери е от критично значение, с оглед на тяхната нетърпеливост към дългите теоретични обяснения.

Важно в този аспект е да бъде обмислено неписаният, но валиден с пълна сила за тази възрастова група лайт мотив, че *важното е не какво пише в учебниците, а как става това в реалния живот*. Традиционните за онези от нас, получили образованието си преди повече от две десетилетия и преди това, методи на обучение от типа на слушане на лекции и водене на записки, заемане на книги от университетската библиотека, посещаване на читалнята и пр. до голяма степен са загубили своята актуалност¹⁰. Предпочита се кратка по обем информация (дългите страници текст плашат), по възможност обогатена с лесни за визуално възприемане инфографики, а традиционните 45 минутни учебни часове се възприемат като „отегчително дълги“.

В нагласите на съвременните младежи прагматизмът отдавна е победил и се ползва с категорично предимство пред теорията. От гледната точка на обучаващия, тази реалност може да бъде илюстрирана по следния начин: *формулата за нетна настояща стойност (NPV) сама по себе си няма съществено значение, ако студентът не осъзнае икономическата логика и мотивацията на инвеститорите, които стоят зад нейното прилагане*.

Пример от преподавателския опит на автора е обяснението пред студентите на хипотетичната ситуация при пазарите на ценни книжа, известна с термина „проблем с лимоните“ (Lemon problem)¹¹. При обяснението на тази хипотеза пред студентите от спец. „Финанси“ ясно се проследява промяната в подхода към преподаване през годините — от по-сложно представяне с използване на оригиналния математически апарат в първите години на преподавателската ми практика (2007 г.) до днешния по-интуитивен и приложен начин на обяснение. Тази еволюция отразява стремежа към по-достъпно и разбираемо представяне на същността на специфична научна материя чрез адаптиране на академичния стил към новия профил на студентската аудитория. Обяснение на абстрактни концепции чрез аналогии (т.нар. storytelling) се налага като все по-ефективен подход, улесняващ разбирането на сложни теоретични модели, правейки ги по-достъпни и свързани с реални бизнес ситуации, същевременно стимулирайки интереса и активното участие на студентите.

¹⁰ Много показателен в това отношение е следният реален пример. Преди няколко години авторът умишлено дава задача на свои студенти от спец. „Финанси“ - четвърти курс, редовно обучение, да посетят читалнята на ИУ-Варна, където да се запознаят с глава от книга. Изданието е налично единствено на хартиен носител и е част от задължителната литература по съответната тема. Тази „задача“ идва няколко години след пандемията от Ковид-19 и принудителното въвеждане на дистанционен режим на обучение. Първите две години от следването на въпросните студенти в ИУ-Варна е преминало именно в дистанционна форма. По време на следващата лекция студентите са запитани дали са посетили читалнята, едва една студентка вдига уклончиво ръка. Окуражена да даде по-ясен отговор, същата обяснява, че е стигнала до последния етаж на университета, където се помещава читалнята, но се е разколебала (точните ѝ думи са „уплашила“), поради факта, че никога преди не е влизала там, а освен това в този момент вътре не е имало нито един друг студент.

¹¹ Лимоненият проблем (дефиниран от J. Akerlof) описва ситуация на асиметрия на информацията, при която купувачите не могат да различат качеството на ценните книжа, което води до спад на средното качество на предлаганите активи и по-ниски цени. По-подр. вж. Георгиев, Вълканов (2014).

Следва да се отчете и ясно изразената чувствителност на релевантността между теоретичния фундамент и реалната бизнес практика. Често учебният материал изостава от динамично променящата се пазарна реалност, което налага преподавателите да изграждат своеобразен „мост“ между учебникарската догматика и приложимите бизнес решения. Пропастта между реалността и остарелият, а често и липсващ, теоретичен фундамент може да бъде онагледен с примерите за децентрализираните финанси (DeFi), първичното предлагане на крипто токени (ICO), алтернативните възможности за инвестиране чрез платформи за търговия с финансови активи и др. Тези теми изискват адаптиран подход към обучението, най-малкото с оглед на обстоятелството, че спрямо представляващите Z-поколение студенти не могат да бъдат прилагани обучителни методи, по които сме били обучавани самите ние. Те имат нужда от методи, които свързват теорията с реалната бизнес практика и дигиталната среда, в която се развиват. Акцент в този процес следва да бъде осъзнатата и от двете страни в образователния процес необходимост студентите да могат да интерпретират резултатите, а не просто да извършват изчисления, тъй като финансите не се изчерпват с математическите формули, а изискват разбиране на тяхното практическо значение.

На този фон не следва да се пропусне и проблемът с *мотивацията и ангажираността на студентската аудитория*. Използването на казуси от реалния бизнес, разиграването на симулации, формирането на смесени екипи с участието на български и чуждестранни студенти са все по-често използвани от преподавателските екипи обучителни техники. В същото време преподавателите се сблъскват с допълнителни затруднения, свързани с работещите и непосещаващи учебни занятия студенти, предпочитанията към онлайн обучението, както и с необходимостта да се балансира между присъствено и дистанционно взаимодействие с преподавателските екипи.

4. За ролята на изкуствения интелект

В книгата си „NEXUS. Кратка история на информационните мрежи от каменната епоха до ерата на изкуствения интелект“ Ювал Харари назовава изкуствения интелект (ИИ) с термина „извънземен интелект“, обяснявайки как самите компютри се обучават и променят сами, изоставяйки в един момент програмираното им развитие по модела на човешкия интелект. Според автора оценката на изкуствения интелект чрез човешки стандарти е по-скоро подвеждаща — подобно на измерването на движението на самолетите спрямо птичия полет. Според Харари ИИ еволюира в изцяло нова посока, различна от човешкия интелект¹². Тези разсъждения са особено релевантни и по отношение на дискутираната проблематика.

От една страна ИИ създава неограничени хоризонти за анализ, симулации и визуализация на преподаваната финансова теория, както и на нейното практическо онагледяване. Това потвърждава и тезата, че иновациите не следва да бъдат разглеждани единствено като обект на преподаване, но и като възможност за реално приложение в преподавателската практика. Доколкото този аспект може да бъде предмет на отделна тема, в настоящия контекст е важно да се отбележат някои от вече проблемни моменти във връзка с използването на ИИ.

В контекста на Закона за изкуствения интелект на ЕС образователните системи попадат в категорията „системи с висок риск“ и спрямо тях се въвежда изискване за спазване на строги изисквания за прозрачност, отчетност и управление на риска¹³. В унисон с тази пионерска инициатива на ЕС могат да бъдат предложени и няколко ограничителни репера, очертаващи границата на приемливост при прилагането на ИИ в

¹² Харари, Ю. (2024), с. 168-169.

¹³ Регламент (ЕС) 2024/1689 относно изкуствения интелект (AI Act). Вж. също и: <https://artificialintelligenceact.eu/>

образователния процес. Така в рамките на едно разумно използване ИИ следва да се третира единствено като помощник за подготовка на материали и проверка на знания, но не и като водещ учител, т.е. той (поне за момента) не може да замени разбирането.

От своя страна в разработените през 2022 г. от Европейската комисия „Етични насоки за преподавателите относно използването на изкуствен интелект (ИИ) и на данни при преподаване и учене“ се отбелязва критичната значимост по отношение на данните и ИИ не само от гледна точка на тяхното използване, но също така разбиране и оценяване с оглед осигуряване на етичност, прозрачност и човешки контрол (European Comision, 2022).

Автоматизираните проверки, генеративните модели и симулациите от своя страна поставят на изпитание традиционните принципи за честност, оригиналност и авторство. Необходимостта от преосмисляне на принципите на академичната етика е предизвикателство не само за студентите, но и за всеки от ангажираните в академичния процес. В тази връзка могат да бъдат открити и няколко примера за *червени знамена*, сигнализиращи за неправомерно или неетично възпроизвеждане на съдържание чрез изкуствен интелект: използване на характерния за популярните ИИ модели на *машинално систематизиране на информацията* - чрез повторяеми конструкции, склонност към *излишна систематизация* (текстът често е структуриран под формата на „точки“, „стъпки“ или „категории“, дори когато това не е необходимо), многократно използване на едни и същи фрази или синтактични модели в различни части от текста; *безличен изказ* - стилът е често изключително формален, последователен и „без глас“, без лични наблюдения или емоционални нюанси; генериране на *прекалено вярно съдържание* – без грешки, в т.ч. правописни и пунктуационни, както и липса на несъвършенства, логически несъответствия или противоречия, докато студентите често допускат подобни дребни грешки или неточности; слабости и пропуски по отношение на *най-актуалната фактология* или *по-специфични моменти*, „пропуснати“ в моделите за обучение на ИИ поради липса на дигитализирано съдържание по темата; липса на по-задълбочени примери или контекст - ИИ често генерализира обобщения без конкретни случаи, които се свързват директно с учебния материал или реалния контекст¹⁴.

Горните примери са изведени на базата на писмени работи, разработени от студенти в дистанционна форма на обучение, при които склонности и възможностите за използване на подобни неетични практики разбираемо са значително по-високи. С напредъка на алгоритмите на ИИ, тяхното установяване ще става все по-трудно, а в определен момент може би и невъзможно. Наличието на софтуерни инструменти за разкриване на плагиатство чрез използване на ИИ (например GPTZero, Copyleaks AI Content Detector, ZeroGPT, Compilatio) безспорно имат превантивен характер, но следва да се има предвид, че същите могат да изведат и фалшиви позитивни или негативни резултати, освен това могат да изискват и съответното обучение за тълкуване на изведените резултати.

Заклучение

Откритите по-горе наблюдения и интерпретации не претендират за изчерпателност и отразяват единствено гледната точка на автора. В заключение могат да бъдат изведени следните дискуссионни въпроси: Можем ли да възприемем образователния процес и като обучение по мислене? В какво се изразява ролята ни на преподаватели в постигането на баланс между теория, практика и технологии? Докъде се простират границите на изкушението от използване на ИИ в образователния процес?

¹⁴ В тази връзка следва да се отбележат и явления като „халюциниране“ на изкуствения интелект и „ефект на черната кутия“, при които резултатите се генерират без ясна проследимост на източниците и логиката зад тях, което поражда рискове за достоверността и академичната етика.

Следва ли да се търси баланс между иновациите и традиционните академични стандарти?

Тези въпроси не целят даване на окончателни отговори, а по-скоро следват да се възприемат като отправни точки за непрекъснато търсене и преосмисляне — подобно на начина, по който самообучаващите се системи на изкуствения интелект се развиват чрез трениране на своите виртуални невронни мрежи. Може би е дошъл моментът и ние, като преподаватели и едновременно с това и обучаващи се, да възприемем именно подобна нагласа към знанието и промяната.

Използвана литература:

1. Аз-буки. (2025). С матура по математика в икономическите специалности още от тази година. [Online] Available at: <https://press.azbuki.bg/news/novini-2025/s-matura-po-matematika-v-ikonomicheskite-speczialnosti-oshhe-ot-tazi-godina/> [Accessed: 13/10/2025].
2. Георгиев, Л., Н. Вълканов (2014). Финансово посредничество. Трето преработено и допълнено издание. Варна: Стено.
3. Европейски съюз. (2024). Регламент (ЕС) 2024/1689 на Европейския парламент и на Съвета за установяване на хармонизирани правила относно изкуствения интелект (AI Act). Официален вестник на ЕС.
4. Харари, Ю. (2024). NEXUS. Кратка история на информационните мрежи от каменната епоха до ерата на изкуствения интелект. С.: Изток-Запад.
5. European Comision (2022). Ethical guidelines on the use of artificial intelligence (AI) and data in teaching and learning for educators, Publications Office of the European Union. [Online] Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/153756> [Accessed: 13/10/2025].

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Недялко Вълканов

Икономически университет – Варна, катедра. „Финанси“

E-mail: n.valkanov@ue-varna.bg

ПРИВЛИЧАНЕ И ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ НА ТАЛАНТИ В KBC GLOBAL SERVICES: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РЕШЕНИЯ

Илина Митева¹, доц. д-р Петя Данкова²

¹KBC Global Services

²Икономически университет – Варна

TALENT ACQUISITION AND ONBOARDING AT KBC GLOBAL SERVICES: CHALLENGES AND SOLUTIONS

Ilina Miteva¹, Assoc. Prof. Petya Dankova PhD²

¹KBC Global Services

²University of Economics – Varna

Резюме

Строгите регулации в банково-застрахователния сектор по отношение на киберсигурността и съхранението на данни налагат на опериращите в сектора компании да привличат и наемат ИТ специалисти с изключително специфични знания и умения. Такива специалисти обаче пазарът на труда обичайно не предлага, което изправя компаниите пред редица предизвикателства и необходимост от компромиси при подбора на персонал. Това налага търсенето на подходящи решения за адекватно и цялостно обучение на новоназначените служители, при това в условията на една изключително динамична информационна среда. Цел на настоящия доклад е да се представят предизвикателствата пред привличането и въвеждащо обучение на ИТ таланти в KBC Global Services и решенията, които компанията предприема за справяне с тези предизвикателства.

***Ключови думи:** управление на човешките ресурси, набиране на персонал, обучение на персонал, въвеждане в работата, учеща организация*

***JEL Класификация:** M10, O15*

Abstract

Strict regulations in the banking and insurance sectors regarding cyber security and data storage require companies operating in these sectors to attract and hire IT professionals with highly specific knowledge and skills. However, the labour market typically does not offer such professionals, which presents companies with a number of challenges and the need to compromise during the recruitment process. This necessitates the search for appropriate solutions to provide adequate and comprehensive training for newly recruited employees in an extremely dynamic information environment. This paper aims to discuss the challenges of attracting IT talent and providing onboarding at KBC Global Services, and the solutions the company implements to address these challenges.

***Keywords:** human resource management, personnel recruitment, personnel training, onboarding, learning organization*

***JEL Classification:** M10, O15*

Въведение

KBC е белгийска банкова застрахователна група, създадена през 1998 г. след сливането на две белгийски банки (Kredietbank и CERA Bank) и една белгийска

застрахователна компания. Към момента групата има над 13 млн. клиенти и оперира на няколко ключови пазари в Европа, в т.ч. Белгия, Чехия, Унгария, Словакия и България. В компанията работят над 40 000 служители в споменатите пет държави.¹⁵ В рамките на КВС е създадена и функционира KBC Global Services, към която се изнасят дейности в сферата на банкирането, застраховането, финансовите услуги, разработката и тестването на софтуерни продукти. В KBC Global Services работят около 3 000 служители в България и Чехия.

От момента на своето създаване КВС преминава през редица придобивания и реорганизации с цел да остане сред топ три компаниите в сферата на банково-застрахователните услуги в ключовите държави, в които оперира. Следва да се подчертае, че с оглед своя предмет на дейност, групата е обект на строги европейски регулации в сферата на обработката на лични данни и киберсигурността, което неминуемо се отразява върху темпа и начина на придобиване и въвеждане на нови информационни технологии (ИТ) в компанията. Това от своя страна създава необходимостта от привличането и наемането на експерти, които от една страна познават спецификите на банково-застрахователната дейност, а от друга страна познават добре както новите технологии, така и старите такива.

Цел на настоящия доклад е да се представят предизвикателствата пред привличането и въвеждащо обучение на ИТ таланти в KBC Global Services и решенията, които компанията предприема за справяне с тези предизвикателства.

Привличане на таланти в KBC Global Services: предизвикателства и решения

Европейските регулации в сферата на обработката на лични данни и киберсигурност поставят KBC Global Services пред редица предизвикателства. От една страна, с оглед гарантиране на висока стабилност на информационната инфраструктура и придържане към изискванията, свързани с киберсигурността и начина на съхранение на бази данни, е нужно компанията да се придържа към стари технологии, които са изпитани и категорично надеждни. От друга страна, заедно с постоянното развитие на ИТ, клиентите на компанията очакват тя да им предлага такива банкови, застрахователни и др. приложения, които са максимално интуитивни и в крак с новите технологии. Този контекст сам по себе си е особено противоречив, тъй като очакванията на клиентите налагат ИТ системите и приложенията да съответстват напълно на най-актуалните тенденции, което предполага внедряването на нови технологии, в т.ч. облачни технологии, изкуствен интелект, по-модерни програмни езици и съпътстващите ги библиотеки и т.н. Но пък гарантирането на сигурността на данните на клиентите предполага придържането към стабилни и надеждни технологии, които са добре известни (стари), нямат прекалено чести актуализации и позволяват максимална независимост в управлението и защитата на данните.

От гореописаното противоречие произтича едно следващо предизвикателство за компанията. Специалистите по подбор на таланти в изнесения център на групата, KBC Global Services, се сблъскват със задачата да намират и привличат кандидати за ИТ позиции с профили, които практически не се предлагат на пазара на труда. И, тъй като подготвени кандидати липсват, специалистите по подбор на таланти да изправени пред търсене на отговори на редица въпроси: Кои са ключовите умения, без които не можем; онези умения, които новонаетите лица задължително следва да притежават? Как можем да бъдем сигурни, че, веднъж подбрани и назначени, новонаетите лица ще осигурят приемственост в бизнеса (business continuity), т.е. ще изпълняват своите задължения и отговорности пълноценно, без това да се отрази негативно на работата? Как може, чрез

¹⁵ <https://www.kbc.com/en/about-us/who-we-are.html>

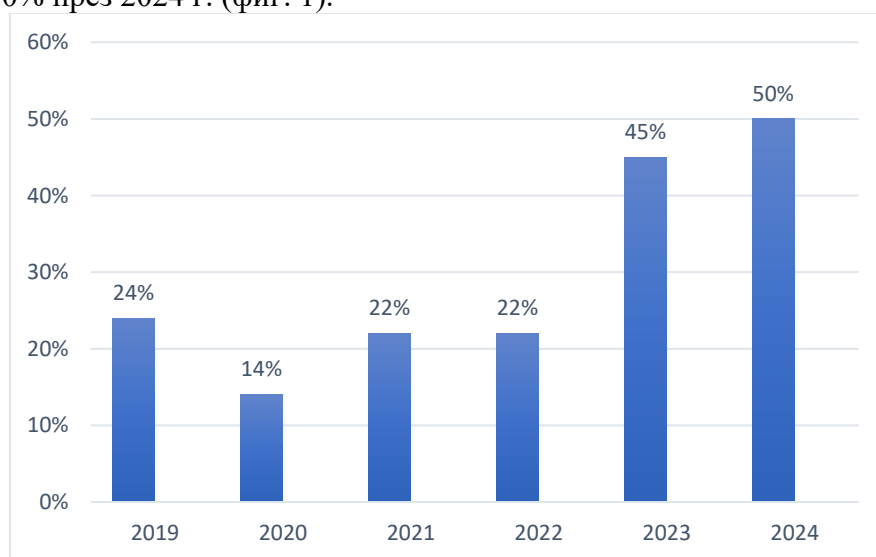
привличането на специалисти извън групата, да бъде компенсирано пенсионирането на служителите, работили в групата 30-40 години, работещи отлично със стари и по-нови технологии, познаващи различните бизнес линии и процеси?

В търсене на пътища за справяне с това предизвикателство, екипът за подбор на таланти често пристъпва към предоговаряне на зададените изисквания към профилите на необходимите за наемане ИТ специалисти, като идентифицира и предлага на вътрешните клиенти профили с близки до зададените знания, умения и трудов опит. По този начин новонаетите служители разполагат само с част от знанията и уменията, необходими за пълноценно изпълнение на техните трудови задължения, което налага те да преминават през допълнителни обучения.

Друг подход е идентифицирането и наемането на кандидати, които, макар с недостатъчен трудов опит, се отличават с особено ярко представяне като поведение в съответствие с ценностите на групата. Тези ценности се описват с акронима PEARL + и са както следва: Performance (ефективност), Empowerment (овластяване), Accountability (отчетност), Result orientation (ориентация към резултати), Local Embeddedness (съответствие с местната култура). Ценностите, на свой ред, намират израз шест ключови за групата компетенции, които всеки новонает служител трябва да притежава, по-конкретно: Result driven & Entrepreneurship (ориентираност към резултати и предприемачество), Customer Focus (фокус върху клиента), Integrity & Trust (интегритет и доверие), Peer Relations (работа в екип), Learning on the Fly (бързо учене в ход), Ownership (индивидуална отговорност). В този контекст, акцент се поставя върху ключовата компетентност Learning on the Fly, т.е. акцентира се върху наемането на хора, които са в състояние да учат в ход и да се адаптират бързо към средата и организацията.

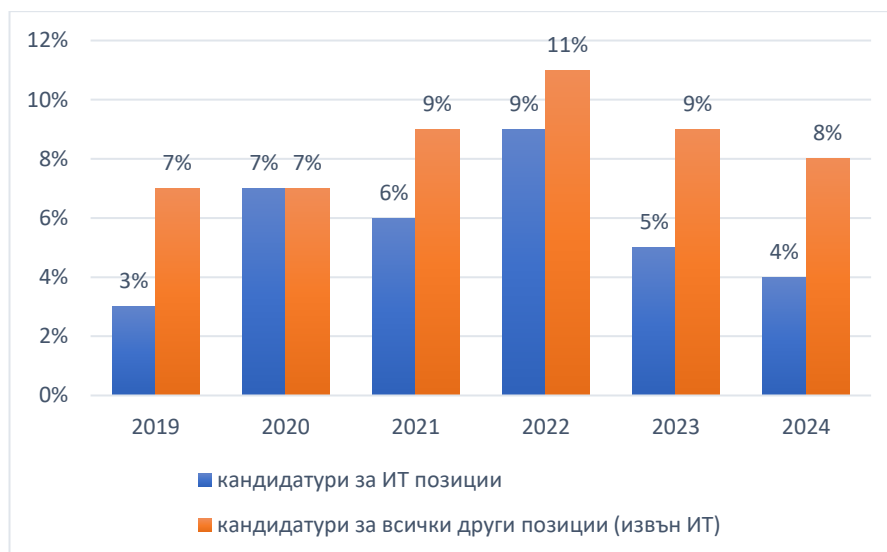
Третият възможен подход е чакането на „идеалния“ кандидат или релокацията на такъв от държави извън Европейския съюз. Той обаче е най-малко предпочитан, доколкото отнема изключително дълго време, а и не е надежден дългосрочно с оглед гарантирането на приемственост в бизнеса (business continuity). Дори да бъде намерен „идеалният“ кандидат, то впоследствие той също би могъл да реши да смени позицията си в компанията, да излезе в дългосрочен отпуск / болничен или дори да напусне.

Интересът към ИТ позициите в КВС груп постоянно расте, като за последните шест години делът на кандидатурите за ИТ позиции в групата КВС спрямо всички останали кандидатури в групата той се е увеличил с 26 процентни пункта – от 24% през 2019 г. до 50% през 2024 г. (фиг. 1).



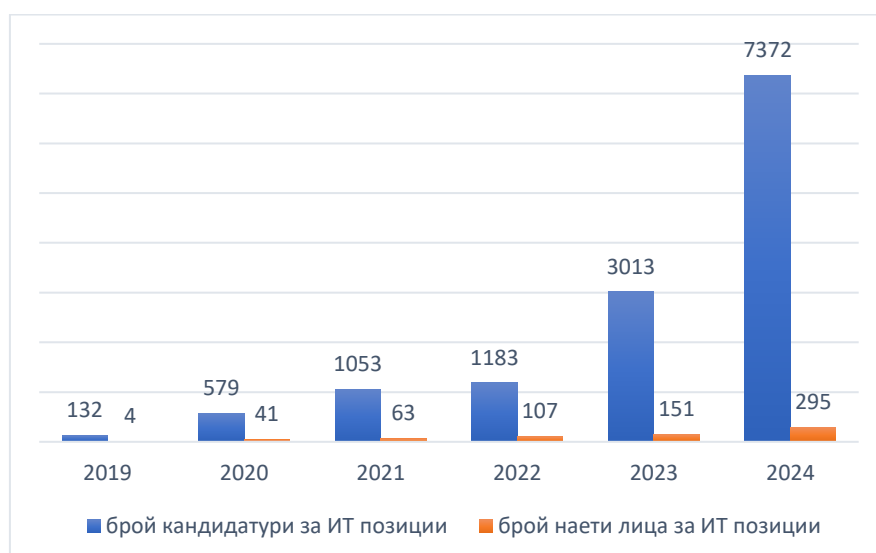
Фигура 1. Дял на кандидатурите за ИТ позиции в групата КВС спрямо всички останали кандидатури в групата, за периода 2019 – 2024 г.

Въпреки че делът успешните кандидатури за ИТ позиции в групата като цяло се запазва по-нисък в сравнение с тези за останалите позиции (фиг. 2), следва да се отбележи постоянният ръст в броя на подадените кандидатури за ИТ позиции, както и съответно в броя наети на такива позиции лица (фиг. 3).



Фигура 2. Дял на успешно наетите от всички подадени кандидатури в групата КВС, за периода 2019 – 2024 г.

Данните сочат изключително значим ръст в интереса на потенциалните кандидати към ИТ в позиции в групата КВС, като броят на кандидатурите за такива позиции към 2024 г. е 55,8 пъти по-висок от този към 2019 г. – от 132 през 2019 г. те са достигнали 7 372 през 2024 г. Многократно е нараснал и броят на реално назначените на такива позиции лица, като към 2024 г. той е 73,8 пъти по-висок от този към 2019 г. – от 4 назначени лица през 2019 г. те са достигнали 295 през 2024 г. (фиг. 3).



Фигура 3. Сравнение между подадените кандидатури за ИТ позиции и назначените лица на ИТ позиции в групата КВС в абсолютна стойност, за периода 2019 – 2024 г.

Въвеждащо обучение на таланти в KBC Global Services: предизвикателства и решения

Без значение към кой от горепосочените подходи ще се прибегне, задължителна предпоставка за доброто адаптиране на новоназначените служители и за ефективното им включване в работната сила на компанията е прилагането спрямо тях на подходящо въвеждащо обучение (onboarding), което от своя страна също е придружено с предизвикателства. В табл. 1 е представен официалният план за въвеждащо обучение (onboarding plan), който се прилага от компанията при наемане на всеки нов служител.

Таблица 1

План за въвеждащо обучение (онбординг) на новоназначените служители в KBC

Стъпка	Предизвикателства
1. Генерален онбординг: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Запознаване с групата като цяло, нейните особености и стратегия ✓ Задължителни обучения, свързани с правилата за работа с лични данни, организационни системи и др. 	-----
2. ИТ онбординг: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегия ✓ Архитектура ✓ Методология на работа 	-----
3. Онбординг към позицията и нейните специфики (месец 0-1): <ul style="list-style-type: none"> ✓ Общи специфики към съответната позиция 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Лимитирано време на ментора ✓ Лимитирано документирано знание
4. Онбординг към позицията и нейните специфики (месец 1-3): <ul style="list-style-type: none"> ✓ Специфики към позицията в контекста на KBC групата 	
5. Онбординг към позицията и нейните специфики (месец 3-5): <ul style="list-style-type: none"> ✓ Специфики към позицията в конкретния екип и спрямо проекта, по който работи 	

Както става видно от таблица 1, съществено предизвикателство пред успешното въвеждащо обучение на новоназначените служители е свързано с често недостатъчното време, което менторът може да отдели за обучаемите. Това от своя страна значително удължава процеса на онбординг и води до непълно използване на работното време на новонаетите, забавя пълноценното им встъпване в самостоятелно изпълнение на длъжностите, за които са наети и създава необходимостта от допълнителни мерки за поддържане на тяхната мотивация на достатъчно високо ниво. Друго съществено предизвикателство е липсата на достатъчно документирано знание. С други думи, менторът разполага с необходимите знания и умения, които трябва да бъдат предадени на новонаетите; те обаче обичайно не са разписани и съответно могат да бъдат предавани само чрез пряко преподаване.

Казаното извежда на преден план необходимостта от създаване на цялостен и надежден процес по въвеждане в работата на новоназначените служители, който да бъде надлежно и пълно документиран и интегриран в ИТ системата за управление на човешките ресурси в компанията. За целта в KBC са създадени вътрешни академии обединени около различни клъстери (група сходни позиции). За тяхното реализиране се извлича „скритото“ знание на най-опитните специалисти по дадена тема / технология

към съответния клъстер, разписва се пълно и задълбочено и се организира в сесии, водени от вътрешен лектор (служител на групата). Всичко това се изпълнява в съответствие с ясно разписани стандарти.

Една от тези академии в рамките на групата е Mainframe академия. В нея се обучават новоназначени служители, които имат базисни ИТ познания. Те се запознават в детайли и изучават програмния език Cobol. На този програмен език са разписани системите на групата КВС, както и на много други финансови и държавни институции; поради това познаването му е от ключово значение. Това е пример за стара, но изключително надеждна технология на над 60 години, за която пазарът на труда не предлага обучени професионалисти и поради това е необходимо компанията да се заеме със съответно обучение. Академията изисква обучение на пълен работен ден в продължителност над три месеца, в които новоназначените служители преминават през множество специализирани сесии, свързани с програмния език Cobol и съпътстващите го технологии. Само след успешното завършване на тази академия, лицата се допускат до включване в конкретни екипи, което от своя страна изисква допълнително въвеждане. Но новоназначените дотогава са опознали на генерално особеностите на програмния език Cobol, както и всичките му специфики на приложението му в контекста на КВС групата. Mainframe академия подготвя по над 15 специалисти на година, болшинството от които успяват не само да продължат работата си по конкретни проекти, но и да се развиват дългосрочно в групата.

В КВС групата има много други позиции или клъстери от позиции, за които подобна академия не е създадено, но би била най-доброто решение. Изграждането на академия обаче е нелека задача, поради редица причини. Понякога това среща липса на интерес или приоритет от страна на експертите в съответната позиция в групата, в т.ч. на служители, чието пенсиониране предстои. Друг пък знанието „се притежава“ от външни консултанти, докато стремежът на групата е да направи това знание „вътрешно“.

Правилното съхраняване и предаване на знание обаче безспорно е от особена важност и изисква индивидуален подход за мотивиране на съответните специалисти, притежаващи ценни за успеха и развитието на групата знания и умения. Споделянето и предаването на знание от страна на тези лица трябва да бъде обект на признание, на израз на публична благодарност за техния принос за издигането на знанието на групата на следващо ниво. Ако всеки експерт знае, че споделянето на знание му носи определено признание в групата, то споделянето на знание (вербално, машинно в писмен вид, в презентация, със или без помощта на Copilot) би било желана и дори проактивно търсена отговорност. Считаме, че споделянето на знание не може да бъде наложено посредством целеполагане или като елемент от длъжностната характеристика. Удовлетворението от споделянето на знание идва тогава, когато споделящият усеща емоцията от самото споделяне. В този смисъл, от особено значение е вътрешната мотивация на експерта. С други думи, краткосрочен е ефектът от материалните облаги от това да си обучаващ, споделящ знание. Но ако тези облаги са подплатени с умения и желание за споделяне, защото то носи на споделящия удовлетворение и смисъл, който е неизмерим материално, но е вид получаване срещу даването на знание, то тогава успехът на всяка академия и програма за въвеждане обучение би бил неминуем. Ето защо е важно в подбора на опитните експерти, които ще обучават и/ или споделят знание, да бъдат добре оценени техните познания, опит, технически умения, меки умения и мотиватори.

Заклучение

Академиите са най-доброто от всички изпробвани от КВС Global Services решения за преодоляване липсата на подготвени професионалисти, познаващи спецификите на банково-застрахователната дейност, на КВС групата и на различните

видове ползвани технологии, в т.ч. стари и нови. Но изграждането на една академия изисква съществен предимно времеви ресурс както на ценните за групата експерти, така и на последващи екипи, които да поддържат, координират и актуализират академията в дългосрочен план. За клъстерите, за които липсва достатъчен ресурс и възможност да се изградят такива, е необходимо да се акцентира върху подбора на ментори, които са не само признати експерти в своята област, но имат и правилната мотивация за споделяне на знание и подходящите умения да обучават. Тези умения включват уменията да се ентузиазира и убеждава аудиторията, да се създават градивни взаимоотношения, да се мисли креативно. Като добре работеща алтернатива на академиите може да се разглежда наличието на ясно разписани изисквания към плана за въвеждащо обучение на новоназначените служители, в т.ч. неговата структура, тематично съдържание, количество и качество на включената информация, начин и място за съхранение на плановете, както и периоди на актуализацията им. Целта е не само съхраняване на най-ценното за всяка една позиция и екип знание, но и на неговото стандартизиране и споделяне с новоназначените служители. Този подход би могъл успешно да се съчетае със съответен софтуер, включително и такъв, който прилага изкуствен интелект. Дългосрочният ефект в обхващането и споделянето на знание би добил експоненциални размери и би превърнал цялата организация, а не само отделни лица, екипи, отдели или клонове, в учеща и постоянно развиваща се организация.

Информация за контакт с авторите:

Илина Митева,

KBC Global Services

E-mail: ilina.miteva@kbc.com

Доц. д-р Петя Данкова

Икономически университет – Варна, катедра „Индустриален бизнес и логистика“

E-mail: dankova@ue-varna.bg

АУТСОРСИНГ И ИНОВАЦИИ – ВЗАИМНИ ВЪЗМОЖНОСТИ

*Доц. д-р Пламен Павлов
Икономически университет – Варна*

OUTSOURCING AND INNOVATION – MUTUAL OPPORTUNITIES

*Assoc. Prof. Plamen Pavlov, PhD
University of Economics – Varna*

Резюме

Между иновациите и аутсорсингът съществува взаимно стимулираща връзка, която играе важна роля за съвременните икономически участници. Иновациите движат бизнеса напред, а аутсорсингът дава възможност да се постигне по-висока ефективност. Иновативните технологии и процеси трансформират аутсорсинга, като го правят по-гъвкав и дигитализиран, а той подпомага иновациите, като предоставя на компаниите достъп до специализирани умения и нови идеи, а партнирането с иновативни аутсорсинг доставчици може да генерира успешни съвместни разработки и проекти.

Може да се каже, че иновациите и аутсорсингът не са просто оперативни инструменти, а стратегически ресурси, а тяхната синергия е добра възможност за съвременния бизнес и често води до устойчив растеж и конкурентоспособност.

Ключови думи: аутсорсинг, иновации

JEL Класификация: O31, O32, O14

Abstract:

There is a mutually stimulating relationship between innovation and outsourcing, which plays an important role for modern economic actors. Innovation drives business forward, and outsourcing enables higher efficiency. Innovative technologies and processes transform outsourcing, making it more flexible and digitalized, and outsourcing supports innovation by providing companies with access to specialized skills and new ideas, and partnering with innovative outsourcing providers can generate successful joint developments and projects.

It can be said that innovation and outsourcing are not just operational tools, but strategic resources, and their synergy is a good opportunity for modern business and often leads to sustainable growth and competitiveness.

Keywords: outsourcing, innovation

JEL Classification: O31, O32, O14

Въведение

В съвременния динамичен свят, в който се редуват силни години от икономическа гледна точка, с последващи политически, здравни или военни кризи, човечеството е изправено пред решаване на редица проблеми. Такива, като подобряване на живота в бедните региони, решаване на продоволствени и климатични проблеми, създаване на по-добро здравеопазване, качествено образование и благоденствие на обществата. При решаването на всички тези предизвикателства, много подходящ инструмент могат да бъдат иновациите, които имат ключова роля в намирането на работещи, полезни и в много случаи силно печеливши решения.

От друга страна, от чисто икономическа гледна точка, компаниите прибягват до най-различни подходи и стратегии, за да подобрят своите пазарни позиции, да увеличат

конкурентоспособността си и да постигнат по-висока ефективност. В много случаи тези цели могат да се постигнат с по-голям фокус върху основната дейност на предприятията и с освобождаване от някои от съпътстващите функции. В тези ситуации редица компании прибягват до аутсорсинг на част от процесите, в това число и на някои от касаещите създаване и внедряване на иновации на пазара, а именно научно-изследователски, конструкторски и внедрителски. Именно тази двойка връзка между иновации и аутсорсинг е предмет на изследване в настоящия доклад. Основната научна цел е да се направи теоретичен преглед на иновациите от една страна и на аутсорсинга от друга, както и на двупосочната връзка между тях. Най-важните задачи, които могат да бъдат изведени, подчинени на основната цел са:

1. Разкриване на основните теоретико-методическите аспекти на иновациите и на аутсорсинга.

2. Установяване на взаимовръзките между иновациите, в т.ч. и технологичните и аутсорсинга.

3. Обобщаване на някои предимства и недостатъци при аутсорсинг на иновационни дейности от страна на предприятията.

Методическите основи на изследването са базирани на системния подход. При решаването на поставените научни задачи са използвани различни изследователски методи, в това число на анализ и синтез; индуктивен и дедуктивен; исторически; на сравнение; на причинно-следствените връзки.

Теоретични основи на иновациите и на аутсорсинга и взаимовръзки

Понятието „иновация” произхожда етимологично от латинските думи „in” – във и „novus” – нов (Etymonline, 2025) и означава нововъведение, въвеждане на новости. През последните повече от 30 години се налага мнението, че иновациите са важна предпоставка за ръст и конкурентоспособност (Edquist & McKelvey, 2000; Lundvall, 2002; Porter & Kramer, 2002; Boyles, 2022).

За иновациите може да се каже, че касаят непрекъснато възобновяващ се творчески процес на създаване и реализиране на новости с по-качествени характеристики (Ненов, 1998; Ников, 1997) и са свързани със създаване на нови методи на проектиране, производство, доставка и разпространение. Те често се отнасят до въвеждане на промени в управлението, организацията на труда, условията на работа и в уменията на персонала (Sopkova & Kostiviarova, 2009). Иновациите обхващат етапи като творене, проектиране, адаптиране и използване и се свързват с въвеждане на нови решения в отговор на проблеми, предизвикателства или възможности, които възникват в социалната и/или икономическата среда (Edler & Fagerberg, 2017). Едно от най-пълните и точни определения е дадено от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD, 2018), а именно: „иновация е нов или подобрен продукт или процес (или комбинация от тях), който се различава значително от предишните продукти или процеси и който е предоставен на потенциални потребители (продукт) или е въведен в употреба (процес)“.

Иновациите могат да бъдат разграничени по много признаци, но може би една от най-популярните им класификации е според техния предмет. От тази гледна точка те могат да се класифицират на продуктови, технологични и организационно-управленски (Ненов, 1998; Димитров, 1995). Продуктовите иновации са нови или усъвършенствани изделия, предлагани от предприятието на пазара. Чрез тях може да бъде подоброено качеството, съкратено времето за отговор на пазарните промени, повишена надеждността, екологосъобразността и безопасността на новите продукти. Технологичните иновации са нови или усъвършенствани способности за производство на които се използват самостоятелно или са обект на търсене и предлагане на пазара, а

организационно-управленските представляват нови решения, методи, дейности или процедури, които за първи път се реализират и значително се различават от използваните до момента в предприятието.

Друга класификация, приета за официална в Европейския съюз, разглежда иновациите като продуктови и процесни, като първите се препокриват с посочените в предишната класификация. Може да се каже, че процесните иновации представляват стратегическа инвестиция в развитието на организационните умения, ресурсния потенциал и технологичните способности на дружеството. Те създават възможности както за редуциране на производствените разходи и реструктуриране на операционните процеси, така и за внедряване на иновативни технологии, които позволяват производството на значително по-разнообразна и съществено различна от съществуващата продуктова гама. Отнасят се до внедряването на нови или значително подобрени методи за производство или доставка, както и за създаване и предоставяне на услуги (Eurostat, 2025).

Всъщност, процесните иновации, също както и продуктовете, са изключително важни при конкуренцията между фирмите. В много случаи те могат да намалят разходите за единица продукция или да подобрят качеството при запазване на същите разходи, чрез оптимизиране на производствения процес. Подобно решение, освен с помощта на иновации, би могло да се получи и с използване на аутсорсинг за някоя от неговите фази, особено при тези, които не са базови, а съпътстващи. Тоест, аутсорсването на дейности от страна на дадена компания, когато е насочено към постигане на по-добра ефективност, използване на по-съвременно ноу-хау, подобряване на бизнес процеси и т.н., може да постигне ефект, подобен на този от процесните или организационно-управленските иновации.

Във връзка с казаното по-горе, аутсорсингът е концепция за поемане или заместване на вътрешни функции на едно предприятие и предоставянето им на външна компания (Yordanova, 2021; Куршумов, 2016; Bustinza, et al., 2010). За него може да се каже, че е управленска стратегия, чрез която организацията делегира основни или неосновни функции на специализирани доставчици на услуги (Kolawole & Agha, 2015; Jasinska & Jasinski, 2018). Важно е да се подчертае, че за разлика от договора за доставка или за определена еднократна услуга, аутсорсингът създава напълно нов вид връзка между компаниите (Sowa, 2013) и представлява тясно сътрудничество, от което и двете страни се възползват (Куршумов, 2024). Много автори изреждат редица ползи за предприятията при прилагане на аутсорсинг (Brown & Wilson, 2005; Musteen, 2016; Jasinska & Jasinski, 2018; Bustinza, et al., 2010). Някои от най-важните могат да се обобщят като подобряване на фокуса в дейността на компанията; свиване на оперативните разходи; намаляване на необходимостта от капиталови инвестиции; ограничаване на риска; освобождаване на материални и човешки ресурси за постигане на други цели; получаване на достъп до възможности, които не са налични вътре във фирмите, в т.ч. и до нови пазари, до по-качествени изследователски и развойни звена, до иновации и технологии, предлагани от доставчика на аутсорсинг услугата.

Взаимни възможности между аутсорсинг и иновации

Определена зависимост между иновациите и аутсорсинга установяват Nieto & Rodríguez (2011), като разкриват положителна връзка между изнасянето на някои дейности извън компанията от една страна, особено на външни пазари и иновационните резултати от друга. Те са установили, че при аутсорсване на дадени развойни и изследователски дейности, влиянието е по-силно върху продуктовете иновации, отколкото при процесните. Следва да се каже, че в подобни случаи по-скоро аутсорсингът влияе върху иновациите и иновационната дейност, отколкото обратното.

Но има и обратна свързаност, а именно, че иновациите въздействат върху аутсорсинга (Aubert et al., 2015; Gambal et al., 2021). Особено важно е това влияние от страна на технологичните иновации, особено в сферата на високите технологии, защото те позволяват на организациите, които предлагат да поемат определени аутсорсинг дейности, да рационализират процесите, да подобрят ефективността и да имат достъп до специализирана експертиза от цял свят. Това прави аутсорсинга жизнеспособна опция за различни бизнеси, особено при използването на облачни изчисления, изкуствен интелект, анализ на данни и други подобни, което позволява по-голяма персонализация, гъвкавост и рентабилност при предоставяне на аутсорсинг услуги. Може да се обобщи, че технологичните иновации служат като катализатор за новости в аутсорсинг практиките, а възприемането на иновациите е от съществено значение както за доставчиците на аутсорсинг, така и за клиентите, за да бъдат увеличени ползите и за двете страни.

Особено място при използване на аутсорсинг от страна на предприятията имат процесите, касаещи научни изследвания и разработки. Според Quinn (2000), аутсорсингът на иновационната дейност може да помогне на една компания да заеме лидерски пазарни позиции, а използването на външна експертиза е важен инструмент за растеж и конкурентоспособност. Иновационният процес може да бъде значително ускорен чрез по-бързото възприемане на нови технологии, улеснен от достъпа до външен експертен опит. Това дава възможност на предприятията да се възползват от специализирани високотехнологични компетенции, които често липсват в рамките на собствената организационна структура. Не бива да се подценяват и възможностите за по-бърз достъп до пазара на новоразработените продукти, услуги, технологии и процеси чрез аутсорсинг (Zartis team, 2025).

Важно предимство, което предоставя аутсорсингът по отношение на иновационната дейност, е достъпът до висококвалифициран персонал, специализиран в работа със специфични технологии, научно-изследователски и конструкторски дейности и т.н. Това е особено полезно за малките предприятия и стартиращите фирми, които често нямат ресурсите да наемат и обучават такива таланти. Към казаното трябва да добавим и това, че сътрудничеството с външни аутсорсинг партньори разпределя риска, свързан с иновациите. Това позволява на компаниите да не ангажират значителни ресурси или поне да са много по-малки, отколкото ако бяха разходвани само от една компания. От казаното следва, че освен всички други възможности, които предоставя аутсорсингът, той може да се прилага и като добър инструмент за подобряване на нивото на иновации в компаниите (Gambal et al., 2021).

Не бива да пропускаме все пак и поне няколко сериозни заплахи, които крие аутсорсингът при изнасяне на иновационната дейност извън компанията (Quinn, 2000, Chesbrough, 2003; Cui et al., 2009; Contractor et al., 2011; Tidd & Bessant, 2024). На първо място, това е рискът от изтичане на информация при изпълнителите на аутсорснати процеси, касаещи иновациите. Второ – споделянето на ресурси при работа по новите продуктови или процесни иновации означава, че ще трябва да бъдат поделени и печалбите впоследствие. Трето – поради разчитане на трети страни за внедряване на иновации на пазара, компанията често губи директния контакт както с клиентите, така и с новите технологии и методи, използвани в процеса на създаване на иновации. Четвърто – след определено време компанията става твърде зависима от външния аутсорсинг изпълнител, а евентуалната смяна на партньора в тази дейност е свързана с високи разходи. Пето – при трансграничен аутсорсинг, е възможно да възникнат правни казуси, свързани с интелектуалната собственост, данъци или други.

Тези няколко особености е редно да бъдат взети под внимание и да се предприемат превантивни мерки, за да бъде ограничено негативното влияние върху

компанията, използваща аутсорсинг при разработване на иновативни продукти, услуги или процеси, в т.ч. с добре подготвени договори, ясно разписани клаузи за това кой притежава правата върху резултатите от иновациите, сериозно проучване на бъдещите партньори, включително и стартиране с пилотни проекти преди пълната интеграция, прилагане на регулярни одити и проверки по качеството и т.н.

Заклучение

В заключение, съвременният бизнес не може да разчита само на традиционни методи за постигане на успех. Аутсорсингът и иновациите се допълват взаимно и подпомагат растежа, устойчивостта и конкурентоспособността на предприятията. Тези, които успяват да прилагат подобни подходи в своите бизнес модели, са по-добре подготвени да посрещнат предизвикателствата на бъдещето. Аутсорсингът не само освобождава ресурси, но и осигурява достъп до глобална експертиза, която може да бъде изключително ценна в иновационната дейност. Иновациите, от своя страна, променят начина, по който се извършва аутсорсингът, правейки го по-ефективен, дигитален и гъвкав. Компаниите, които успяват да комбинират стратегически аутсорсинга с различни иновационни практики, получават пазарни предимства, а взаимните ползи между двата процеса се засилват от напредъка на технологиите.

Използвана литература:

1. Димитров, Й. (1995). Какво е иновация. сп. Икономика, 1995, с.24-25;
2. Куршумов, В. (2024). Проблеми на аутсорсинга в българската индустрия. Варна. Ико-консулт, (Библ. PhD защитени докторски дисертации);
3. Куршумов, В. (2016). Роля на аутсорсинга в концепцията за устойчиво развитие на индустриалните предприятия в България. Управление и устойчиво развитие. Сер. Общество. Човек. София, ЛТУ, 56, 2016, 1, 65-70. Available at: https://jmsd.bg/files/volumes/msd_56.pdf [Accessed: 22.07.25];
4. Ненов, Т. (1998). Иновации в индустрията, Университетско издателство, ИУ-Варна, 1998;
5. Ников, Ат., (1997). Иновационна дейност-психологични измерения в образованието. Университетско издателство Стопанство, София, с.22-23.
6. Ненов,Т. 2010. Управление на иновациите, Наука и икономика. ИУ-Варна, с.25-32;
7. Aubert, B., Kishore, R., Iriyama, A. (2015). Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox. The Journal of Strategic Information Systems. Vol. 24, Iss. 4, p.p. 255-269;
8. Boyles, M. (2022). Innovation in Business: What It Is & Why It’s Important. Business Insights. Harvard Business School Online. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business> [Accessed: 23.07.25];
9. Brown, D. and Wilson, S. (2005). The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities, John Wiley & Sons, Hoboken.
10. Bustinza, O.F., Arias-Aranda, D. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2010): “Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms”. International Journal of Production Economics, Vol.126, n.2, pp.276-288. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.023> [Accessed: 22.07.25];
11. Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press. Available at: <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf> [Accessed: 23.07.25];

12. Contractor, F., Kumar, V., Kundu, S., Pedersen, T. (2011). *Global Outsourcing and Offshoring An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. UK. Cambridge University Press.
13. Cui, Z., Loch, C., Grossmann, B., He, R. (2009). *Outsourcing Innovation*. *Research-Technology- Management*. 52(6), p.p. 54-63. Available at: https://www.researchgate.net/publication/233654336_Outsourcing_Innovation [Accessed: 23.07.25];
14. Edquist, C., McKelvey, M. (2000). *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*. Vol. II, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton, Massachusetts;
15. Edler, J., Fagerberg, J. (2017). ‘Innovation policy: what, why, and how’. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), February, p.p. 2-23, Available at: https://www.researchgate.net/publication/315498355_Innovation_policy_What_why_and_how [Accessed: 20.07.25];
16. Etymonline. (2025). *Origin and history of innovation*. Available at: <https://www.etymonline.com/word/innovation> [Accessed: 20.07.25];
17. Eurostat. (2025). *Glossary: Process innovation*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Process_innovation [Accessed: 22.07.25];
18. Gambal, M., Asatiani, A. and J. Kotlarsky (2021) “Strategic Innovation Through Outsourcing in the ITO and BPO context – A Theoretical Review”. *Journal of Strategic Information Systems*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/361019696> [Accessed: 20.07.25];
19. Jasinska, A., Jasinski, J. 2018. *Outsourcing Services in the Automotive Sector – Market Overview. Quality Production Improvement*. No 2(9), pp. 7-15; Available at: https://www.qpi-journal.pl/EN/9_1-.html [Accessed: 22.07.25];
20. Kolawole, I., Agha, E., (2015). *Achieving Organizational Performance Through Business Process Outsourcing*. *European Scientific Journal*, vol.11, No.4, p.p. 457-473, Available at: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5168> [Accessed: 20.07.25];
21. Lundvall, B. (2002). *Innovation, Growth and Social Cohesion: The Danish model*, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton, Massachusetts;
22. Musteen, M. (2016). *Behavioral factors in offshoring decisions: A qualitative analysis*. *Journal of Business Research*. Vol.69, Iss. 9, p.p. 3439-3446. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316000588?via%3Dihub> [Accessed: 21.07.25];
23. Nieto, M., Rodríguez, A. (2011). *Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance*. *J Int Bus Stud* 42, 345–361 Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2010.59> [Accessed: 21.07.25];
24. OECD. *Publications. Oslo Manual*. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition Available at:
25. https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html [Accessed: 20.07.25];
26. Porter, M., Kramer, M. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation.
27. Quinn, J. B. 2000. *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*. MIT Sloan Management Review. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/outsourcing-innovation-the-new-engine-of-growth/> [Accessed: 20.07.25];
28. Sopkova, E., Kostiviarova, S. (2009). *Evaluation of innovation activities of small and medium-sized businesses in Slovak Republic, Perspectives of Innovations, Economics & Business*, Vol. 3, 2009, Available at:

https://ageconsearch.umn.edu/nanna/record/94565/files/04_V3_SLOVAKIA_PIEB_Eva%20Sopkova%20and%20Kostiviarova_AGR.pdf?withWatermark=0&withMetadata=0®isterDownload=1&version=1 [Accessed: 20.07.25]

29. Sowa. M. (2013). Outsourcing as a Decision Having a Strategic Dimension that Influences the Creation of Competitive Advantage of Companies. Logistics and Transport. No. 4. (20), p.p. 57-64. Available at: <https://bibliotekanauki.pl/articles/504134> [Accessed: 21.07.25];

30. Tidd, J., Bessant, J. (2024). Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change. Hoboken, NJ: Wiley;

31. Yordanova, Y. (2021). Analysis of the Advantages and Disadvantages of Outsourcing. Journal scientific and applied research, vol. 21. Available at: <https://jsar.ftn.shu.bg/index.php/jsar/article/download/325/317/1335> [Accessed: 20.07.25]

32. Zartis team. (2025). Innovation Outsourcing: A How-To Guide. Available at: <https://www.zartis.com/innovation-outsourcing-a-how-to-guide/> [Accessed: 20.07.25]

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Пламен Павлов

Икономически университет – Варна, Катедра „Индустиален бизнес и логистика“

E-mail: pavlov@ue-varna.bg

СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗАПАСИ – ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ ПРИ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

*Проф. д-р Танка Милкова
Икономически университет – Варна*

CONTEMPORARY ASPECTS OF INVENTORY MANAGEMENT – ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

*Prof. Tanka Milkova, PhD
Varna University of Economics*

Резюме

През последните години в управлението на запаси непрекъснато протичат съществени промени, свързани с внедряването на технологии от областта на изкуствения интелект. В настоящия доклад се предлага едно обобщение на основните предимства и недостатъци от прилагането на изкуствен интелект в управлението на запаси в практиката и в учебния процес. Изкуственият интелект значително подобрява редица дейности при управлението на запаси като прогнозиране на търсенето, автоматизиране на процесите и оптимизиране на различни операции, но същевременно създава известни проблеми, свързани с възможността за допускане на грешки от изкуствения интелект и невъзможността те да бъдат идентифицирани и предотвратени.

***Ключови думи:** управление на запаси, изкуствен интелект
JEL Класификация: M11*

Abstract

In recent years, inventory management has undergone significant changes related to the introduction of artificial intelligence technologies. This report summarizes the main advantages and disadvantages of applying artificial intelligence in inventory management in practice and in the learning process. Artificial intelligence significantly improves a number of inventory management activities, such as demand forecasting, process automation, and optimization of various operations, but at the same time creates certain problems related to the possibility of errors made by artificial intelligence and the inability to identify and prevent them.

***Keywords:** inventory management, artificial intelligence
JEL Classification: M11*

Въведение

Управлението на запаси в логистичната система включва съвкупност от широк кръг процеси и дейности, които представляват важен елемент при обезпечаването на всеки един стопански процес в съвременната икономика. Често използваните понятия несигурна, динамична и бързо променяща се среда придобиха реален смисъл през последните няколко години и този факт потвърждава необходимостта от действително непрекъснато преосмисляне на принципите и подходите при управление на стопанските дейности, в това число и запасите в логистичната система. През последните години все повече се налага приложението на технологии от сферата на изкуствения интелект за управление на запаси. Тези технологии предоставят възможности за автоматизиране на редица дейности свързани с прогнозиране на потребностите, анализ на данни,

определяне на оптимални стратегии и др. Безспорно успешното им приложение осигурява конкурентни предимства на всяка използваща ги организация.

Според проучване на International Business Machines Corporation (2025), организациите, които прилагат технологии от сферата на изкуствения интелект в управлението на запаси, подобряват значително финансовите резултати от своята дейност. Освен това пазарът на технологиите с изкуствен интелект за различни икономически дейности, в това число и управление на запаси, се характеризира със значителен растеж. Според изследване на The Business Research Company (2025) пазарът на технологии от сферата на изкуствения интелект бележи ръст от около 25%-30% през последните години и се очаква тази тенденция да се запази и през следващите няколко години.

Навлизането на изкуствен интелект в управлението на запаси носи със себе си значителни предимства за бизнеса, но считаме, че също така се наблюдават и някои недостатъци, които не трябва да се игнорират, а да се имат предвид и да се търсят начини за тяхното преодоляване.

Целта на автора в настоящия доклад е да предложи едно обобщение на основните предимства и недостатъци от прилагането на изкуствен интелект в управлението на запаси в практиката и в учебния процес.

В настоящата разработка технологиите с изкуствен интелект се разглеждат като два подкласа според някои свои специфики – традиционни технологии с изкуствен интелект (AI – Artificial Intelligence) и технологии с генеративен изкуствен интелект (GenAI – Generative Artificial Intelligence, GenAI е подклас на изкуствения интелект). Извеждат се някои основни предимства и недостатъци на двата вида изкуствен интелект при приложението им в бизнеса и в учебния процес, като за приложението в бизнеса е използвана информация от интернет страниците на различни компании, разработчици на такива технологии, а изводите относно приложенията на изкуствен интелект в учебния процес са на база лични наблюдения на автора.

1. Същност на понятията AI и GenAI

AI е технология, която използва алгоритми и математически модели за анализиране на данни и взимане на доказано оптимални решения въз основа на предварително зададени правила. AI може да анализира статистически данни и да прави прогнози на база тези данни. В технологиите от сферата на AI се следва предварително програмирана логика. В управлението на запаси AI се прилага най-вече в следните направления:

- Прогнозиране на търсенето – AI алгоритмите се характеризират с изключителни възможности за анализ на статистически данни и възможности за отчитане на редица фактори като например сезонни тенденции, промоции, макроикономически показатели и др.

- Оптимизиране на нивата на запаси – AI системите могат да определят оптималните стратегии за управление на запаси, като следят наличните количества от запаси, следят за достигане на нивото на праговия и гаранционния запас, определят оптималните размери на поръчките на запаси и др., отчитайки динамичните условия на средата.

- Автоматизирано управление – AI технологиите позволява автоматизиране на рутинните задачи при управлението на запаси и управление на складовите операции.

- Идентифициране на отклонения – AI технологиите могат да идентифицират необичайни изменения в стойностите на показатели, които могат да сигнализируют за проблеми като кражби, повреди и др. подобни.

GenAI е подклас на изкуствения интелект, който може да създава ново съдържание, сценарии и решения. Той използва усъвършенствани техники за машинно обучение, за да анализира големи масиви от данни и да генерира ново съдържание въз основа на контекста, стила и структурата на оригиналните данни. Способен е да създаде резултати, които са трудно различими от материали, създадени от човека, независимо дали става въпрос за текст, изображения, код или дори музика. В управлението на запаси GenAI се използва предимно в следните направления:

- Сценарийно моделиране и симулации – GenAI може да генерира множество реалистични бизнес сценарии, позволявайки на мениджърите да тестват различни стратегии за управление на запаси в моделна среда. Това включва моделиране на кризисни ситуации, сезонни промени и пазарни нарушения.

- Интелигентно планиране и оптимизация – генеративните модели могат да създават оптимизационни стратегии, които отчитат множество ограничения и цели едновременно, генерирайки креативни решения за сложни проблеми в управлението на запаси.

- Автоматично генериране на отчети и анализи – системите могат да създават детайлни, персонализирани отчети и анализи, адаптирани към нуждите на различните заинтересовани страни.

- Синтетични данни за тестване – GenAI може да генерира синтетични данни за тестване на нови стратегии и модели без риск от нарушаване на реалните операции.

Накратко, основната разлика между двата вида изкуствен интелект е, че традиционните AI технологии анализират и прогнозираят въз основа на съществуващи данни и доказани алгоритми, а GenAI създава нови решения и съдържание въз основа на научени модели.

2. Предимства и недостатъци от приложението на AI технологии за управление на запаси

Основните предимства на традиционните AI технологии за управление на запаси се свеждат до следното:

- Тези технологии се характеризират с висока точност и надеждност. Традиционните AI технологии, базирани на доказани алгоритми, модели и методи, предлагат висока точност при изпълнението на редица операции. С приложението им се постигат значителни подобрения в точността на различни стойности като размер на поръчките, момент за поръчване, гаранционен запас и др. В допълнение към това предимство може да се каже, че прогнозите направени от традиционните AI технологии са не само точни, но и се осъществяват за изключително кратко време.

- Технологиите в областта на AI са предсказуеми и се контролират от служители с реален практически опит и експертиза. AI системите работят въз основа на ясно дефинирани правила и алгоритми, което позволява по-добро разбиране и контрол върху процесите на вземане на решения.

- Според разработчиците, интеграцията на традиционните AI технологии със съществуващи системи за управление на запаси е сравнително лесна и достъпна за потребителите. Освен това AI технологиите могат лесно да се настроят за различни потребности на организацията.

Основните недостатъци на традиционните AI технологии за управление на запаси се свеждат до следното:

- В много случаи са необходими значителни първоначални разходи – началните инвестиции за внедряване на AI технологии могат да бъдат големи, включвайки лицензи за софтуер, хардуер, изграждане на IT инфраструктура, обучение на персонал, консултантски услуги и др. Освен това традиционните AI технологии са стандартни и се

налага във всяка организация те да бъдат настроени и персонализирани, а при промяна на средата параметрите трябва да бъдат текущо адаптирани, което предполага наличие на компетентен и квалифициран персонал.

- Зависимост от качеството на входните данни – традиционните AI технологии са силно зависими от качеството и пълнотата на входните данни. Непълни или неточни данни могат значително да намалят ефективността на системата, управлявана с тяхно участие. При некоректни входни данни може да се стигне до автоматизирани грешки, които впоследствие се повтарят и задълбочават и водят до значителни проблеми в дейността.

- Ограничена креативност – традиционните AI технологии са ограничени в способността си да генерират креативни решения или да се справят с напълно нови ситуации, които не са предвидени в предварително заложените им алгоритми.

Предвид своите специфики, считаме че традиционните AI технологии за управление на запаси се характеризират със съществени предимства, ефектите от които значително надхвърлят потенциалните рискове и недостатъци. Тези технологии следва да се използват, тъй като са много мощен инструмент за оптимизиране на запасите.

3. Предимства и недостатъци от приложението на GenAI технологии за управление на запаси

Основните предимства на GenAI за управлението на запаси се свеждат до следното:

- GenAI технологиите се характеризират с креативност и иновативност – те могат да генерират нетрадиционни решения на сложни проблеми, комбинирайки информацията по начини, които мениджърите по управление на за запаси не са имали предвид. Освен това могат да създават персонализирани препоръки и стратегии, адаптирани към посочените от потребителя специфични нужди на различни организации.

- Адаптивност и гъвкавост – GenAI технологиите могат да бъдат обучени да се адаптират бързо към променящите се условия и изисквания на средата, предлагайки динамично и бързо променящи се решения на конкретни проблеми. Тези технологии могат да се подобряват непрекъснато чрез взаимодействие с потребителите и анализ на резултатите от предишни приложения.

- GenAI технологиите работят с разнообразни типове данни – тези технологии могат да обработват и интегрират разнообразни типове данни като текст, изображения, числови данни.

Основните недостатъци на GenAI за управлението на запаси се свеждат до следното:

- Непредсказуемост и проблеми с коректността на предлаганите решения – GenAI технологиите са склонни да генерират неочаквани и трудни за обяснение резултати, което прави проверката и контрола на данните много трудни, съответно затруднява процеса на вземане на решения. По-сериозен проблем е склонността на GenAI технологиите да „халюцинират“, т.е. да създават на пръв поглед правдоподобни, но напълно грешни текстове с данни. Прилагането на подобни грешни стратегии за управление на запаси крие рискове от значителни финансови средства.

- Известни трудности при внедряването – работата с GenAI технологиите изисква по-високи технически умения и по-сложна IT инфраструктура, необходим е включително и по-високо квалифициран персонал със специализирани умения, както в областта на управлението на запаси, така и в областта на изкуствения интелект.

Предвид своите специфики, считаме че GenAI технологии за управление на запаси се характеризират с известни предимства и биха могли да допринесат за постигане

на положителни резултати при управлението на запаси, но рискът от генериране на напълно грешни резултати е съществен и на този етап от развитието им тяхното приложение трябва да е по-предпазливо, и задължително съпътствано с контрол от експерти в областта (т.е. контрол на резултатите от естествен интелект и едва след това внедряване в практиката).

4. Сравнителен анализ между традиционните и генеративните AI технологии при управлението на запаси

По отношение на прогнозиране на търсенето традиционните AI технологии се характеризират с висока точност при стабилни условия и ефективност при работа с реални статистически данни. GenAI технологиите се характеризира с по-добра производителност при променящи се условия, способности за обработка на неструктурирани данни, по-добра адаптивност към нови модели и сценарийно прогнозиране. Трябва да се прецени обаче, дали рискът от некоректна обработка на данните и генериране на грешни резултати е допустим.

По отношение на оптимизиране на нивото на запасите AI технологиите се позовават на прецизни математически модели и доказани алгоритми за оптимизация, докато GenAI технологиите предлагат креативни оптимизационни стратегии, които може и да са качествени, но могат да са необосновани и съществува риск да са грешни.

По отношение на разходите за внедряване на AI и GenAI технологиите може да се каже, че тези разходи варират значително в зависимост от мащаба и сложността на дейностите в организацията, но най-общо AI технологиите се характеризират с по-ниски и предсказуеми първоначални инвестиции и по-стабилен период на възвръщаемост на инвестициите.

Традиционните AI технологии са по-подходящи при управлението на запаси, когато се наблюдава стабилна бизнес среда и предсказуеми модели, налице са високи изисквания за точност и надеждност, на разположение е по-ограничен бюджет и кратко време за реакция, организацията разполага с добре структурирани данни и процеси.

Подходящо е да се премине към GenAI технологии когато се наблюдава динамична бизнес среда с чести промени, има необходимост от креативни и иновативни решения, налични са достатъчно финансови средства за дългосрочни инвестиции, организацията разполага с неструктурирани данни и се стреми към постигане на конкурентни предимства чрез иновации.

5. Предимства и недостатъци от използването на изкуствен интелект за управление на запаси в учебния процес на студентите по логистика

Основните предимства от използването на изкуствен интелект за управлението на запаси в учебния процес се свеждат до следното:

- Чрез изкуствен интелект може да се автоматизира процесът на оценяване и обратна връзка със студентите. С тези технологии може да се предоставя незабавна и детайлна обратна връзка върху решенията и задачите на студентите като това спестява значително време за проверка от страна на преподавателя.

- Осигурява се възможност за интерактивно обучение чрез различни симулации на реални проблеми от практиката и възможност студентите да експериментират с различни стратегии за управление на запаси в моделна среда, наблюдавайки резултатите от своите решения. Освен това технологиите от сферата на изкуствения интелект позволяват автоматично да се генерират графики и диаграми, които помагат на студентите да разберат по-добре различните теоретични постановки.

- С помощта на генеративния изкуствен интелект могат да се създават практически неограничен брой учебни материали, казуси и задачи, които да

демонстрират различни приложения на теоретичните модели и постановки в управлението на запаси.

- Студентите могат да използват генеративния изкуствен интелект, който е базиран на интерфейс с естествен език, за да задават въпроси и да получават обяснения и примери за различни концепции и понятия, за които се нуждаят от допълнителни разяснения.

Независимо от изброените предимства от приложението на технологиите на изкуствения интелект в учебния процес при изучаване на методите за управление на запаси, считаме че са налице много по-сериозни недостатъци, които в дългосрочен план могат да доведат до значителни щети за бизнеса и образованието.

- Намаляване на критичното мислене – прекомерната зависимост от изкуствения интелект може да доведе до загуба на аналитичните умения на студентите и неспособност за самостоятелно решаване на проблеми. Това е сериозен проблем, който вече се наблюдава – голяма част от обучаемите лица не могат да разпознаят правилно от грешно твърдение, предоставено от изкуствения интелект. В учебния процес това може да доведе единствено до ниска оценка, но пренесено в практиката може да доведе до съществени финансови загуби за организациите.

- Качество на информацията – генеративният изкуствен интелект може да предоставя грешна или неточна информация с претенция, че това е достоверен факт. В съчетание с незнанието на студентите и липсата на критично мислене, това може да доведе до възприемане на грешни постановки като напълно коректни, което считаме за особено проблематично в образователния процес. Впоследствие тези грешно заучени постановки могат да бъдат приложени в практиката и както вече стана дума, да нанесат значителни щети на бизнеса.

- Некоректното и непозволено използване на генеративен изкуствен интелект в учебния процес поставя въпроса за академичната честност. Вече не са изключение студенти, които разработват всички поставени им казуси и изпитни разработки чрез изкуствен интелект. В резултат на това през следващите години голяма част от завършилите висше образование специалисти, на практика по всякакви направления, ще бъдат неспособни да решават самостоятелно дори и най-елементарни проблеми от практиката.

За да се преодолеят посочените недостатъци, считаме че е добре в учебния процес да се залага на изучаване на теоретични постановки и логика на процесите, т.е. студентите да разбират принципите на управление на запаси. При необходимост от апробиране на модели с примерни данни могат да се използват софтуерни продукти, които дават гарантирано верни резултати. Познавайки принципите и логиката на процесите, вече обучените специалисти и сами ще могат да се научат да работят в някаква конкретна среда с изкуствен интелект и това ще им спестява време. Тогава обаче те ще бъдат квалифицирани и компетентни да откриват евентуални грешки допуснати от изкуствен интелект. Личното мнение на автора е, че студентите трябва да се обучават на принципите и логиката на процесите, а не на някаква конкретна технология на изкуствен интелект, тъй като тези технологии така или иначе се променят толкова бързо, че може да се окаже, че няколко месеца или години по-късно, придобитите знания вече не са актуални.

Заклучение

Приложението на AI и GenAI технологии в управлението на запаси е неизбежно и трябва да се има предвид, че тези технологии се променят твърде бързо. Налага се мнението, че организациите, които прилагат тези технологии, ще постигнат значителни конкурентни предимства. Предвид съществените недостатъци на GenAI технологиите,

считаме че приложението на изкуствен интелект за управление на запаси в бизнеса трябва да бъде добре обмислено, да се разчита повече на AI технологии базирани на научнообосновани алгоритми и при необходимост да се преминава плавно към GenAI технологии. Този процес задължително трябва да бъде контролиран от специалисти в областта, т.е. хора с естествен интелект и солидни знания, придобити с практически опит и подходящо обучение. Това от своя страна обосновава голямото значение на образователния процес. В образованието технологиите на изкуствения интелект трябва да се използват като допълнение, а не замяна на традиционните методи, тъй като приложението на тези технологии в образованието носи някакви ползи, но също така се характеризира и със значителни рискове и недостатъци.

Вероятно в бъдеще GenAI технологиите ще имат своето развитие и ще бъдат обучени да дават гарантирано верни резултати, но докато настъпи този момент следва да се подхожда много отговорно към употребата им. Технологиите на изкуствения интелект в управлението на запаси трябва да служат като помощно средство, но да бъдат контролирани от експерти със задълбочени познания, а не да действат като „черна кутия“, която неконтролирано замества експертното решение.

Използвана литература:

1. International Business Machines Corporation. (2025). What is AI inventory management? [Online] Available at: https://www.ibm.com/think/topics/ai-inventory-management?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=AI%20for%20inventory%20management, [Accessed: 29/08/2025]
2. The Business Research Company. (2025). What Is Covered Under Artificial Intelligence Market? [Online] Available at: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/artificial-intelligence-global-market-report>, [Accessed: 29/08/2025]
3. <https://www.netstock.com/>, [Accessed: 29/08/2025]
4. <https://www.tierpoint.com/>, [Accessed: 29/08/2025]
5. <https://www.pacemaker.ai/en>, [Accessed: 29/08/2025]
6. <https://www.freightamigo.com/>, [Accessed: 29/08/2025]
7. <https://www.inboundlogistics.com/>, [Accessed: 29/08/2025]
8. <https://rtslabs.com/>, [Accessed: 29/08/2025]
9. <https://www.microsoft.com/bg-bg/ai/ai-101/how-does-generative-ai-work>, [Accessed: 29/08/2025]
10. <https://www.microsoft.com/bg-bg/ai/ai-101/generative-ai-vs-other-types-of-ai>, [Accessed: 29/08/2025]
11. <https://chatgpt.com/>
12. <https://claude.ai/>
13. <https://chat.deepseek.com/>
14. <https://grok.com/>
15. <https://photomath.com/>

Информация за контакт с автора:

Проф. д-р Танка Милкова

Икономически университет – Варна, кат. „Статистика и приложна математика“

E-mail: tankamilkova@ue-varna.bg

СТРАТЕГИЧЕСКА СИТУАЦИЯ И ЕФЕКТИВНОСТ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доц. д-р Силвия Благоева¹, Доц. д-р Ирена Емилова², Гл. ас. д-р Милен Динков³

¹Икономически университет – Варна, Варна

²Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов

³Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов

STRATEGIC SITUATION AND EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE ORGANIZATION

Assoc. Prof. Silviya Blagoeva, PhD¹

Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD²

Head Assist. Prof. Milen Dinkov, PhD³

¹*University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria*

²*D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria*

³*D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria*

Резюме

Материалът разглежда стратегическата ситуация в контекста на теорията на организациите. Обобщени са определения за ситуацията като феномен на интердисциплинарен подход и са обогатени съществуващите научни знания за понятието „стратегическа ситуация“. Изведени са характеристики за стратегическата ситуация, като се поставя акцент върху хората и върху субективните и обективните аспекти. Доказана е идеята, че анализирането на типовете поведение на организацията в зависимост от параметрите на стратегическата ситуация, позволява правилното вземане на решения на основа проследяване на тяхната ефективност. Разгледани са определени видове ефективност: организационна, икономическа, социална, технологична, правна и екологична, което допринася за изучаването и анализирането на стратегическата ситуация.

Ключови думи: *ситуация, стратегическа ситуация, управленско решение, ефективност, организация*

JEL Класификация: *L20, M10*

Abstract

The material examines the strategic situation in the context of the theory of organizations. The definitions of the situation as a phenomenon of an interdisciplinary approach are summarized and the existing scientific knowledge about the „strategic situation“ is enriched. Characteristics of the strategic situation are derived, emphasizing people and the subjective and objective aspects. The idea is proven that analyzing the types of behavior of the organization depending on the parameters of the strategic situation allows for correct decision-making, based on monitoring their effectiveness. Certain types of effectiveness are considered, such as: organizational, economic, social, technological, legal and environmental, which contributes to the study and analysis of a strategic situation.

Keywords: *situation, strategic situation, management decision, efficiency, organization*

JEL Classification: *L20, M10*

Въведение

В днешната икономическа реалност пред много организации стоят редица предизвикателства, които ограничават техните вътрешни и външни инвестиционни намерения и възможности. Важен фактор за стимулиране на икономическия им напредък е повишаването на ефективността на управление на техния вътрешен потенциал, чрез решенията които се вземат. Управлението на вътрешния потенциал на организациите до голяма степен трябва да бъде свързано и с формиране на ефективна система от управленски решения, които да кореспондират както с разработване и внедряване на стратегии по отношение на дейността, така и с бърза реакция към промените в бизнес средата. От своя страна, наличието на несигурност и риск в дейността на организациите, вероятностния характер на отделните сценарии за развитие на събитията и ограничеността на ресурсните възможности често водят до неблагоприятни финансови последици. Това предопределя необходимостта от създаване на отделни инструменти за адаптиране към съвременните пазарни условия, с помощта на които да се постигне едно цялостно ефективно изработване на стратегически, тактически и оперативни управленски решения.

Целта на настоящия доклад е на основата на анализ на литературни източници да се обогатят съществуващите научни знания, свързани с теориите за стратегическо управление и управленски решения. По този начин да се докаже идеята, че изучаването и анализирането на стратегическата ситуация в контекста на теорията на организациите осигурява добри възможности за повишаване ефективността на управленското решение.

1. Същност и основни характеристики на стратегическата ситуация

Разглеждайки специализираната литература става ясно, че отделните автори влагат свой прочит и виждане в същността на термина „ситуация“. Така например, някои автори считат, че под ситуация от една страна следва да се разбира състояние на дадена система, оценено спрямо определена цел (Коротков, 1997), а от друга, съчетание от условия и обстоятелства, които създават определена среда (Коротков, 2000). Други автори казват, че ситуацията е съвкупност от събития и обстоятелства, които се развиват във времето и пространството и имат определени последици (Карданская, 1997). В някои по-ранни изследвания се споделя мнението, че ситуацията е система от външни състояния на нещата, която в определено отношение и до определена степен улеснява или възпрепятства дадено действие (Котарбинский, 1975). Разглеждайки ситуацията по отношение на нейното място в дейността на дадена организация, може да се каже, че тя е специфичен набор от обстоятелства, които значително влияят върху дейността на организацията в даден момент (Бовыкин, 1997).

Резюмирайки отделните автори виждания може да се каже, че ситуацията е съвкупност от специфични състояния на всички значими фактори на външната и вътрешната среда, които оказват значително влияние върху функционирането на дадена система (Куликов, 2007). Тук обаче е необходимо да се направи уточнението, че понятието „ситуация“ не може да се отъждествява с понятието „пазарни условия“, тъй като за разлика от пазарните условия, които се определят от пазара като цяло, ситуацията се определя и се отнася конкретно и най-вече за даден икономически субект.

Някои изследователи разграничават два типа ситуации при функциониране на дадена организация: стратегическа ситуация и текуща (тактическа) ситуация. Текущата ситуация се определя от комбинацията от външни и вътрешни фактори на средата в момента. Стратегическата ситуация се формира от комбинация от относително стабилни фактори, чийто ефект се простира в рамките на определен стратегически период. В условия на стабилна икономика хоризонтът за реалистично прогнозиране на една

стратегическа ситуация е средно три години. По време на икономическа криза този хоризонт е значително намален (до една година), поради високата степен на несигурност в икономиката (Куликова, 2009). От друга страна, смята се, че стратегическите ситуации са комбинация от обективни и субективни компоненти, чието използване може да доведе до дългосрочен, планиран ефект. Стратегическата ситуация създава основа за разработване на стратегически решения, на проекти, на неуспехи. Тя генерира система от стратегически цели. Стратегическата ситуация реагира както на факти от околната среда, така и на действията на хората (Зорин, 2000).

По наше мнение основната разлика между стратегическата и тактическата ситуация е невъзможността да се направи точна оценка на състоянието на стратегическата ситуация поради това, че нейните параметри трябва да бъдат прогнозирани, а тези прогнози, имайки предвид продължителността на прогнозния период, се отличават с висока степен на неопределеност. Ето защо, при прогнозиране на стратегическата ситуация винаги съществува риск, който се крие във вероятността за значителни промени във факторите, които я формират. Този риск се определя и от степента на несигурност в икономическата система.

Функционирането и развитието на организациите е съпътствано от решаването на множество проблеми. Крайният резултат от даден организационен процес, свързан с решаване на проблем или справяне със ситуация, който включва идентифициране на проблема, формулиране на алтернативи, оценка, избор и реализация на най-подходящата алтернатива, с цел постигане на организационни цели, може да се определи като управленско решение. Разбирането на същността на управленските решения зависи в най-голяма степен от гледната точка на мястото и ролята на процеса на вземане на решения в системата за управление. Считаме, че разглеждането на стратегическата ситуация в контекста на управленските решения дава възможност за извеждане на следните важни характеристики:

- Първо, пълното разгръщане на стратегическата ситуация зависи от хората. На тази основа напълно споделяме възприетото от В. Стоянов виждане, че „ситуацията е системен индивидуален конструкт, който отразява индивидуалното разбиране за същността на връзките и взаимоотношенията на нещата в света, или непосредственото обкръжение и свързаността им с конкретния индивид“ (Стоянов, 2011).

- Второ, стратегическата ситуация има субективни и обективни аспекти. Това се потвърждава от съвременни изследователи, според които „субективният аспект на стратегическата ситуация се отнася до способността на организацията като участник да влияе на стратегическата ситуация. Степента на влияние ще зависи от текущата конкурентна ситуация на пазара. Съответно, колкото по-голям е пазарният дял на дадена организация, толкова по-голяма е и способността ѝ да влияе върху стратегическата ситуация. Всичко това ще определи и типа поведение на организацията. Обективният аспект се отнася до онези фактори на стратегическата ситуация, върху които организацията не може да влияе“ (Куликов, 2010).

В обобщение може да се посочи, че разглеждането на стратегическата ситуация като динамична и многопластова основа за управленски действия изисква не само теоретично осмисляне, но и практическо интегриране на аналитични инструменти, които да отразяват сложността на взаимовръзките между средата, поведението и решенията в организацията. Във връзка с това, днес повечето мениджъри се фокусират върху важността на надеждната и обективна информация за вземане на ефективни решения в процеса на управление на дейността на организациите. Сериозно внимание се обръща и на определянето на факторите, които трябва да се имат предвид по време на управленския процес, както и на алгоритмите за вземане на решения с различни характеристики.

2. Типове поведение на организацията в зависимост от параметрите на стратегическата ситуация

Изследването и анализирането на стратегическата ситуация на една организация е от съществено значение за решаване на специфични приложни въпроси. Значима роля има анализът на всички фактори на макросредата. От своя страна, стратегическата ситуация в микросредата на организацията може да се характеризира с установен баланс на силите между конкурентите, във взаимоотношенията с доставчиците и клиентите, както и нагласите на обществените и държавни органи, които могат да имат положително или отрицателно въздействие върху организацията. Очевидно е, че сегашната икономическа ситуация значително влошава стратегическата ситуация в микросредата на редица организации. В същото време, обаче, ситуацията е по-благоприятна за други организации в други сектори на икономиката.

Обобщаването на типовете поведение на организацията на базата на параметрите на стратегическата ситуация е адаптирано по Куликова (Куликова, 2009):

- Активно използване на параметрите на стратегическата ситуация, когато стратегическата ситуация е благоприятна за по-добро изпълнение на целите на организацията.

- Адаптиране на организацията към стратегическата ситуация, когато е налице несъответствие между развиващата се стратегическа ситуация, състоянието на вътрешната среда и целите на организацията. Зависимостта на организацията от външните фактори на средата е висока и организацията не е способна да окаже значително влияние върху стратегическата ситуация.

- Активна промяна в стратегическата ситуация, когато е налице несъответствие между развиващата се стратегическа ситуация, състоянието на вътрешната среда и целите на организацията. Зависимостта на организацията от външните фактори на средата е висока, но организацията е способна да окаже значително влияние върху стратегическата ситуация.

- Изолиране на системата от влиянието на стратегическата ситуация, когато стратегическата ситуация е неблагоприятна за постигане на целите на организацията. Зависимостта на организацията от външните фактори на средата е слаба и е възможна изолация на организацията от влиянието на стратегическата ситуация.

- Потискане влиянието на стратегическата ситуация, когато стратегическата ситуация е неблагоприятна за постигане на целите на организацията. Изолиране от влиянието на стратегическата ситуация не е възможно, но организацията разполага с вътрешни възможности за противодействие срещу влиянието на външни фактори.

- Съобразяване на целта на организацията с параметрите на стратегическата ситуация, когато е налице несъответствие между стратегическата ситуация, вътрешната среда и целите на организацията. Не е възможно да се преодолее несъответствието само чрез промяна на стратегическата ситуация или вътрешната среда. Организацията е силно зависима от външните фактори на средата.

- Преход на организацията към различна стратегическа ситуация, когато е налице несъответствие между стратегическата ситуация, вътрешната среда и целите на организацията. Преодоляването на несъответствието е невъзможно поради високата зависимост на системата от външните фактори на средата, включително не е възможно изолиране от влиянието на стратегическата ситуация.

- Пренебрегване на стратегическата ситуация, когато е налице слаба зависимост на организацията от параметрите на стратегическата ситуация и външните фактори на околната среда.

- Промени във вътрешната среда, когато е налице несъответствие между състоянието на вътрешната среда и целите на организацията.

Анализирането на типовете поведение на организацията в зависимост от параметрите на стратегическата ситуация позволява правилното вземане на решения, на основа проследяване на тяхната ефективност, което осигурява развитието на организацията в дългосрочен план. Вземането на управленски решения е един от основните инструменти за управленско въздействие, тъй като целият управленски орган функционира чрез разработване, приемане, внедряване и контрол на решения. По наше мнение решаваща роля за цялостното представяне на организацията има оценката на ефективността на управленските решения. Оценката е от съществено значение за бъдещото функциониране на организацията, защото ако решението е неефективно, работата на всички звена и отдели също ще бъде неефективна. Следователно, на етап вземане на решения е необходимо провеждане на задълбочено проучване на създалата се ситуация или проблем с цел разработване и вземане на възможно най-доброто решение, което ще позволи да се избегне лошото и неефективно представяне занапред.

Управленски решения се вземат практически във всички области на дейност на организацията, като това ни дава основание да говорим и за различни видове ефективност на управленските решения (адаптирано по Прохоров & Фролов, 2011):

- ✓ Организационна ефективност на управленските решения – тя е резултат от постигането на организационните цели с по-малко усилия, по-малко служители или по-малко време. Организационната ефективност (организационният резултат) от управленското решение може да има значение за оптимизиране на организационната структура, преразпределение на служебните функции, подобряване на системата за стимулиране и компенсации, съкращаване на персонала и др.

- ✓ Икономическа ефективност на управленските решения – представлява съотношението на стойността на излишния продукт, получен чрез прилагането на конкретно управленско решение, към разходите за неговата подготовка и изпълнение. Излишният продукт може да бъде представен като печалба, намаляване на разходите или получаване на заеми.

- ✓ Социална ефективност на управленските решения – разглежда се като резултат от постигането на социални цели за по-голям брой работещи и за самата организацията, но за по-кратко време и с по-малко служители.

- ✓ Технологична ефективност на управленските решения – тя е резултат от постигане на отрасли, национални или глобални технически и технологични нива на производство за по-кратко време или с по-ниски финансови разходи. За организацията това се свързва с въвеждане на модерно, високотехнологично оборудване, повишена производителност на труда и качество на стоките и услугите.

- ✓ Правна ефективност на управленските решения – оценява се със степента, при която правните цели на организацията и работещите се постигат за по-кратко време, с по-малко служители или с по-ниски финансови разходи.

- ✓ Екологична ефективност на управленските решения – тя е резултат от постигането на екологичните цели на организацията и персонала в по-кратко време, с по-малко служители или с по-ниски финансови разходи. Резултатът може да бъде производство на екологично чисти продукти, благоприятни условия на труд и екологично безопасно производство.

По наше мнение детайлното изучаване на посочените видове ефективност и намиране на механизми за тяхното измерване допринася за изучаването и анализирането на стратегическата ситуация.

Заклучение

В съвременната управленска практика стратегическата ситуация може да се разглежда като значим фактор за вземане на ефективни управленски решения. Разбирането на нейната същност, както и на типовете поведение на организацията спрямо параметрите ѝ, позволява по-точна адаптация и целенасочено въздействие върху средата. В зависимост от степента на влияние и съответствието между вътрешната среда и целите, организацията може да адаптира, игнорира, потисне или активно да променя стратегическата ситуация. Въпреки това, липсата на интегрирана методологична и инструментална база, която да свързва стратегическата ситуация с поведението и ефективността на управленските решения, остава сериозно предизвикателство. Затова е необходимо разработване на модели и алгоритми, които да осигурят системен подход към събирането, анализа и използването на информация в процеса на стратегическо, тактическо и оперативно управление. Само чрез такава координирана рамка организациите могат да постигнат устойчиво развитие и да минимизират риска, произтичащ от динамичната и често несигурна външна среда.

Използвана литература:

1. Бовыкин, В. (1997). Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) М. Изд.: ОАО Издательство „Экономика“, с. 71-72.
2. Зорин, Г. (2000). Теоретические основы криминалистики. Минск. Изд. „Амалфея“, с. 215.
3. Карданская, Н. (1997). Принятие управленческого решения. Учебник. М. Изд.: ЮНИТИ, с. 103.
4. Коротков, Э. (1997). Концепция менеджмента. Учебник. М. Изд.: Издательско-консалтинговая компания „ДеКА“, с. 297.
5. Коротков, Э. (2000). Исследование систем управления. Учебник. М. Изд.: Издательско-консалтинговая компания „ДеКА“, с. 279.
6. Котарбинский, Т. (1975). Трактат о хорошей работе. М. Изд.: Экономика, с. 63.
7. Куликов, В. (2007). Регулирование производственной активности организации. М. Изд.: Наука, с. 337.
8. Куликова, Е. (2009). Стратегическая ситуация: понятие и факторы формирования. // Экономика образования, № 3 (2), с. 229.
9. Прохоров, Ю., Фролов, В. (2011). Управленческие решения: учебное пособие. Санкт-Петербург. СПб: СПбГУ ИТМО, с. 126-128.
10. Стоянов, В. (2011). Психичен стрес в организацията. Варна, ВСУ „Черноризец Храбър“, с. 92.

Информация за контакт с авторите:

Доцент, д-р, Силвия Благоева

Икономически университет – Варна, катедра „Индустриален бизнес и логистика“

E-mail: s_blagoeva@ue-varna.bg

Доцент, д-р, Ирена Емилова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов, катедра „Мениджмънт“

E-mail: i.emilova@uni-svishtov.bg

Главен асистент, д-р, Милен Динков

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов, катедра „Мениджмънт“

E-mail: m.dinkov@uni-svishtov.bg

БЪЛГАРСКИТЕ СЕЛСКИ РАЙОНИ И ЗЕЛЕНИЯТ ПРЕХОД: ИКОНОМИЧЕСКА ИДЕНТИЧНОСТ И РЕГУЛАТОРНА НЕЯСНОТА

*Даниел Петров , научен асистент, докторант, Институт по аграрна икономика -
София¹*

BULGARIAN RURAL AREAS AND THE GREEN TRANSITION: ECONOMIC IDENTITY AND REGULATORY AMBIGUITY

*Daniel Petrov, Research Assistant, PhD Candidate, Institute of Agricultural Economics –
Sofia*

Резюме

Настоящото изследване разглежда въпроса за липсата на „зелена икономическа идентичност“ в селските райони на България като ключова бариера пред тяхното устойчиво развитие и ефективно включване в зелената трансформация. Използвайки качествена методология, съчетаваща систематичен литературен анализ, анализ на стратегически документи и нормативен преглед, изследването установява критичен дефицит в дефинициите, индикаторите и институционалната рамка за зелена икономика на териториално ниво. Липсата на стратегическа визия и нормативно признание оставя селските райони извън обхвата на зелени политики и инвестиции. Разработката предлага аналитична типология на бариерите и подчертава необходимостта от интегрирани политики, които свързват устойчивото развитие с териториалната справедливост и икономическата конкурентоспособност.

Ключови думи: *зелена икономика, икономическа идентичност, устойчиво развитие, селски райони, стратегически дефицити*

JEL Класификация: *O13; Q01; R58.*

Abstract

This paper examines the absence of "green economic identity" in Bulgaria's rural areas as a key barrier to sustainable development and effective integration into the green transition. Based on a qualitative methodology combining systematic literature review, strategic document analysis, and legal framework assessment, the study identifies a critical lack of definitions, indicators, and institutional mechanisms for implementing green economy at the territorial level. The lack of strategic vision and legal recognition leaves rural regions outside the scope of green policies and investments. The paper develops an analytical typology of barriers and highlights the need for integrated policies that link sustainability with territorial justice and economic competitiveness.

Keywords: *economic identity, green economy, rural areas, strategic deficits, sustainable development*

JEL Classification: *O13; Q01; R58.*

Въведение

Темата за устойчивото развитие и зелената икономика се утвърди като стратегически приоритет в европейската и глобалната икономическа мисъл, особено в контекста на климатичната криза, деградацията на екосистемите и необходимостта от справедлив икономически преход. Европейският съюз, чрез Зеления пакт, Общата

селскостопанска политика (2023–2027), както и чрез инструменти като Механизма за справедлив преход и Програмата за възстановяване и устойчивост, създава нови рамки за финансиране, регулиране и териториално приоритизиране на зелени политики. Въпреки тази институционална динамика, прилагането на зелената икономика на терен – особено в селските райони на България – остава силно ограничено, неравномерно и често свързано със структурни блокажи, които излизат извън обхвата на технологичното или аграрното модернизиране. Именно в този контекст се откроява въпрос, който досега не е получавал самостоятелна научна артикулация: как липсата на зелена икономическа идентичност на селските райони в България възпрепятства тяхното устойчиво икономическо развитие и достъпа им до зелени ресурси и политики?

Настоящото изследване разглежда този проблем като икономически и институционален дефицит – не просто като отсъствие на зелени практики, а като липса на нормативна, стратегическа и пазарна рамка, в която селските региони да се позиционират като легитимни участници в зелената трансформация. Под „зелена икономическа идентичност“ следва да се разбира съвкупност от институционализирани характеристики – дефиниции, индикатори, териториални приоритети, брандове и политики – чрез които даден регион е формално и функционално включен в рамките на зелената икономика. Тази идентичност не е културен или символен конструкт, а реален стратегически актив в условията на конкуренция за публични ресурси, инвестиции и политическо внимание. Селските райони, които не могат да изградят подобна идентичност, остават извън обхвата на устойчиви пазарни вериги, не се възприемат от институциите като зелени територии, а икономическите им субекти не разполагат с достъп до капацитет, инструменти или обучение, които да ги направят адекватни на текущите и бъдещите изисквания на зеления преход. На нормативно ниво, в България липсва формална дефиниция за "зелена икономика" в селски контекст – нито в Закона за насърчаване на инвестициите, нито в Стратегията за развитие на селските райони, нито в Плана за възстановяване и устойчивост. Анализът на програмни документи като ПРСР 2023–2027 показва отсъствие на индикативни рамки, които да свързват публичните инвестиции с реални зелени икономически резултати – като създаване на устойчиви работни места, участие в кръгова икономика или териториално позициониране на зелени продукти и услуги. В същото време, българската академична продукция продължава да третира селските райони основно през призмата на аграрната икономика и структурните фондове, без да формулира теоретичен модел за икономическа идентичност в условията на зелена трансформация. Това води до еднообразно стратегическо планиране, в което териториите се разглеждат като хомогенни и взаимозаменяеми, а не като активи с уникален зелен потенциал. Икономическите последици от тази концептуална празнота са значими. Териториите без ясно дефинирана зелена икономическа идентичност:

- не са в състояние да се включат ефективно в зелени вериги на стойността;
- не могат да изградят местни публично-частни партньорства, базирани на устойчиви принципи;
- не се разпознават като приоритетни за зелени инвестиции от страна на институции и фондове;
- остават зависими от външно наложени стратегии, които често не отчитат локалния контекст.

В този смисъл, целта на настоящото изследване е да идентифицира и анализира икономическите последици от отсъствието на зелена икономическа идентичност на селските райони в България, както и да предложи аналитична рамка, чрез която да се мисли стратегическото им включване в зелената икономика – не само чрез технологично обновяване, а чрез институционализиране на тяхната икономическа роля в устойчивия преход. Изследването ще се базира на критичен анализ на стратегически документи,

нормативна рамка и икономическа литература, с акцент върху пропуските, които водят до блокиране на териториалната конкурентоспособност на българските села.

1. Устойчиво развитие и зелена икономика в селските райони

Развитието на зелената икономика в селските райони е предмет на разнопосочни изследователски усилия, които обхващат както технологични и екологични аспекти, така и въпроси на публичната политика, териториалното управление и социалната устойчивост. Международната литература е доминирана от стратегически документи на институции като OECD, FAO, ILO и Европейската комисия, които настояват за интегрирани модели на териториално развитие, съчетаващи икономически растеж, екологична регулация и социална кохезия (OECD, 2021; FAO, 2020; ILO and CEDEFOP, 2019).

Концепцията за зелена икономика намира своите аналитични корени в икономиката на устойчивото развитие (Barbier, 2010), кръговата икономика (Geissdoerfer et al., 2017) и новите теории за екологичен преход (Markard et al., 2012). В селски контекст тя предполага не просто адаптация на производствените практики, а изграждане на нови институционални и пазарни модели, в които екологичната ефективност и социалната ангажираност са изведени като структуриращи икономически принципи (Schulz and Hildén, 2020; Van Zeijl-Rozema et al., 2022). Според UNEP (2020), успешният преход към зелена икономика в селските региони зависи от „териториално вградени“ икономически структури – тоест способността на една територия да мобилизира ресурси, знания, идентичности и институции в посока устойчива икономическа трансформация. В този контекст започва да се очертава и необходимостта от понятието „икономическа идентичност“, свързано с това как една територия се самоопределя и представя на пазарите.

Темата за икономическата идентичност на териториите се разглежда предимно в литературата по регионално развитие и икономическа география (Pike et al., 2016; Rodríguez-Pose, 2020). В тези изследвания се подчертава, че конкурентоспособността на даден регион зависи не само от наличните ресурси, но и от способността му да формира разпознаваем икономически профил. Това включва фактори като бранд, стратегическо позициониране, участие в мрежи за иновации и умения за управление на публични и частни ресурси. В контекста на зелена икономика тази идентичност е свързана с наличието на иновационни практики (биоикономика, прецизно земеделие, устойчив туризъм), институционални стратегии, местно лидерство и социална легитимност (Bryden and Hart, 2020; Marsden, 2021). Въпреки това, липсват систематизирани изследвания, които да обединят тези измерения в рамките на една аналитична концепция – „зелена икономическа идентичност“.

На национално равнище, научната литература в България е фокусирана основно върху прилагането на Общата селскостопанска политика, аграрната ефективност и въздействието на европейските фондове (САРА, 2023; Георгиев, 2020; Иванова, 2019). Макар понякога да се използва терминът „устойчиво земеделие“, липсва аналитична разработка на концепцията за териториална зелена икономика – още по-малко за икономическа идентичност в зеления контекст. Програмните документи също не предлагат яснота. В стратегически документи като Плана за възстановяване и устойчивост, ПРСР 2023–2027 или Националната програма за развитие до 2030 г. не се съдържат дефиниции или индикатори, чрез които даден регион да бъде категоризиран или подпомогнат като „зелен“. Това прави анализването на ефективността на зелените инвестиции на териториално ниво практически невъзможно (Министерство на земеделието, 2022).

Липсата на индикативна рамка е отчетена и от международни институции. Според CEDEFOP (2020), държави като България нямат изградени индикатори за проследяване на зелени умения, зелени работни места и зелени индустрии в селски контекст. Това ограничава възможността за оценка на въздействието на политиките и води до неспособност за измерване на „зеления капацитет“ на отделните региони. Теоретичната и приложна икономическа литература в България все още не интегрира анализа на идентичност като икономически актив – нито чрез териториален бранд, нито чрез поведенчески модели на локални икономически субекти. Това създава сериозна празнина както в изследователската, така и в стратегическата перспектива.

2. Материал и методи

Настоящото изследване използва изцяло качествена методология, насочена към критичен анализ на наличната научна литература, нормативната уредба и стратегическите документи, касаещи устойчивото развитие и зелената икономика в селските райони на България. Методологичната рамка е структурирана около три основни аналитични подхода: (1) систематичен литературен анализ, (2) документален анализ на стратегически и програмни документи, и (3) нормативен анализ на законодателството, имащо отношение към зелената икономика и регионалното развитие. Първият етап включва провеждането на систематичен литературен анализ, който има за цел да идентифицира, систематизира и синтезира основните теоретични постановки, свързани с понятието „зелена икономика“, както и неговото приложение в контекста на регионалната и селската икономика. Използвани са бази данни като Scopus, Web of Science, ScienceDirect и Google Scholar, с фокус върху научни публикации, излезли след 2019 г., за да се осигури висока актуалност на източниците. Критериите за включване на източници са следните: (а) публикации в реномирани научни списания; (б) изследвания, съдържащи концептуални рамки за зелена икономика в териториален контекст; (в) разработки, свързани с измерването на „икономическа идентичност“ в зеления преход.

Вторият етап е свързан с документален анализ на стратегически документи, разработени от национални институции в България, както и от Европейската комисия и свързани агенции. Анализирани са ключови програми и стратегии, които имат отношение към териториалното развитие, устойчивостта и зелената икономика – включително, но не само: Националната програма за развитие до 2030 г., Стратегическият план по ОСП 2023–2027, Планът за възстановяване и устойчивост, Националната програма за развитие на селските райони, както и стратегиите на МОН, МТСП и МИР, имащи връзка със заетостта, уменията и иновациите. Анализът се фокусира върху три ключови индикатора: (а) наличие или отсъствие на дефиниция за зелена икономика в селски контекст; (б) наличие на индикативни рамки и измерители, свързани със зелени икономически дейности; (в) териториално приоритизиране на селските райони като обекти на зелени политики и инвестиции.

Третият етап включва нормативен анализ, насочен към българската законодателна рамка в областта на регионалната икономика, инвестиционната политика, селското стопанство и околната среда. Анализирани са: Законът за насърчаване на инвестициите, Законът за регионалното развитие, Законът за устройство на територията, Законът за опазване на околната среда, Законът за подпомагане на земеделските производители, както и вторични нормативни актове, свързани с тяхното прилагане. Анализът има за цел да установи дали съществуват механизми, които (а) дефинират, (б) идентифицират и (в) стимулират зелените икономически дейности в селски територии. Особено внимание е обърнато на съществуването или отсъствието на термини като „зелена икономика“, „устойчива заетост“, „зелени инвестиции“ и „зелени региони“ в нормативния език.

3. Резултати и дискусия

Анализът на съвременната научна литература, проведен в рамките на настоящото изследване, откри три ключови резултата, които подчертават изключително остър дисбаланс между международната научна рамка за зелена икономика в селски територии и състоянието на академичния дебат в България. Първо, доминиращата част от международните публикации (OECD, 2022; UNEP, 2021; ILO, 2020; Barbier et al., 2019) третира зелената икономика не просто като инструмент за опазване на околната среда, а като структурна трансформация на регионалните икономики, при която селските райони имат потенциал за устойчиво икономическо възраждане. Това включва формулирането на териториални зелени идентичности, нови форми на заетост и екологични услуги, както и изграждане на капацитет за иновации. В Българската академична среда обаче, този аналитичен модел напълно отсъства. В прегледаните 63 източника, само две публикации повърхностно споменават „зелена икономика в селски контекст“, без да я обвързват с териториална политика, пазар на труда или инвестиционна рамка. Това показва не просто дефицит на концептуален апарат, а и пълна липса на академична рефлексия върху икономическата идентичност на селските райони в условията на зелен преход. Второ, анализът установи, че в българските източници терминът „зелена икономика“ се използва предимно декларативно, без вътрешна структура или аналитична последователност – отсъстват модели за класификация на зелени дейности, липсват методологии за измерване на зелената заетост, а в нито една публикация не се третира връзката между образователната система и зелените компетенции в аграрния сектор. Този научен вакуум създава когнитивна бариера пред политиката и нормативната уредба, тъй като липсва критична маса от емпирични и теоретични анализи, които да подготвят почвата за стратегическа интервенция.

Второто аналитично равнище – стратегическият документален анализ – изведе още по-остра системна слабост. Сред 12-те основни стратегически документа, подложени на съдържателен анализ, включително Националната програма за развитие до 2030 г., Стратегическия план по ОСП 2023–2027, НПВУ и Програмата за развитие на селските райони, в нито един от тях не съществува дефиниция за зелена икономика в териториален контекст. Понятието „зелена икономика“ се среща епизодично, почти изключително в частта, свързана с екологична устойчивост, но не и в частите, касаещи икономическа структура, човешки капитал или инвестиционна политика. Нито един документ не предлага конкретни индикатори, методики за проследяване или финансова обвързаност – които да превърнат зелената икономика в селските райони в стратегически приоритет. Анализът на ПРСР 2023–2027 показва, че всички мерки за подкрепа на селското стопанство се фокусират върху физически инвестиции, без обвързаност със създаване на зелени работни места, без стимули за зелен технологичен трансфер и без изисквания за социална или екологична добавена стойност. Нито мярката за „млади земеделци“, нито подкрепата за малки стопанства изискват наличието на зелени квалификации, екологични практики или създаване на дългосрочна устойчива заетост. В Стратегическия план по ОСП дори не фигурира индикатор за „зелени професии“ или „зелени умения“, което означава, че тази перспектива не съществува институционално. Също така, в НПВУ липсва териториално диференциране на инвестициите в зелени дейности – няма механизъм, който да насочва зелени инвестиции приоритетно към икономически изоставащи селски региони. Така се разкрива липса на териториална чувствителност в стратегическите инструменти, които, макар и номинално ориентирани към устойчивост, не разглеждат селските райони като обособена категория със специфични потребности и потенциал в рамките на зеления преход. Най-същественният принос идва от третия метод – нормативен анализ на законодателството, който показва

изключително сериозни пропуски в правната рамка, блокиращи възможността за институционализиране на зелената икономика на местно и регионално ниво. Прегледът на Закона за насърчаване на инвестициите, Закона за регионалното развитие, Закона за опазване на околната среда, Закона за подпомагане на земеделските производители и Закона за професионалното образование и обучение показва, че в нито един от тях не съществуват дефиниции за „зелена икономика“, „зелени дейности“, „зелени региони“ или „устойчиви икономически профили“. Това означава, че зелената икономика е юридически невидима, и като такава – неспособна да бъде предмет на идентификация, проследимост, мониторинг, или субсидиране. Законът за инвестициите например не предвижда диференцирано третиране на екологично устойчиви проекти, нито предоставя стимули за проекти, които генерират зелени работни места или предлагат екологични услуги в селските територии. Законът за регионалното развитие не съдържа нито една стратегическа или програмна рамка, която да дефинира зелени приоритети на регионално ниво – вместо това, селските региони се третират като обекти на „териториален потенциал“, без да се конкретизира как този потенциал се свързва с екологични и социални цели. Особено сериозен е дефицитът в Закона за професионалното образование – въпреки че законът говори за „ключови компетентности“ и „пазарна приложимост на квалификациите“, липсват всякакви регулации, свързани със създаване на зелени профили, обучение по биоикономика, климатично устойчиво земеделие или въглеродно управление. По този начин образователната рамка е напълно откъсната от необходимостта на зеления преход, особено в селските райони, където липсата на достъп до иновации и знания още повече затруднява адаптацията. Тази нормативна неяснота създава институционална среда, в която зелените дейности остават неразпознаваеми и поради това – извън обхвата на административно признаване, мониторинг и целенасочена подкрепа.

В обобщение, резултатите от трите аналитични направления – научна литература, стратегически документи и нормативна уредба – разкриват една кохерентна, взаимно усилваща се система от бариери, които блокират възможността за развитие на зелена икономика в селските райони на България. Тази система включва: (1) научен дефицит, проявен в липсата на аналитична рамка и методология за дефиниране и измерване на зелена икономика на териториално ниво; (2) стратегическа дезинтеграция, характеризираща се с отсъствие на дефиниции, индикатори и териториално идентифициране в ключовите национални програми; (3) нормативна фрагментация, в която законодателната база не съдържа механизми за институционално признание, стимулиране или проследимост на зелени дейности в селски контекст. В резултат, икономическият потенциал на селските региони остава извън хоризонта на стратегическо мислене, а зеленият преход – в най-добрия случай – е редуциран до технологичен трансфер без социална устойчивост и териториално включване.

Заклучение

Устойчивото развитие и зелената икономика все по-често се поставят в центъра на стратегическия дневен ред на Европейския съюз, но тяхната териториална реализация остава дълбоко неравномерна, особено в селските райони на страните от периферията. Българският случай е показателен за това как липсата на стратегическа яснота, нормативна дефиниция и междусекторна координация могат да възпрепятстват ефективната интеграция на зелената икономика в местните икономически системи. Селските райони в страната се сблъскват не само с икономическа уязвимост, демографска ерозия и структурна безработица, но и с институционално недоразвити механизми за насърчаване на иновации, екологични дейности и зелена заетост.

Заклученията от направения анализ насочват вниманието към необходимостта от ясно концептуализиране и правно признание на зелената икономика в териториален контекст, както и от създаване на интегрирани политики, обвързващи регионалното развитие с устойчивите цели. Необходими са усилия в няколко посоки: изграждане на образователни и обучителни рамки за развитие на зелени умения; създаване на индикаторна система за проследяване на зелените дейности в селските територии; и включване на териториално приоритизиране в стратегическите документи на национално ниво. Така би могъл да се положи основен институционален капацитет за поэтапна трансформация на местните икономики в посока по-устойчиви модели на растеж. Разглеждането на зелената икономика не просто като екологичен, а като икономически и териториален въпрос е от съществено значение за бъдещето на селските райони в България. Макар зелената трансформация да е глобален процес, нейното осъществяване зависи от локалните условия, политики и институции. Именно затова е необходим внимателен, дългосрочен и съгласуван подход, който да надхвърля секторното планиране и да обединява устойчивостта с териториалната справедливост. Само чрез такава перспектива зелената икономика може да се превърне не в абстрактен лозунг, а в реална възможност за развитие.

Благодарности:

Настоящата разработка е подготвена в рамките на научноизследователския проект „Стохастичен анализ на перспективите и ефектите от Зелената сделка върху българското земеделие – GREENBASE“, финансиран от Фонд „Научни изследвания“ по Административен договор № КП-06-Н66/3 от 13.12.2022 г.

Използвана литература:

1. Barbier, E. B. (2010). *A global green new deal: Rethinking the economic recovery*. Cambridge University Press.
2. Barbier, E. B., Burgess, J. C. and Dean, T. J. (2019). How to pay for saving biodiversity. *Science*, 364(6437), pp. 684–685.
3. Bryden, J. and Hart, K. (2020). *Why local economies matter: Policies for community-based rural development*. London: Routledge.
4. CEDEFOP. (2020). *Skills for green jobs: Indicators and policy lessons*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
5. European Commission. (2020). *A Union that strives for more: The European Green Deal*. Brussels.
6. FAO. (2020). *Agricultural policies and sustainable development in rural areas*. Rome: Food and Agriculture Organization.
7. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. and Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, pp. 757–768.
8. Georgiev, I. (2020). Екологични предизвикателства пред земеделието в България. *Аграрен икономически преглед*, 14(2), с. 115–130.
9. ILO. (2020). *Skills for a greener future: Key findings*. Geneva: International Labour Organization.
10. ILO and CEDEFOP. (2019). *Towards green transition: Employment and skills*. Geneva.
11. Ivanova, R. (2019). Икономически ефекти от програмата за развитие на селските райони. *Регионално развитие и политика*, 3(1), с. 42–56.

12. Markard, J., Raven, R. and Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), pp. 955–967.
13. Marsden, T. (2021). *Agri-food futures: Sustainability, resilience and transformation*. London: Routledge.
14. Ministry of Agriculture. (2022). *Strategic Plan for the Common Agricultural Policy of Bulgaria (2023–2027)*. Sofia: MAF.
15. OECD. (2021). *Rural well-being: Geography of opportunities*. Paris: OECD Publishing.
16. Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J. (2016). *Local and regional development*. 2nd ed. London: Routledge.
17. Rodríguez-Pose, A. (2020). Institutions and the geography of economic development. *Progress in Human Geography*, 44(4), pp. 724–742.
18. SARA. (2023). *Доклад за състоянието на земеделието и хранителната индустрия*. София: Институт по аграрна икономика.
19. Schulz, S. and Hildén, M. (2020). Green jobs and the transition to sustainable economies. *Ecological Economics*, 176, 106740.
20. UNEP. (2020). *Green economy: Progress and prospects*. Nairobi: United Nations Environment Programme.
21. Van Zeijl-Rozema, A., Martens, P., and Cörvers, R. (2022). *Territorial sustainability transitions: Understanding place-based approaches*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, pp. 1–14.

Информация за контакт с автора:

Даниел Петров – научен асистент, докторант в ИАИ – София

Отдел „Икономика и управление на организациите в земеделието и в селските райони“

E-mail: dpetrov.iae@gmail.com

МЕТОДИКА ЗА ИКОНОМИЧЕСКО ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

*Доц. д-р Пламен Павлов
Икономически университет – Варна*

METHODOLOGY FOR ECONOMIC RESTRUCTURING OF ENTERPRISES

*Assoc. Prof. Plamen Pavlov PhD
University of Economics – Varna*

Резюме

В съвременния динамично развиващ се свят, фирмите често са изправени пред промени в пазарната и икономическата среда, законодателството или технологиите. За да се справят с тези предизвикателства, на компаниите се налага да извършват реструктуриране на разходи, на управленска структура, на производствени процеси или бизнес модели. Но дори и в по-слабо динамичните сектори и тези, характеризиращи се с по-ниски нива на пазарен и финансов риск, е необходимо да се обръща сериозно внимание на по-доброто използване на ресурсите и повишаване на производителността.

Познаването на техниките за реструктуриране на предприятието и неговата дейност, позволява на мениджмънта да взема информирани решения, да се справя успешно с ежедневните трудности в бизнеса и да гарантира доброто развитие на компанията. Това е полезен инструментариум за постигане на стратегически успехи.

Ключови думи: *реструктуриране, управление на промените, фирмено развитие*
JEL Класификация: *L29, G34*

Abstract:

In today's dynamic world, companies are often faced with changes in the market and economic environment, legislation or technology. To cope with these challenges, companies have to restructure costs, management structure, production processes or business models. But even in less dynamic sectors and those characterized by lower levels of market and financial risk, it is necessary to pay serious attention to better use of resources and increase productivity.

Knowledge of the techniques for restructuring the enterprise and its activities allows management to make informed decisions, successfully cope with everyday difficulties in business and ensure the good development of the company. This is a useful toolkit for achieving strategic successes.

Keywords: *restructuring, change management, corporate development*
JEL Classification: *L29, G34*

Въведение

При дейността си всяко предприятие се сблъсква с различни проблеми, на които трябва да бъде намерено решение. С течение на времето, компаниите се опитват да заемат нови пазари или да запазят настоящите, да подобрят печалбите или да намалят загубите, да не натрупват дългове, които трудно обслужват, но и да реализират големи инвестиционни проекти и т.н. В много случаи се стига до неизпълнение на планираните резултати и се оказва, че трябва да се предприемат действия, които да решат проблемите без сериозни загуби или поне да не се стигне до фалит и ликвидирание на бизнеса. В много

случаи решението е в прилагането на реструктуриране на целите компании, на части от тях или на определени функционални области и дейности.

Самото реструктуриране е процес, целта на който е да се подобри финансово-икономическото и/или пазарното състояние на предприятието и да се предотврати или преодолее определена кризисна ситуация, чрез нови решения в организационната структура, в бизнес модела или в мениджмънта. С помощта на реструктуриране може да се постигне по-добра разходна и ресурсна ефективност, пазарен ръст, устойчивост на бизнеса.

Предмет на разработката е предлагане на методика за действия по икономическо реструктуриране на предприятия¹⁶, които са изпаднали в затруднено положение или такива, които не работят с достатъчно добра ефективност. В тази връзка научната цел е, след като се изясни накратко какво представлява реструктурирането на предприятието от икономическа гледна точка, да се предложат конкретни стъпки и техники, които да се използват за постигане на успешен резултат.

Методите приложени в разработката са анализ и синтез, на сравнение и на причинно-следствените връзки, а подходите системен, комплексен и интердисциплинарен.

Същност на икономическото реструктуриране

Причините за реструктуриране в различните компании и икономики може да са най-различни, но почти винаги те са свързани с промени във външната или вътрешна среда. Някои автори са се опитали да ги обособят (Колева, 2003), но трябва да подчертаем, че в различни периоди и части на света, те са различни. А последиците от този тип процеси могат да бъдат от значително подобряване на дейността и резултатите и преодоляване на възникналите проблеми в компаниите, през сливане, придобиване или делокализация, до фалит или закриване, ако реструктурирането не е извършено навреме или по правилен начин.

Освен това, реструктурирането обикновено се прилага за решаване на текущо възникнали проблеми, но може да бъде и дълъг процес, който съпътства фирмената дейност и осигурява не само дългосрочна рентабилност на бизнеса, но и нарастване на неговата стойност (Сухорукова и Бекетова, 2016).

Въпреки, че има множество класификации относно реструктурирането, едни от най-полезните дават Бегинина (2010) и Bondarenko et al. (2020), като го определят като оперативно и стратегическо. Оперативното е свързано с реструктуриране на материалните активи и задълженията, разработване на нови схеми за доставка на суровини и материали, оптимизиране на основните бизнес процеси и организационната структура. А резултат от стратегическото е промяна в обичайната ежедневна дейност в предприятията, увеличение на бъдещите парични потоци, дългосрочен растеж и увеличена конкурентоспособност. Освен това Бегинина (2010) прави и друга полезна класификация като казва, че реструктурирането може да бъде комплексно или частично. Първото се провежда на етапи, като се засягат всички функции от дейността на компанията, а второто засяга само едно или най-много две-три направления.

Трябва да се отбележи, че успехът на процеса по реструктуриране е много чувствителен към състоянието на външната среда (Hurley et al., 2020), като това важи в особена степен за години на рецесия или глобални кризи (пандемии, войни и т.н.). Освен това той зависи силно от качеството на мениджмънта и на целия персонал, както и от

¹⁶ Предложената методика е само за икономическо реструктуриране и не разглежда възможности като сливане, поглъщане, ликвидация и други юридически подходи за извършване на корпоративно реструктуриране.

финансовия, материалния и информационния потенциал на компанията (Bivainis, Tamošiūnas, 2004; Dubrovski, 2005).

Биха могли да се обособят множество етапи и стъпки за извършване на реструктуриране на предприятията, като някои специалисти, работили в тази област (Van Manen, 2003) ги окрупняват в три основни фази – диагностика, планиране и изпълнение. От друга страна Dzwigol (2019) също предлага няколко отделни елемента в този процес. Макаров и Макарычева (2010) считат, че могат да се обособят пет конкретни етапа, а Никифорова (2009) – шест, с две допълнителни, съпътстващи дейности. Всички те разглеждат отделните етапи или фази, но в по-обобщен вид.

Методика за икономическо реструктуриране на предприятието

За целите на разработката обаче, ще бъдат предложени и ще се разгледат по-детайлно значително повече етапи, касаещи реструктурирането, най-вече в частта на подготовката, диагностиката и планирането на процеса, заедно с конкретните техники и инструменти, които биха могли да се използват¹⁷. Трябва да се отбележи, че някои от тях могат да се изпълняват по едно и също време с други, което съкращава самия процес на икономическо реструктуриране, което особено за компаниите, прибъгнали до него поради сериозни затруднения, е от ключово значение. За предприятия от различни икономически сектори, някои от дейностите по-долу могат да бъдат пропуснати или променени, в зависимост от специфичните условия. Конкретните етапи са:

1. *Определяне на целите и възможностите за тяхното изпълнение*, преди извършване на подробен анализ на текущото състояние на предприятието.

2. *Анализ на силните и слаби страни на предприятието* в настоящия момент и в близко бъдеще, чрез прилагане на някои класически методи като SWOT - анализ, Оценка на конкурентните преимущества и производствените възможности; Анализ на човешките и материалните ресурси.

3. *Обща диагностика на състоянието и тенденциите при конкурентите в отрасъла* чрез методите: Анализ на петте сили на Портър; БКГ Анализ (Boston Consulting Group Matrix); IND анализ и други.

4. *Анализ на финансовото състояние на предприятието*. Тук е особено важно да бъде извършен и факторен анализ с цел откриване на конкретни слабости и пътища за тяхното отстраняване.

5. Оценка на ефективността на процесите и на технологичния потенциал

Извършва се анализ на степента на използване на производствените мощности и се търсят пътища за подобряване на резултатите, в т.ч. възможности за техническо и технологично преустройство, подобряване мотивацията на производствения персонал, търсене на възможности за снижаване на разходите по производство и т.н.

6. *Анализ на „проблемните полета“* и извеждане на основните трудности и решенията, свързани с тях. На този етап се извеждат няколко основни проблеми и се разглеждат връзките между отделните функции и процеси, свързани с дейността на предприятието и основните „проблемни полета“. След разглеждането им, се избират едно или две, които са с най-силно въздействие върху фирмените резултати. Те водят до стратегически затруднения за предприятието.

Едни от често срещаните проблеми биха могли да бъдат: липса на ясни и точни цели, стратегии и програми за развитие; отсъствие на ефективна финансова система, позволяваща да се оценява и контролира финансовото състояние на предприятието, да

¹⁷ Предложената методика е прилагана неколккратно от автора при извършване на икономическо реструктуриране в управлявани от него предприятия в областта индустриално и селскостопанско производство и строителство.

се прогнозира заплахата от фалит и да се избегне за сметка на ефективна финансово-икономическа политика; ниско качество или твърде високи цени на продукцията; бавна реакция на потребителското търсене; неефективна система на управление; голям обем незавършено производство; много производствен брак; недостатъчна заинтересованост на работниците от крайния резултат и т.н.

7. Формиране на пътища и проекти за решение на проблемите. На този етап могат се използват някои от най-често срещаните методи за генериране на идеи, като Целеви групи; „Мозъчна атака“; Свободно асоциативно мислене; Колективни тетрадки; Научни методи и др.

Обикновено тук се формират няколко отделни предложения, като се оценява всяко поотделно. Създава се т.н. „Поле на проектите“. В края на този етап има яснота относно потенциалните възможности на предприятието, които са конкретизирани във формата на един или няколко проекта.

8. Извеждане на приоритетните стратегии

Задача на този етап е да се използват формираните на предишните етапи пътища за решение на проблемите на база анализите на настоящото състояние и въз основа на това да се изведат най-важните проекти и да се формулират стратегиите, даващи основен принос за достигане на целите. Подходяща възможност за това е методът на групирането, като всеки от разглежданите проекти се отнесе към първа, втора или трета група по важност. Друг начин е чрез ранжиране на всички проекти според тяхната важност за повишаване ефективността при дейността на дружеството.

9. Анализ и оценка на вариантите на реструктуриране

Тук се оценяват последствията от реализацията на приоритетните направления от дейността на предприятието, като е много важно да се открият и недостатъци. Уточняват се желаните срокове за достигане на целите.

10. Разработване на конкретна програма за извършване на реструктуриране

На този етап се детайлизират изведените приоритети за дейността на предприятието и се конкретизират конкретните мерки по изпълнението. Прави се предварителна оценка на очакваните резултати и сроковете за изпълнение.

11. Оценка на източниците на ресурси и тяхното разпределение

Оценяват се финансовите източници за реализация на програмата по реструктуриране. Определя се дали ще се ползват собствени средства, ако има налични такива, или привлечен финансов ресурс и се уточнява от къде ще се набави и при какви условия. Изготвя се план на паричните потоци и планов график за разпределяне на постъпленията по звена и проекти.

12. Извеждат се първите проекти за изпълнение

На този етап се извеждат първите по време за реализация, както и най-важните за реструктурирането и най-високоэффективни проекти и се предвижда финансов ресурс с график за реализация.

13. Уточняване на организационни дейности

Конкретизират се организационните конкретни дейности, които трябва да се предприемат. Такива са например подготовка и издаване на заповеди, информирание на всички работещи в предприятието за програмата по реструктуриране и т.н.

14. Формиране на екипи

Целта е да се проиграе възможността за ефективна работа в екип и да се подберат най-подходящите участници. В много случаи се налага да се ползват и външни за компанията специалисти, особено при необходимост от производствено и продуктово реструктуриране.

15. Работа по разработения план от екипите и всички, участващи в процеса, до постигане на поставените цели.

Всички междинни и крайни резултати се оформят под формата на доклади и през цялото време и на всички етапи се правят анализи и се следи дали се постигат предварително поставените цели. При необходимост се нанасят корекции, за да се стигне до изпълнение на предназначения план за действие.

16. Анализ на резултатите

След приключване на икономическото реструктуриране се извършва анализ на резултатите, който позволява те да се сравнят с планираните. При необходимост се извършват корекции, които да способстват по-нататъшното позитивно развитие на предприятието.

Заключение

Трябва да се обърне внимание, че в някои случаи, дори и при пълна отдаденост на участващите в процеса, е възможно извършеното реструктуриране да не доведе до очакваните резултати. Това е особено валидно за предприятия, които са пристъпили към процеса след като дълго са отлагали предприемането на оздравителни мерки и са достигнали твърде близо до фалита.

В крайна сметка икономическото реструктуриране може да изиграе ключова роля за повишаване на ефективността на предприятията, особено в условията на динамична пазарна среда. Благодарение на него може да се оптимизират разходите за материални и финансови ресурси, да се подобрят управленските процеси и да се повиши конкурентоспособността на компанията. Самият процес на реструктуриране обикновено включва редица организационни, финансови и технологични промени и протича с участието на целия персонал и изисква визия, планиране и активна ангажираност от страна на ръководството. То е силна възможност за преодоляване на кризи и за подготовка за бъдещи предизвикателства, а в стратегически план може да се окаже решаващо за оцеляването и просперитета на бизнеса.

Използвана литература:

1. Бегина, К. 2010. Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении. Вестник Челябинского государственного университета. No 14 (195). Экономика. Вып. 27. с.122–126;
2. Макаров, А., Макарычева, Ю. 2010. Реструктуризация предприятия: сущность, виды, система оценки и этапы проведения. Экономический анализ: теория и практика, 34 (199), с. 33-39 Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/restrukturizatsiya-predpriyatiya-suschnost-vidy-sistema-otsenki-i-etapy-provedeniya/viewer> [Accessed: 16.07.25]
3. Никифорова, Ю. 2009. Основные этапы реструктуризации и их реализация на уровне дочернего общества. Актуальные вопросы экономических наук. Кубанский государственный технологический университет. Краснодар, с.163-167 Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-restrukturizatsii-i-ih-realizatsiya-na-urovne-dochernego-obschestva/pdf> [Accessed: 17.07.25]
4. Сухорукова А., Бекетова О. 2016. Реструктуризация предприятия с позиции системного подхода: Бизнес - модель и стратегические решения. Международный научно-исследовательский журнал. № 5 (47). Часть 1. Екатеринбург. с. 161-164;
5. Bivainis, J. and Tamošiūnas, A. 2004. Enterprise Restructuring Evaluation, *Ekonomika*, 65, pp. 17–31 Available at: <https://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/17337/16503> [Accessed: 15.07.25]
6. Bondarenko, S., Ivanchenkova, L., Okhrimenko, O., Zybareva, O., Karpitskaya, M., Huz, M. 2020. Risk Management of Enterprise Restructuring Strategy. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(5), pp. 14-25.

Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3628020 [Accessed: 15.07.25]

7. Dubrovski, D. 2005. Restructuring and Business Reengineering in Integrative Processes. *Managing Global Transitions*. 3, (1). pp.71-93.

8. Dzwigol, H. 2019. The concept of the system approach of the enterprise restructuring process. *Virtual Economics*, 2 (4), pp. 46-70. Available at: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/34/36> [Accessed: 15.07.25]

9. Hurley, J., Peruffo, E., Weber, T., Dimitrova, E., Tzortzakis, I., Avogaro, M. 2020. Eurofound. ERM report 2020: Restructuring across borders. Available at: <file:///Users/pavlovplamen/Downloads/ef20024en.pdf> [Accessed: 15.07.25]

10. Koleva, P. 2003. Enterprise Restructuring in Transition Economies and its Determinants: The Case of Bulgaria. *Journal of Economics and Business*. Vol.VI (1) pp. 241 – 262. Available at: <https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art22.pdf> [Accessed: 15.07.25];

11. Van Manen, B. 2003. Methodology for Enterprise Restructuring. Available at: <https://www.vanmanen.biz/ERP.doc> [Accessed: 14.07.25]

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Пламен Павлов

Икономически университет – Варна, Катедра “Индустриален бизнес и логистика”

E-mail: pavlov@ue-varna.bg

ESG РЕЙТИНГИ И ФИНАНСОВО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ПУБЛИЧНИТЕ КОМПАНИИТЕ: ВЗАИМОВРЪЗКИ И ОСОБЕНОСТИ

*Ас. Светлин Минеv
Икономически университет – Варна*

ESG RATINGS AND THE FINANCIAL PERFORMANCE OF PUBLIC COMPANIES: RELATIONSHIPS AND CHARACTERISTICS

*a.p. Svetlin Minev
University of Economics – Varna*

Резюме

През последните две десетилетия изследването на взаимовръзката между финансовите резултати на компаниите и тяхното ESG представяне добива все по-голяма значимост. Според някои проучвания, компаниите с висок ESG рейтинг имат по-добри финансови показатели, докато според други тази връзка не е еднопосочна или дори е отрицателна. Цел на настоящия доклад е да се изследват посоката и силата на връзката между ESG рейтингите и финансовите резултати на публичните компании. Анализираме глобална извадка от публични компании с пазарна капитализация над 500 милиона щ. д. ESG рейтингите съпоставяме спрямо финансови индикатори, отразяващи дългосрочно представяне на акциите, пазарна оценка, рентабилност, структура на собствеността и размер на компанията. Резултатите показват значима, но слаба корелация, като най-ясни положителни връзки се наблюдават при показателите за рентабилност и размер на компанията.

Ключови думи: *устойчиво инвестиране, ESG, инвестиционни стратегии*

JEL Класификация: *достъпна на [<https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>]*

Abstract

Over the past two decades, the study of the relationship between companies' financial performance and their ESG performance has become increasingly important. According to some studies, companies with high ESG ratings have better financial performance, while according to others, this relationship is not one-way or even negative. The purpose of this report is to examine the direction and strength of the relationship between ESG ratings and the financial performance of public companies. We analyze a global sample of public companies with a market capitalization of more than USD 500 million. We compare ESG ratings against financial indicators reflecting long-term stock performance, market valuation, profitability, ownership structure and company size. The results show a significant but weak correlation, with the clearest positive correlations seen in the company's profitability and size metrics.

Keywords: *ESG rating, financial performance, public companies*

JEL Classification: *G32, Q56*

Въведение

Терминът ESG (Environmental, Social, and Governance) се появява за първи път в доклад, изготвен в рамките на конференцията „Който е загрижен, печели“ (Who Cares Wins) от 2004 г. (UNGC, 2004), организирана под ръководството на Глобалния договор на ООН (United Nations Global Compact, UNGC). Съгласно текста на този доклад ESG се отнася до съвкупност от екологични, социални и управленски фактори, които могат да

повлияят върху дългосрочните резултати от дейността на компаниите и следва да бъдат интегрирани във финансовия анализ и вземането на инвестиционни решения. Връзката между ESG и корпоративното финансово представяне (КФП) е сложна и многослойна, тъй като компаниите трябва да намерят баланса между краткосрочните финансови резултати и дългосрочните цели за устойчив растеж (Ma, Q., 2024). В последно време академичният интерес към тази тема нарасна значително, заради популяризиране на идеята за корпоративната социална отговорност и свързаното с това законодателство и регулации.

Изучаването на двупосочната връзка между ESG и КФП се базира на няколко теории, в т. ч. теорията на заинтересованите страни (stakeholder theory), теорията на зависимостта от ресурси (resource dependence theory), сигналната теория (signaling theory), агентската теория (agency theory), теорията за превъзходството на акционерите (shareholder supremacy theory) (Huang, R. et al., 2024). Теорията на заинтересованите страни създава базата за връзката между ESG и КФП, защото според нея компаниите трябва да работят в полза не само на своите акционери, а на всички заинтересовани страни. Основният аргумент е, че прилагането на ESG практики ще регулира противоречията между компаниите и заинтересованите страни. Подобрената репутация на компанията и повишеното доверие на заинтересованите страни трябва да доведат до по-добри финансови резултати и устойчив растеж в дългосрочен план (Ma, Q., 2024). За оценка на ESG представянето на компаниите се ползват ESG рейтинги, които се изчисляват и публикуват от специализирани агенции. Общият ESG рейтинг е агрегатна оценка, която обединява три компонента — E (въздействие върху околната среда), S (социални практики) и G (корпоративно управление) — по методология и тегла, определени от съответния доставчик на рейтинга. Понеже показателите и тежестите се различават между агенциите, компонентите често имат различен ефект, затова анализът следва да разглежда както общия индекс, така и компонентите поотделно. Цел на настоящия доклад е да се изследват посоката и силата на връзката между ESG рейтингите и финансовите резултати на публичните компании.

Теоретична основа на разглеждания проблем

Настоящият раздел систематизира основните заключения в академичната литература относно връзката между ESG показателите и корпоративното финансово представяне, на които се базира последващия емпиричен анализ. По-голямата част от изследванията установяват положителна връзка, според която прилагането на ESG практики води до по-добро управление на риска, по-устойчиви бизнес модели и по-висока рентабилност на компаниите (Giese & Shah, 2024; Guo & Ye, 2024). Данните от емпиричните проучвания сочат, че компаниите с по-висок ESG рейтинг по-често се отличават с по-ниска цена на капитала, по-лесен достъп до финансиране и по-голяма устойчивост при пазарни кризи. Особено силна връзка се установява между ESG рейтингите и показатели като възвращаемост на активите, оперативна печалба и размер на компанията, тъй като тези фактори създават значителни финансови ресурси за инвестиции в устойчиви инициативи (Alvarez-Perez & Fuentes, 2024; Possebon et al., 2024).

Наред с положителните ефекти обаче съществуват и доказателства за смесена или дори отрицателна зависимост. Някои проучвания показват, че в краткосрочен план разходите за ESG инициативи могат да намалят рентабилността и пазарната стойност на компаниите (Al-Tarawneh et al., 2024; Nazir et al., 2024). В определени сектори, връзката между ESG рейтингите и финансовите резултати е по-слаба или статистически незначима (Fikru et al., 2024). Това подсказва, че ефектът от ESG не е универсален, а зависи от секторните и регионалните особености, както и от конкретните ESG компоненти.

В допълнение, редица изследвания акцентират върху методологичните предизвикателства при определяне на ESG рейтингите. Използването на различни бази данни, индекси и методи за изчисляване на ESG рейтингите води до вариации и несъпоставими резултати (Friede et al., 2015; Whelan et al., 2021). Възможността за greenwashing¹⁸ и липсата на прилагане на единни стандарти в оповестяването на нефинансова информация допълнително усложняват анализа и могат да доведат до неточни заключения (Damodaran, 2021).

Като цяло, макар и повечето изследвания да сочат наличието на положителна връзка между ESG рейтингите и финансовото представяне на компаниите, тя обикновено е слаба и често зависи от специфични условия – сектор, регион, корпоративно управление и структура на собствеността. Следователно ESG рейтингите могат да бъдат ценен инструмент за оценка на дългосрочната устойчивост и финансово здраве на компаниите, но не следва да се разглеждат като универсален значим фактор за висока рентабилност. Те по-скоро играят ролята на модериращ фактор, който в съчетание с финансовата стабилност и доброто корпоративно управление, може да допринесе за по-устойчиво и конкурентоспособно развитие. В рамките на настоящия доклад ще тестваме следната хипотеза: Взаимовръзката между ESG рейтингите на публичните компании и показателите за тяхното представяне е хетерогенна.

Методология

За изследване на връзката между ESG рейтингите и корпоративните финансови резултати ще използваме корелационен анализ. Данните за финансовото състояние на компаниите са събрани основно от Yahoo Finance с помощта на Python скрипт, чрез библиотеките `yfinance` и `pandas`. Липсващата информация е допълнена чрез други надеждни източници (StockAnalysis.com и FINVIZ.com). ESG рейтингите са извлечени от базата данни на LSEG,¹⁹ която предлага широк обхват и стандартизирани методи на изчисление. Използването на скала от 0 до 100 гарантира съпоставимост на резултатите и минимизира риска от изкривяване на данните. Компаниите без налични ESG рейтинги са изключени от крайната извадка.

В първоначалната извадка са включени 1 088 публични компании от цял свят с пазарна капитализация над 500 млн. щатски долара към 31.03.2025 г. За всяка компания са извлечени данни за пазарна капитализация (MCap), петгодишна възвръщаемост на акциите (5y%), пазарни финансови коефициенти (Цена/Продажби - P/S, Цена/Счетоводна стойност - P/B), показатели за рентабилност (възвращаемост на активите - ROA, оперативен марж – OM, нетен марж - NM), както и структура на собствеността (на вътрешни лица - Insdr% и на институционални инвеститори – Inst%). Всички показатели са със стойности към 31.03.2025 г. Тази комбинация от индикатори дава възможност за многопластов анализ на връзката между ESG рейтингите и корпоративното финансово представяне. Процесът по обработка на данните включва конвертиране на всички стойности в щатски долари, допълване на липсваща информация от вторични източници и премахване на непълни записи. Крайната извадка съдържа 1 044 компании от различни държави и сектори.

За анализ на силата и посоката на връзката между ESG рейтингите и показателите за финансово състояние на компаниите ползваме корелационен анализ. Предишни изследвания показват наличието на асиметрия и екстремални стойности в разпределението на използваните показатели за финансово състояние на компаниите (Certo, S. T., et al., 2023; Podobnik, V., et al., 2011). Затова коефициентът на Спийрман (ρ) е предпочетен пред този на Пийърсън, тъй като е по-устойчив при данни с отклонения от

¹⁸ Greenwashing е практиката да се създава погрешно положително впечатление за даден продукт или въздействието му върху околната среда, което може да подведе потребителите.

¹⁹ London Stock Exchange Group

нормалното разпределение. Така съставената методология осигурява както надеждност и съпоставимост на резултатите, както и създава солидна основа за интерпретация на връзката между ESG рейтингите и финансовото представяне на компаниите.

Резултати и дискусия

Корелационният анализ (Таблица 1) разкрива няколко важни закономерности относно връзката между ESG рейтингите и финансовите показатели на публичните компании. Общият ESG рейтинг показва умерена положителна корелация с пазарната капитализация ($\rho = 0.417$, $p < 0.05$), което означава, че по-големите компании имат склонност да получават по-високи ESG оценки, както установяват и Halid, S. et al. (2023). Това съответства на тенденцията големите дружества да разполагат с повече ресурси за прилагане на устойчиви стратегии и инвестиране в ESG дейности. Освен това общественото внимание и регулаторните изисквания към тях са завишени, което ги стимулира да бъдат по-прозрачни и активни в областта на корпоративната устойчивост.

Таблица 1

Резултати от корелационния анализ на връзката между ESG рейтингите и финансовото представяне на публичните компании

	E	S	G	ESG	MCap	P/S	P/B	ROA	OM	NM	Insdr%	Inst%	5y%
E	1	0.70	0.38	0.84	0.41	-0.09	-0.07	0.02	0.12	0.08	-0.33	-0.16	0.00
S	0.70	1	0.36	0.85	0.42	-0.05	-0.02	0.07	0.15	0.10	-0.36	-0.15	-0.04
G	0.38	0.36	1	0.68	0.18	-0.07	-0.05	0.05	0.15	0.11	-0.32	0.02	0.03
ESG	0.84	0.85	0.68	1	0.42	-0.09	-0.05	0.05	0.15	0.10	-0.41	-0.12	-0.02
MCap	0.41	0.42	0.18	0.42	1	0.33	0.33	0.21	0.28	0.35	-0.31	-0.20	0.26
P/S	-0.09	-0.05	-0.07	-0.09	0.33	1	0.51	0.11	0.43	0.48	-0.03	0.21	0.19
P/B	-0.07	-0.02	-0.05	-0.05	0.33	0.51	1	0.31	0.04	0.13	0.05	0.17	0.23
ROA	0.02	0.07	0.05	0.05	0.21	0.11	0.31	1	0.34	0.36	-0.02	0.05	0.24
OM	0.12	0.15	0.15	0.15	0.28	0.43	0.04	0.34	1	0.74	-0.17	-0.06	0.16
NM	0.08	0.10	0.11	0.10	0.35	0.48	0.13	0.36	0.74	1	-0.15	-0.04	0.26
Insdr%	-0.33	-0.36	-0.32	-0.41	-0.31	-0.03	0.05	-0.02	-0.17	-0.15	1	-0.10	0.07
Inst%	-0.16	-0.15	0.02	-0.12	-0.20	0.21	0.17	0.05	-0.06	-0.04	-0.10	1	-0.01
5y%	0.00	-0.04	0.03	-0.02	0.26	0.19	0.23	0.24	0.16	0.26	0.07	-0.01	1

Източник: Съставена от автора

По отношение на рентабилността се наблюдават положителни, но слаби зависимости. Общият ESG рейтинг има положителна корелация с оперативния марж ($\rho = 0.155$, $p < 0.05$) и с нетния марж ($\rho = 0.098$, $p < 0.05$). Това предполага, че компаниите с по-високи ESG резултати демонстрират по-добри показатели за рентабилност, вероятно в резултат от по-добро управление на ресурсите, по-нисък регулаторен риск и по-голяма привлекателност за инвеститори и клиенти. Макар зависимостите да са статистически значими, тяхната сила е изключително малка, което означава, че все още ESG рейтингът не е съществен фактор, влияещ върху рентабилността, а по-скоро допълващ елемент в цялостната оценка на бизнеса.

Интерес представлява и връзката между ESG рейтингите и пазарните множители. Корелациите между ESG и коефициентите P/S и P/B са отрицателни, макар и слаби ($\rho = -0.086$ и -0.055). За P/B е значим само корелационният коефициент спрямо компонента за опазване на околната среда (E). Това може да отразява факта, че инвеститорите не винаги оценяват по-високите ESG резултати чрез съответната премия в пазарната стойност на акциите; или че компаниите с високи ESG рейтинги инвестират значителни ресурси, което временно намалява тяхната пазарна оценка. Възможно е също така

пазарните участници да реагират по-избирателно на отделни ESG компоненти, а не на общото ESG представяне на компаниите.

По-силни зависимости се наблюдават по отношение структурата на собствеността. Корелацията между ESG рейтинга и дела собствеността на вътрешни лица е отрицателна и статистически значима ($\rho = -0.41$, $p < 0.05$). Това предполага, че по-големият дял собственост на вътрешни лица се свързва с по-ниски ESG оценки, вероятно поради по-концентриран контрол, по-слаба независимост на борда и по-ограничени стимули за оповестяване на ESG дейности и резултати. Макар връзката с институционалната собственост също да е отрицателна ($\rho = -0.12$, $p < 0.01$), тя е значително по-слаба. Това може да се обясни с факта, че институционалните инвеститори имат интерес предимно към реализиране на финансова печалба, а не от дългосрочната устойчивост на компаниите.

На ниво компоненти на ESG рейтинга, се очертават интересни различия. Екологичният (E) и социалният (S) стълб са най-силно корелирани с пазарната капитализация и собствеността на вътрешни лица, което подсказва, че именно тези аспекти са водещи за постигането на по-добри финансови резултати. Управленският компонент (G) има по-слаби, но все пак значими връзки с маржовете на печалбата, което подчертава, че доброто корпоративно управление е важно условие, но не е достатъчно за обяснение на финансовия успех.

Що се отнася до петгодишната възвращаемост на акциите, корелациите с ESG рейтингите не са статистически значими ($\rho = -0.026$, $p > 0.05$). Това означава, че високите ESG резултати не гарантират по-добро дългосрочно представяне на капиталовия пазар. Този резултат е в съответствие с редица изследвания, които подчертават, че ефектът от ESG върху пазарната доходност е условен и зависи от контекста – сектор, регион, времеви хоризонт и макроикономическа среда (Wang, R., & Zhu, W., 2024; DasGupta, R., 2022).

Резултатите от проведения от нас корелационен анализ потвърждава заключенията от предишни проучвания на връзката между ESG рейтингите и финансови показатели на компаниите (Friede G. et al., 2015; Whelan, T. et al., 2021). Можем да направим извода, че по-високите ESG рейтинги са свързани с по-голяма пазарна капитализация на компаниите и по-разпръснатата структура на собствеността. В същото време липсата на значими връзки с рентабилността, пазарните множители и дългосрочното представяне на акциите показва, че ESG не може да се разглежда като универсален двигател на финансовия успех на публичните компании. По-скоро ESG действа като модериратор фактор, който повишава устойчивостта и стабилността на компаниите, но все още не елиминира влиянието на традиционните финансови и пазарни детерминанти.

Въз основа на корелационния анализ хипотезата, че ESG рейтингите имат нееднородна връзка с финансовото представяне на компаниите, се потвърждава – наблюдаваме значими, но слаби или незначителни положителни зависимости при размера на дружествата и маржовете на печалбата, както и липса на статистически значима връзка с възвращаемостта на активите, пазарните множители и дългосрочната възвращаемост.

Заклучение

Резултатите от анализа показват, че ESG рейтингите имат слаба, но статистически значима връзка с финансовите показатели на публичните компании. Най-ясни положителни зависимости се открояват при размера на дружествата, което потвърждава хипотезата, че устойчивите практики могат да се прилагат само от големи компании, които притежават достатъчно ресурси за инвестиране в ESG дейности. В същото време липсата на слаби връзки с пазарните множители, рентабилността и дългосрочната

възвращаемост на акциите подчертава, че ESG не следва да се разглежда като универсален индикатор за финансовото състояние на компаниите. Изследването демонстрира, че ESG представянето на компаниите е по-скоро модериращ фактор, отколкото пряк двигател на рентабилността или пазарната капитализация.

Настоящото изследване има няколко ограничения, които следва да се отчетат. Първо, използваните ESG рейтинги се базират на данни от един доставчик, което може да е източник на изкривяване на резултатите, предвид установените разминавания между различните агенции (Berg, F. et al., 2022). Второ, ползването само на корелационен анализ не позволява да се установи причинно-следствена връзка между ESG рейтингите и финансовите показатели. Трето, извадката включва само дружества с пазарна капитализация над 500 млн. щ. д., което ограничава приложимостта на резултатите към по-малките компании. Бъдещи изследвания могат да разширят анализа чрез използване на панелни регресионни модели, използване на ESG рейтинги от различни доставчици и разглеждане на секторни и регионални специфики, за да се обогати разбирането за сложната връзка между корпоративната устойчивост и финансово представяне.

Използвана литература:

1. Al-Tarawneh A., Tayeh M., Iskandrani M., & Obeidat M. (2024). The impact of ESG scores on corporate financial performance: A study of non-financial firms listed in the UK. *Asian Economic and Financial Review*, 14(11), 852–867. doi.org/10.55493/5002.v14i11.5229
2. Alvarez-Perez, H. and Fuentes, R. (2024), "ESG disclosure and financial performance in debt market: evidence from the oil and gas industry", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 37 No. 4, pp. 634-653. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2024-0135>
3. Berg, F., Koelbel, J. F., and Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: the divergence of ESG rating. *Rev. Financ.* 26, 1–30. doi: 10.1093/rof/rfac033
4. Certo, S. T., Raney, K., Albader, L., & Busenbark, J. R. (2023). Out of Shape: The Implications of (Extremely) Nonnormal Dependent Variables. *Organizational Research Methods*, 27(2), 195-222. <https://doi.org/10.1177/10944281231167839> (Original work published 2024)
5. Damodaran A., (2021). The ESG Movement: The "Goodness" Gravy Train Rolls On!, Sep 14, 2021, https://aswathdamodaran.substack.com/p/the-esg-movement-the-goodness-gravy-21-09-14?utm_source=publication-search, [Последно достъпен на 14.09.2025]
6. DasGupta, R. (2022). Financial Performance Shortfall, ESG Controversies, and ESG Performance: Evidence from Firms Around the World. *Finance Research Letters*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102487>
7. Fikru M. G., Brodmann J., Eng, L. L. J. Grant A. (2024), ESG ratings in the mining industry: Factors and implications, *The Extractive Industries and Society*, Volume 20, 2024, 101521, ISSN 2214-790X, <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101521>.
8. Friede G., Busch T. & Bassen A. (2015) ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5:4, 210-233, DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917
9. Giese G., Shah D., (2024) MSCI ESG Ratings in Global Equity Markets: A Long-term performance review., *Research insights March 2024*, MSCI ESG Research LLC.
10. Guo, Z., & Ye, K. (2024). The influence of sustained ESG performance on corporate financial performance. *Ecology and the Environment*, 1, 55–67. <https://doi.org/10.2495/sdp240051>
11. Huang, R., Meng, J., & Xiu, S. (2024). A review of the role of ESG Performance of Listed Companies on Financial Performance: Theory, Effect, Influencing Factors and Path. *Journal of Statistics and Economics*, 1(3), 7–15. <https://doi.org/10.62517/jse.202411302>

12. Ma, Q. (2024). Exploring the Multi-Dimensional Effects of ESG on Corporate Valuation: Insights into Investor Expectations, Risk Mitigation, and Long-Term Value Creation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 103, 8-15.
13. Nazir, M., Akbar, M., Yu, X., Hussain, A., & Svobodová, L. (2024). Environmental, social, and governance performance as an influencing factor of financial sustainability: Evidence from the global high-tech sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4746–4758. <https://doi.org/10.1002/csr.2831>
14. Podobnik, B., Valentinčič, A., Horvatić, D., & Stanley, H.E. (2011). Asymmetric Lévy flight in financial ratios. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, 17883 - 17888.
15. Possebon, E. A. G., Cippiciani, F. A., Savoia, J. R. F., & de Mariz, F. (2024). ESG Scores and Performance in Brazilian Public Companies. *Sustainability*, 16(13), 5650. <https://doi.org/10.3390/su16135650>
16. UNGC (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. United Nations Global Compact. <https://documents1.worldbank.org/>
17. Wang, R., & Zhu, W. (2024). How Does ESG Performance Affect Corporate Financial Performance? 6(7), 54–61. <https://doi.org/10.54691/a3rjcc12>
18. Whelan, T., Atz, U., Holt, T. V., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020. NYU Stern Center for Sustainable Business, Rockefeller Asset Management.

Информация за контакт с автора:

Ас. Светлин Минев

Икономически университет – Варна, катедра „Индустиален бизнес и логистика“

E-mail: svetlin.minev@ue-varna.bg

ПОЛИТИКА ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ: ДОБРИ ПРАКТИКИ В СФЕРАТА НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Гл. ас. д-р Влади Куршумов
Икономически университет – Варна

SUSTAINABLE DEVELOPMENT POLICY: GOOD PRACTICES IN HIGHER EDUCATION

Chief assist. prof. Vladi Kurshumov, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Резюме

През последните десетилетия устойчивото развитие придобива все по-голямо значение за националните икономики и постепенно става неизменна част от мениджмънта на всяка една организация. За постигане на глобалните цели в социален, икономически и екологичен аспект, особена роля имат висшите училища, които освен че формират основни знания и умения у младите хора, се явяват и организациите със сериозно обществено значимо поведение. Целта на доклада е да се изследват добрите практики във висшето образование в областта на устойчивото развитие по отношение на обособена политика, степен на нейното оповестяване и обхват. Резултатите показват, че голяма част от университетите в България все още не отдават необходимото значение на проблемите, свързани с устойчивото развитие. В същото време, политиките на водещи европейски университети се базират предимно на целите ООН и са неизменна част от тяхната стратегическа ориентация.

Ключови думи: *Висше образование, устойчиво развитие, социална отговорност*
JEL Класификация: *I00, I20, Q50*

Abstract

In recent decades, sustainable development has become increasingly important for national economies and is gradually becoming an integral part of the management of every organization. In order to achieve global goals in social, economic and environmental aspects, higher education institutions have a special role, which, in addition to forming basic knowledge and skills in young people, are also the organizations with socially significant behaviour. The aim of the paper is to examine good practices in higher education in the field of sustainable development in terms of a formalized policy, the degree of its disclosure and its scope. The results show that a large part of universities in Bulgaria still do not give the necessary importance to the problems related to sustainable development. At the same time, the policies of leading European universities are based primarily on the UN SDGs goals and are an integral part of their strategic orientation.

Keywords: *Higher Education, Sustainable Development, Social Responsibility*
JEL Classification: *I00, I20, Q50*

Въведение

Важно за всяка организация е да определи своята стратегическа ориентация, отчитайки промените в средата и дългосрочните прогнози за развитие на сектора, в който осъществява дейността си. За постигане на своята корпоративна стратегия,

организациите си поставят цели в областта на маркетинга, производството, човешките ресурси, иновациите, логистиката, финансите и др. функционални области. Всички цели и действия за тяхното постигане, които биват изпълнявани ежедневно, засягат въпросите, свързани с устойчивото развитие, което от своя страна поражда необходимостта от обособяване на план за действие именно в тази област.

Целеполагането и последващото отчитане на напредъка по отношение на устойчивото развитие на организациите, определят техния ангажимент към обществото като цяло с поглед към бъдещите поколения. Висшите училища са институции с висока обществена значимост, което ги прави в много голяма степен съпричастни към проблемите на устойчивото развитие и неразделна част от борбата с климатичните промени, опазване на околната среда, постигане на обществено благополучие и т.н. в регионален, национален и глобален план. Обект на настоящото изследване са висшите училища, в т.ч. всички университети в България, както и 9 водещи университета от Европа. Предмет на изследване е тяхната Политика по устойчиво развитие. Стремещт е да се установи наличието на официализирана политика, степента на нейното оповестяване и характеристиките на нейния обхват и насоченост. Европейските университети, включени в извадката, са избрани въз основа на техните постижения в класацията “Impact Ranking” на Times Higher Education за 2025 г. – класация, отчитаща напредъка на висшите училища за изпълнение на целите на ООН за устойчиво развитие и утвърдила се като една от най-значимите в световен мащаб. Анализът и оценката на обхвата, направлението и оповестяването на наличните политики за устойчиво развитие на български и европейски университети осигурява възможност за извеждане на добри практики в областта и формулиране на основни принципи за официализиране и регламентиране на процесите. Използвана е информацията от официалните интернет страници на включените в изследването университети. Авторът не претендира за пълна изчерпателност на направените констатации предвид обстоятелството, че някои висши училища оповестяват публично само част своята Политиката за устойчиво развитие, а при други тя е интегрирана в цялостната стратегия за развитие на организацията.

1. Устойчиво развитие и висше образование

Още през 1972 г. ООН поставя фокус върху необходимостта от развитие, базирано на баланс между икономическите, социалните и екологични цели на обществата (United Nations, 1973). На по-късен етап, а именно през 2015 г. ООН обособяват 17-те цели за устойчиво развитие, които действат и до днес (United Nations, 2015). Ролята на висшето образование за постигане на целите за устойчиво развитие се дискутира във все повече научни изследвания. През 2024 г. в Комюнике на министрите на образованието от страните на Европейския съюз (ЕНЕА, 2024) се подчертава, че висшите учебни заведения следва да бъдат безопасни пространства на откритост и многообразие и следва да се стремят да насърчават критичното мислене и толерантността чрез обучение, преподаване и изследователски дейности, както и да водят научно обоснован диалог и мирен обмен на различни гледни точки. В същия документ се обръща внимание и на публичната отговорност на висшето образование като съвкупност от задължения към по-широкото общество, от което всъщност общността на висшето образование е част. Един от поддържаните приоритети е подкрепа за университетите в засилване на техния принос към обществото в отговор на целите за устойчиво развитие и зеления преход. Връзката между висшето образование и устойчивото развитие е залегнала и в концепцията за „глобално образование“. Според Вълчев (2016) глобалното образование е образование за световните тенденции и проблеми в развитието и цели изграждане на чувствителност и разбиране за света, за неговото развитие и проблеми, формиране на чувство за

принадлежност, съпричастност с хората, взаимна зависимост, изграждане на активна позиция за решаване на проблеми и т.н.

В свое изследване Данкова обобщава направленията, в които университетите могат да допринесат за постигане на устойчиво развитие, както следва: обучение на студенти; провеждане на научни изследвания; разпространения на знания и идеи; ангажиране на обществеността; изграждане на партньорски мрежи; иновации и предприемачество; въздействие върху ценностите и нагласите на студентите и обществото като цяло; въздействие при формулирането на държавни и общински политики; управление на университетския сграден фонд и международно сътрудничество (Данкова, 2023). Както става ясно, висшите учебни заведения имат поле за сериозно участие в процеса по формиране на устойчиво развитие и моделиране на обществените нагласи и поведение. Малко са организациите с подобна обществена значимост, което неминуемо доказва необходимостта от формализиране, регламентиране и управление на техни политики в търсене на баланс между социалния просперитет, икономическото благополучие и екологичната устойчивост на обществото като цяло. Анкова (2024) също насочва вниманието към приноса на университетите за постигане целите на ООН за устойчиво развитие, като подчертава тяхната голяма отговорност за повишаване и поддържане на висока осведоменост, натрупване на знания и развитие на инструменти за създаване на устойчиво бъдеще чрез въздействие в шест основни стратегически направления: институционална програма; обучение; научни изследвания; дейности в кампуса; ангажираност на общността и прозрачност и отчетност. В свое изследване Кондев (2015) също изтъква важността на висшето образование за постигане на устойчиво развитие, като в допълнение той определя и основните пречки и предизвикателства пред университетите, а именно: недостиг на финансов ресурс; административни и бюрократични ограничения; културни и етични ограничения и индивидуални /личностни ограничения.

В световен мащаб съществуват няколко утвърдени във времето рейтингови системи и класации, оценяващи приноса на университетите за постигане на целите на ООН. Така например класацията „Impact Ranking“ на Times Higher Education предоставя възможност на висшите училища да изберат по кои цели да отчетат напредък. Необходимо условие за класиране е даденото висше училище да отчете принос по най-малко 4 от целите, в т.ч. и задължителната цел 17 „Партньорство за целите“. Втората класация с тясна насоченост към постигнатите резултати от университетите в областта на устойчивото развитие е QS World University Rankings: Sustainability. Класацията измерва постиженията в три направления: въздействие върху околната среда; социално въздействие и управление, а сред конкретните индикатори за оценка са такива, измерващи предоставяното образование за опазване на околната среда; провежданите научни изследвания с фокус върху опазване на околната среда; екологична устойчивост; равенство; здраве и благополучие; обмяна на знания и др., но също в обхвата на целите на ООН. Трета утвърдена в световен мащаб класация е UI GreenMetric World University Rankings, в която за последното издание (2024 г.) участие вземат 1477 висши училища от 95 държави. Сред показателите за оценка са такива, свързани с инфраструктура, енергия и климатични промени, отпадъци, водни ресурси, транспорт, обучение и научни изследвания. Действащата в България Рейтингова система на висшите училища измерва постиженията на университетите по близо 100 индикатора, оценяващи учебния процес, учебната среда, социално-битовите и административни услуги, научната работа, престижа, както и реализацията на завършилите на пазара на труда и регионалната значимост. Липсват обаче индикатори, пряко свързани и измерващи приноса за постигане на устойчиво развитие, в т.ч. и за изпълнение на целите на ООН. Това обстоятелство поставя българските университети пред селективен избор, дали да

инвестират в своето устойчиво развитие. Този избор зависи предимно от степента на обществена ангажираност на дадения университет и също така неговата международна ориентация и разпознаваемост.

2. Характеристика на политиките за устойчиво развитие сред българските университети

Участието на българските университети в световните класации за принос към устойчиво развитие е както следва: 1) в издание 2025 на класацията Impact Ranking участват общо 4 университета, а именно: Софийски университет „Св. Климент Охридски“; Технически университет – София; Икономически университет – Варна и Университет за национално и световно стопанство. Класираните в QS World University Rankings: Sustainability 2025 са Софийски университет „Св. Климент Охридски“ и Технически университет – София. В класацията UI GreenMetric World University Rankings 2024 място намира единствено Медицински университет – София.

В България действат общо 51 висши училища. Голяма част от тях имплементират въпросите за устойчиво развитие в своите стратегически документи, в т.ч. Политика за развитие и Мандатна програма, но липсва ясна обособеност на конкретни мерки, действия и отчетност, засягащи тези проблеми. От интерес за настоящото изследване са тези висши училища, които имат разграничена Политика по устойчиво развитие и ясно разписани намерения в областта. Това се среща при 10 университета, т.е. при 19,6 % от всички. Условно тези организации могат да се разделят в две групи – група 1, при които са налични Политика по устойчиво развитие, сравнително висока степен на оповестяване и отчетност; наличие на специализиран отдел/ звено и група 2, при които има наличие на част от тези елементи, т.е. водят определена политика, но все още не е достатъчно развита.

Като добри практики в България могат да се открият:

Софийски университет „Св. Климент Охридски“ (2025) – основните нормативни документи в областта на устойчивото развитие, действащи във висшето училище, са „План за работа по опазването на околната среда, намаляване на негативните последици от климатичните промени и повишаване на ресурсната и енергийна ефективност“ и „Стратегия за постигане на глобалните цели на ООН за устойчиво развитие“. Чрез първия документ висшето училище заявява ясно своята отговорност и принос към постигане на зелена и устойчива България, формирайки цели основно в две групи: кръгова и нисковъглеродна икономика и чист въздух и биоразнообразие. Конкретните мерки на интервенция включват: екологизация на образователната дейност; научно-изследователска и развойна дейност; редуциране на емисии, отпадъци и суровини; енергийна ефективност и нови енергетични източници; вода; рециклиране и кръгова икономика; транспорт и насърчаване и опазване на биоразнообразието. Като добра практика следва да се отбележи, че всички планирани мерки са обвързани със срокове, показатели за оценка и отговорни лица. В „Стратегия за постигане на глобалните цели на ООН за устойчиво развитие“, висшето училище дефинира релевантните за неговата дейност цели, по които се планира, работи и отчита принос, като отново са определени срокове, показатели и отговорни лица. Степента на оповестяване на устойчивото развитие на университета може да се определи като много висока, като от главната интернет страница бързо и лесно се достига до цялата свързана информация, вкл. може да се проследи и предприетите промени през годините. Има обособена Постоянна комисия по устойчиво развитие.

Медицински университет – София (2023) също има разработена „Стратегия за устойчиво развитие“ 2023-2026. В нея са засегнати общата визия и мисия по проблемите; устойчиво лидерство, съдържащо въпроси по устойчиво управление, инициативи и

действия; изпълнение на целите на ООН; връзка между общата стратегия за развитие на висшето училище и Стратегията за устойчиво развитие; дефинирани конкретни цели, пряко свързани с климатичната рамка за висшите училища в България с релевантни планирани действия и конкретен график за изпълнение. В края на документа е оповестен Модел за „Зелена ангажираност в действие“ на МУ-София и различни студентски инициативи. Стратегията е оповестена сред останали вътрешни документи на интернет страницата на университета, но липсва информация за създадено звено/ отдел/ комисия, ангажирано с въпросите.

Нов български университет (2025) има разработена Политика по околна среда и устойчивост, която е по-скромна откъм съдържание и представя основна цел, заявен ангажимент към околната среда и устойчивостта, принципи за реализация и очаквани резултати. Във визията на университета са залегнали два основни аспекта: екологично развитие на университетския кампус и повишаване на екологичното съзнание. Политиката е оповестена на интернет страницата на висшето училище в специално обособена за целта секция.

Технически университет – София (2025) е университетът с едни от най-пълните, обхватни и целенасочени действия в областта на устойчиво развитие, вкл. тяхното оповестяване. На специално създадена подстраница към университетския сайт са налични: 1) Концепция за устойчиво развитие (с четири основни принципа: устойчиво бъдеще; съхраняване на екосистемите; справедлива реалност; устойчива икономика); 2) Обхват, в който университетът оказва влияние (заети лица, сгради, студенти, общежития и т.н.); 3) Основни стъпки за успешно интегриране на устойчивостта (план; интегриране; намаляване на въздействието; насърчаване, ангажиране и оценка); 4) Възможности за въздействия (в направления цели на ООН; електроенергия; топлинна енергия; транспорт; водни ресурси и отпадъци); 5) Стратегия, 6) Ежегодни отчети за изпълнение и 7) Актуални новини, в т.ч. проведени събития с екологична насоченост. Във висшето училище има обособен Отдел по устойчиво развитие с три офиса към него: Зелен офис, Офис за хора с увреждания и Студентски офис, насърчаващ екологично отговорни практики. Изключително добра практика е оповестяването на информация за приноса на всяка от предлаганите специалности към конкретни цели на ООН – информация също налична на страницата за устойчивост на ТУ-София. Официалната стратегия е с период на действие 2023-2030 г. и включва поставени цели и планирани дейности за всяко от споменатите по-горе направления: цели на ООН; електроенергия; топлинна енергия; транспорт; водни ресурси и отпадъци. Следва да се отбележи, че е налична и Политика за устойчиви обществени поръчки – сфера, в която висшето образование също оказва сериозно влияние и има сериозно присъствие.

Университет за национално и световно стопанство – София има обособени две секции на своя официален интернет сайт. Първата е секция „Зелен университет“ (УНСС, 2025а), където е поместена информация за връзката между висшето училище и целите на ООН, в качеството му на координатор на Националната мрежа за решения за устойчиво развитие – SDSN Bulgaria и член на Глобалния договор на ООН. Представени са множество „зелени“ инициативи, изпълнявани от университета. Втората секция е „Социална отговорност“ (УНСС, 2025б), където са представени стратегически документи, в т.ч. „Комюнике за ангажираност“ в подкрепа на глобалния договор на ООН със съответни направления на действие: 1) Права на човека; 2) Работна сила; 3) Околна среда; 4) Антикорупция; 5) Присъствие на темите за социална отговорност в образователния процес, научните изследвания и прояви и 6) Сътрудничество и популяризиране на социалната отговорност. Във всяко от направленията се представя информация за постигнатите резултати. Към университета функционира Университетски център по устойчиво развитие.

На страницата на Американски университет в България (2025) не се открива ясно разписана политика и/или стратегия за устойчиво развитие, но висшето училище публично оповестява предлагани специалности с фокус върху устойчивото развитие, както и проведени мероприятия и инициативи в областта. Тази информация е поместена на обособена подстраница на университетския сайт, където е наличен и цялостно разработен доклад за приноса на университета в следните направления: Reduce, Refuse, Reuse. Докладът съдържа констатации за добри практики във висшето училище и резултати от проведени проучвания сред заинтересовани страни по въпросите за устойчивостта. В университета функционира Комитет за устойчиво развитие с информация за изпълняваните проекти и Клуб също с данни за проведени „зелени“ инициативи.

На страницата на Медицински университет – Пловдив (2025) също не се открива ясно разписана и формализирана политика и/или стратегия. Въпреки това университетът оповестява в специална секция на своя интернет сайт информация, свързана с: 1) Зелени политики (изявление за стремежът на университета да допринесе за адаптация към климатичните промени, създаване на устойчива среда чрез научни изследвания и по-екологично поведение); 2) Зелени инициативи (с фокус върху мерките за ограничаване на употребата на хартия); 3) Научна дейност за зелена и устойчива среда (информация за научни публикации и проекти по темата) и 4) Документи (релевантни национални и международни нормативни документи). Към университета функционира научна група „Здраве и качество на живот в зелена и устойчива околна среда“.

Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“ публикува ежегоден доклад за устойчиво развитие (МГУ, 2024). Докладът представя визията на университета за устойчивост и въздействието, което институцията има върху икономиката, околната среда и хората. Съдържа социални и екологични данни за университета, в т.ч. и за парникови газове. Информацията в доклада е пряко свързана с приноса за изпълнение на целите на ООН. На страницата на университета има обособена секция „Устойчиво развитие“, на която е достъпен съответният документ, но липсва информация за разработена и утвърдена цялостна Политика и/или стратегия за устойчиво развитие.

Национална академия за театрално и филмово изкуство "Кръстьо Сарафов" – София (2023) има публикувана информация за своята корпоративна социална отговорност. Информацията е под формата на изявление, с което академията декларира отговорност към съвременните стандарти за социално развитие, защита на околната среда и уважение на основните човешки права.

Според официалната интернет страница на Тракийски университет – Стара Загора (2025), в университета действа Институт за устойчив преход и развитие. За него е известно, че развива своята дейност в следните направления: енергиен, индустриален преход и кръгова икономика; Въглеродно-неутрална градска среда и енергийни общности; Биоикономика и агроенергетика и Водородни технологии и енергийни системи. Според оповестената информация, предстои да бъдат създадени изследователски групи и стратегически план до 2028 г., но към началото на м. ноември 2025 г. все още липсва информация за такива.

3. Характеристика на политиките за устойчиво развитие сред европейските университети

В обхвата на изследването участват общо 9 университета от европейски държави. Подбрани са според позицията им в Impact Ranking 2025 (класирани са в топ 100), като от всяка европейска държава е избран по един университет, заемащ най-добро класиране,

т.е. всички разгледани по-долу висши училища са първенци по устойчиво развитие за своята страна²⁰.

University of Manchester – университетът е на първо място във Великобритания според Impact Ranking 2025 и на второ място в самата класация сред всички участващи университети. Разполага с утвърден План за социална отговорност и гражданска ангажираност, като приоритетите в него са: социално включване; проспериращи общества; по-добро здраве; устойчивост на околната среда и културна ангажираност. Наред с действащия план, University of Manchester включва и обществената си ангажираност, както и целите на ООН като част от своята социална отговорност и изготвя ежегоден доклад за напредъка по всяка от тях. Оповестената публична информация е изключително богата на съдържание, а за целите на осъществяване на планираните мерки и действия функционира Офис за социална отговорност към университета и Група за социална отговорност и гражданска ангажираност.

Aalborg University (2025) е първенецът по устойчиво развитие на Дания и заема 9-то място в Impact Ranking 2025. Основните утвърдени документи са: Цели по отношение на климата и План за климата до 2030 г., включващ намаляване на климатичния отпечатък на висшето училище в 9 области (образование; изследвания; поведение и комуникация; мобилност; кампус; обществени поръчки и кръгова икономика; управление на отпадъците; храни и напитки; инвестиции). Всички дейности, свързани с цялостната Политика за устойчивост са разделени в 4 основни направления: устойчиви изследвания; устойчиво образование; устойчиво сътрудничество и иновации; устойчиво ежедневие. Ежегодно се оповестяват доклади за изпълнение на предприетите мерки, включително спрямо отделните цели на ООН. Публично оповестената информация е с изключително богато съдържание. Функциите по информационна безопасност и управление на процесите по устойчиво развитие са разделени между различни звена в университета, според конкретното направление.

Institut Agro Montpellier (2023) е френски университет, заемащ първа позиция за страната и 23-позиция в общата класация Impact Ranking. Оповестената информация за устойчивото развитие е сравнително по-малко. Изведени са следните пет основни направления под формата на План за действие: насърчаване на отговорната консумация; намаляване на въглеродния отпечатък; опазване на природното наследство; насърчаване на равенството между половете; изграждане на автономен студентски орган за управление. Липсва ясно формулирана и оповестена политика по устойчиво развитие, но прави впечатление, че въпроси, свързани с опазване на околната среда, устойчиви хранителни системи, оценка на устойчивостта през призмата на жизнения цикъл и т.н. са съотнесени към различни звена в университета.

Near East University (2025) е висше училище в Кипър с утвърдени добри практики в областта на устойчивото развитие, които му отреждат 1-во място за страната и 76-то сред всички участници в Impact Ranking 2025. Като част от своята устойчивост, университетът представя следните политики: Етична политика; Политика за превенция от дискриминация и тормоз; Политика по приема на студенти (с фокус върху осигуряването на равенство между тях); Политика за устойчивост и действия в областта на климата; Политика за борба с подкупите и корупцията; Политика за устойчиви инвестиции и снабдяване; Политика за академична свобода; Политика за многообразие, равенство и приобщаване; Политика за частична забрана за тютюнопушене в кампуса; Политика за достъп до учене през целия живот (с фокус върху равния достъп); Политика за гъвкавост в работата (с фокус върху гъвкавото работно време); Политика за човешките

²⁰ Изключение от това е Istanbul Technical University, който заема втора позиция в Турция. Изключението е направено поради ограничен достъп до интернет страницата на първия от страната университет, а именно Abdullah Gül University.

ресурси (с фокус върху спазване на морални норми, устойчиво поведение и обществено ангажиране); Политика за кандидатстване и прием на жени; Политика за равенство между половете; Политика за защита при подаване на сигнали за нередности. Изключително добра практика се забелязва при начина на публикуване на информацията, свързана с устойчивостта. На обособена подстраница към официалния сайт са формирани следните секции: „Отвореност към обществото“ (с множество инициативи по обществени ангажименти); „Образование“ (с информация за предлагани курсове и програми в областта на устойчивостта); „Устойчивост“ (с оповестени всички политики, изследвания, отчети за изпълнение на целите на ООН, новини и т.н.); „Награди за устойчивост“ и „Офис по устойчивостта“.

Istanbul Technical University (2025) заема 48-ма позиция в класацията Impact Ranking и втора позиция за страната според същата класация. Оповестената информация наподобява в голяма степен тази на предходно разглеждания Near East University, като се откроява с богато съдържание и изчерпателност. Налична е специално обособена подстраница със следните раздели: 1) „Офис по устойчивостта“ (с информация за мисия, визия, цели, политики и доклади за постигнати резултати); 2) „Устойчив университет“ (с информация за инициативи в 13 направления, включващи борба с климатичните промени; управление на отпадъците; енергийна ефективност; борба с глада и др.); 3) „Включете се“ (с фокус върху образованието и изследванията); 4) „Новини“; 5) „Участия в рейтингови класации за устойчивост“ и 6) „Сътрудничество за постигане на устойчивост“. Наличните политики в направление „Устойчивост“ са над 20 и са подобни като обхват на тези, подробно описани при Near East University.

University of Limerick (UL) (2025) заема 76-та позиция в класацията Impact Ranking 2025 и 1-во място за Ирландия според същата класация. В основата на цялостната стратегия на университета за устойчиво развитие е т. нар. Рамка за устойчивост, базирана на мисията на UL 2030, която е публично достъпна. Рамката представлява съвкупност от мерки, цели и дейности в изключително широк набор от направления, в т.ч. по отношение на целите на ООН за устойчиво развитие; по отношение на икономиката, обществото и екологията и т.н. За управление на въпросите по устойчиво развитие са създадени и функционират Център за устойчиво бъдеще и иновации и Лаборатория за устойчивост (Mission Lab). Оповестената на сайта информация е структурирана в следните раздели: „Образование за устойчиво развитие“; „Устойчивост за студенти“; „Изследване на регенеративното бъдеще“; „Отчитане на резултатите по устойчивост“ и „Обучения по устойчивост“ (за студенти, персонал и други аудитории). Отчитането на резултатите е изцяло по отделните цели на ООН.

University of Coimbra (2025) е най-добре представеният се университет от Португалия в класацията Impact Ranking 2025 и заема 80-та позиция. Основният действащ във висшето училище документ по въпросите за устойчиво развитие е „План за устойчивост и социална отговорност“ 2023-2027. Основните моменти в него са свързани с представяне на стратегическата рамка за постигане на устойчивост; основни цели; основни процеси; мониторинг за изпълнението; съответствие с целите на ООН и конкретен план за действие под формата на Гантов график. Университетът отчита ежегодно напредъка по изпълнение на планираните мерки и действия. Следваният стратегически модел е съвкупност от следните 5 елемента: Planet, Prosperity, Peace, Partnership и People, като последният елемент е в центъра на цялостната визия за развитие. При отчитането на постигнатите резултати е направена пряка взаимовръзка между елементите на модела и целите на ООН. Оповестяването на информацията за устойчивото развитие е на много високо ниво и съдържа както данни за предоставяно обучение в областта, така и за резултати от научни изследвания, проекти, участия в

класации, събития и възможности за включване в каузата за по-добро бъдеще. Процесите се администрират от обособен Офис за устойчиво развитие.

Université Catholique de Louvain (2025) заема 93-та позиция в класацията Impact Ranking 2025 и е най-добре представеният се от Белгия. Стратегията му в областта на устойчивото развитие се базира на едноименната стратегия, утвърдена в град Отини-Лувен ла Ньов. В самия университет е приет План за преход към устойчивост, в който са залегнали мерки и действия в следните направления: образование; изследвания и устойчиви кампуси. Към последното направление се включват особености, свързани с енергия и сграден фонд, мобилност, консумация, храни, биоразнообразие, териториално развитие, култура и др. Оповестени са и предлаганите курсове в областта на устойчивостта, доклади за изпълнение на целите на ООН, сътрудничество и др.

University of Bucharest (2025) е водещият университет в Румъния по отношение на устойчиво развитие, а в класацията Impact Ranking 2025 заема 93-та позиция с равни показатели като предходно разгледания университет. Цялостната стратегия в областта на устойчивостта е свързана с целите на ООН, като за всяка от тях на официалната страница на висшето училище са достъпни: звена, работещи по конкретните въпроси; предприети мерки; отчетени резултати; програми и инициативи. Липсва информация за официална формализирана политика, но са налични доклади за изпълнение на целите на ООН, както и информация за специално организирани дни на устойчивостта.

4. Обобщения и насоки за разработване на политика за устойчиво развитие

Разгледаните университети от България и Европа позволяват да се направи заключението, че различните висши училища имат диференцирана визия за своето устойчиво развитие и тя зависи най-общо от следните фактори: 1) професионални направления, в които попада предлаганото образование (това моделира основно обхвата на следваната политика за устойчиво развитие); 2) Основна стратегическа ориентация на висшето училище, интегрирана в неговата обща мисия и визия; 3) Цялостен мащаб на дейността, в т.ч. брой студенти, бр. служители, сграден фонд и т.н. (това моделира задълбочения характер на политиката за устойчиво развитие); 4) Степен на интернационализация (тази информация предполага международно сътрудничество с водещи организации в областта на устойчивостта и обмяна на опит и добри практики); 5) Степен на социална и обществена ангажираност, което се определя, както от нагласата на работещите в съответната институция, така и от особеностите на средата в контекста на националните стратегии за развитие на висшето образование.

В сравнителен аспект, безспорно и в България се наблюдават добри практики за устойчиво развитие на висшите училища, но към момента са твърде малко. Само при 4-5 български университета се открива ясна целенасоченост и обособена визия за реален принос към решаване на проблемите в областта на устойчивостта. Като положителен момент може да се отличи и заявените намерения за бъдещо формиране на Политика за устойчиво развитие в други български университети. Така например, Икономически университет – Варна залага в своята Мандатна програма разработването на такава политика и стимулиране на инициативи като част от цялостното си развитие.

Разгледаните в изследването европейски университети са водещи за своите държави в тази област и са в топ 100 на най-добрите в света, което логично ги поставя като организации, които моделират добрите примери в световен мащаб.

Въз основа на изложената информация, постановки и характеристики на висшите учебни заведения, може да се изведат следните насоки за формиране на Политика за устойчиво развитие:

1) При формирането ѝ се следва да се стартира от по-общото разбиране на понятието „устойчивост“, а именно съвкупност от мерки и дейности от социално,

икономическо и екологично естество и с фокус върху благополучието на бъдещите поколения. В тази връзка водещи са формулираните цели на ООН за устойчиво развитие, спрямо които следва да се формулира политиката и съответно да се отчитат постигнатите резултати. Ето защо, като първа стъпка в обособяване на визията за устойчивост, е приоритизиране на тези цели, по които дадената организация има или възнамерява да осигури съответен принос. В допълнение, Политиката за устойчиво развитие може да се представи като съвкупност от множество елементи, в т.ч. такива свързани с етично поведение, равенство и социална отговорност; управление на отпадъци и борба с климатичните промени; качествено образование и учене през целия живот; достоен труд и борба с бедността и др.

2) Важно за висшите училища е да интегрират своята политика по устойчиво развитие с конкретни мерки, свързани с процеса на обучение и научните изследвания. Добре е да се стимулират като курсове, свързани с проблеми на устойчивостта, така и провеждането на научни изследвания и работа по проекти с подобна ориентация. Ето защо, като втора стъпка при формирането на политиката е изграждане на взаимовръзка между образование, изследвания; социално значими проблеми и ангажираност.

3) Политиката по устойчиво развитие без съмнение следва да бъде с дългосрочен характер, стратегическа ориентация и да обхваща по-голям времеви хоризонт. В тази връзка е от голямо значение, тя да се разглежда като част от цялостната визия за дългосрочно развитие на висшето училище и да съответства на нея. В този контекст може да се дефинира и третата стъпка при нейното изграждане, а именно осигуряване на съответствие с Корпоративна стратегия или Стратегия за цялостно развитие. Част от този процес е и дефиниране на основните структурни елементи, а именно: целепологане по направления; механизми за измерване на резултатите; периодичност и форма на отчитане и др.

4) Видно от представените добри практики е, че от изключително значение за постигането на реални резултати в областта на устойчивостта е политиката да стимулира участие в нейното изпълнение на максимално възможен кръг от заинтересовани страни – студенти, административен и академичен състав, партньори, местна администрация, неправителствени организации и др. Поради това, като четвърта стъпка от формирането ѝ е именно изграждане на концепция за комуникация между университета и заинтересованите страни. Концепцията за комуникация включва: идентифициране на основните интереси на заинтересованите страни; формиране на основни канали за комуникиране; тип на предаваните съобщения; форми за обратна връзка, в т.ч. предложения; възможности за активно включване в инициативи и др. Важно е и формиране на екип, който едновременно да управлява тези процеси и в същото време да изпълнява представителни функции пред общността.

5) Не на последно място е публичното оповестяване на политиката чрез изграждане на подходящо интернет присъствие. Видно от установените добри практики е, че по-пълното оповестяване на политиката е от една страна проява на по-голяма обществена ангажираност на институцията и от друга страна – оказва в по-голяма степен насърчаване на студенти и други лица към включване в нейното изпълнение. В тази връзка, последната пета стъпка при формиране на политиката е разработване на концепция за нейното оповестяване.

Посочените особености под формата на препоръки са механизъм за постигане на по-висока социална и обществена ангажираност на висшите училища и по-голяма разпознаваемост в регионален, национален и международен план – характеристики типични и важни за поддържането на конкурентоспособността на всяка образователна институция.

Заклучение

Устойчивото развитие е важна част от дейността на всички обществено значими организации, каквито са и висшите училища. Нейното формулиране, изпълнение и контрол може да се разгледа като част от основните образователни функции, изпълнявани от университетите и следва да стимулира младите хора към отговорно поведение спрямо характеристиките на заобикалящия свят, в т.ч. в екологичен, социален и икономически аспект. В световен и европейски мащаб има множество добри практики за задълбочени, целенасочени и ясно дефинирани политики за устойчиво развитие в сферата на висшето образование. В България все още има резерви за развитие в тази посока, но е въпрос на време, това да се превърне като неразделна част от стратегическото управление на висшите училища. От интерес представлява и измерването на степента на обществена и социална ангажираност на университетите в страната, което се залага като обект на бъдещи научни изследвания.

Използвана литература:

1. Анкова, И. (2024). Целите за устойчивото развитие и ролята на университетите., сборник с доклади от международна научна конференция „Мултидисциплинарни иновации за социални промени: Образователни трансформации и предприемачество”, Бургаски свободен университет, с. 209-220.
2. Вълчев, Р. (2016). Целите за устойчиво развитие и тяхната реализация – основа на глобалното образование. Сборник с доклади от научна конференция с международно участие „Новата идея в образованието“, т. 2, Бургаски свободен университет, с. 203-209.
3. Данкова, П. (2023). Устойчиво развитие: предизвикателства пред образователните институции. Индустриалният бизнес - перспективи и възможности = Industrial Business - Perspectives & Opportunities : Сборник с доклади : Кръгла маса, 27 октомври 2023, Варна : Наука и икономика, 2023, с. 190-197.
4. Кондев, Г. (2015). Постигане на устойчиво развитие в сферата на висшето образование (Achieving Sustainable Development in the Area of Higher Education. International journal Sustainable development. 1(22). 10-17.
5. МГУ, Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“. (2024). Доклад за устойчиво развитие 2024. ISBN (e-book PDF) 978-954-353-484-5, [онлайн] достъпен на: <https://mgu.bg/доклад-устойчиво-развитие-2024/> [последен достъп 02.11.2025].
6. Медицински университет - гр. Пловдив. (2025). *Зелени инициативи в МУ-Пловдив*. [онлайн] достъпен на: <https://mu-plovdiv.bg/zeleni-politiki/zeleni-initsiativi-v-mu-plovdiv/> [последен достъп 02.11.2025].
7. Медицински университет – София. (2023). Стратегия за устойчиво развитие 2023-2026. [онлайн] достъпен на: https://mu-sofia.bg/wp-content/uploads/2023/09/BG-SDS_Medical-University-Sofia_31.08.2023.pdf [последен достъп 02.11.2025]
8. Национална академия за театрално и филмово изкуство "Кръстьо Сарафов" – София. (2023). НАТФИЗ – Социално отговорна академия. [онлайн] достъпен на: <https://natfiz.bg/natfiz-sotsialno-otgovorna-akademiya/> [последен достъп 02.11.2025].
9. Нов български университет. (2025). Политика по околна среда и устойчивост. [онлайн] достъпен на: <https://www.nbu.bg/bg/za-nbu/struktura-i-upravlenie/politika-po-okolna-sreda-i-ustojchivost> [последен достъп 02.11.2025].
10. Софийски Университет „Св. Климент Охридски“ (2025). *Устойчиво развитие 2025 / Университетът / Начало - СУ 'Св. Климент Охридски'*. [онлайн] достъпен на: https://www.uni-sofia.bg/index.php/bul/universitet_t/ustojchivo_razvitie_2025 [последен достъп 02.11.2025].
11. Технически университет – София. (2025). Устойчивост на ТУ-София. [онлайн] достъпен на: <https://sustainability.tu-sofia.bg/> [последен достъп 02.11.2025].

12. Тракийски университет - Стара Загора. (2025). Институтът за устойчив преход и развитие при Тракийския университет е с ново ръководство. [онлайн] достъпен на: <https://trakia-uni.bg/bg/institutat-za-ustoychiv-prehod-i-razvitie-pri-trakiyskiya-universitet-e-s-novo-rakovodstvo/> [последен достъп 02.11.2025].
13. Университет за национално и световно стопанство. (2025a). УНСС по пътя на зелената енергия. [онлайн] достъпен на: <https://www.unwe.bg/bg/pages/29260/унсс-по-пътя-на-зелената-енергия-.html> [последен достъп 02.11.2025].
14. Университет за национално и световно стопанство. (2025b). Социална отговорност на УНСС. [онлайн] достъпен на: <https://www.unwe.bg/bg/pages/18031/социална-отговорност-на-унсс.html> [последен достъп 02.11.2025].
15. Aalborg University. (2025). Sustainability at AAU. [online] Available at: <https://www.en.aau.dk/about-aau/profile/sustainability#climate-targets-for-aau> [Accessed 02.11.2025].
16. American University in Bulgaria - AUBG. (2025). Sustainability in AUBG. [online] Available at: <https://www.aubg.edu/sustainability/?region=bulgaria> [Accessed 02.11.2025].
17. EHEA – European Higher Education Area. (2024). Tirana Ministerial Communiqué, Tirana EHEA Ministerial Conference, 29-30 May 2024. [online] Available at: <https://eha.info/Download/Tirana-Communique.pdf> [Accessed: 01.11.2025]
18. Institut Agro Montpellier. (2023). Sustainable Development. [online] Available at: <https://en.institut-agro-montpellier.fr/school/linstitut-agro-montpellier/sustainable-development> [Accessed 02.11.2025].
19. Istanbul Technical University. (2025). Sustainability. [online] Available at: <https://sustainability.itu.edu.tr/> [Accessed 02.11.2025].
20. Near east university. (2025). Sustainability Office. [online] Available at: <https://sustainability.neu.edu.tr/> [Accessed 02.11.2025].
21. United Nations. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [online] Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. [Accessed: 01.11.2025]
22. United Nations. (1973). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972*. [online] Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/523249?ln=en&v=pdf>. [Accessed: 01.11.2025]
23. University of Bucharest. (2025). Sustainability and Social Responsibility [online] Available at: <https://unibuc.ro/despre-ub/sustenabilitate/?lang=en> [Accessed: 02.11.2025].
24. Université Catholique de Louvain. (2025). University in Transition. [online] Available at: <https://www.uclouvain.be/en/university-transition> [Accessed: 02.11.2025].
25. University of Coimbra. (2025). Sustainable Development. [online] Available at: <https://www.uc.pt/en/sustainability/> [Accessed: 02.11.2025].
26. University of Manchester. (2025). Social responsibility. [online] Available at: <https://www.manchester.ac.uk/about/social-responsibility/> [Accessed: 01.11.2025]
27. University of Limerick. (2025). Centre for Sustainable Futures & Innovation. [online] Available at: <https://www.ul.ie/sustainability> [Accessed: 02.11.2025].

Информация за контакт с автора:

Гл. ас. д-р Влади Куришумов

Икономически университет – Варна, катедра „Индустиален бизнес и логистика“

E-mail: vl_kurshumov@ue-varna.bg

ПРИВЛИЧАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ: ОСОБЕНОСТИ И РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯ X, Y И Z

доц. д-р Петя Данкова¹, Ивомира Генева

¹Икономически университет – Варна

RECRUITING AND RETAINING HUMAN RESOURCES: COMPARATIVE CHARACTERISTICS AND DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS X, Y AND Z

Assoc. Prof. Petya Dankova PhD¹, Ivomira Geneva

¹*University of Economics – Varna*

Резюме

Привличането и задържането на подходящи кандидати, особено за длъжности, изискващи специфични и рядко срещани на пазара на труда знания и умения, е съществено предизвикателство за специалистите по управление на човешките ресурси. Това предизвикателство се усилва, когато се вземат предвид и поколенческите различия по отношение на подходи при търсене на подходяща работна позиция, трудови ценности и мотивация, предпочитани канали и подходи за комуникация, фактори за задържане на заеманото работно място и др. Цел на настоящия доклад е да се установят и дискутират различията между представителите на поколенията X, Y и Z по отношение на предпочитаните от тях канали за търсене на работа, придобивки на работното място и особености на работата и работното място.

Ключови думи: *управление на човешките ресурси, набиране на персонал, трудови ценности, поколения X, Y и Z*

JEL Класификация: *M10, O15*

Abstract

Attracting and retaining suitable candidates, especially for positions requiring specific and rarely encountered knowledge and skills in the labour market, is a significant challenge for human resources professionals. This challenge is further compounded by the consideration of generational differences in job search approaches, work values and motivation, preferred communication channels and approaches, retention factors, and other relevant factors. The aim of this paper is to identify and discuss the differences between Generations X, Y and Z in terms of their preferred job search channels, workplace benefits and job and workplace characteristics.

Keywords: *human resource management, personnel recruitment, workplace values, Generations X, Y and Z*

JEL Classification: *M10, O15*

Въведение

Привличането на подходящи кандидати за съответни позиции в стопански и обществени организации винаги е поставяло предизвикателства пред специалистите по управление на човешките ресурси – как да бъде формулирано посланието, към кого да бъде насочено то, къде да бъде осъществена срещата между посланието и потенциалния кандидат, как да бъде мотивиран потенциалния кандидат, за да се превърне в актуален такъв. Успеем ли все пак да привлечем подходящия кандидат, ред идва на следващото,

често още по-голямо предизвикателство – да съумеем го задържим. Особено при длъжностите, изискващи специфични и рядко срещани на пазара на труда знания и умения, не е рядкост привлечени и вече обучени подходящи кандидати да напускат организацията.

Множество и различни са причините за подобен провал при задържането на работници и служители, за чието привличане и обучение организацията е вложила съществен времеви и финансов ресурс. Сред тях са стресът на работното място, неудовлетворителното възнаграждение за положителен труд, ограничените възможности за кариерно развитие, лошият баланс между професионален и личния живот (Bolt et al., 2022). Заедно с това, организационни фактори като несигурност на работното място, недобре работещи мотивационни подходи, неудовлетворителна работна среда оказват значително влияние върху намеренията за текучество сред работниците и служителите в различни отрасли (Al-Suraihi et al., 2021). Проучване на Gallup сочи, че приблизително 42% от текучеството на служители може да бъде предотвратено чрез проактивни управленски интервенции (Gallup, 2024).

Очертаните предизвикателства добиват още по-голяма сложност, когато към тях прибавим поколенческите различия, с които е нужно да се съобразяват специалистите по управление на човешките ресурси. Множество проучвания откриват съществени разлики между представителите на поколенията X, Y и Z²¹ по отношение на подходи при търсене на подходяща работна позиция, трудови ценности и мотивация, предпочитани канали и подходи за комуникация, фактори за задържане на заеманото работно място или за напускането му и редица други (Barazani, 2025; Bencsik et al., 2016; Elizur, 1994; Holian, 2015; Pietruszyńska, 2023; Watkins & Omilion-Hodges, 2025; Wiedmer, 2015). Това налага необходимостта от добре обмислен и обоснован персонализиран подход от страна на организациите към представителите на поколенията X, Y и Z във връзка с почти всяка една област на управлението на човешките ресурси (Johar et al., 2023; Kostanek & Khoreva, 2018; McCrindle, 2011; Paggi & Clowes, 2021; Titko et al., 2019; Westover, 2025).

Цел на настоящия доклад е да се установят и дискутират различията между представителите на поколенията X, Y и Z по отношение на предпочитаните от тях канали за търсене на работа, придобивки на работното място и особености на работата и работното място.

Методика на изследването

За целите на настоящото изследване беше разработен онлайн въпросник, насочен към изследване на предпочитаните от респондентите канали за търсене на работа, придобивки на работното място и особености на работата и работното място. Включените в него въпроси бяха съставени на основата на проучване и адаптиране на избрани от авторите на този доклад елементи от следните източници: (i) Въпросник за трудовите ценности на Mantech (Mantech's Work Values Questionnaire, WVQ), адаптиран от Furnham et al., 2005 (вж. също Petrov, 2021); (ii) Въпросник за трудовите ценности на Manhardt (Manhardt's Work Values Inventory) (Manhardt, 1972; вж. също Leuty & Hansen, 2011); (iii) Въпросник за трудовите ценности на Super (Super's Work Values Inventory) (Super, 1970), адаптиран от Robinson & Betz (2008); (iv) Въпросник за трудовите ценности на Elizur (Elizur's Work Values Questionnaire) (Elizur, 1994 г.; вж. също Petrov, 2021).

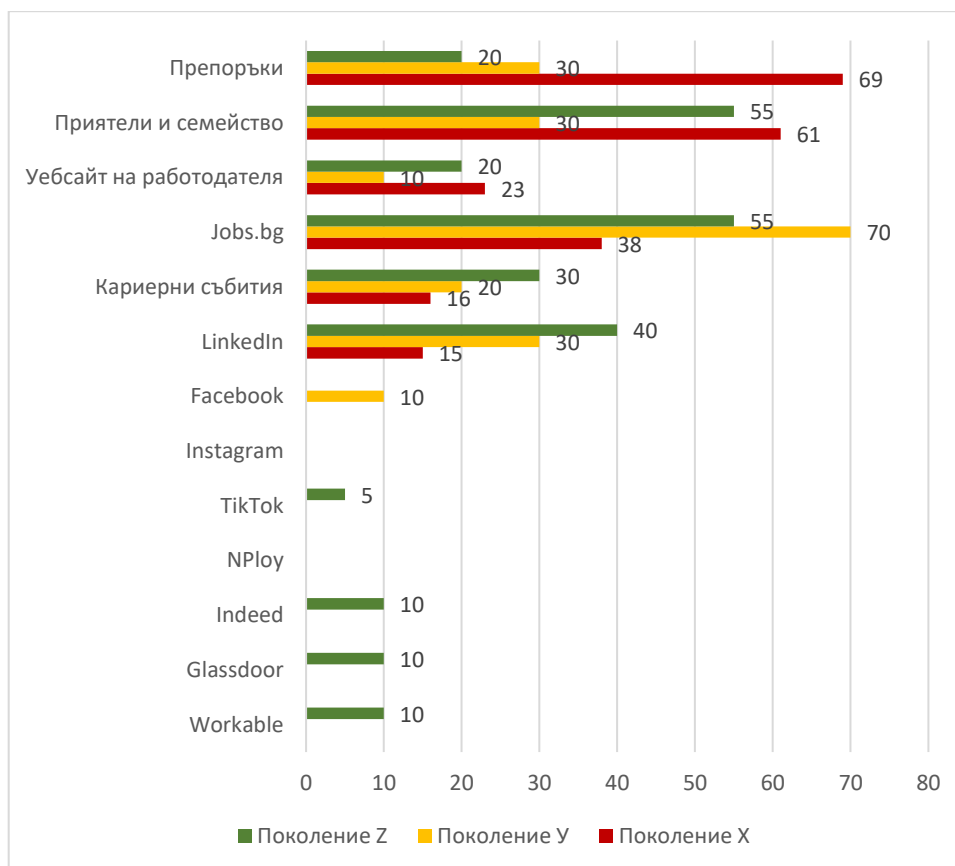
Въпросникът беше разработен с помощта на LimeSurvey и разпространен през 2024 г. през платформите LinkedIn и Facebook, както и посредством персонални имейли. Отговорите са анонимни и събрани според отзовалите се, като разпределението на попълнителите го лица е както следва: 70% жени и 30% мъже; 46,5% представители на

²¹ Разграничаваме следните поколения: ветерани (родени 1922-1945 г.), бейби бумъри (родени 1946-1963 г.), поколение X (родени 1964-1979 г.), поколение Y (родени 1980-1995 г.) и поколение Z (родени след 1995 г.). Вж. напр. Kot, 2023.

поколение Z, 30,2% представители на поколение X и 23,3% представители на поколение Y.

Резултати и дискусия

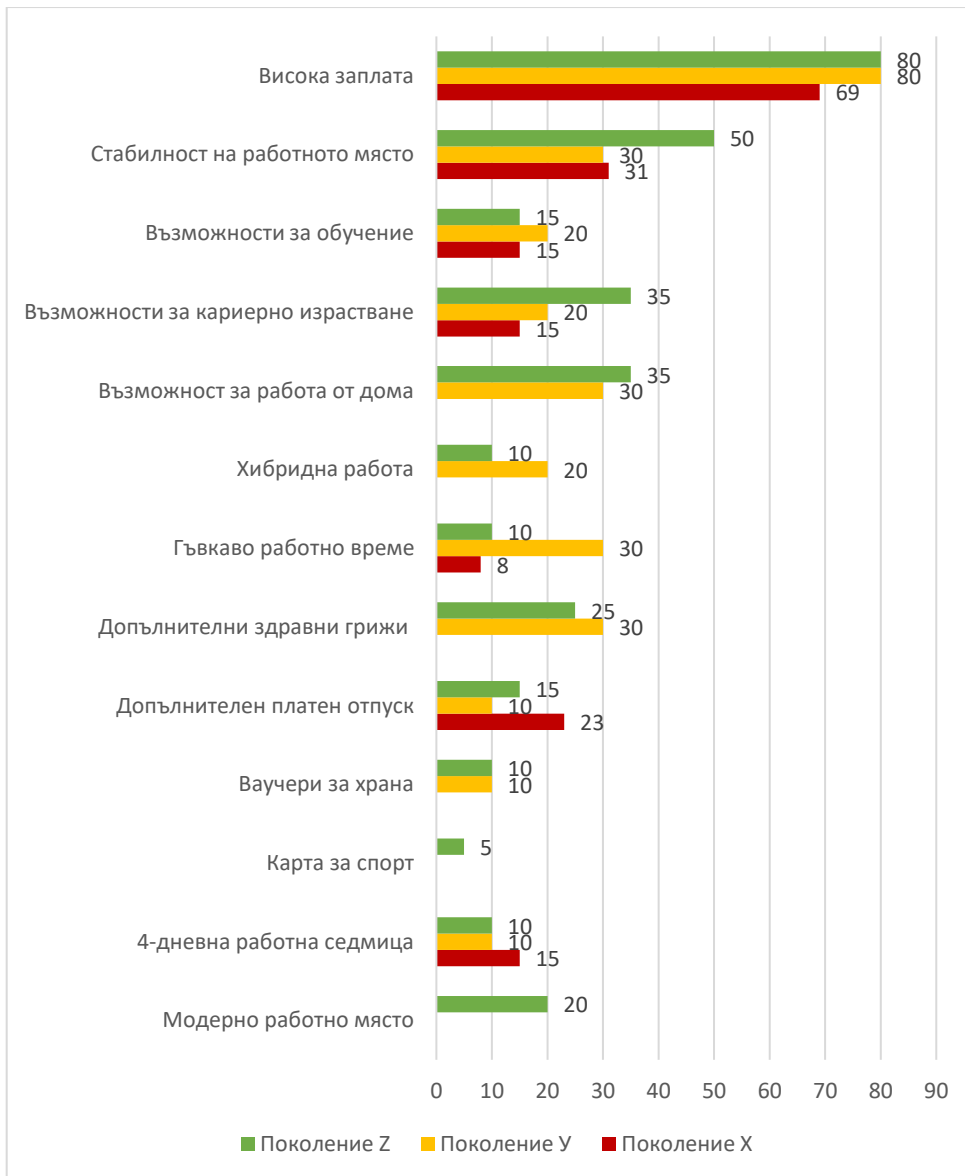
Първата част от нашето проучване беше насочена върху извеждане на особеностите и различията между представителите на поколения X, Y и Z по отношение на предпочитаните комуникационни канали за търсене на работа (фиг. 1). Резултатите сочат, че за представителите на поколение X най-голяма значимост имат реалните социални мрежи и контакти – 69% от тях предпочитат да търсят работа чрез препоръки, а други 61% чрез семейство и приятели. Най-предпочитан канал за търсене на работа за представителите на поколение Y е платформата jobs.bg (70% от запитаните го предпочитат), следван от LinkedIn (30%). Също 30% от представителите на поколение Y са заявили, че биха търсили работа чрез препоръки или семейство и приятели. Поколение Y е и единственото, което – макар и с нисък дял от 10% - използва възможностите на Facebook като канал за търсене на работа. От своя страна, единствено представители на поколение Z прибягват към платформи като Indeed (10%), Glassdoor (10%), Workable (10%) и TikTok (5%). Нито един от респондентите не ползва Instagram или NPloy. Заедно с това, платформата LinkedIn, която е сред най-популярните канали за търсене на работа в Европа, у нас среща привърженици преди всичко при представителите на поколение Z (40%), докато 31% от представителите на поколение X заявяват, че не са чували за LinkedIn.



Фигура 1. Предпочитани канали за търсене на работа: сравнение между поколения X, Y и Z

По-нататък в нашето проучване потърсихме спецификите на поколения X, Y и Z по отношение на предпочитаните от тях придобивки на работното място (фиг. 2). Високото заплащане заема водещо място и сред трите поколения. Данните сочат, че за

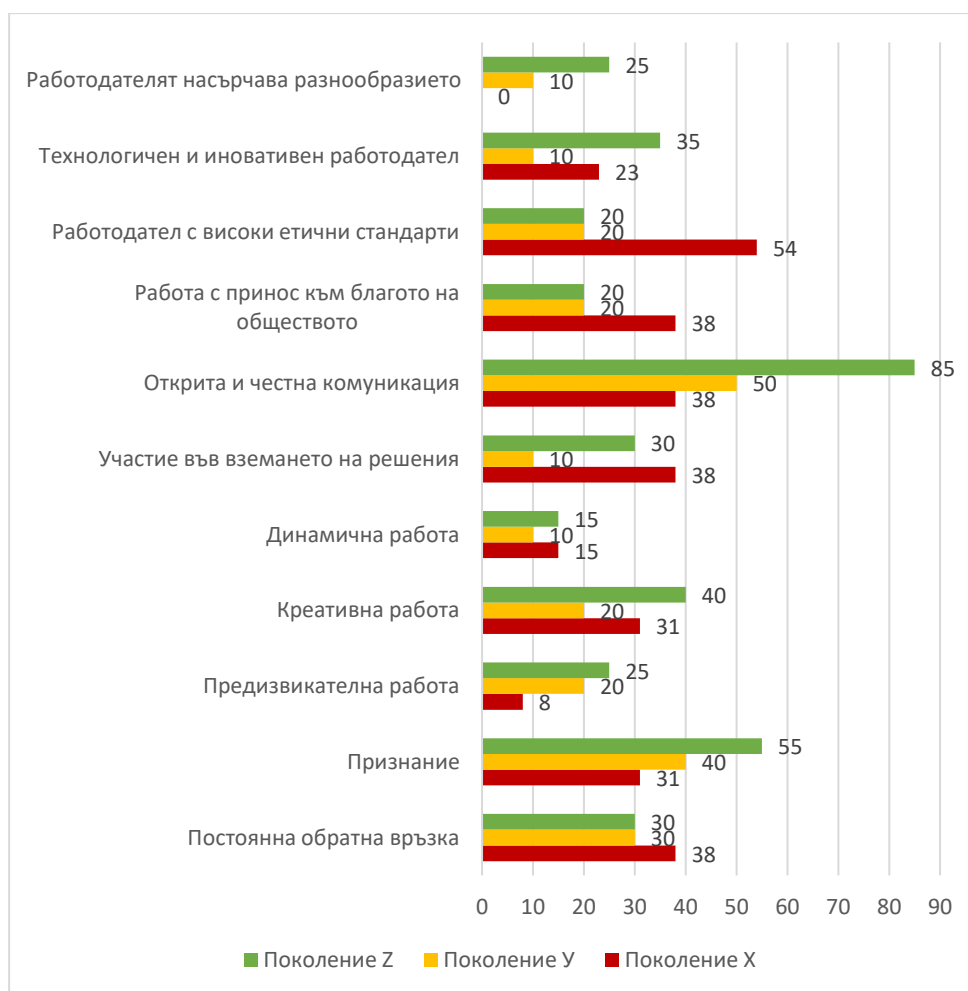
представителите на поколение X не представляват никакъв интерес придобивки като възможност за работа от дома, хибридна работа, допълнителни здравни грижи, ваучери за храна. За тях значимост носят придобивки като стабилност на работното място (31%), допълнителен платен отпуск (23%), възможност за обучение (15%) и кариерно развитие (15%), четиридневна работна седмица (15%). Стабилността на работното място е от особено значение за представителите на поколение Z (50%). Те са и единствените, за които предлагането на карта за спорт, както и модерността на работното място имат значимост. Що се отнася до представителите на поколение Y, то – изключвайки високото заплащане като стимул – най-предпочитани придобивки са гъвкаво работно време и допълнителни здравни грижи.



Фигура 2. Предпочитани придобивки на работното място: сравнение между поколения X, Y и Z

В следващата част от проучването се фокусираме върху спецификите и различията между представителите на поколения X, Y и Z по отношение на предпочитаните от тях особености на работата и работното място (фиг. 3). Данните сочат, че откритата и честна комуникация е фактор от особено значение за всички

респонденти и най-вече за тези от поколение Z – 85% от тях са го извели като фактор със силно открояващо се ключово значение. На следващо място представителите на поколение Z поставят признанието от страна на работодателя (55%), възможността за проява на креативност в работата (40%) и за участие в процеса на вземане на решение (30%). Заедно с това, една четвърт от представителите на това поколение извеждат насърчаването на разнообразието на работното място като критично значим фактор, докато нито един от за представителите на поколение X не е посочил този фактор като значим. Нещо повече, по 8% от запитаните представители на поколение X са категорично срещу следните три: динамична работа, технологичен и иновативен работодател и разнообразие на работното място. Докато за 35% от представителите на поколение Z е съществено предимство работодателят им да бъде технологичен и иновативен. От своя страна, представителите на поколение X извеждат като фактор с особена значимост високите етични стандарти на своя работодател (с цели 54% от респондентите), последван от това работата им да има принос към благото на обществото (38%) и работодателят да им предоставя постоянна обратна връзка (отново 38%).



Фигура 3. Предпочитани особености на работата и работното място: сравнение между поколения X, Y и Z

Що се отнася до представителите на поколение Y, то водещи за тях са откритата и честна комуникация (50%), проявата на признание от страна на работодателя (40%) и постоянната обратна връзка (30%). Интересно е да се отбележи, че цели 50% от представителите на поколение Y са категорично срещу динамичната работа, а други 10%

са срещу разнообразието на работното място. Представителите на поколение Z също имат своя негативен избор – 20% от тях са срещу динамичната работа. Данните от проучването сочат, че именно факторът „динамична работа“ е събрал най-много противници – 50% сред представителите на поколение Z, 20% сред тези от поколение Y и 10% сред представителите на поколение X.

Заклучение

Нашето проучване показва наличието на множество различия между представителите на различните поколения X, Y и Z по отношение на предпочитаните от тях канали за търсене на работа, придобивки на работното място и особености на работата и работното място. Успешното привличане и задържане на подходящи кандидати за съответни позиции в организациите налага специалистите по управление на човешките ресурси да вземат предвид тези различия при избора на канали за комуникация с потенциалните кандидати, както и при формулиране на подходящо послание към тях. Заедно с това, мотивационните подходи към представителите на отделните поколения също трябва да бъдат съобразени със съответните различия, както и съвкупността от придобивки на работното място.

Това проучване беше фокусирано върху някои междупоколенчески различия по отношение на работното място. Извън обхвата на изследването обаче остават редица въпроси, чието бъдещо проучване би било от особено значение за успешното управление на човешките ресурси в организациите, например груповата динамика в екипи, включващи представители на различни поколения. Заедно с това, ако насочим поглед отвъд поколенията X, Y и Z, ще видим първите вълни от поколение Alpha,²² израснало и формирано до голяма степен под изключително силното влияние на информационните технологии, а и отличаващо се с множество допълнителни специфики (McCrinkle & Fell, 2020). Съвсем скоро представители на това поредно поколение ще започнат да навлизат на пазара на труда и ще поставят поредни предизвикателства пред организациите и пред специалистите по управление на човешките ресурси.

Използвана литература:

1. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business Management and Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
2. Barazani, I. (2025). Generational Perspectives on Work: Reframing Job Presence and Added Value in the Multigenerational Workplace. *Brand Research in Accounting, Negotiation and Distribution*, 16(1), 58. <https://doi.org/10.70594/brand/16.1/4>
3. Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
4. Bolt, E. E. T., van der Heijden, B. I. J. M., Lub, X. D., & Respectful, M. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555-577. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
5. Elizur, D. (1994). Gender and work values: A comparative analysis. *Journal of Social Psychology*, 134(2), 201–212. <https://doi.org/10.1080/00224545.1994.9711383>
6. Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5–32. <https://doi.org/10.3200/jrlp.139.1.5-32>
7. Gallup. (2024). 42% of employee turnover is preventable but often ignored. <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx> (Дата на последен достъп: 03.10.2025).

²² Към поколение Alpha се отнасят лицата, родени след 2010 г.

8. Holian, R. (2015). Work, career, age and life-stage: assumptions and preferences of a multigenerational workforce. *Labour and Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 25(4), 278–292. <https://doi.org/10.1080/10301763.2015.1083366>
9. Johar, E. R., Rosli, N., & Mohd Hamirudin, S. N. S. (2023). Ageless Collaboration: From Boomers to Gen Z, Thriving in the Era of Multigenerational Workforces. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i12/20129>
10. Kostanek, E., & Khoreva, V. (2018). Multi-generational Workforce and its Implication for Talent Retention Strategies (pp. 203–221). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_10
11. Kot, P. (2023). Differences in Time Perspective in Representatives of Various Generations. *Timing & Time Perception*, 1–16. <https://doi.org/10.1163/22134468-bja10075>
12. Leuty, M. E., & Hansen, J. C. (2011). Evidence of construct validity for work values. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 379–390. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.008>
13. Manhardt, P. J. (1972). Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology*, 25, 361–368.
14. McCrindle, M. (2011). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. UNSW Press.
15. McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Generation Alpha*. Hachette Australia.
16. Paggi, R., & Clowes, K. (2021). *Managing Generation Z: How to Recruit, Onboard, Develop, and Retain the Newest Generation in the Workplace*. Linden Publishing.
17. Petrov, P. (2021). *Work Values and Their Role in Human Resource Management*. Sofia : Eudaimonia Production
18. Pietruszyńska, W. (2023). Comparative analysis of the X/Y/Z generations on the labor market in the European Union countries. *Catallaxy*. <https://doi.org/10.24136/cxy.2023.006>
19. Robinson, C. H., & Betz, N. E. (2008). A Psychometric Evaluation of Super's Work Values Inventory—Revised. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 456–473. <https://doi.org/10.1177/1069072708318903>
20. Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. HarperCollins.
21. Super, D. (1970). *The Work Values Inventory*. Boston, MA: Houghton Mifflin. <https://doi.org/10.1037/t01584-000>
22. Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., & Shina, I. (2019). Values of Young Employees: Z-Generation Perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 10–17. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11166>
23. Watkins, H., & Omilion-Hodges, L. M. (2025). Zooming in on Generational Differences: Exploring Intergenerational Employee Relationships and the Rise of Generation Z in the Workplace. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884251345809>
24. Westover, J. (2025). Leading the Multigenerational Workforce: Practical Strategies for Bringing Generations Together. *Human Capital Leadership*., 22(3). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.22.3.5>
25. Wiedmer, T. L. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.

Информация за контакт с авторите:

Доц. д-р Петя Данкова

Икономически университет – Варна, катедра „Индустриален бизнес и логистика“

E-mail: dankova@ie-varna.bg

Ивомира Генева

E-mail: ivomira.geneva@gmail.com

ОТВЪД ТЪРСЕНЕТО: НОВИТЕ ПРАВИЛА ЗА СПЕЧЕЛВАНЕ НА КЛИЕНТА В ЕРАТА НА AI

*Гл.ас д-р Ваня Кралева
Икономически университет – Варна, гр. Варна*

BEYOND SEARCH: THE NEW RULES OF WINNING THE CUSTOMER IN THE ERA OF AI

*Chief Assist. Vanya Krалеva, PhD
University of Economics – Varna, Varna, Bulgaria*

Резюме

Докладът изследва прехода от използването на традиционни търсачки към AI асистенти и отражението му върху маркетинга. С навлизане на изкуствения интелект в ежедневието с бързи темпове се променя и потребителското поведение, което все повече разчита на генерирани от AI отговори вместо на списъци с линкове. В този контекст видимостта зависи по-малко от прилагането на класически SEO тактики и повече от изграждането на структурирани данни, сигнали за доверие и интеграция в екосистемите на изкуствен интелект. Защи́тава се тезата, че маркетинговете трябва да се адаптират към оптимизация за AI асистенти и системи, за да останат конкурентоспособни в новата икономика на вниманието.

Ключови думи: *изкуствен интелект, потребителско поведение, AI асистенти, SEO*

JEL Класификация: M31

Keywords: *artificial intelligence, customer behavior, AI assistants, SEO*

JEL Classification: M31

Въведение

Ускореното развитие на изкуствения интелект (AI) и мащабите, в които той променя бизнес средата в днешно време придобиват огромна значимост и дават основание да говорим за настъпването на своеобразна ера на изкуствения интелект. В този доклад разглеждаме един от многото аспекти на трансформацията, която AI предизвиква в областта на маркетинга, а именно промяната в потребителското поведение при търсенето на продукти онлайн и последващата необходимост от адаптация на маркетинговите активности. Застъпена е тезата, че с навлизането на изкуствения интелект в ежедневието, активно се променя начина по който потребителите се информират за търсените от тях продукти и услуги. Все по-често вместо използването на търсачки от типа на Google, те се обръщат директно към AI асистенти с конкретен въпрос и търсене на решение. В отговор на променящото се потребителското поведение се усъвършенстват и самите търсачки, които също интегрират изкуствен интелект и опитват да адаптират резултатите от търсенето чрез предоставяне на готови отговори. Това на свой ред изисква адаптации и по отношение на начина, по който компаниите изграждат своите комуникационни канали. В този доклад са представени актуалните

промени в областта на оптимизацията за търсещи машини и преминаването към оптимизация за генеративни машини.

1. От търсещи машини към AI асистенти и генеративни машини

Основаването на Google през 1998 символично поставя началото на една бурна и качествена промяна в потребителското поведение, водеща до днешната реалност, в която пътуването на клиента е в огромна степен опосредствано от онлайн алгоритми за ранжиране на резултатите от търсенето въз основа на тяхната релевантност и полезност. За да се преборят за вниманието на потребителя, брандовете се впускат в надпревара за видимост и за да си осигурят челно място в класацията на търсачките, прилагат различни техники за „оптимизация за търсачки“ (Search Engine Optimization, SEO). В този модел органичната (не-платена) видимост се постига чрез оптимизация на технически параметри, ключови думи, изграждане на обратни връзки и дизайн на потребителското преживяване (Ghose & Yang, 2009), а SEO се превръща едновременно в наука, изкуство и индустрия за милиони. Развитието на технологиите постепенно прави възможно анализирането на все по-голям обем от данни и вникването в текста (Natural Language Processing, NLP), което позволява на търсачките да генерират все по-точни и релевантни отговори на потребителските търсения. В стремежа си да бъдат в услуга на потребителя и да подобрят потребителското му изживяване търсачките непрекъснато доразвиват и усъвършенстват алгоритмите си. В този контекст, постепенно фокусът се измества от генерирането на списъци с резултати към предоставянето на готови отговори. Тази промяна се случва поетапно като за първа стъпка може да се приеме въвеждането от Google през 2012 година на графики на знанието (Knowledge Graphs), последвано от фрагментите и кутийките с отговор (Featured Snippets & Answer Boxes) през 2010 и кулминацията на този процес с въвеждането на генеративен изкуствен интелект и предоставяните от него обобщения (Generative AI & AI Overviews) в периода след 2023 година (Kumar, 2024; Reid, 2024).

Асистентите, задвижвани от изкуствен интелект, особено системите, базирани на големи езикови модели (Large Language Model, LLM) като ChatGPT, Gemini и Microsoft Copilot, все повече действат като „генератори на отговори“ (Venkit et al., 2024). Вместо да представят класифицирани списъци с връзки, тези асистенти синтезират информацията и представят на потребителите единични, кохерентни отговори. Несъмнено, това променя не само начина, по който потребителите получават достъп до информация, но и начина, по който брандовете трябва да се конкурират за внимание. Според Sharma и Dhiman (2025) това представлява „най-съществената еволюция в търсенето след навлизането на PageRank“, при която търсенето се трансформира от процес на извличане на информация към процес на синтезиране на знания. Този преход поражда нови направления в оптимизацията – оптимизация за машини, генериращи отговори (Answer Engine Optimization, AEO) и оптимизация за генеративни машини (Generative Engine Optimization, GEO), които поставят съдържанието в релация не с традиционните алгоритми на Google, а с генеративни модели като ChatGPT, Gemini или Perplexity.

Основната разлика между SEO и AEO е фокусът на оптимизацията. Докато SEO цели по-високо класиране в страниците с резултати, AEO цели избираемостта на съдържанието като надежден източник за директен отговор (Maritz, 2025). Тази промяна е свързана с възхода на така наречените резултати с „нулеви кликове“ (zero-click results), при които потребителят получава отговора си директно от AI интерфейса, без изобщо да отваря уебсайтове (Finger, 2025). В резултат на това класическите SEO метрики като трафик, процент на кликовете спрямо импресиите и позиция, губят значителна част от аналитичната си стойност и отстъпват място на метрики от рода на честота на цитиране,

споменаване в AI отговори и видимост в AI интерфейси (Medley, 2025). AEO поставя акцент върху семантичното структуриране (schema markup), демонстрацията на авторитет и експертиза (E-E-A-T: Experience, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness) и формулировката във формат въпрос-отговор, които позволяват на AI системите да „разбират“ съдържанието и да го интегрират в своите отговори (Sharma & Dhiman, 2025). Оптимизацията за машини генериращи отговори реално представлява процес на адаптиране на съдържанието към начина, по който изкуственият интелект разбира, класифицира и възпроизвежда информация. Съществен акцент се поставя и върху оптимизацията за гласово търсене, която е основна функция на AI асистентите, тъй като те залагат на висока интерактивност и активна комуникация с потребителя.

Оптимизацията за генеративни машини (GEO) отива още една стъпка по-напред като цели не само да способства за избирането на информацията като надеждна и включването ѝ в отговора, генериран от изкуствения интелект, но и представянето ѝ във вид, който ще позволи на AI асистента да интегрира съдържанието в рамките на синтезирана от няколко източника информация. За целта е необходимо да се постави акцент върху доказване на авторитета чрез използването на цитати от надеждни източници, статистически данни и доказани факти, както и позиционирането на важната информация в началото на текстовете. GEO включва допълнителни техники като инженеринг на съдържание, подобряване на пресичането между източници, оптимизация по отношение на конкретни роли и контекстови сигнали (Chen et al., 2025). Aggarwal и кол. (2024) разработват експериментален GEO-Bench, който измерва колко често и при какви условия генеративните системи избират даден източник като част от отговора си. Техните резултати показват, че стандартните SEO практики имат „ограничена, но не нулева“ ефективност в генеративна среда – особено по отношение на структурираното съдържание и семантични ядра. Други практики, обаче, като например честото повтаряне на ключови думи в текста, известно като keyword stuffing, имат обратен ефект по отношение на оптимизацията за генеративни машини, тъй като натоваарват текста и затрудняват извличането на смисъла му.

2. Основни проблеми и предизвикателства пред AEO и GEO

Текущите проблеми и предизвикателства, свързани с еволюцията от оптимизация за търсещи машини към оптимизация за генеративни машини произтичат както от технологичната сложност на тези системи, така и от необходимостта маркетинговите стратегии да се реструктурират спрямо новите модели на видимост и взаимодействие. Една от основните трудности е липсата на прозрачност, често наричана проблем на „черната кутия“ в AI системите. Генеративните търсачки и асистенти не разкриват механизмите, по които избират, оценяват и цитират съдържание, което прави процеса на оптимизация до голяма степен индуктивен и експериментален (Aggarwal et al., 2023). Без достъп до ясни сигнали и критерии, специалистите по дигитален маркетинг се налага да разчитат на наблюдения, тестове и статистически догадки, за да определят кои фактори повлияват включването на даден източник в AI отговорите. Това води до непредсказуемост и трудности при изграждането на дългосрочни стратегии за видимост.

Друг съществен проблем е склонността на AI системите да се придържат към вече утвърдени и авторитетни източници. Изследванията показват, че генеративните модели по-често цитират популярни и доверени сайтове, докато по-малките брандове и новите източници на информация рядко успяват да се класират сред синтезираните отговори (Chen et al., 2025). Така се формира риск от пълна или частична доминация на големите и утвърдени брандове, което може да бъде вредно както за самите брандове, така и за потребителите.

Нестабилността на резултатите също представляват сериозно предизвикателство. Генеративните AI модели имат изменчива природа – те не възпроизвеждат винаги едни и същи отговори дори при идентични запитвания. Това означава, че дадено съдържание може да бъде цитирано днес, но изместено утре, което прави оптимизационните резултати непостоянни и трудни за прогнозиране. От гледна точка на стратегическото планиране, тази динамика налага непрекъснат мониторинг и адаптация на съдържанието спрямо актуалните тенденции в поведението на AI системите.

Освен техническите и методологичните трудности, преходът към AI оптимизация поражда и редица етични и правни дилеми. Един от ключовите въпроси е кой контролира начина, по който AI системите формулират своите отговори, и как се предотвратява възможността за въвеждане на пристрастия или манипулации (Bains, 2024). Отново потърпевши от този недостатък на системите за изкуствен интелект могат да бъдат както брандовете, така и потребителите.

Заклучение

Развитието на изкуствения интелект трансформира фундаментално начина, по който се създава, намира и консумира информация онлайн. Той предоставя огромно улеснение на потребителя, който вместо да се лута из списък с резултати от търсенето си, получава на готово отговор на питането си и дори конкретно решение. Без съмнение това улеснение стимулира все повече потребители да се обръщат директно към AI асистенти от типа на ChatGPT, когато търсят да закупят продукт или услуга. Тази промяна в потребителското поведение тласка търсачките към интегриране на изкуствен интелект, който да предоставя на потребителя търсените отговори. Разбира се това дава отражение и върху изграждането на комуникационните канали от страна на брандовете. Преходът от традиционната оптимизация за търсачки (SEO) към оптимизация за отговори (AEO) и впоследствие към генеративна оптимизация (GEO) променя не само алгоритмите, но и самата логика на дигиталната видимост. В тази нова среда стойността се измерва не чрез линкове и кликове, а чрез присъствието в отговорите, които AI системите предоставят директно на потребителя. Макар тези технологии да обещават по-висока релевантност и удобство, те пораждат и редица предизвикателства свързани с прозрачността, етичността, пристрастността и контрола върху информацията. Затова е важно бизнеса и изследователите да намерят баланс между ефективността на AI системите и принципите на достъпност, плурализъм и справедливост в дигиталната комуникация.

Използвана литература:

1. Aggarwal, P. et al. (2023) GEO: Generative Engine Optimization. arXiv:2311.09735. [Online]. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2311.09735>, [Accessed: 03/10/ 2025].
2. Bains, C. (2024) The chatbot optimisation game: can we trust AI web searches? The Guardian. [Online]. Available at: <https://www.theguardian.com/technology/2024/nov/03/the-chatbot-optimisation-game-can-we-trust-ai-web-searches>, [Accessed: 03/10/ 2025].
3. Chen, X. et al. (2025) Role-Augmented Intent-Driven Generative Search Engine Optimization. arXiv:2508.11158. [Online]. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2508.11158>, [Accessed: 03/10/ 2025].
4. Finger, L. (2025) Answer Engine Optimization – What Brands Need To Know. [Online]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/lutzfinger/2025/06/19/answer-engine-optimization-aeo--what-brands-need-to-know/>, [Accessed: 03/10/ 2025].
5. Ghose, A., & Yang, S. (2009). An empirical analysis of search engine advertising: Sponsored search in electronic markets. *Management Science*, 55(10), 1605–1622.

6. Kumar, L. (2024). Evolution and Future of Search: How AI Is Transforming Information Retrieval. *International Journal of Computer Engineering and Technology (IJCET)*, 15(4), 107-117.
7. Maritz, S. (2025) Answer Engine Optimization (AEO): The Comprehensive Guide for 2025. [Online]. Available at: <https://cxl.com/blog/answer-engine-optimization/>, [Accessed: 03/10/ 2025].
8. Medley, L. et al. (2025) Answer Engine Optimization (AEO): Evolving Your SEO Strategy in the Age of AI Search. [Online]. Available at: <https://www.amsive.com/insights/seo/answer-engine-optimization-aeo-evolving-your-seo-strategy-in-the-age-of-ai-search/>, [Accessed: 03/10/ 2025].
9. Reid, E. (2024). *Generative AI in Search: Let Google do the searching for you*. Google Blog. [Online]. Available at: <https://blog.google/products/search/generative-ai-google-search-may-2024/>, [Accessed: 03/10/ 2025].
10. Sharma, A. and Dhiman, P. (2025) The Impact of AI-Powered Search on SEO: The Emergence of Answer Engine Optimization. Research Gate: 10.13140/RG.2.2.20046.37446. [Online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390498377_The_Impact_of_AI-Powered_Search_on_SEO_The_Emergence_of_Answer_Engine_Optimization, [Accessed: 03/10/ 2025].
11. Venkit, P et al. (2024). *Search Engines in an AI Era: The False Promise of Factual and Verifiable Source-Cited Responses*. arXiv:2410.22349 [Online]. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2410.22349>, [Accessed: 03/10/ 2025].

Информация за контакт с автора/ите:

Гл.ас д-р Ваня Кралева

Икономически университет – Варна, катедра „Маркетинг“

E-mail: vanya.krалева@ue-varna

МЯСТО НА КРЕДОТО В ОФИЦИАЛНАТА КУЛТУРА НА ФИРМИТЕ В БЪЛГАРИЯ

Проф. д-р Илиан Минков
Икономически университет - Варна

THE PLACE OF CREDO IN THE OFFICIAL CULTURE OF COMPANIES IN BULGARIA

Prof. Ilian Minkov, PhD
University of Economics - Varna

Резюме

В условията на силна конкуренция за бизнес организациите е от особено значение да открият подходящите комуникационни инструменти за диференциране от конкурентите и изграждане на неповторим облик в очите на потребителите. Един от документите с потенциал за отправяне на подходящи послания към заинтересованите страни е бизнес кредото на компаниите, като елемент на тяхната официална култура. Целта на доклада е да се идентифицира мястото на бизнес кредото в официалната култура, оповестена в интернет, на българските фирми и ролята му за прокламиране на стратегическите им намерения. Използваният методически инструментариум включва определяне на относителни величини, метод на сравнението и контент анализ.

Ключови думи: *бизнес кредо, официална култура, бизнес организации, интернет*
JEL Класификация: *M14, M31*

Abstract

In the conditions of strong competition, it is of particular importance for business organizations to find the appropriate communication tools to differentiate themselves from competitors and build a unique image in the eyes of consumers. One of the documents with the potential to send appropriate messages to stakeholders is the business credo of companies, as an element of their official culture. The aim of this paper is to identify the place of the business credo in the official culture, announced on the Internet, of Bulgarian companies and its role in proclaiming their strategic intentions. The methodological tools used include determining relative values, the method of comparison and content analysis.

Keywords: *business credo, official culture, business organizations, Internet*
JEL Classification: *M14, M31*

Въведение

В условията на силна конкуренция за бизнес организациите е от особено значение да открият подходящите комуникационни инструменти за диференциране от конкурентите и изграждане на неповторим облик в очите на потребителите. Значителни възможности за това създава интернет пространството, където могат да се прокламират различни послания и стратегическа информация, свързана с желани пазарни позиции, водещи цели, приоритети и принципи, събития от фирмената история, рекламни лозунги и др. Един от документите с потенциал за отправяне на подходящи съобщения към заинтересованите страни е бизнес кредото на компаниите, разглеждано като набор от вярвания, който ръководи всички нейни действия (Минков, 2025). Според Димитров и

др. (2024) то е отражение на ценностите на организацията, придобило цивилизационен статут под формата на официален фирмен документ. Авторите добавят също, че декларираното от компанията кредо затвърждава положителния ефект от организационната култура и тя от своя страна има влияние върху удовлетвореността от работата (Димитров, Димитров, Славова, 2024). Според нас основната полза от формулиране и оповестяване на фирмено кредо се състои в запознаване на пазарните субекти с убежденията, върху които се гради фундамента на бизнеса на организацията, поради което то е неотменна част от нейната официална култура. Във връзка с това изследователски интерес представлява доколко този инструмент за комуникация има реална приложимост в българската бизнес практика.

Прави впечатление, че към момента липсват достатъчно изследвания, с фокус върху степента на използване на кредото и мястото му в официалната фирмена култура на организациите в България. Могат да се отбележат някои проведени от нас проучвания в отделни сектори от българската икономика (Минков, 2022а; Минков, 2022б; Минков, 2023а; Минков, 2023б; Минков, 2025; Minkov, Zlateva, Kurshumov, 2025), както и двете мащабни изследвания на К. Димитров и др. на фирми, членуващи в големи работодателски организации (Димитров, Иванов, Гешков, 2018; Димитров, Димитров, Славова, 2024), които са насочени към изследване на опубличената фирмена култура и мястото на кредото в нея. Във връзка с това целта на доклада е да се идентифицира мястото на бизнес кредото в официалната култура, оповестена в интернет, на българските фирми и ролята му за прокламиране на стратегическите им намерения.

Методиката на изследването е съобразена с поставената научна цел в доклада, въз основа на което са подбрани конкретните изследователски методи. Използваният методически инструментариум включва определяне на относителни величини, метод на сравнението и контент анализ. Проучването е насочено в следните направления:

- Установяване на относителния дял (в %) на компаниите, на чиито уеб страници е оповестена информация за тяхното бизнес кредо;
- Определяне ранга на бизнес кредото сред останалите оповестени в интернет елементи на опубличената официална култура.
- Разкриване на основните акценти в съдържанието на бизнес кредото на фирмите от изследваните икономически сектори.

Изследването е проведено при следните ограничителни условия:

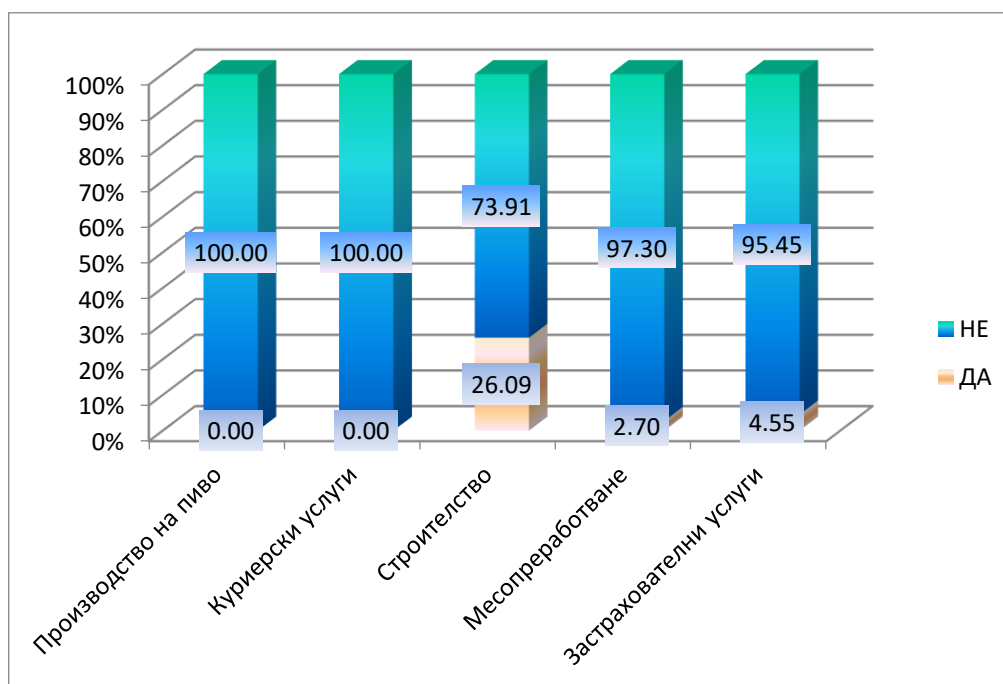
- Осъществено е на основата на проучване на данни от официалните уеб страници на компаниите, включени в извадката.
- Извадката обхваща само бизнес организации, оповестили поне един елемент на опубличената култура²³ на своите уеб страници. Това са 12 производители на пиво, 8 фирми за куриерски услуги, 23 строителни фирми, 37 месопрепарателни предприятия и 22 застрахователни компании.
- Секторите от икономиката на България, обект на изследване, са такива, в които опубличената онлайн официална култура е компонент на комуникационната политика на фирмите. С оглед на това констатациите и изводите са валидни само за тези сектори, а не като цяло за българския бизнес.

Резултати

Данните от проучването показват, че бизнес кредото има периферна роля и място в официалната култура на бизнес организациите в България, като средното равнище на оповестеност за изследваните икономически сектори е едва 6,67%, а в два от тях –

²³ Елементите на опубличената фирмена култура се разграничават на основни – мисия, визия и ценности, и второстепенни – бизнес кредо, мото, фирмена история, КСО и етичен кодекс.

производство на пиво и куриерски услуги, нито една фирма не е оповестила такава (фиг. 1).



Фигура 1. Относителен дял (в %) на организациите, оповестили бизнес кредо

Източник: Съставена от автора въз основа на информация от официалните уеб страници на компаниите

Независимо от като цяло изключително ниските резултати може да се направи известна диференциация между отделните бизнес дейности, при условно разграничаване степента на оповестеност на кредото на много висока, висока, средна и ниска²⁴.

Данните показват, че в нито един от изследваните сектори не се наблюдава много висока или висока степен на оповестеност на кредото, което е индикатор, че мениджърите не го оценяват като значим документ за предаване на послания към партньорите и заинтересованите страни от дейността на компаниите.

Средно равнище на оповестеност на кредото се отчита единствено в сектор „Строителство“, където то се прокламира на уеб страниците на 26,09% от фирмите. Обстоятелството че една на всеки четири строителни фирми дефинира и оповестява в интернет кредо е индикатор, че за този сектор все пак има някаква важност отправянето на послания за организационната ангажираност към определени явявания.

Всички останали сектори в проучването попадат в групата с ниска степен на оповестеност, като там освен горепосочените производство на пиво и куриерски услуги, присъстват застрахователни услуги (4,55%) и месопреработване (2,7%), в които кредо е оповестено от по една организация. За тези бизнеси може да се заключи, че кредото не играе роля като документ, предаващ културно значение, и съответно не фигурира в портфолиото на тяхната официална култура.

Второто направление на изследването е определяне ранга на бизнес кредото сред останалите елементи на официалната фирмена култура на компаниите (Таблица 1).

²⁴ Ниска степен на оповестеност (0% - 25%); средна степен на оповестеност (25,01% - 50%); висока степен на оповестеност (50,01% - 75%); много висока степен на оповестеност (75,01% - 100%).

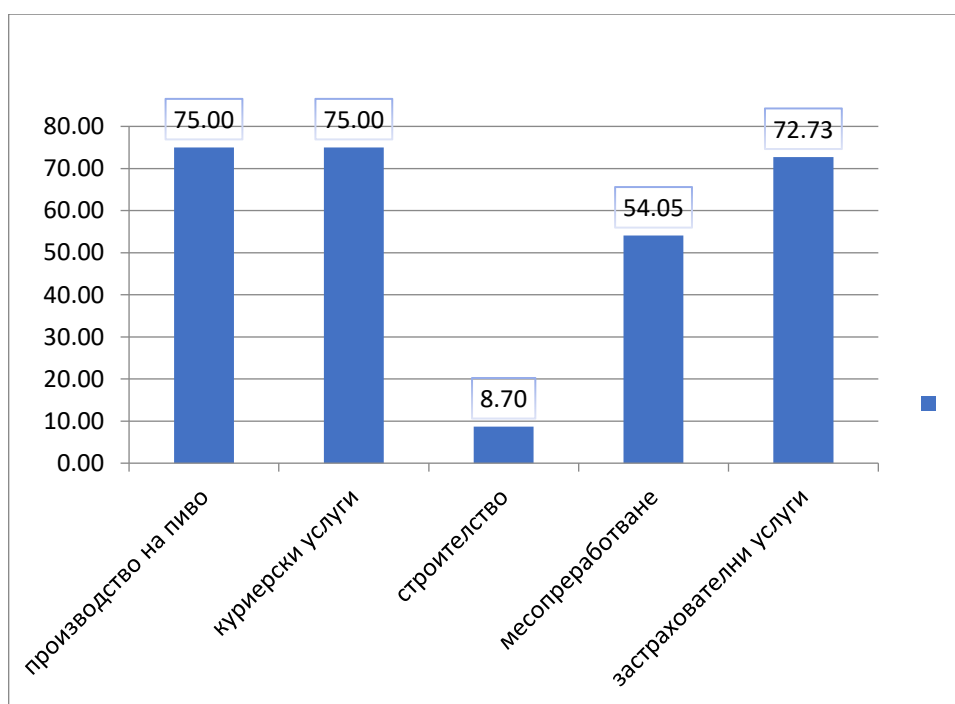
Таблица 1

Ранг (позиция) на фирменото кредо сред останалите елементи на опубличената култура

Сектори \ Позиция	Спрямо всички елементи на културата	Спрямо второстепенните елементи на културата
Производство на пиво	8	5
Куриерски услуги	7	4
Строителство	4	3
Месопреработване	7	4
Застрахователни услуги	8	5

Източник: Съставена от автора въз основа на информация от официалните уеб страници на компаниите

Резултатите ясно показват, че кредото е най-маловажния компонент на културата в четири от изследваните икономически сектори²⁵. Тези данни са изцяло в съответствие с идентифицираната ниска степен на неговата оповестеност, като го позиционират в периферията на портфолиото от културни елементи. Единствено в сектор „Строителство“ то има по-значима роля, като е четвърто по ранг сред всички елементи на официалната култура, и трето – сред второстепенните елементи. За да се установи действителния лаг на незначимост на бизнес кредото може да се определи диапазона (в процентни пунктове) между степента на неговото оповестяване и първия по ранг елемент на културата във всеки сектор (фиг. 2).



Фигура 2. Разлика (в процентни пунктове) между степента на оповестяване на бизнес кредото и първия по ранг елемент на културата

Източник: Съставена от автора въз основа на информация от официалните уеб страници на компаниите

²⁵ В сектора за куриерски услуги дели последната позиция с мотото, а в сектор „месопреработване“ – с етичния кодекс.

Като цяло за изследваните бизнес дейности може да се констатира, че средното равнище на отдалеченост на кредото от първия по ранг елемент е 57,1 пункта. Най-значително е то в секторите за производство на пиво²⁶ (75), куриерски услуги²⁷ (75) и застрахователни услуги²⁸ (72,73). Близо до средната е степента на отдалеченост в сектор месопреработване²⁹ (54,05), а логично най-ниска е в строителния бизнес³⁰ (8,7). Докато за първите четири сектора разликата от над 50 пункта е напълно обяснима, то прави впечатление малкия лаг до водещите елементи в сектор „Строителство“. Този парадокс е резултат на обстоятелството, че равнището на оповестяване на официалната култура в интернет за този сектор като цяло е ниско, вследствие на което дори и водещите елементи са със сравнително нисък относителен дял на фирмите, които са ги оповестили. С оглед на това може да се твърди, че бизнес кредото всъщност е един от значимите културни елементи за строителните фирми.

Във връзка с контент анализа на прокламираните бизнес кредата, техните послания са представени в Таблица 2.

Таблица 2

Бизнес кредата на фирмите в изследваните сектори на икономиката

Сектор	Бизнес кредо
Строителство	„Строим с грижа за Вас“ („Ай Ви Сейлингс“ ООД) „Готови да осъществим мечтите Ви!“ („Стимекс“ ЕООД) „Коректно строителство и безупречен бетонов възел – това сме ние!“ („Одесострой“ ООД) „Работим, за да претворим мечтите и идеите Ви в реалност“ („Миг Маркет“ ООД) „Превъзходно производство и строителство от ранната 2007-ма година“ („СК-Варна 2007“ ЕООД) „Вашият надежден партньор“ („Монтажи ПРОБГ“ ООД)
Месопреработване	“Ние не работим, ние творим, следвайки потребностите на нашите потребители” (“Сами - М” ЕООД)
Застрахователни услуги	"Подобряваме живота на нашите клиенти с иновативни застрахователни решения" (ЗК "УНИКА" АД)

Източник: Съставена от автора въз основа на информация от официалните уеб страници на компаниите

Независимо че твърде малко бизнес организации от изследваните сектори са оповестили кредо на официалните интернет страници може да се каже, че фокусът в посланията пада върху потребителите като най-важна заинтересована страна от дейността им. Сред водещите убеждения личат организационна ангажираност към сбъждане на техните мечти, творчески подход и иновативни решения, надеждност в партньорството, и др. Счита се, че тези външни играчи играят основополагаща роля за изграждане на фирмените ценностни системи³¹.

Заклучение

Резултатите от изследването показват, че фирменото кредо има незначително място в официалната култура на българските бизнес организации. Едва 6,67% от всички

²⁶ В този сектор водещ елемент е фирмената история.

²⁷ В този сектор водещ елемент е КСО.

²⁸ В този сектор водещ елемент е фирмената история.

²⁹ В този сектор водещи елементи са мотото и фирмената история.

³⁰ В този сектор водещи елементи са мисията, фирмената история и КСО.

³¹ За повече информация относно естеството, общите черти и спецификите на ценностите в тези сектори, виж: Минков, И. (2024) Роля на оповестените в интернет ценности за бизнес организациите в България. Народностапански архив, Свищов, г. LXXVII, 4, с. 41-55.

изследвани фирми са оповестили кредо на техните уеб страници, като то е на последна позиция сред елементите на опубличената култура в почти всички изследвани сектори. Тези констатации са в противовес на твърденията на изследователите, че кредото има потенциал да отправя важни стратегически послания към партньорите, и по този начин да допринася за идентифициране на компаниите в пазарното пространство. Въпреки това наличието на сектори като „Строителство“, където то има значително по-важна роля, е индикатор, че при определени характеристики и особености на съответния бизнес значимостта на кредото като документ нараства. Установяването на тези детерминанти е предмет на бъдещи проучвания.

Използвана литература:

1. Димитров, Кир., Димитров, Кал., Славова, П. (2024) Организационно лидерство чрез провъзгласена култура. София: Изд. комплекс - УНСС.
2. Димитров, К., Иванов, И., Гешков, М. (2018) Прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство. София: Изд. комплекс - УНСС.
3. Минков, И. (2025) Опубличената в интернет фирмена култура на бизнес организации в България. Варна: Наука и икономика.
4. Минков, И. (2024) Роля на оповестените в интернет ценности за бизнес организациите в България. Народно стопански архив, Свищов, г. LXXVII, 4, с. 41-55.
5. Минков, И. (2023а) Равнище и съдържателни характеристики на опубличената в интернет фирмена култура на големите производители на пиво в България. Индустириалният бизнес - перспективи и възможности, Варна: Наука и икономика, с. 63-67.
6. Минков, И. (2023б) Роля на опубличената в интернет фирмена култура за големите производители на пиво в България. Индустириалният бизнес - перспективи и възможности. Варна: Наука и икономика, с. 35-39.
7. Минков, И. (2022а) Проявления на опубличената в интернет фирмена култура на куриерските фирми в България. Логистиката в условията на криза: предизвикателства и решения, Варна: Наука и икономика, с. 37-44.
8. Минков, И. (2022б) Проявления на опубличената в интернет фирмена култура на строителните фирми в област Варна. Строително предприемачество и недвижима собственост, Варна: Наука и икономика, с. 97-104.
9. Minkov, I., Zlateva, D., Kurshumov, V. (2025) Publicized corporate culture of insurance companies in Bulgaria. Economic Studies, Sofia: Economic Research Institute Bulgarian Academy of Science, 34, 4, pp. 124-149.

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Илиан Минков

Икономически университет - Варна, катедра "Индустириален бизнес и логистика"

E-mail: minkov@ue-varna.bg

ХАРАКТЕРИСТИКА И ЕТАПИ НА ПРОЦЕСИТЕ ПО НАБИРАНЕ И ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ

*Докторант Явор Каравелски
Икономически университет – Варна*

CHARACTERISTICS AND STAGES OF THE PROCESSES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL

*PhD student Yavor Karavelski
University of Economics – Varna*

Резюме:

В резултат на все по-динамичната и бързо променяща се среда, компаниите са изправени пред множество предизвикателства, свързани с технологичното развитие, демографската криза, икономическа и политическа несигурност и др. В този контекст, осигуряването на най-подходящите кадри за предприятията се утвърждава като ключова задача за мениджмънта и конкретно за управлението на човешките ресурси, без която организациите не биха могли да постигнат устойчивост и дългосрочен успех. Основната цел на доклада е да се изяснят съществуващите различия между набирането и подбора на персонал, тъй като често се допуска грешката, че понятията са синоними и да се разграничат отделните етапи при двата процеса. Проучването се основава на системния подход, като данни са анализирани от научна литература, научни публикации в интернет платформи и статии.

Ключови думи: набиране, подбор, човешки ресурси

JEL Класификация: O320, O380

Abstract:

As a result of an increasingly dynamic and rapidly changing environment, companies face numerous challenges related to technological development, demographic crisis, economic and political uncertainty, etc. In this context, securing the most suitable personnel for companies is becoming a key task for management and, specifically, for human resource management, without which organizations would not be able to achieve sustainability and long-term success. The main objective of the report is to clarify the existing differences between recruitment and selection, as it is often mistakenly assumed that the terms are synonymous, and to distinguish between the different stages of the two processes. The study is based on a systematic approach, with data analyzed from scientific literature, scientific publications on internet platforms, and articles.

Keywords: recruitment, selection, human resources

JEL Classification: O320, O380

Въведение

В резултат на все по-динамичната и бързо променяща се среда, предприятията са изправени пред множество предизвикателства свързани с управлението на човешките ресурси. Значимостта на проблема се изразява в това, че набирането и подбора са неизменна част от ефективното управление на персонала, тъй като осигуряват подходящите служители за постигане на стратегическите цели.

Предмет на изследването са основните характеристики и етапи, използвани при реализирането на тези процеси, както и тяхното влияние върху организацията.

На основата на казаното дотук, целта на доклада е на база теоретично проучване да се определи същността, характеристиките и етапите на набирането и подбора на персонал, както и да се дадат насоки за ефективното им прилагане в практиката.

Същност и различия на набирането и подбора на персонал

В днешно време, набирането и подбора на персонал се превръщат в ключови етапи на управлението на човешките ресурси, които оказват съществено влияние върху дългосрочното оцеляване и развитие на предприятията. Според Nikolaou и Oostrom (2015) тези етапи традиционно са една от най-динамичните и активни области на изследвания и практика в областта на трудовата и организационната психология. Те са и една от първите сфери на управлението на човешките ресурси, привлекли вниманието на изследователи и практики както в Европа, така и в Съединените щати.

Liang (2020) определя набирането като търсене и набиране на потенциални кандидати за работа в достатъчен брой и качество, така че организацията да може да избере най-подходящите хора за запълване на своите нужди от работна ръка. Авторът дефинира подборът на персонал като процес на събиране на информация с цел оценяване и вземане на решение кои лица да бъдат наети на определени работни места.

Brasil (2019) дава друго определение, като формулира набирането на персонал като привличане на хора, според определени изисквания и профила на служителя, като се измерва и неговата съвместимост с мисията, визията и ценностите на компанията, а процесът на подбор има за цел да оцени и избере кандидат въз основа на предварително определени критерии, спазване на трудови закони и избягване на дискриминационни действия.

Abbas, Shah и Othman (2021) предлагат сходна, но по подробна интерпретация. Те подчертават, че набирането на персонал е решение на управлението на човешките ресурси относно броя на необходимите служители, кога са необходими, както и критериите за това, което е необходимо в дадена организация. Според тях, това е първата стъпка при набирането на персонал и се счита за положителна функция, която има за цел да привлече голям брой квалифицирани кандидати, които да кандидатстват за наличните свободни работни места. Подборът е вид процедурно ориентирана дейност, при която се използват различни видове техники и методологии, за да се избере най-подходящият от списъка с налични кандидати.

Разгледаните мнения на авторите относно набирането и подбора на персонал се припокриват частично, като всяко от тях разглежда двете понятия като различни етапи от процеса по управление на човешките ресурси. Набирането на персонал е първият етап, който е значително по-лек и цели да осведоми аудиторията за вакантно(ите) място(места) в компанията и да намери възможно най-много кандидати за поста(овете). Подборът от своя страна е по-трудоемкия процес, чиято цел е да се избере най-подходящият(ите) кадър(и) за свободната(ите) позиция(и).

Екипът на HR Services (2024) счита, че често се допуска грешката, че тези две понятия са синоними, но всъщност те имат различно значение. Набирането е процес предхождащ подбора. То е стратегия за привличане на таланти под формата на оферта за работа, в която ясно се посочва от какъв персонал се нуждае организацията. От своя страна пък подборът е интегриран и сложен процес, който изисква повече време, задълбочен анализ и ангажира няколко отдела на една компания, които избират най-добрите кандидати с помощта на различни техники и инструменти. С помощта на Таблица 1, адаптирана от Personio (2025), се показват нагледно основните разлики между набирането и подбора на персонал.

Разлики между набиране и подбор на персонал

Набиране	Подбор
Първи етап - запознаване на подходящите кандидати с ролята	Втори етап - задълбочен анализ на всеки кандидат
Положителен процес - целта е да се привлекат възможно най-много кандидати	Отрицателен процес - целта е да се отхвърлят кандидатите от списъка, докато останат само няколко
По-прост процес - набиращите персонал трябва просто да създадат подходящо описание на длъжността и да го публикуват на правилните места	По-сложен процес, включващ различни тестове и фази - набиращите персонал трябва внимателно да прегледат всяка кандидатура, за да определят най-добрите кандидати
Обикновено отнема време и не е скъп	Може да отнема време и да е скъп
Включва само съобщаване на свободните работни места - не се установяват договорни отношения	Включва създаването на договорно споразумение между компанията и успешния кандидат

източник: адаптирано по Personio, 2025

Етапи при набирането и подбора на персонал

Редица автори изследват етапите на набиране и подбор на персонала като обръщат внимание на важността на този процес както за компаниите, така и за служителите, които тепърва ще започват работа. В настоящия доклад анализираме мненията на Ghodasara (2025), Brasil (2019), Rajyalaxmi (2023), Пейчева (2012), Hamza, Othman, Sorguli, Aziz, Ahmed, Sabir, Ismael, Ali, Anwar (2021), Abbas, Shah, Othman (2021) и екипът на Qualee (2025) относно етапите, за да се обобщят техните схващания и основни акценти.

Авторите са единодушни относно стъпките (Ghodasara, 2025; Brasil, 2019; Rajyalaxmi, 2023), етапите (Abbas, Shah, Othman, 2021; Пейчева, 2012) или процеси (Hamza, Othman, Sorguli, Aziz, Ahmed, Sabir, Ismael, Ali, Anwar, 2021; Qualee, 2025) за набиране и подбор на човешките ресурси. Трите термина се използват като синоними в извадката. Разликите идват от използваната терминология, но съдържанието до голяма степен е сходно. Считаме че етапите на протичане на двата процеса могат да се сведат до:

Набиране на персонал:

Планиране – Това е етапът, в който организацията идентифицира необходимостта от наемане на служители.

Анализ и изготвяне на длъжностна характеристика – Анализът включва преглед на служебните задължения, отговорности и изисквания, за да се определят уменията и знанията, необходими за ефективното изпълнение на работата. Длъжностните характеристики са важни инструменти за организациите в процеса на набиране и подбор, тъй като те осигуряват ясно разбиране за позицията и нейните изисквания.

Избор на канали за разпространение и рекламиране на вакантните работни места - Този етап включва популяризиране на свободните работни места сред потенциални кандидати, за да се привлече голям набор от квалифицирани кандидати. Организациите използват различни методи за рекламиране на свободните работни места, включително сайтове за работа, обяви в печатни медии и социални медии, за да достигнат до правилната аудитория и да генерират интерес към позицията.

Подбор на персонал:

Анализ и отсяване на кандидатурите – След анализа на вече получените кандидатури, служителите по човешки ресурси елиминират неподходящите кандидати на база предварително изискваните документи. В своята разработка Пейчева (2012) извежда документите, които най-често фирмите изискват от кандидатите - автобиографии и мотивационни писма и препоръки от трети лица. Авторът отбелязва, че автобиографията показва професионалния им опит, мотивационното писмо посочва професионалните качества, които притежават, и с които ще добавят стойност на организацията, а препоръката подчертава качествата им, оценени от трети лица.

Провеждане на интервюта и тестове с подходящи потенциални служители - Abbas, Shah и Othman (2021) определят интервюто като един от най-често използваните методи в процеса на подбор на кандидати. Той обикновено разкрива много субективен анализ на кандидата и съвместимостта на лицето с въпросния тип работа в съответната организация. Пейчева (2012) допълва, че то представлява целенасочен разговор, по време на който и организацията и кандидата за вакантната длъжност събират и оценяват информация с цел предприемане на последваща дейност. Пейчева (2012) и Brasil (2019) включват в своите становища видове интервюта, които специалистите по набиране и подбор на персонал често използват като част от процеса по оценка и подбор на кандидати за работа. Към основните типове интервюта според авторите можем да откروим неструктурирано, структурирано, поведенческо, панелно, групово, индивидуално, дистанционно, еднопосочно видео интервю и стрес интервю. Brasil (2019), Qualee (2025) и Пейчева (2025) обръщат внимание на тестовете като средство за определяне на уменията, способностите и личността на кандидата. В зависимост от длъжността, работата и компанията могат да се провеждат различни видове тестове, като например за професионални знания, за когнитивни способности, личностни тестове и за физически способности.

Преглед на препоръки от бивши работодатели и разглеждане на миналото – Препоръките от бивши работодатели и институции помагат за по-добро разбиране на работната етика, уменията, опита и миналото на кандидата.

Окончателен избор - Въз основа на информацията, събрана по време на процеса на набиране и подбор се взема решение кой кандидат да бъде нает. Според Ghodasara (2025), при взимане на решение, трябва да се има предвид квалификацията на желаещия, уменията и съответствието му с фирмената култура.

Въвеждане на служителя в работния процес - Ghodasara (2025) определя няколко етапа които трябва да се приложат при запознаване на новият служител с работния процес - Представяне на екипа, преглед на фирмените политики и процедури, ориентиране и обучение, настройка на оборудването и техниката, преглед на ползите и привилегиите, цели и очаквания за представянето, текуща подкрепа и обратна връзка.

Насоки и заключение

В наши дни, набирането и подборът на персонал са се превърнали в едни от най-актуалните и разглеждани области на управлението на човешките ресурси. През годините, както научната, така и практическата общност развиват тези процеси, като обръщат внимание на техните стъпки, стратегии, техники и обвързват тяхното значение с дългосрочния успех и устойчивост на организациите. Анализът на процесите по набиране и подбор на персонала демонстрира, че тяхното ефективно прилагане и стриктно следване на отделните етапи спомага за привличането, задържането и ангажираността на квалифицирани кадри, които споделят ценностите, разбиранията и следват мисията на компанията. Служителите, които са били включени в хаотичен и непрофесионално организиран процес и не са получили необходимата подкрепа и адекватно посрещане, е много по-вероятно да напуснат работното си място. Това

текучество води до проблеми като загуба на време, увеличаване на разходите и прави компанията по-малко привлекателна за нови кандидати.

За да може организациите да избегнат и преодолеят тези затруднения, те трябва да се стремят към следните насоки:

Първо – осигуряването на прозрачност и последователното изпълнение на етапите при набирането и подбора на персонал води до по-голямо доверие както сред кандидатите, така и сред настоящите служители. Получаването на ясни изисквания, конкретни срокове и критерии за вакантната позиция, както и точна и достъпна информация за всеки кандидатствал относно условията за работа и заплащането, набиране протичащо без фаворитизиране и некоректно отношение, съпроводено с получаване на честна и бърза обратна връзка, представляват ключови действия в този процес. Тези практики изграждат положителен имидж на организацията и създават лоялност в екипа.

Второ – въвеждането на съвременни технологии и софтуери улеснява значително работата на служителите по човешки ресурси относно набирането и подбора. Те спомагат за отсяването на кандидати още в ранните етапи на процеса, като спестяват много време в разглеждане на неподходящи кандидатури. Все пак, компаниите не трябва да се уповават само на тези технологии, тъй като личната преценка на отговарящите за подбора на персонал е доста по-точна и важна за взимане на окончателно решение.

Трето – новите кандидати трябва да бъдат запознати с мисията, визията и фирмената култура на организацията, тъй като това им помага да разберат ценностите и целите на компанията, както и да осъзнаят каква отговорност е да бъдат част от нея. Също така, това им помага да разберат дали тези характеристики на предприятието отговарят на техните лични виждания, разбирания, ценности, професионални цели и очаквания, което улеснява взимането на решение за или против присъединяване.

Като заключение, можем да обобщим, че за да бъдат максимално ефективни, процесите по набиране и подбор на персонала, трябва да се спазват конкретни правила, без които компаниите рискуват да привлекат неподходящи кандидати, да загубят време, ресурси и да компрометират своя авторитет и надеждност.

Използвана литература:

1. Employee Recruitment, Selection, and Assessment - Ioannis Nikolaou and Janneke K. Oostrom, 2015 Available at: https://www.researchgate.net/publication/275409952_EMPLOYEE_RECRUITMENT_SELECTION_AND_ASSESSMENT [Accessed: 18.09.2025]
2. Recruitment and Selection - Jiawen Liang, 2020 Available at: https://www.researchgate.net/publication/346368408_Recruitment_and_Selection [Accessed: 18/09/2025]
3. Recruitment and selection: What it is, Steps, Strategies, and Techniques – Lisa Brasil, 2019 Available at: <https://www.jobconvo.com/blog/en/recruitment-and-selection-what-it-is-steps-strategies-and-techniques/> [Accessed: 18.09.2025]
4. Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices - Syed Iradat Abbas, Muzafar Hussain Shah and Yusuf Haji Othman, 2021 Available at: https://www.researchgate.net/publication/353648009_Critical_Review_of_Recruitment_and_Selection_Methods_Understanding_the_Current_Practices [Accessed: 18.09.2025]
5. Набиране и подбор на персонал – HR Services, 2024 Available at: <https://www.hrservices.bg/blog-post/nabirane-i-podbor-na-personal/> [Accessed: 18/09/2025]
6. Recruitment and selection: Best Practices & Overview – Personio, 2025 Available at: <https://www.personio.com/hr-lexicon/recruitment-and-selection/> [Accessed: 18.09.2025]

7. Recruitment and Selection: The Most Critical HR Function – Amit Ghodasara, 2025 Available at: <https://www.ismartrecruit.com/blog-recruitment-and-selection-critical-hr-function> [Accessed: 22.09.2025]
8. Human resource: Recruitment and Selection process - Myla Rajyalaxmi, 2023 Available at: <https://www.ijnrd.org/papers/IJNRD2310213.pdf> [Accessed: 22.09.2025]
9. Управление на човешките ресурси – Мирослава Пейчева, 2012
10. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance - Pshdar Abdalla Hamza, Baban Jabbar Othman, Bayar Gardi, Sarhang Sorguli, Hassan Mahmood Aziz, Shahla Ali Ahmed, Bawan Yassin Sabir, Nechirwan Burhan Ismael, Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, 2021 Available at: https://www.researchgate.net/publication/351779948_Recruitment_and_Selection_The_Relationship_between_Recruitment_and_Selection_with_Organizational_Performance [Accessed: 22.09.2025]
11. What is Recruitment and Selection ? – Qualee, 2025 Available at: <https://www.qualee.com/hr-glossary/recruitment-and-selection> [Accessed: 22.09.2025]

КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ ЗА ИЗБОР НА ДОСТАВЧИЦИ

*Доц. д-р Пламена Милушева, Гл. ас. д-р Моника Михайлова
Икономически университет, Варна*

KEY FACTORS IN DECISION-MAKING FOR SUPPLIER SELECTION

Assoc. Prof. Dr. Plamena Milusheva
University of Economics, Varna
Senior Asst. Prof. Dr. Monika Mihaylova
University of Economics, Varna

Резюме

Целта е да се идентифицират и оценят ключовите фактори, които оказват влияние върху избора на доставчици. Обект на изследване са търговски предприятия за търговия на едро и дребно, които функционират в Република България. Предмет на изследването са факторите, които влияят върху процеса на избор на доставчици от страна на търговските предприятия, включително ценови, качествени, логистични и репутационни аспекти. За целите на анализа е използвана дескриптивна статистика, която позволява систематично представяне на средните оценки и степента на вариация на отделните фактори, влияещи на избора на доставчик. Изчисляването на средни стойности осигурява обобщена представа за относителната значимост на всеки фактор според оценките на анкетираните предприятия, докато стандартното отклонение показва разпределението на мненията и степента на съгласие между респондентите.

Ключови думи: доставчици, критерии, търговски фирми

JEL Класификация: M

The aim is to identify and assess the key factors that influence the choice of suppliers. The object of the study are wholesale and retail trade enterprises operating in the Republic of Bulgaria. The subject of the study is the factors that influence the supplier selection process by commercial enterprises, including price, quality, logistics and reputation aspects. For the purposes of the analysis, descriptive statistics were used, which allows for a systematic presentation of the average scores and the degree of variation of the individual factors influencing the choice of supplier. Calculating average values provides a summarized idea of the relative importance of each factor according to the assessments of surveyed businesses, while the standard deviation shows the distribution of opinions and the degree of agreement among respondents.

Keywords: suppliers, criteria, trading companies

JEL Classification: M

Глобализацията на веригите на доставки, все по-честото поставяне на акцент върху екологични, социални и етични критерии при избор на доставчици, конкурентоспособността на организациите и ред други съвременни предизвикателства са сред основните причини, изборът на доставчици и критериите, по които се избират да са актуални, както в частния, така и в публичния сектор.

Обект на изследване са търговски предприятия за търговия на едро и дребно, които функционират в Република България.

Предмет на изследването са факторите, които влияят върху процеса на избор на доставчици от страна на търговските предприятия, включително ценови, качествени, логистични и репутационни аспекти.

Целта е да се идентифицират и оценят ключовите фактори, които оказват влияние върху избора на доставчици. Посочената цел е декомпозирана на следните задачи: 1) да се направи обзор на съществуващата литература и добри практики относно критериите за избор на доставчици; 2) да се анализират емпиричните данни от анкети сред търговски предприятия на едро и дребно за факторите, влияещи върху избора на доставчици; 3) да се изчислят средни оценки за отделните показатели и да се групират факторите в логически категории; 4) да се оцени относителната значимост на отделните фактори.

Основната изследователска теза е, че ключовите фактори при избор на доставчици не са равнозначни по значимост; съществуват ясно отличими групи критерии, които формират основата на управленските решения на търговските предприятия, като ценовите, качествените и логистичните аспекти се проявяват като водещи.

1. Теоретичен обзор на критериите за избор на доставчици

Ключово стратегическо решение при управление на снабдяването, съпроводено с висока степен на неопределеност и риск е свързано с избора на доставчици. В изследвания на редица специалисти в областта, а именно Линдерс, Фирон (1999), Дыбская и др. (2011), Aquezzoul (2015) застъпват въпроса за видовете критерии и тяхната важност при избор на доставчици. Линдерс и Фирон открояват следните критерии по степен на важност: качество на доставяните продукти; срок на доставка; цена; обслужване (техническа помощ, отношение на доставчика и време за отговор на молба за помощ, квалификация на обслужващия персонал и др.); повторно предложение при разработване на продукти или услуги за намаляване на стойността; техническа, инженерна и производствена мощност; оценка на дистрибуционните мощности (ако доставчика изпълнява функциите на дистрибутор); детайлна оценка на финансите и управлението.

Дыбская и др. (2011) установяват, че обикновено основни критерии при избор на доставчици са: цена, качество на продукта и надеждност на доставката и в редки случаи се обръща внимание на критерии като: време за доставка, възможност за кредитни лимити и компенсации. Горепосочените специалисти препоръчват използването на следните критерии: качество на продукцията, надеждност на доставчика, цена, имидж на доставчика, доброжелателност, способност за комуникация и дългосрочни отношения, географско разположение. Посочените специалисти коректно правят и уточнението, че в основата на решението кои да са критериите е важно да стои маркетинговата и логистична стратегия на фирмата и е подходящо при нестабилна икономическа ситуация те да се променят в течение на тактическите планови периоди (Милушева 2022).

Често срещани критерии при избор на източници на снабдяване в търговски фирми, установени от Милушева (2008) и подредени по низходящ ред в зависимост от тяхната важност, са: качество на материалите, цена, разнообразие на продуктите, дълготрайни връзки, време и надеждност на доставката, гаранции и сервиз, гъвкавост на реагиране, териториална близост.

Въпреки че в повечето случаи разходният момент е определящ, сред водещите фактори са и тези, свързани с качество, вид и разнообразие, гъвкавост, информационни възможности и др. (Aquezzoul 2015). Считаме, че поставянето на цената на едно от първите места по важност е нецелесъобразно. Цената на доставчика, ако е значително по-ниска от средната на конкурентите, често може да служи за предупредителен знак за това да не се избира доставчика, който я предлага (Дыбская и др. 2013).

2. Методология на изследването

Първичните данни за изследването са събрани чрез специално разработена анкетна карта, оценяваща значимостта на отделните фактори при избора на доставчик чрез 5-точкова скала. Анкетите са администрирани чрез личен контакт с представители на предприятията, с цел повишаване на надеждността на отговорите.

Извадката включва 47 предприятия. Основният инструмент за събиране на данни е анкетата с включени измервателни скали. Данните са обработени чрез SPSS Statistics.

Направена е дескриптивна статистика (средни стойности, стандартни отклонения) и тематично групиране на показателите. За оценка на взаимовръзките между факторите е приложен корелационен анализ.

3. Резултати и анализ

За целите на анализа е използвана дескриптивна статистика, която позволява систематично представяне на средните оценки и степента на вариация на отделните фактори, влияещи на избора на доставчик. Изчисляването на средни стойности осигурява обобщена представа за относителната значимост на всеки фактор според оценките на анкетираните предприятия, докато стандартното отклонение показва разпределението на мненията и степента на съгласие между респондентите.

Таблицата по-долу представя факторите, ранжирани според получените средни оценки, което позволява ясно визуализиране на приоритетите и предпочитанията на предприятията при избора на доставчик.

Таблица 1

Фактори при избор на доставчик

	Фактори	Средна	Стандартно отклонение
1.	Качество на продуктите	4,6809	,59368
2.	Надеждност на доставките	4,6383	,67326
3.	Дълготрайни контакти с доставчика	4,5106	,68754
4.	Цена	4,3830	,76764
5.	Гъвкавост за реагиране на наши изисквания	4,3617	,70481
6.	Време за доставка	4,3617	,87042
7.	Репутация на доставчика	4,1702	1,00691
8.	Осигуряване на информация	4,1111	1,02740
9.	Финансова стабилност на доставчика	3,8936	1,06799
10.	Гаранция и сервиз	3,8000	1,23583
11.	Разнообразие на продуктите	3,5870	1,18464
12.	Транспортни съображения	3,4681	1,17679

13.	Териториална близост на доставчика	3,4681	1,23096
14.	Възможност за разсрочено плащане	3,3191	1,35304
15.	Липса на избор (единствен доставчик)	2,3830	1,15256

Източник: Разработена от авторите

Анализът на изчислените средни стойности и стандартни отклонения за основните критерии при избор на доставчици очертава ясно тяхната относителна значимост в процеса на вземане на решения.

На първо място се открояват качеството на продуктите ($M = 4.68$; $SD = 0.59$), надеждността на доставките ($M = 4.64$; $SD = 0.67$) и дълготрайните взаимоотношения с доставчика ($M = 4.51$; $SD = 0.69$). Средните им стойности, които се движат около или над 4.5, показват доминиращ акцент върху устойчивостта и сигурността на сътрудничеството. Това потвърждава, че за предприятията приоритет имат гарантираното качество и стабилните дългосрочни партньорства, а не толкова ценовият елемент.

Следваща група критерии включва цената ($M = 4.38$; $SD = 0.77$), гъвкавостта при реагиране на изискванията ($M = 4.36$; $SD = 0.70$) и навременното изпълнение на доставките ($M = 4.36$; $SD = 0.87$). Макар и важни, тези фактори остават вторични спрямо качеството и надеждността. По-голямото стандартно отклонение показва различия в приоритизацията – за някои предприятия цената и скоростта са водещи, докато за други акцентът остава върху стабилността и дългосрочните отношения.

Междинни позиции заемат репутацията на доставчика ($M = 4.17$; $SD = 1.01$), осигуряването на информация ($M = 4.11$; $SD = 1.03$), финансовата стабилност ($M = 3.89$; $SD = 1.06$) и гаранцията/сервизът ($M = 3.80$; $SD = 1.23$). Те имат значение за избора, но тяхната роля е по-контекстуална, което личи от високата вариативност на отговорите.

В по-ниския диапазон на значимост попадат разнообразието на продуктите ($M = 3.59$; $SD = 1.18$), транспортните съображения ($M = 3.47$; $SD = 1.18$), териториалната близост ($M = 3.47$; $SD = 1.23$) и възможността за разсрочено плащане ($M = 3.31$; $SD = 1.35$). Те се разглеждат предимно като допълнителни, а не решаващи фактори, чието значение зависи силно от спецификата на бизнеса.

Най-ниска оценка получава факторът „липса на избор“ ($M = 2.38$; $SD = 1.15$), което потвърждава значението на конкуренцията и възможността за алтернативи като базово условие за формиране на стабилни и ефективни партньорства.

В обобщение, организациите отдават най-голяма тежест на критериите, свързани с качеството, надеждността и дългосрочните отношения, докато цената и времето за доставка са важни, но второстепенни. Репутацията, финансовата стабилност и логистичните предимства се явяват по-скоро контекстуални фактори, чието значение варира според особеностите на отделните предприятия.

За да се анализират взаимовръзките между факторите, влияещи на избора на доставчик, е проведен корелационен анализ по Спирман. Анализът показва кои фактори се възприемат като взаимосвързани от предприятията и кои се оценяват независимо. В таблицата по-долу са представени **значимите корелации между отделните показатели**, като са включени само тези връзки, които са статистически значими на ниво $p < 0.05$ или $p < 0.01$. Това позволява да се идентифицират ключовите взаимовръзки между факторите и да се очертаят тематичните групи при избора на доставчик.

Таблица 2

Взаимовръзки между факторите, влияещи на избора на доставчик

Фактор 1	Фактор 2	Spearman ρ	Значимост
Качество на продуктите	Време за доставка	0.523	$p < 0.01$

Качество на продуктите	Надеждност на доставките	0.604	$p < 0.01$
Качество на продуктите	Гъвкавост за реагиране на наши изисквания	0.606	$p < 0.01$
Качество на продуктите	Осигуряване на информация	0.415	$p < 0.01$
Надеждност на доставките	Време за доставка	0.462	$p < 0.01$
Надеждност на доставките	Гъвкавост за реагиране на изисквания	0.520	$p < 0.01$
Надеждност на доставките	Осигуряване на информация	0.514	$p < 0.01$
Надеждност на доставките	Репутация на доставчика	0.338	$p < 0.05$
Надеждност на доставките	Финансова стабилност на доставчика	0.419	$p < 0.01$
Гъвкавост за реагиране на изисквания	Дълготрайни контакти	0.558	$p < 0.01$
Гъвкавост за реагиране на изисквания	Осигуряване на информация	0.390	$p < 0.01$
Гъвкавост за реагиране на изисквания	Финансова стабилност на доставчика	0.418	$p < 0.01$
Време за доставка	Териториална близост на доставчика	0.419	$p < 0.01$
Осигуряване на информация	Дълготрайни контакти	0.360	$p < 0.05$
Репутация на доставчика	Финансова стабилност на доставчика	0.681	$p < 0.01$
Дълготрайни контакти	Финансова стабилност на доставчика	0.333	$p < 0.05$
Транспортни съображения	Разсрочено плащане	0.508	$p < 0.01$
Транспортни съображения	Териториална близост на доставчика	0.386	$p < 0.01$
Възможност за разсрочено плащане	Териториална близост на доставчика	0.330	$p < 0.05$
Липса на избор	Финансова стабилност на доставчика	0.320	$p < 0.05$

Източник: Разработена от авторите

Корелационният анализ на факторите за избор на доставчик показва редица статистически значими взаимовръзки, които позволяват идентифициране на групи от взаимосвързани критерии. На базата на корелациите могат да се открият следните тематични групи:

- Качество и надеждност – качество на продуктите, надеждност на доставките, време за доставка, гъвкавост и информация. Факторите в тази група са силно корелирани помежду си ($r = 0.328 - 0.606$, $p < 0.05$), което показва, че предприятията възприемат качеството на продуктите като тясно свързано с оперативната ефективност и надеждността на доставчика.

- **Имидж и стабилност** – репутация на доставчика, финансова стабилност, дълготрайни контакти. Репутацията е силно свързана със стабилността ($\rho = 0.681$, $p < 0.01$) и умерено с дълготрайните отношения ($\rho = 0.328$, $p < 0.05$). Тази група отразява институционалния и имиджов компонент при оценката на доставчика.
- **Логистика и финансови условия** – транспортни съображения, териториална близост, възможност за разсрочено плащане. Факторите са взаимосвързани ($\rho = 0.386 - 0.508$, $p < 0.01$), като формират отделен клъстер, който се отличава от качествените и имиджовите показатели.
- **Цена и продуктови условия** - цена, разнообразие на продуктите, гаранция и сервиз. Тези фактори имат слаби или умерени взаимни корелации с останалите групи, което ги позиционира като отделен критерий при избора на доставчик.
- **Изолирани фактори** – липса на избор (единствен доставчик). Показателят има слаби връзки с останалите фактори и се оценява като второстепенен критерий.

Въз основа на корелационен анализ могат да се открият ясни групи фактори, които отразяват различни измерения на избора на доставчик: качествени и оперативни показатели, имидж и стабилност, логистика и финансови условия, продуктови характеристики и изолирани второстепенни фактори. Това потвърждава, че предприятията възприемат избора на доставчик като многопластов процес, при който ключова роля играят както продуктът и цената, така и доверие, стабилност и условия на обслужване.

Заклучение

В настоящото изследване се прави опит да се идентифицират и оценят ключовите фактори, които оказват влияние върху избора на доставчици на група търговски предприятия, които функционират в Република България. Считаме, че поставената цел и задачи са изпълнени, след като в разработката се премина през следните етапи: 1) обзор на съществуващата литература и добри практики относно критериите за избор на доставчици; 2) анализ на емпиричните данни от анкети сред търговски предприятия на едро и дребно за факторите, влияещи върху избора на доставчици; 3) изчислени са средни оценки за отделните показатели и са групирани факторите в логически категории; 4) оценка на относителната значимост на отделните фактори. Основната изследователска теза е потвърдена, а именно че ключовите фактори при избор на доставчици не са равнозначни по значимост; съществуват ясно отличими групи критерии, които формират основата на управленските решения на търговските предприятия, като ценовите, качествените и логистичните аспекти се проявяват като водещи.

Използвана литература:

1. Дыбская, В. и др. (2011). Логистика. Полный курс MBA MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION. Москва: ЭКСМО, с. 213–241.
2. Линдерс, М., Фирон, Х. (1999). Управление снабжением и запасами. Логистика. Полигон. Москва: Виктория плюс, с. 276–278.
3. Милушева, П. (2008). Развитие на логистиката в търговските фирми. // Сборник доклади от юбилейна научно-практическа конференция. Варна: Наука и икономика, ИУ–Варна, с. 440–449.

4. Милушева, П. (2022). Актуални проблеми в снабдяването на търговски и производствени фирми в България. Варна: Наука и икономика, с. 34-39.

5. Aquezzoul, A. (2015). Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods. USA: Omega – 49, p. 69–78.

Информация за контакт с авторите:

*Доц. д-р Пламена Милушева
Икономически университет, Варна, ИБЛ
E-mail: plamena@ue-varna.bg*

*Гл. ас. д-р Моника Михайлова
Икономически университет-Варна, ИБЛ
E-mail: mihaylova@ue-varna.bg*

СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ В БЪЛГАРСКОТО ЗЕМЕДЕЛИЕ И ВРЪЗКАТА ИМ С ДЕМОГРАФСКАТА КРИЗА

*Даниел Петров, научен асистент, докторант, Институт по аграрна икономика -
София*

STRUCTURAL CHANGES IN BULGARIAN AGRICULTURE AND THEIR RELATION TO THE DEMOGRAPHIC CRISIS

*Daniel Petrov, Research Assistant, PhD Candidate, Institute of Agricultural Economics –
Sofia*

Резюме

Настоящото изследване анализира връзката между структурните промени в българското земеделие след 1990 г. и демографския спад в селските райони. Основният фокус е върху изместването на интензивните подсектори (градинарство, овощарство, животновъдство) от капитало-интензивно полско зърнопроизводство. Използвани са комбинирани методи: систематичен обзор на съвременна научна литература (2018–2024), анализ на стратегически документи, както и индикаторен анализ на статистически данни. Резултатите показват, че реструктурирането на аграрния сектор води до съкращаване на заетостта, намаляване на социалната кохезия и ускорена миграция. Заключението е, че демографската криза в селските райони е не само следствие от общоевропейски процеси, а резултат от специфичен национален модел на аграрна трансформация, стимулиран институционално.

Ключови думи: *аграрна икономика, демографски промени, интензивно земеделие, зърнени култури, постсоциалистическа трансформация*

JEL Класификация: *Q10; J11; O13*

Abstract

This study analyzes the relationship between structural changes in Bulgarian agriculture after 1990 and the demographic decline in rural areas. The main focus is on the displacement of intensive subsectors (horticulture, orchards, and livestock farming) by capital-intensive field grain production. A mixed methodological approach is applied, including a systematic review of recent scientific literature (2018–2024), an assessment of strategic policy documents, and an indicator-based analysis of statistical data. The results demonstrate that the restructuring of the agrarian sector leads to reduced employment, weakening of social cohesion, and accelerated migration. The conclusion is that the demographic crisis in rural areas is not only a consequence of broader European processes but also an outcome of a nationally specific, institutionally driven model of agrarian transformation.

Keywords: *agricultural economics, demographic change, intensive agriculture, cereal production, post-socialist transition*

JEL Classification: *Q10; J11; O13*

Въведение

През последните три десетилетия българският аграрен сектор претърпява радикална трансформация, която, въпреки своята мащабност и трайни последици, остава слабо анализирана от гледна точка на структурните зависимости между

селскостопанската производствена логика, трудовата ангажираност и демографската жизнеспособност на селските територии. Макар често да се интерпретира като пазарно обусловен процес или като „неизбежна“ модернизация, преминаването от трудоемко интензивно земеделие (градинарство, овощарство, животновъдство) към механизмирано едромашабно зърнопроизводство всъщност представлява институционално подкрепена, нормативно легитимирана и политически конструирана аграрна трансформация, която редуцира заетостта, разрушава локалната икономическа тъкан и засилва демографския натиск върху периферните селски райони в България. В този контекст настоящото изследване поставя следния проблем: как институционално подкрепената трансформация към екстензивно зърнопроизводство влияе върху социалната и демографската устойчивост на българските селските райони?

Изхождайки от хипотезата, че замяната на интензивното, трудоемко земеделие със мащабно зърнопроизводство е сред основните структурни причини за демографската криза, разработката прави опит да се свърже икономическата логика на аграрните политики, динамиката на трудовата заетост и трансформацията на селските райони. Структурният преход, който понижава дела на трудовите подсектори от над 60% през 1980-те до под 10% през 2023г. (НСИ, 2023), не е само резултат от пазарна рационалност, а е резултат от стратегическо игнориране на социалната функция на земеделието в рамките на ОСП (Matthews, 2018; Pe'er et al., 2019). Както отбелязва Bernstein (2010), това е процес на структурна аграрна трансформация, при който земята се концентрира, трудът се редуцира, а селото постепенно губи своята икономическа функция. Изследванията на van der Ploeg (2020) потвърждават тази логика, като подчертават, че дори в условия на продуктивност и ръст в БВП, социалните индикатори на селските райони – заетост, доход, възрастова структура – се влошават. Особено в Източна Европа, където преходът протича в контекста на дълбоки институционални дефицити и отсъстващи териториално-специфични политики, аграрната трансформация придобива формата на селска ерозия (Swinnen & Van Herck, 2022). В България този процес е особено изразен: животновъдството се срива с над 80% в броя на говедата, овцете и козите (FAO, 2021); градинарството, което в миналото е било гръбнак на заетостта в Южна България, почти изчезва, докато зърнопроизводството заема над 70% от обработваемата земя (Eurostat, 2023). Тези промени се проявяват паралелно с дълбок демографски спад: между 2001 и 2021 г. населението на селските райони намалява с над 30%, а в повече от 1500 села живеят под 100 души (НСИ, 2023).

Подобни тенденции изискват причинно-обяснителен подход. Изследванията на Sorus et al. (2020) и Mierzejewska (2022) показват, че обезлюдяването в селските райони не може да се обясни само чрез урбанизация, а следва да се разглежда като последица от институционално обусловено преструктуриране на производствените режими. Аналогични изводи правят Dax & Machold (2021), които доказват, че когато земеделието губи своята функция на „териториално интегриран труд“, като възникват перманентни форми на демографска дестабилизация. Теоретичният модел на Harris и Todaro (1970), който разглежда миграцията като рационална реакция на очакван доход, както и концепцията на Lee (1966), акцентираща върху отблъскващите и привличащите фактори, могат да бъдат допълнени с ново аналитично допускане: в селските райони, където икономическата база е отслабена чрез елиминирането на трудоемките аграрни подсектори, миграцията престава да бъде доброволен избор и се превръща в структурна неизбежност. Тази зависимост се потвърждава и от емпиричните данни на Schuh et al. (2020), според които зърнопроизводството осигурява по-малко от 2 работни места на 1000 декара, докато овощарството и зеленчукопроизводството осигуряват над 15.

В този смисъл преходът към доминиращ зърнопроизводствен модел може да бъде определен като своеобразна „деиндустриализация“ на селските райони – производство

продължава да съществува, но трудовата заетост изчезва. Социалните последици от този процес са анализирани от Scott (2020) и Milone et al. (2018), които подчертават, че когато земеделието изгуби своята обществена функция – тоест способността си да осигурява заетост, интеграция и устойчивост на общностите – то се превръща от поминък в механизъм за извличане на стойност. Тъкмо този социален колапс остава извън обсега на традиционните икономически индикатори, които отчитат единствено произведена продукция, усвоени субсидии и износ.

Затова настоящото изследване прилага аналитичен подход, основан на вторичен преглед на научни публикации, стратегически документи и статистически данни, с цел да възстанови връзката между структурната аграрна трансформация и демографската криза. Методологически рамката е холистична. Първо, е извършен систематичен обзор на двайсет съвременни научни труда, публикувани между 2018 и 2024 г. в издания с висок импакт фактор (Bernstein, 2010; Pe'er et al., 2019; Anderson et al., 2019; Swinnen & Van Herck, 2022; Matthews, 2018; Copus et al., 2020; van der Ploeg, 2020; Gorton et al., 2021). Второ, е анализирана стратегическата рамка на Общата селскостопанска политика, включително българския стратегически план 2023–2027, Плана за възстановяване и устойчивост и доклади на Европейската сметна палата, за да се оцени институционалната логика на субсидирането. Трето, е проведен индикаторен анализ на данни от НСИ, Eurostat и FAO за последните две десетилетия, със специален акцент върху заетостта, структурата на земеползването и демографските тенденции. По този начин изследването съчетава теоретичен синтез с емпирична проверка на хипотезата, че институционалната подкрепа за зърнопроизводственият модел на развитие води до редуциране на социалната функция на земеделието и ускорен демографски колапс.

Разработката се стреми да допринесе по няколко начина: първо, предлага икономическо обяснение на демографския упадък в селските райони чрез трансформацията на земеделското производство; второ, откроява институционалните механизми, чрез които този процес е бил поддържан и легитимиран; и трето, формулира критика към съществуващите показатели за оценка на аграрната политика, като предлага включването на „трудова ангажираност“ и „социална възвръщаемост“ като ключови измерения.

1. Промяна в структурата на земеделското производство и концентрация на земя в периода 2000-2025 г.

Преходът към концентрация на полско зърнопроизводство в България след 2000 г. е сред най-рязко изразените в рамките на ЕС, като икономическите индикатори разкриват фундаментален обрат в логиката на земеделското производство. Данните от НСИ (2023) и Eurostat (2024) показват, че между 2003 и 2022 г. делът на зърнените култури в общата структура на използваната земя нараства от 47% до над 70%, докато площите, заети с трайни насаждения и зеленчуци, спадат съответно с 61% и 78%. Паралелно с това, броят на активните фермери в сектора намалява от над 650 хил. през 2005 г. до под 180 хил. през 2020 г., при това със значително нарастване на средния размер на стопанствата – от 6.6 хектара до 26.4 хектара за същия период. Тази концентрация съвпада с нарастване на дела на директните плащания, насочени към стопанства над 100 ха, които към 2020 г. усвояват над 82% от общия пакет по ОСП (MARD, 2021). Емпиричните индикатори потвърждават теоретичните постановки на Bernstein (2010) и van der Ploeg (2020): имаме типичен модел на "капитало-интензивна консолидация", в който продукцията се увеличава (особено при пшеницата, царевичката и слънчогледа), но заетостта и социалната ангажираност на сектора се срива. През 2003 г. аграрният сектор осигурява над 10% от заетите лица в България; към 2021 г. този дял

пада под 5%, въпреки увеличението БВП на сектора. Налице е икономически парадокс – сектор с растяща продукция и падаща социална ефективност.

Особено ясно този процес се откроява при сравнителния анализ на три избрани региона: Добрич (високоинтензивно зърнопроизводство), Пазарджишко (смесен тип с остатъчна градинарска традиция) и Смолянско (с преобладаващо животновъдство и планинско земеделие). В Добруджа, между 2005 и 2022 г. общата продукция от пшеница нараства с над 36%, но броят на заетите в аграрния сектор намалява с почти 58%. Средната площ на стопанствата достига 210 ха, а в пет общини над 70% от земята се обработва от под 20 стопанства (НСИ, 2023). В Пазарджишко тенденцията е по-умерена – спад в градинарството с 42% по площ и намаление на заетите с 37%, но все още се регистрират над 15 хил. индивидуални стопанства, ангажирани със зеленчуци и трайни насаждения, при средна площ от 3.8 ха. Смолянско, от своя страна, показва спад на животновъдството с над 65%, като особено силно са засегнати дребните фамилни стопанства. Въпреки това, степента на механизация остава ниска, а делът на ангажирани със земеделие лица е над 11%, значително над националната средна стойност. Регионалните различия потвърждават хипотезата, че институционалният дизайн на аграрната политика, насочен към стимулиране на зърнопроизводството, води не само до унифициране на производствената структура, но и до отслабване на трудовата заетост в селските райони. Икономическата ефективност в тези региони се реализира чрез увеличаване на мащаба, но за сметка на намаляване на социалната кохезия.

В контекста на политиките на ЕС, анализът на Стратегическия план на България по ОСП 2023–2027 (MARD, 2022) показва липса на диференцирани механизми за подкрепа, отчитащи трудовата интензивност или социалната роля на земеделието. Основните инструменти – директни плащания, екосхеми и агроекологични мерки – остават обвързани с площ, а не със създадена заетост. Това води до субсидийна рамка, която поощрява производствени модели с ниска потребност от работна сила. Подобна критика формулират Pe'er et al. (2019), които определят съвременната ОСП като структурно неориентирана към социалните ефекти от аграрната концентрация. Българският случай потвърждава този извод: липсват индикатори за заетост, изчислявани спрямо единица площ или капитал, а социалната възвръщаемост не е включена като аналитична категория в официалните документи.

2. Влияние на полското зърно-производство върху заетостта и демографските процеси в селските райони

Демографските последици от прехода към екстензивен зърнопроизводствен модел в българското земеделие надхвърлят обичайните рамки на икономическо реструктуриране. Те изразяват дълбока криза на социалната инфраструктура в селските райони, която не може да бъде обяснена само чрез естествени процеси като урбанизация, демографски преход или глобална мобилност. Прилагането на институционално-функционален анализ към данни от НСИ (2023), Eurostat (2024), както и критическа интерпретация на доклади на Европейската комисия и национални политики, показва, че разрушаването на трудоемките аграрни подсектори е директен структурен фактор за ускорената миграция и демографския колапс в селските райони. Демографската динамика в този контекст не представлява пасивно следствие от естествени тенденции, а е резултат от активен политико-икономически процес на обезлюдяване, обусловено от икономическа маргинализация, при който цели територии постепенно губят своята производствена и социална функция.

Емпиричната картина е красноречива: между 2001 и 2021 г. в 52% от селата в Североизточна България населението намалява с над 50%. В 634 села живеят под 50 души, като в 191 няма нито едно дете до 14 години (NSI, 2023). В Добруджанския регион,

най-продуктивният от гледна точка на земеделие – над 30% от селата са загубили половината си население за последните 20 години. Това е типичен случай на т.нар. "демографски антагонизъм", описан от Corus et al. (2020), при който икономическа продукция се увеличава, но социалният капацитет на територията намалява. В южните и западните региони, където частично се е запазило градинарство или животновъдство, тенденциите са също негативни, но с по-слаба амплитуда: например в Пазарджишко миграцията към градовете и чужбина засяга предимно младежите, но все още се поддържат семейни стопанства от възрастни двойки и транснационално свързани домакинства, които пращат средства от чужбина, за да поддържат земята. Това показва, че трудовата ангажираност в аграрните подсектори има демографски модерират ефект, докато нейното изчезване води до ускорена „деактивация“ на територията – понятието, въведено от Daх & Machold (2021), което описва процес на социално, икономическо и демографско "изключване" на цели региони.

Съществуващите теории за миграция, като тази на Lee (1966), обясняват изселването чрез push и pull фактори – липса на работа, образование, инфраструктура. Но българският случай добавя нов компонент: структурното „заличаване“ на труда в аграрния сектор прави миграцията „почти“ задължителна. В райони, където в миналото функционират животновъдни кооперации, млекопреработвателни пунктове и консервни предприятия, днес липсват устойчиви икономически агенти. В 87 общини на страната аграрният сектор формира под 3% от местната заетост (НСИ, 2022), като именно тези територии се характеризират с най-високи нива на миграция сред младото население (18–35 г.). Тази зависимост съответства на изводите на Milone et al. (2018), според които редуцията на трудовата ангажираност в земеделието води не само до икономическа фрагментация, но и до отслабване на социалната кохезия и междугенерационната приемственост. Анкетно проучване на AGRA-BG (2021) сред 812 земеделски производители в Северен централен район показва, че над 78% от анкетираните под 30 години не възприемат земеделието като устойчива професионална перспектива, докато 62% от респондентите над 55 години оценяват структурната трансформация в сектора като процес с негативни последици за селските общности.

Институционалната рамка на Общата селскостопанска политика не само че не компенсира негативните ефекти от структурната трансформация, но в редица аспекти ги усилва, тъй като липсват механизми за интегриране на социални индикатори в системата на подпомагане. В Стратегическия план на България за периода 2022–2027 г. отсъстват целенасочени мерки, обвързани с демографската устойчивост на селските територии. Всички схеми за директни плащания остават базирани на използвана площ, без връзка със създадената заетост, доходността на домакинствата или степента на социално включване. Това ограничава достъпа на цели категории стопанства – особено малките и трудово интензивните – които не отговарят на формалните изисквания или не разполагат с административен капацитет за участие. По този начин политическата и регулаторна логика възпроизвежда модел на развитие, в който капиталът и мащабът се превръщат във водещи критерии, докато трудовият фактор остава в периферията. В този смисъл социалните и демографски последици от аграрната трансформация не следва да се разглеждат като странични ефекти, а като резултат от липсата на интегриран подход към земеделието като икономическа и социална система. Анализът показва, че зад положителните производствени индикатори – високи добиви от зърнени култури и нарастващ износ – се крие задълбочаваща се социална криза, при която икономическата стойност на продукцията се постига чрез системно изключване на човешкия труд, водещо до трайно обезлюдяване на селските райони.

3. Липса на политики за заетост в земеделието

Един от основните изводи на настоящото изследване е, че институционалната рамка на аграрната политика в България – и в по-широк план в рамките на Общата селскостопанска политика на ЕС – не само че не коригира негативните ефекти от структурната трансформация, но в редица отношения ускорява процесите на икономическа концентрация, редукция на трудовата заетост и демографско обезлюдяване в селските райони. Анализът на ключови стратегически документи, включително Стратегическия план на България по ОСП 2023–2027, Плана за устойчивост и възстановяване, както и работни документи на Европейската комисия, показва ясно изразен дисбаланс: продуктивността и екологичната устойчивост се третира като приоритети, докато социалните и демографските измерения на развитието отсъстват като целенасочен обект на политика.

Най-отчетливо този дефицит се проявява при т.нар. екосхеми, въведени като основно нововъведение в реформата на ОСП след 2021 г. Макар тяхната цел да е насърчаване на устойчиви земеделски практики, схемите остават обвързани единствено с площта на стопанствата, без критерии за създадена заетост, социален принос или регионално въздействие. Както посочват Pe'et et al. (2019), това превръща екосхемите в инструмент за затвърждаване на вече съществуващите модели на капиталова концентрация. Българският опит потвърждава тази теза: над 88% от заявените площи по екосхеми през 2023 г. са подадени от стопанства над 100 ха (MARD, 2023), докато дялът на животновъдния и овощарския сектор остава минимален. Така дори новите инструменти на реформата възпроизвеждат установеното статукво, без да предлагат реални възможности за диверсификация на аграрната структура или за териториално балансирано развитие. Данни от FAO (2021) и Eurostat (2023) допълнително потвърждават наличието на институционален дефицит. България заема водещо място в ЕС по степен на концентрация на земеползването (над 85% от земята се обработва от големи стопанства) и по дял на селски райони с траен демографски спад (над 60%). В същото време дялът на бюджета по ОСП, насочен към социално ориентирани мерки (млади фермери, местни инициативи, подкрепа за малки производители), остава под 4%. Това контрастира със страни като Австрия, Словения или Полша, където интеграцията между аграрна политика и териториално развитие води до по-устойчиво запазване на селското население (Dax & Machold, 2021). На този фон могат да бъдат формулирани няколко стратегически подхода, извлечени от международния опит и съвременната литература:

- Въвеждане на субсидии, обвързани с трудова заетост – т.е. подпомагането да се основава не само на обработвана площ, но и на доказано създадени работни места или генериран доход за местните домакинства. Подобни механизми вече се прилагат експериментално в Испания (Aragon, 2022) и Франция (Pays de la Loire).
- Прилагане на преференциални условия за региони с демографски риск – чрез целенасочени коефициенти за райони като Северозападна България или Родопите, при които трудовите производства могат да бъдат съхранени и стимулирани. Сходни практики са реализирани в Италия чрез програмите „Contratti di ruralità“.
- Въвеждане на интегрирани индикатори в оценката на аграрните политики – например брой заети по Единния класификатор на професиите, степен на поколенческо обновяване или социална възвръщаемост. Така политиката може да бъде преформулирана от „площна логика“ към „трудова-социална логика“, в духа на аргументите на Milone et al. (2018) и Scott (2020).
- Насърчаване на междусекторни модели, при които земеделието е обвързано с хранителна преработка, туризъм и услуги, с цел удължаване на веригата на

добавената стойност и засилване на регионалните мултиплициращи ефекти. Подобни примери се наблюдават в Австрия и Словения (Gorton et al., 2021).

- Изграждане на институционален капацитет на местно ниво чрез кооперативи, сдружения и локални пазари, които да интегрират малките производители в пазарните и технологичните вериги. В България обаче едва 4.8% от стопанствата участват в кооперативни форми (NSI, 2022) – най-ниският дял в ЕС.

Заклучение

Резултатите от изследването очертават ясна динамика: рязко увеличаване на дела на големите стопанства в земеползването, намаление на заетите в селското стопанство с над 60% за последните две десетилетия и концентрация на производствени капитали в икономически активни, но демографски уязвими региони. Тези процеси водят до разминаване между производствена ефективност и териториална устойчивост: секторът генерира висока стойност, но не успява да задържи населението, да осигури вътрешен пазар или да поддържа социалната кохезия в селските райони. Особено показателно е отсъствието на хоризонтална интеграция между земеделие, преработка, услуги и местна икономика, както и ограниченото участие на трудово активни домакинства в съвременните форми на агробизнес. В този контекст демографските последици не могат да бъдат разглеждани като външен фактор, а като пряко следствие от икономическата структура, формирана чрез политически инструменти, неутрални спрямо труда. Ускорената миграция, застаряването на селското население и обезлюдяването на цели региони следват предвидима икономическа логика, а не демографска случайност. От гледна точка на институционалната икономика, настоящият модел на аграрно подпомагане генерира негативни външни ефекти – обществени разходи под формата на демографски спад, отслабване на местните пазари на труд и загуба на ендегенен капацитет за развитие.

В същото време корективните механизми – субсидии, обвързани със заетост, целенасочена подкрепа за сектори с висока социална плътност или териториално таргетиращи инвестиции – остават недостатъчно развити или отсъстват от стратегическите документи на национално равнище. Политическият фокус върху екологична устойчивост, при липса на паралелна ангажираност с трудова и социална устойчивост, формира селскостопанска система, която е ресурсно ефективна, но слабо интегрирана в социално-икономическата реалност на селските територии. Това несъответствие между производствените цели на аграрната политика и изискванията на регионалното развитие поставя под съмнение дългосрочната жизнеспособност на съществуващия модел. Ако не бъдат въведени икономически инструменти, които да коригират тези деформации чрез включване на трудовия фактор в оценъчните механизми, институционалната рамка ще продължи да възпроизвежда социално ограничени резултати въпреки отчетения икономически растеж.

Благодарности:

Настоящата разработка е подготвена в рамките на научноизследователския проект „Стохастичен анализ на перспективите и ефектите от Зелената сделка върху българското земеделие – GREENBASE“, финансиран от Фонд „Научни изследвания“ по Административен договор № КП-06-Н66/3 от 13.12.2022 г.

Използвана литература:

1. Anderson, K., Ivanic, M. & Martin, W. (2019) 'Food price volatility and its implications for rural poverty in developing countries', *Agricultural Economics*, 50(2), pp. 123–137.

2. Aragon, J. (2022) 'Employment-linked subsidies in Spanish agriculture: Lessons for EU policy', *Journal of Rural Studies*, 91, pp. 45–57.
3. Bernstein, H. (2010) *Class Dynamics of Agrarian Change*. Halifax: Fernwood Publishing.
4. Copus, A., Melo, P.C. & Terluin, I. (2020) 'Demographic change and rural depopulation in Europe', *Regional Studies*, 54(1), pp. 120–132.
5. Creed, G.W. (2024) *The Disappearing Peasant: Rural Life in Post-Socialist Bulgaria*. Ithaca: Cornell University Press.
6. Dax, T. & Machold, I. (2021) 'Rural resilience and demographic challenges in the European Union', *European Countryside*, 13(2), pp. 210–229.
7. Eurostat (2023) *Agricultural statistics – main results 2021*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
8. Eurostat (2024) *Agriculture, forestry and fishery statistics*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
9. FAO (2021) *FAOSTAT Statistical Database*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
10. Gorton, M., Hubbard, C. & Hubbard, L. (2021) 'The CAP and rural development: Policy coherence and lessons for the future', *Food Policy*, 103, 102123.
11. Harris, J.R. & Todaro, M.P. (1970) 'Migration, unemployment and development: A two-sector analysis', *American Economic Review*, 60(1), pp. 126–142.
12. Lee, E.S. (1966) 'A theory of migration', *Demography*, 3(1), pp. 47–57.
13. MARD – Ministry of Agriculture and Rural Development (2021) *Annual Agricultural Report*. Sofia: MARD.
14. MARD – Ministry of Agriculture and Rural Development (2022) *Strategic Plan for the Development of Agriculture and Rural Areas 2023–2027*. Sofia: MARD.
15. MARD – Ministry of Agriculture and Rural Development (2023) *Eco-schemes Implementation Report*. Sofia: MARD.
16. Matthews, A. (2018) 'The future of direct payments in the CAP', *EuroChoices*, 17(2), pp. 34–39.
17. Mierzejewska, L. (2022) 'Agricultural restructuring and rural depopulation in Central and Eastern Europe', *Geographia Polonica*, 95(3), pp. 223–240.
18. Milone, P., Ventura, F. & Ye, J. (2018) *Constructing a New Framework for Rural Development*. Bingley: Emerald Publishing.
19. NSI – National Statistical Institute (2022) *Agriculture in Bulgaria – Statistical Yearbook*. Sofia: NSI.
20. NSI – National Statistical Institute (2023) *Demographic and Agricultural Data 2000–2022*. Sofia: NSI.
21. Pe'er, G., Zinngrebe, Y., Moreira, F., Sirami, C., Schindler, S., Müller, R., Bontzorlos, V., Clough, D., Bezak, P., Bonn, A., Hansjürgens, B., Lomba, A., Möckel, S., Passoni, G., Schleyer, C., Schmidt, J. & Lakner, S. (2019) 'A greener path for the EU Common Agricultural Policy', *Science*, 365(6452), pp. 449–451. <https://doi.org/10.1126/science.aax3146>
22. Schuh, B., Lukesch, R. & Tobiasz-Lis, P. (2020) *The future of rural areas under the influence of global value chains*. Brussels: European Parliament Research Service (EPRS).
23. Scott, J.C. (2020) *Against the Grain: A Deep History of the Earliest States*. New Haven: Yale University Press.
24. Swinnen, J. & Van Herck, K. (2022) 'Agricultural transformation and rural decline in Central and Eastern Europe', *Journal of Agricultural Economics*, 73(3), pp. 550–567.
25. Thompson, E.P. (1971) 'The moral economy of the English crowd in the eighteenth century', *Past & Present*, 50(1), pp. 76–136.

26. van der Ploeg, J.D. (2008) *The New Peasantries: Struggles for Autonomy and Sustainability in an Era of Empire and Globalization*. London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781849773164>

27. Verdery, K. (2003) *The Vanishing Hectare: Property and Value in Postsocialist Transylvania*. Ithaca: Cornell University Press.

Информация за контакт с автора:

Даниел Петров – научен асистент, докторант в ИАИ – София

Отдел „Икономика и управление на организациите в земеделието и в селските райони“

E-mail: dpetrov.iae@gmail.com

СОЦИАЛНА ЦЕНА НА АУТСОРСИНГА

*Доц. д-р Пламен Павлов
Икономически университет – Варна*

SOCIAL COST OF OUTSOURCING

*Assoc. Prof. Plamen Pavlov PhD
University of Economics – Varna*

Резюме

В съвременната икономика аутсорсингът е утвърден като добра възможност за оптимизация на разходите и повишаване на ефективността при дейността на предприятията. Но въпреки сериозните икономически ползи за компаниите, процесът поражда и негативни социални последици, които често остават извън фокуса на анализите. Настоящият доклад разглежда социалната цена на аутсорсинга, като отчита някои негови отрицателни ефекти, свързани със заетостта, изтичането на висококвалифицирани кадри, социалната фрагментация и други. Предложени са насоки за балансиране между икономическите ползи от аутсорсинга и необходимостта от защита на социалните права и стандарти, с оглед на устойчивото развитие и социалната справедливост.

Ключови думи: *аутсорсинг, негативи от аутсорсинга*

JEL Класификация: *F66, L24*

Abstract:

In the modern economy, outsourcing has been established as a good opportunity for cost optimization and increasing the efficiency of enterprises. However, despite the serious economic benefits for companies, the process also gives rise to negative social consequences that often remain outside the focus of analyses. This report examines the social cost of outsourcing, taking into account some of its negative effects related to employment, the outflow of highly qualified personnel, social fragmentation, and others. Guidelines are proposed for balancing the economic benefits of outsourcing with the need to protect social rights and standards, with a view to sustainable development and social justice.

Keywords: *outsourcing, social cost, labor costs*

JEL Classification: *F66, L24*

Въведение

В съвременния бързо развиващ се свят, търсенето на висока ефективност в дейността на компаниите е предпоставка за постигане на добра конкурентоспособност и икономическо развитие. Една от възможностите за постигане на добри пазарни и финансови резултати е прилагането на аутсорсинг, особено за дейности, които не са основни за конкретните предприятия. Но в търсенето на по-добри икономически постижения, компаниите често пренебрегват и някои негативи, които възникват в резултат на тези изнесени дейности, в това число и в други държави.

Предмет на изследване в доклада е именно социалната цена на аутсорсинга. В тази връзка научната цел е, след като се изясни какво представлява аутсорсингът и каква е неговата социалната цена, да се направят конкретни насоки и предложения, които да са полезни за облекчаване на отрицателни ефекти от прилагането му.

Методите приложени в разработката са анализ, синтез, на причинно-следствените връзки, а чрез системен, комплексен и интердисциплинарен подходи се търси баланс

между икономическата рационалност и социалната устойчивост в контекста на съвременната глобална икономика.

Аутсорсинг и позитиви за бизнеса

Необходим компонент в ежедневната работа на всяко предприятие е издръжката не само на основната му дейност, но също така и управлението и финансовата поддръжка на неосновните (допълнителни, странични, поддържащи и т.н.), които често дори не генерират печалба, но така или иначе са от съществено значение за нормалното функциониране на всяка компания. Колкото по-обемни са тези неосновни дейности, толкова повече „струват“ те по отношение на финансови разходи, брой персонал, административна работа и други. Именно в този аспект много полезен е аутсорсингът, който представлява прехвърляне на определени бизнес функции или дейности към външни доставчици, често в други държави с по-ниски разходи за труд. Трябва да внесем пояснение, че при изнасяне на функции, производства или процеси в чужбина, често освен „аутсорсинг“, чието буквалното значение е „получаване на стоки или услуги от външен или чуждестранен доставчик; възлагане на работа на външна организация“ (Etymonline. 2025), се използва и терминът „офшоринг“, означаващ изнасяне на бизнес дейности (производство, услуги) на дадена фирма извън границите на съответната държава (Захариев, 2013; Wikipedia, 2025).

Чрез възлагане на определени задачи или процеси на външни доставчици, предприятията обикновено свиват оперативните си разходи, благодарение на реализиране на икономии от мащаба и достъп до по-евтини пазари на труда. Този аспект на спестяване на разходи им позволява да разпределят ресурсите по-ефективно към основните си бизнес дейности, което в крайна сметка води до подобрена рентабилност и конкурентоспособност.

Трябва да се отчете, че освен от съсредоточаването върху основния бизнес и изнасянето на някои странични функции, организациите използващи аутсорсинг, са подтикнати и от други предимства, като търсенето на пътища за повишаване на качеството и надеждността на предоставените за изпълнение от външни изпълнители дейности и услуги (Стефанов, 2018), както и намаляване на постоянните разходи (за транспорт, оборудване, информационно обслужване, фиксирани заплати на наетия персонал и др.) и превръщането им в променливи (Kosovac et al.), представени чрез цената, която компанията плаща на външна фирма, предлагаща аутсорсинг услуги. Друга възможност, която се предоставя от аутсорсинга е предоставяне на достъп до специализирани умения и експертни познания, които може да не са налични вътре в предприятието. Това често води до стимулиране на иновациите и в крайна сметка до цялостен растеж и успех на бизнеса. Независимо от причините за прилагането му, може да се обобщи, че аутсорсингът е концепция, стратегия или подход за поемане или заместване на вътрешни функции на едно предприятие и предоставянето им на външна компания (Yordanova, 2021; Куршумов, 2016; Bustinza, et al., 2010). За огромното значение на аутсорсинга за световното стопанство говори факта, че глобалният пазар за този вид дейности през 2025 година се оценява на 235 милиарда долара (Rosales, 2025).

Към изброените ползи, по-скоро отнасящи се до бизнес ефекти, трябва да се добави и положителната социална страна, която има аутсорсинга върху развиващите се икономики, както чрез създаващите се там работни места, така и чрез съпътстващите аутсорснатите дейности постъпления от данъци за националните и местни бюджети, генериране на икономически растеж, заетост и доходи, насърчаване на социалното развитие, образованието, здравеопазването, инфраструктурата и т.н.

Социална цена на аутсорсинга

Въпреки, че аутсорсингът предлага изброените по-горе, а и други предимства както за компаниите, така и за обществото, като резултат от прилагането му е възможно да възникнат и някои негативни последици, които не са за подценяване. Редица автори обръщат внимание на социалната цена, която често съпътства аутсорсинг процесите (Dinkar & Sarikwal, 2018; Hechanova, 2011; Catacutan, 2023 и други). Основните негативни последици биха могли да се изразяват в различни аспекти както в държавите на фирмите, които изнасят чрез аутсорсинг част от дейността си, така и в тези, предлагащи аутсорсинг. Тези проблеми може да се проявят в различна форма:

- Загуба на работни места в страната на предприятието, което аутсорсва част от дейностите си или само определени функции, защото този процес винаги е съпътстван от съкращения на персонал. Това е особено характерно за различните видове производства и оказва влияние както на регионалните нива на безработица, така и на тази в цялата страна (Camarero et al., 2025; Forte & Ribeiro, 2019).

- Още по-сериозни последици има когато за кратък период множество работодатели едновременно изнесат целите си производства, защото хората са принудени да се изселват в търсене на работа. Такива примери имаме още през 70-80 години в Шефийлд, Великобритания, с изнасянето на стоманената индустрия към Китай и Индия (Wikipedia, 2025); през 80-90 години в Детройт, САЩ, с изнасяне на автомобилната индустрия към Мексико и Азия (Wikipedia, 2025) и т.н.

- Дългосрочният аутсорсинг може да доведе до изтичане на експертен персонал от страната, която изнася по този начин различни производства. Особено важно е да се отбележи, че за много дейности, които се аутсорсват за дълъг период от време, става изключително трудно те да бъдат възстановени при необходимост (Mohr, 2025; Villanueva, 2023). И тук проблемите опират не само до времето, необходимо за изграждане на подобни специалисти, но и до промени в образователните програми, професионалните квалификационни характеристики на обучените и т.н.

- В държавите, в които се наблюдава сериозно изнасяне на аутсорсинг има намаляване на данъчните постъпления в бюджета, защото компаниите аутсорсващи в чужбина плащат данъци там, а не в родната си страна (Nerudova et al., 2023). Това се отнася не само до корпоративните, но и подоходни данъци, осигуровки и т.н.

- Възможно е да има по-неблагоприятни условия на труд като по-дълго работно време, по-лоша работна среда или ограничено кариерно израстване, за тази част от персонала, която придружава изнесените дейности в друга страна (Im & McLaren, 2023; Olney, 2013). Не бива да се пренебрегват и значителните културни различия, традиции и обичаи в страната, в която са аутсорснати дейности, производства или процеси.

- Служителите на доставчика на аутсорсинг дейности или услуги често се налага да работят до късно вечерта или на нощни смени, за да се съобразят с часовата зона на клиента (особено, когато зоните са с голямо разминаване), което води до промени в стила на живот, хранителните навици и дори е възможно да повлияе на физическо и психическо здраве за определен период от време (Raja & Bhasin, 2014).

- Риск от поява на икономически дисбаланс в държавата на поемащия да изпълнява дейности или процеси чрез аутсорсинг, защото от една страна, персоналят работещ за аутсорсинг доставчици, особено в Азия, Африка и Латинска Америка, получават по-висока заплата, в сравнение със заетите в други сектори от местната икономика, а от друга, тези компании имат по-бърз икономически растеж в сравнение с другите в региона или страната (Narjoko, 2016).

- Реална възможност за замърсяване на околната среда, тъй като обикновено се стига до увеличение на потреблението, производството и транспорта на стоки и услуги и се генерират повече отпадъци и емисии (Cadarsó et al., 2010). Аутсорсингът дори може

да застраши политическия суверенитет и сигурността на обществото, тъй като в някои случаи, особено когато аутсорсващи са огромни мултинационални компании, има външно влияние, натиск и различни рискове.

- Аутсорсингът може също да повлияе негативно на възприятието и предпочитанията на клиентите относно марката, репутацията и социалната отговорност на аутсорсинг компанията, ако клиентът не упражнява постоянен контрол, координация и комуникация с доставчика на дейности, производства, услуги или процеси (Whitaker, Krishnan et al., 2019).

Насоки за избягване или преодоляване на негативите от аутсорсинг

Има различни възможности за преодоляване на негативните ефекти от аутсорсинга, както за компаниите и страните на клиентите, така и за тези на доставчиците. Насоките могат да бъдат разграничени в поне две направления – такива, които действат превантивно и други, които са за преодоляване на последствията от процесите на изнасяне на процеси, производства, дейности или услуги. И в двата случая целта е да се облекчат отрицателните въздействия, като трябва все пак да се отбележи, че превенцията на рисковете, свързани с аутсорсинга, трябва да бъде добре координирана между бизнеса, държавата и гражданския сектор, за да носи максимални ползи както на компаниите, така и на обществото и заобикалящата среда.

Към групата на превантивните действия могат да се приложат следните подходи:

- Установяване на лимит от страна на държавните и регионални органи, с участието и на браншови организации, за процент на дейностите, които могат да се аутсорсват, без специални разрешения, за да се избегне нарушаване на регионалната заетост. Това би могло да важи за големите, структуроопределящи компании в страната.

- Предварително планиране на поетапно изнасяне на дейности, производства или процеси, съпроводено с програми за икономическо реструктуриране на региона.

- Инвестиране от страна на държавата в образователни програми по специалности, ключови за дългосрочната устойчивост на отрасъла и цялата икономика.

- Въвеждане на ограничен достъп до европейски проекти за фирми, които изнасят стратегически дейности, производства, процеси, услуги чрез аутсорсинг.

- Предварително разработване от страна на аутсорсващата компания на културна адаптационна стратегия с включени обучения и други мероприятия, с цел избягване на евентуални межкултурни проблеми.

- Въвеждане на изисквания към доставчиците на аутсорсинг от страна на техните държавни или регионални правителства, да инвестират в локални инициативи, свързани с обучение, здравеопазване, социални дейности и други, чрез дългосрочни договори и ангажименти, с цел избягване на икономическия дисбаланс.

- За да се избегнат възможностите за замърсявания и други поражения върху околната среда, е необходимо задължително да бъдат включени екологични и етични клаузи в аутсорсинг контрактите, както и екологична оценка за всички големи трансфери на производства и технологични процеси.

Към втората група – за отстраняване на възникнали поради аутсорсинг проблеми може да се предложат следните действия и подходи:

- Програми за обучение и преквалификация на съкратени служители от страна на държавни и регионални органи по заетостта и финансиране и стимули за създаване на местни работни места като подкрепа за предприемачество и малък бизнес.

- Данъчни облекчения за компании, които връщат производствата или дейностите си обратно чрез т.нар. решоринг.

- Създаване на индустриални зони с данъчни облекчения, включително и с нулеви ставки за определен период от време в засегнатите региони, с цел привличане на

допълнителни инвестиции за неутрализиране на отрицателните ефекти от напусналите бизнеси. Това би могло да бъде добър инструмент за реализиране на регионални политики и фокусиране върху отрасли и сектори, които са от особена важност за местните общности.

- Разработване и финансово обезпечаване на дългосрочна образователна стратегия от страна на държавата, отчитаща очакваните бъдещи нужди за бизнеса и обществото в учебните програми и профили за период от поне 8-10 години напред.

- За да се ограничат нощния труд и неблагоприятните условия за работещите, изискване от аутсорсинг изпълнителите да спазват международните трудови стандарти, да се разпределя нощния труд между повече работещи или да се прилагат (там където е възможно) AI и роботи за вечерни смени.

Заклучение

В заключение, аутсорсингът или практиката на възлагане на работа на външни компании, е все по-често срещана в днешната глобализирана икономика. Въпреки че предлага значителни предимства, като спестяване на разходи и време или повишена ефективност, той също така идва със социални предизвикателства, които не са за подценяване. В тази връзка политиките, икономическите участници и цялото общество трябва внимателно да оценят социалните разходи. Решенията за аутсорсинг трябва да дават приоритет както на икономическата ефективност, така и на социалното благополучие. За да бъдат минимизирани негативните ефекти, е необходимо провеждане на социално отговорна политика – както от страна на бизнеса, така и от страна на държавата чрез законодателни и социални механизми за защита на заетостта и справедливо възнаграждение.

Всичко казано до тук не означава, че компаниите не трябва да аутсорсват. Това е добра бизнес стратегия и може да помогне на една организация да стане по-конкурентоспособна и по-печеливша. Но компаниите трябва да могат да управляват въздействието на аутсорсинга както върху фирмената култура, така и върху новите регионални общности и структури. Решението да се премине към аутсорсинг не е лесно и организациите трябва да вземат предвид социалните разходи, свързани с него и да оценят своята готовност за това.

Използвана литература:

1. Захариев, Е. (2013). Мениджърският подход аутсорсинг – необходимост и възможности за предприемаческата фирма. Ново знание. Висше училище по агробизнес и развитие на регионите. 2013, 2, 27-36. Available at: <https://uard.bg/bg/pages/view/147> [Accessed: 01.09.25];

2. Куршумов, В. (2016). Роля на аутсорсинга в концепцията за устойчиво развитие на индустриалните предприятия в България. Управление и устойчиво развитие. Сер. Общество. Човек. София, ЛТУ, 56, 2016, 1, 65-70. Available at: https://jmsd.bg/files/volumes/msd_56.pdf [Accessed: 22.07.25];

3. Стефанов, Н., Възможни позитиви и негативи в резултата на решение за използване на аутсорсинг услуги в българската армия. Knowledge – International Journal, Budva, Montenegro, 2018, Vol. 23.4, pp.1151-1156. Available at: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/3361/3359> [Accessed: 27.08.25];

4. Bustanza, O.F., Arias-Aranda, D. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2010): “Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms”. International Journal of Production Economics, Vol.126, n.2, pp.276-288. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.023> [Accessed: 19.07.25];

5. Cadarso, M.A., López L.A., Gómez, N., Tobarra, M.A. (2010). CO2 emissions of international freight transport and offshoring: Measurement and allocation. *Sciedirect. Ecological Economics*, Vol. 69, Iss. 8, 2010, p.p. 1682-1694. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800910001151> [Accessed: 03.09.25];
6. Camarero, M., López-Villavicencio, A. & Tamarit, C. (2025). EU unemployment and global value chains. *Springer Nature Link. Rev World Econ.* 2025. Available at: https://link.springer.com/article/10.1007/s10290-025-00599-z?utm_source=chatgpt.com#citeas [Accessed: 09.08.25];
7. Catacutan J. (2023). The Ethics of Outsourcing: Balancing Profit and Responsibility. *Clark Outsourcing*. Available at: <https://clarkoutsourcing.com/blog/the-ethics-of-outsourcing-balancing-profit-and-responsibility/> [Accessed: 14.08.25];
8. Dinkar, S., Sarikwal, L. (2018). Social Impact of Outsourcing in India. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, Vol. 3 Iss. 9. Available at: https://ijasrm.com/wp-content/uploads/2018/09/IJASRM_V3S9_828_154_159.pdf [Accessed: 14.08.25];
9. Etymonline. (2025). Origin and history of outsource Available at: <https://www.etymonline.com/word/outsource> [Accessed: 27.08.25];
10. Forte, R., Ribeiro, R., (2019). The Impact of Offshoring on Home Country's Employment. *SciELO - Scientific Electronic Library Online* Artigo de Pesquisa • Estud. Econ. 49 (4). Available at: <https://www.scielo.br/j/ee/a/xs5rKb8h8CBjWfHsSTkfs8g/?lang=en> [Accessed: 03.09.25];
11. Hechanova. R. (2011). The social cost of outsourcing. *Inquirer.net*. Available at: <https://business.inquirer.net/15561/the-social-cost-of-outsourcing.01.09.2025>; [Accessed: 03.09.25];
12. Im, H. & McLaren, J. (2023). Global Value Chains and Labor Standards: The Race-to-the-Bottom Problem. *National Bureau of Economic Research. Working Paper 31362*. Available at: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31362/w31362.pdf [Accessed: 03.09.25];
13. Kosovac, A., Muharemović, E., Trubint, H., (2020). A Cost Calculation Model for Outsourcing in Parcel Pick-up and Delivery by Commercial Postal Services Operators, *TEM Journal*, 2020. Vol. 9, Issue 1, pp. 216-220;
14. Mohr, A., (2025). 4 Ways Outsourcing Damages Industry. *Investopedia*. Available at: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0312/4-ways-outsourcing-damages-industry.aspx> [Accessed: 03.09.25];
15. Narjoko, D. (2016). Globalisation and Wage Inequality. *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia*. Available at: <https://www.eria.org/news-and-views/globalisation-and-wage-inequality> [Accessed: 03.09.25];
16. Nerudova, D., Dobranschi, M., Solilová, V., Litzman, M. (2023). Onshore and offshore profit shifting and tax revenue losses in the European Union. *sciedirect. Economic Modelling*. Vol. 119. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264999322003480> [Accessed: 03.09.25];
17. Olney, W.W. (2013). A race to the bottom? Employment protection and foreign direct investment. *Journal of International Economics*. Vol. 91, Iss. 2, p.p. 191-203 Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022199613000925?via%3Dihub> [Accessed: 03.09.25];
18. Raja, J. D., Bhasin, S. K. (2014). Health Issues Amongst Call Center Employees, An Emerging Occupational Group in India. *Indian Journal of Community Medicine* 39 (3), p.p. 175-177. Available at:

https://journals.lww.com/ijcm/fulltext/2014/39030/health_issues_amongst_call_center_employees%2C_an.10.aspx [Accessed: 03.09.25];

19. Regina M. Hechanova. The social cost of outsourcing. Available at: <https://business.inquirer.net/15561/the-social-cost-of-outsourcing> [Accessed: 14.08.25];

20. Rosales. I.G. (2025). Genius. 35 NEW Offshoring Statistics Worldwide & By Country 2025. Available at: <https://joingenius.com/statistics/offshoring-statistics/> [Accessed: 14.08.25];

21. UKEssays. (2010). Available at: <https://www.ukessays.com/essays/economics/economic-and-social-impact-of-outsourcing-and-off-shoring-work-economics-essay.php> [Accessed: 14.08.25];

22. Villanueva, A. (2023). Reshoring and how it affects your company. Outsource Accelerator. Available at: <https://www.outsourceaccelerator.com/articles/reshoring/> [Accessed: 03.09.25];

23. Whitaker, J., Krishnan, M.S., Fornell, C., Morgeson. F. (2019). How Does Customer Service Offshoring Impact Customer Satisfaction? Journal of Computer Information Systems. SSRN. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1010457 [Accessed: 03.09.25];

24. Wikipedia. (2025). Economy of Sheffield. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Sheffield [Accessed: 03.09.25];

25. Wikipedia. (2025). History of Detroit. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Detroit [Accessed: 03.09.25];

26. Wikipedia. (2025). Offshoring. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Offshoring> [Accessed: 01.09.25];

27. Yordanova, Y. (2021). Analysis of the Advantages and Disadvantages of Outsourcing. Journal scientific and applied research, vol. 21. Available at: <file:///Users/pavlovplamen/Downloads/14.pdf> [Accessed: 20.07.25]

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Пламен Павлов

Икономически университет – Варна, катедра „Индустиален бизнес и логистика“

E-mail: pavlov@ue-varna.bg

КОНЦЕПТУАЛНИ ПРОТИВОРЕЧИЯ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯТА НА ЛИЧНОСТНИТЕ ДИНАМИЧНИ СПОСОБНОСТИ

Гл. ас. д-р Моника Михайлова
Икономически университет – Варна

CONCEPTUAL CONTRADICTIONS AND CHALLENGES IN THE INTERPRETATION OF PERSONAL DYNAMIC CAPABILITIES

Chief Assist. Prof. Monika Mihaylova, PhD
University of Economics - Varna

Резюме

Докладът разглежда личностните динамични способности като ключов фактор за адаптация, учене и трансформация в условия на ускорени промени. Анализът очертава основните теоретични противоречия, свързани с носителите, равнищата на проявление и дуалистичния характер на способностите (вродени/придобити, рутина/креативност, стабилност/промяна). Подчертава се, че тези опозиции са взаимодопълващи се и пораждаат адаптивност и иновативност. Личностните динамични способности се утвърждават като стратегически личностен актив, стоящ в основата на индивидуалното и организационното развитие.

Ключови думи: личностни динамични способности, адаптивност, трансформация

JEL Класификация: M5

Abstract

The paper examines personal dynamic capabilities as a key factor for adaptation, learning, and transformation in conditions of accelerated change. The analysis outlines the main theoretical contradictions related to their carriers, levels of manifestation, and dualistic nature (innate/acquired, routine/creativity, stability/change). It emphasizes that these oppositions are mutually complementary and generate adaptability and innovativeness. Personal dynamic capabilities are established as a strategic individual asset forming the foundation of both personal and organizational development.

Keywords: personal dynamic capabilities, adaptability; transformation

JEL Classification: M5

Въведение

Личностните динамични способности се разглеждат като ключов фактор за адаптивността и иновационния потенциал на индивидите. Те представляват комплекс от когнитивни, емоционални и поведенчески механизми, чрез които личността осъществява непрекъснато учене, трансформация и взаимодействие със средата. Въпреки значителния им обяснителен потенциал, концепцията остава белязана от съществени теоретични противоречия, свързани с неясно дефинирани носители, различни равнища на проявление и двойствената им природа. Тези дискуссионни аспекти обуславят необходимостта от критичен преглед и интегративно осмисляне на личностните динамични способности като фундаментален източник на промяна, а не просто като функция на организационни процеси.

Обект на изследване са личностните динамични способности, разглеждани като ключова характеристика на адаптивната личност. Предмет на изследване са концептуалните противоречия и предизвикателства при тяхното дефиниране, интерпретиране и приложно осмисляне. Целта на доклада е да се анализират и систематизират основните направления на противоречията и да се предложи интегративна авторова позиция, според която личността се разглежда като първоизточник на промяна – субект, способен да проявява динамични способности във всеки аспект на своята изява, независимо от контекста. За постигане на поставената цел изследването е структурирано в няколко аналитични задачи: 1) да се анализират различните позиции в научната литература относно носителите на личностните динамични способности; 2) да се изследва проблемът с разграничаването на отделните равнища на проявление; 3) да се обсъди недостатъчният фокус върху индивидуалния аспект и необходимостта от концептуализирането на личностните динамични способности като самостоятелна категория; 4) да се разгледа дуалистичната природа на личностните динамични способности (вродени/придобити, рутина/креативност, стабилност/промяна) и произтичащите от нея научни противоречия; 5) Да се формулира интегративна авторова позиция, която разглежда личността като първичен носител и инициатор на промяната.

Изследването използва качествен методологически подход, включващ систематичен преглед на научни източници, сравнителен анализ на концептуални модели и синтез на противоположни позиции.

Прегледът на специализираната литература разкрива значителни концептуални различия и противоречия, които усложняват както теоретичното развитие, така и практическото им приложение. Основните спорни направления могат да се систематизират в следните групи: 1) противоречия относно носителите на личностните динамични способности; 2) неясноти в разграничаването между различните равнища; 3) недостатъчен фокус върху индивидуалния аспект; 4) предизвикателства при възприемането на дуалистичната им природа.

1. Носители на личностните динамични способности

Една от трудностите за разбиране на същността на личностните динамични способности произтича от съществуващите противоречия по отношение на техните носители. Някои автори се концентрират върху динамичните способности, притежавани единствено от лицата с управленски функции. Дори в по-ранни разработки се срещат становища, че мениджърските динамични способности са вид организационна динамична способност (Adner and Helfat, 2003, Rosenbloom, R., 2000). Важно е да се отбележи, че „фокусирането единствено върху мениджърите negliжира потенциала за ускоряване на организационното обновяване, заложен в служителите от всички нива в организационната йерархия (Sprafke, N. и др., 2012, р. 6). Във връзка с това друга група автори отчита факта, че динамичните способности могат да бъдат зложени в капацитета на висококвалифицирани служители, които координират, комбинират и интегрират фирмените ресурси (Augier, Teece, 2009). Подходът търпи съществена критика (Bieńkowska & Tworek, 2020, р. 3) вследствие на концентрирането на личностните динамични способности единствено в управляващите като техни носители. Във връзка с това според третата група автори (Sprafke, 2012, 2013; Bienkovska, 2020, Salvato, 2009) всички служители, независимо от позицията им в организационната йерархия могат и трябва да проявяват динамични способности. Според Salvato (2009, р. 403) хората от всички нива допринасят за динамичната адаптация чрез своите съзнателни ежедневни дейности. Той подчертава, че управлението на обновяването на способностите означава да се насърчават и мотивират всички звена, подразделения, а дори и външните

сътрудници, да участват активно в изпробването на нови решения в рамките на текущата дейност (Salvato, 2009, p. 403).

В настоящия доклад се възприема разбирането, че организационният контекст представлява само една от възможните среди на проявление на личностните динамични способности. Те се разглеждат като неразривна характеристика на индивида, присъща на неговата способност за адаптация, учене и трансформация и могат да се проявяват във всеки аспект на личностна изява – професионален, социален или предприемачески. Тази позиция позволява личността да бъде изследвана като първоизточник на промяна, а не просто като елемент от организационната система. Оттук следва, че всяка личност притежава потенциал за развитие на динамични способности, но проявата им зависи от контекста, мотивацията и степента на съзнателно самоусъвършенстване.

2. Разграничаване на равнищата на проявление

Друго ограничение на подхода е, че в специализираната литература се наблюдава размиване на границите между отделните равнища на проявление (индивидуално, екипно, организационно, мрежово), вследствие от тяхната взаимна обвързаност. Това създава методологически предизвикателства пред измерването и разграничаването им. Една от причините за преплитане на границите между отделните равнища произтича от факта, че личностните динамични способности имат смисъл единствено в контекста на взаимодействията. Често изследванията акцентират върху механизмите, чрез които индивидуалните способности са агрегирани на колективно ниво (споделено знание, организационно обучение, екипна адаптивност). Така, мениджърските динамични способности могат да бъдат погрешно тълкувани като организационни, тъй като са в основата на стратегическото развитие на организацията. Силните личностни динамични способности на член от екип, притежаващ ясно изразени лидерски качества, също могат да бъдат погрешно възприети като динамични способности на екипа. Това методологическо предизвикателство усложнява разработването на валидни инструменти за измерване и сравнение между равнищата. Необходимо е ясно диференциране на динамичните способности на отделните равнища, тъй като съществуват принципни различия между тях. Подобен подход би позволил по-точно изследване на трансформационните процеси и тяхната динамика в различни условия.

3. Фокус върху индивидуалния аспект

Друга съществена трудност произтича от факта, че в повечето изследвания личностните динамичните способности не се разглеждат самостоятелно, а се отчита влиянието им като определящ фактор за развитието на организационни, т.е. значението им е вторично. В резултат на това често се свеждат до функция на управленското познание, социалния и човешкия капитал, без да се анализира в дълбочина тяхната автономна роля в когнитивните, мотивационните и поведенческите процеси. Това създава напрежение между възприемането им като строго личностна характеристика и като функция на външните условия, в които индивидът оперира.

В настоящия доклад се поддържа тезата, че личностните динамични способности следва да се разглеждат като самостоятелна аналитична категория, описваща начина, по който личността осмисля опита, интегрира знанието и създава нови модели на поведение в динамична среда. Индивидуално-центрираният подход открива възможности за разработване на инструменти за диагностика и развитие на личностните динамични способности, приложими както в, така и извън организационния контекст.

4. Дуалистична природа

Съществени противоречия в концепцията не само на индивидуално, но и на по-високите равнища на проявление (екипно, организационно, мрежово) произтичат от тяхната дуалистична природа. Стремещът към категоризирането им във взаимно изключващи се крайности създава разединение между изследователите, в резултат на което се наблюдава обособяване на групи в подкрепа на една или друга категория – дали се проявяват в условията на „стабилност или промяна“?; Дали са „придобити или вродени“?; Дали са „творчески решения или заучен модел на поведение“?. Тези противоречия са в основата на множество академични спорове и научни дискусии, като по този начин изместват фокуса и затрудняват тяхната практическа приложимост. Редица автори (Salvato, 2012; Nagel, 2017; Hodkinson and Haley, 2011; Teece, 2018, Carvalho, A., 2023; Salvato and Vassolo 2018; Teece, 2022) посрещат предизвикателството да обяснят тези привидни парадокси и успяват да вникнат в различни аспекти от дуалистичната същност на динамични способности, в резултат на което допринасят значимо за по-доброто им разбиране.

- **Стабилност / промяна**

Въпросът дали личностните динамични способности се проявяват единствено в условия на интензивни промени или и в стабилна среда представлява ключово теоретично противоречие. Безспорно в условията на бързи промени динамиката в средата намалява потенциалната стойност на съществуващите способности и личностни преимущества и създава трудно предвидими възможности и рискове, което прави личностните динамични способности особено ценни. Във връзка с това Helfat и Martin (2015) ги разглеждат като инструмент за адаптация и трансформация при интензивни промени. Необходимо е да се отбележи обаче, че личностните динамични способности могат да се проявяват и в стабилни условия като механизъм за дългосрочно усъвършенстване (Bieńkowska и др., 2021; Sprafke и др., 2012). Класифицирането на условията като стабилни или променливи е строго субективно и зависи от устойчивостта на конкретната личност и индивидуалните възприятия за сложност.

Авторовата позиция се основава на допускането, че това, което активира проявлението на динамични способности е напрежението, породено от необходимостта от поддържане на динамично равновесие, а не общите обстоятелства. Това предполага, че проявлението им зависи както от характеристиките на средата, така и от стратегическата ориентация на индивида (дори в стабилни условия, стремещът към усъвършенстване или намерението за промяна на статуквото могат да бъдат достатъчно условие). Проявлението им се определя не само от интензитета на измененията в средата, а и от способността на индивида да възприема промените и несигурността като възможност за непрекъснато развитие.

- **Рутинна / креативност**

Друга ключова дискусия е свързана с възприемането им от една страна като заучени модели на дейност, проявяващи се в рутинни процеси, а от друга, като креативни и нестандартни решения и действия, предизвикващи радикални вътрешни и/или външни промени (Salvato and Rerup 2011; Salvato and Vassolo 2018; Schreyögg and Kliesch-Eberl 2007;). Според Salvato (2012) това широко дискутирано противоречие може да бъде преодоляно и разбрано единствено на личностно равнище. Това е много ключов аспект, тъй като определя доколко личностните динамични способности подлежат на целенасочено развитие и управление. Според перспективата, която акцентира върху заучените модели, динамичните способности се развиват чрез систематичното придобиване и прилагане на опит, структурирани методологии и установени практики (Kurtmollaiev, 2020). Това предполага повторемост, предвидимост и структурираност. Обратната гледна точка подчертава, че личностните динамични способности включват активни творчески действия и интуитивно мислене (Bieńkowska и др., 2021). Проявяват

се чрез способността на индивида да преосмисля съществуващите подходи, да генерира нови решения и да действа проактивно.

Според автора преодоляването на това концептуално противоречие изисква интегративен подход, който отчита, че личностните динамични способности съчетават както заучени модели, така и творческите действия, които съществуват в динамичен баланс. Във връзка с това Carvalho, A. (2023, p.1) подчертава взаимозависимостта и взаимното допълване между предвидимите стабилни рутинни процеси и импровизираните креативни действия, необходими за постигане на промяна в условията на конкурентна среда.

- **Вродени / придобити**

Въпросът дали личностните динамични способности са присъщи на индивида или могат да бъдат усъвършенствани чрез обучение и опит е централен в дебата относно тяхната същност. От една страна, множество изследвания (Helfat и др., 2007; Adner & Helfat, 2003, Sprafke и др., 2012, Zahra и др., 2006) подчертават, че личностните динамични способности подлежат на развитие чрез обучение, социален и професионален опит, както и чрез целенасочена външна намеса. Във връзка с това Eisenhardt и Martin (2000, p.1108) посочват, че механизмите на обучение са от изключителна важност за развитието на динамични способности, тъй като практиката помага на хората да вникнат по-дълбоко в процесите като по този начин развиват по-ефективни навици. От друга страна, някои дефиниции (Buil-Fabregà и др., 2017; Helfat и Martin, 2015), акцентират върху когнитивните способности като фундаментален фактор, което предполага, че са в известна степен обусловени от индивидуални различия, свързани с темперамент, когнитивна гъвкавост и адаптивност.

Считаме, че е неуместно категоризирането им във взаимно изключващи се крайности, а е необходимо възприемането на дуалностите в тяхното единство – като взаимозависими и взаимно допълващи се. Вроденият талант е предпоставка за по-лесно изграждане и възприемане на навици, докато навиците освобождават капацитета за разгръщане и развитие на талантите и способностите. Това налага интегриран подход към тяхното развитие, който отчита както индивидуалните предразположения, така и възможностите за целенасочено усъвършенстване. Според нас всеки индивид притежава динамични способности, но те могат да бъдат в различна степен проявени – по-силно, по-слабо или в латентно състояние. В някои случаи хората може дори да не осъзнават наличието им, докато не попаднат в ситуация, която изисква тяхното използване. Преминването от латентно към активно състояние е възможно при наличие на подходящи условия и стимули, които провокират и подпомагат проявлението им.

Заклучение

Докладът очертава основните концептуални противоречия и предизвикателства, свързани с интерпретацията на личностните динамични способности. Анализът показва, че въпреки взаимната обвързаност на индивидуалното, екипното и организационното равнище, е необходимо ясно разграничаване между тях, за да се избегне концептуалното размиване на границите и да се изведе личността като автономен носител на адаптивен и трансформационен потенциал.

Личностните динамични способности се разглеждат като самостоятелна аналитична категория, която описва начина, по който индивидът осмисля опита, интегрира знанието и създава нови модели на поведение в динамична среда. Те са не просто функция на външния контекст, а вътрешен ресурс, който позволява на личността да възприема, инициира и управлява промяната. Това разбиране създава предпоставки за разработване на инструменти и подходи за целенасочено диагностициране и

стимулиране на личностните динамични способности в различна среда – образователна, предприемаческа и организационна.

В своята същност личностните динамични способности съчетават стабилност и промяна, рутина и креативност, наследени предразположения и придобити умения. Именно това напрежение между противоположностите поражда способността за адаптация, учене и трансформация и утвърждава личностните динамични способности като стратегически актив за индивидуалното и организационното развитие.

Използвана литература:

1. Adner, R., Helfat, C., (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
2. Augier, Mie; Teece, David J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 2009, 20.2: 410-421.;
3. Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(6), 2250.
4. Bieńkowska, A., Koszela, A., & Tworek, K. (2021). Verification of the Job Performance Model based on Employees' Dynamic Capabilities in organisations under the COVID-19 pandemic crisis. *Engineering Management in Production and Services*, 13(3), 66-85.
5. Buil-Fabregà, M., del Mar Alonso-Almeida, M., & Bagur-Femenías, L. (2017). Individual dynamic managerial capabilities: Influence over environmental and social commitment under a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, 151, 371-379.
6. Carvalho, Ana. 2023. A Duality Model of Dynamic Capabilities: Combining Routines and Improvisation. *Administrative Sciences* 13: 84. <https://doi.org/10.3390/admsci13030084>
7. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
8. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: A perspective on the relationship between managers, creativity, and innovation. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 421.
9. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
10. Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500-1516.
11. Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16.
12. Nagel, C., 2016. Behavioural strategy and deep foundations of dynamic capabilities—Using psychodynamic concepts to better deal with uncertainty and paradoxical choices in strategic management. *Global Economics and Management Review*, 21(1-2), pp.46-64.
13. Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1083-1103.
14. Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of management*, 37(2), 468-490.
15. Salvato, C. and Vassolo, R., 2012, July. Harmonizing habits and self-determination: When personalism meets dynamic capabilities. In *Academy of management proceedings* (No. 1, p. 12654).

16. Salvato, C., 2009. Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization science*, 20(2), pp.384-409.
17. SCHREYÖGG, Georg; KLIESCH-EBERL, Martina. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 2007, 28.9: 913-933.;
18. Sprafke, N., 2013. Dynamic capabilities and job design: Applying employee empowerment to organizational renewal. In EGOS Colloquium conference, Edinburgh UK (Vol. 29).
19. Sprafke, N., Externbrink, K. and Wilkens, U., 2012. Exploring micro-foundations of dynamic capabilities: Insights from a case study in the engineering sector. In A focused issue on competence perspectives on new industry dynamics (pp. 117-152). Emerald Group Publishing Limited.
20. Teece, D., 2018, Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning* 51 (2018) 40-49
21. TEECE, David J. The dynamic competition paradigm: Insights and implications. *Colum. Bus. L. Rev.*, 2023, 373.
22. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Информация за контакт с автора:

Гл. ас. д-р Моника Михайлова

Икономически университет – Варна, катедра „Индустиален бизнес и логистика“

E-mail: mihaylova@ue-varna.bg

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕРАТА НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ

доц. д-р Петя Данкова
Икономически университет – Варна

MANAGING HUMAN RESOURCES IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Assoc. Prof. Petya Dankova PhD
University of Economics – Varna

Резюме

Навлизането на изкуствения интелект във всички области на обществения живот е източник на редица предизвикателства за хора и организации. Новите технологии обещаваат редица ползи за икономиките, но едновременно с това възниква въпроса за тяхното етично използване. Множество професии отмират, а други се зараждат. Едни трудови умения са вече излишни, но пък много нови умения трябва да бъдат развивани. Бизнес организациите се стремят да се справят с тези предизвикателства в ход, което е придружено с редица трудности. Цел на настоящия доклад е да се разгледат последиците върху трудовия пазар от навлизането на изкуствен интелект и да се представят някои добри примери за прилагането на изкуствен интелект в бизнеса.

Ключови думи: управление на човешките ресурси, изкуствен интелект, учеща организация

JEL Класификация: M10, O15

Abstract

The increasing presence of artificial intelligence in all areas of public life presents a number of challenges for individuals and organisations. While new technologies promise a range of economic benefits, the question of their ethical use also arises. Many traditional professions are dying out, while new ones are emerging. Some job skills have become redundant, while many new ones need to be developed. Business organisations are striving to cope with these challenges as they arise, which is accompanied by a number of difficulties. This paper aims to examine the implications for the labour market of the adoption of AI, providing good examples of its application in business.

Keywords: human resource management, artificial intelligence, learning organization

JEL Classification: M10, O15

Въведение

Изключително бързото развитие на технологиите за изкуствен интелект (ИИ) през последните години е източник на съществени трансформации по отношение на редица управленски практики в организациите. При това, тези трансформации се случват пред очите ни, всеки ден. Генеративните възможности на ИИ нарастват с безпрецедентни темпове (Deming et al., 2025). Новите технологии обещаваат значителни ползи за икономиката, като през 2018 г. McKinsey публикува следната прогноза „ИИ има потенциала да осигури допълнителна глобална икономическа активност в размер на около 13 трилиона щ.д. до 2030 г., или около 16% повече съвкупен БВП в сравнение с

днешния. Това се равнява на 1,2 % допълнителен ръст на БВП годишно“ (McKinsey Global Institute, 2018). Според актуално проучване на PricewaterhouseCoopers, очакваният ръст на световната икономика, постиган благодарение на ИИ, е сравним с темпа на растеж по време на индустриализацията през XIX век (PwC, 2025a). Факт е, обаче, че революционният технологичен скок, на който сме свидетели, далеч надхвърля областта на автоматизация на рутинни задачи и преминава в сферата на доскоро считани за характерни изключително за човека когнитивни функции, в т.ч. вземане на комплексни решения и генериране на творческо съдържание (Chowdhury et al., 2024). Според актуални прогнози, до 2030 г. ИИ може да засегне близо 300 милиона работни места в световен мащаб, като 40 % от работодателите предвиждат съкращаване на работни места (Goldman Sachs, 2025; World Economic Forum, 2025a). Цел на настоящия доклад е да се разгледат последиците върху трудовия пазар от навлизането на ИИ и да се представят някои добри примери за прилагането на ИИ в бизнеса.

Последици върху пазара на труда от навлизането на изкуствен интелект

Въпросите за взаимовръзката между технологичните иновации и заетостта са обект на обсъждане от икономистите не от днес. Както и не от днес е известно, че въвеждането на спестяващите труд технологии увеличава търсенето на допълнителни трудови умения (Acemoglu & Restrepo, 2019; Goldin & Katz, 2008). Когато това е свързано с автоматизация на определени трудови задачи или процеси, резултатът е преразпределяне на усилията на работещите към неавтоматизирани задачи (Autor et al., 2003). Когато обаче става въпрос за възлагането на тези задачи на ИИ, който има способността да се самообучава и самоусъвършенства, предизвикателствата за работещите придобиват съвсем нов вид. Оказва се, че не просто отделни умения стават излишни, но и цели професии могат да изчезнат, като най-силно засегнати са тези в областта на бизнеса, финансите и инженерните науки (Hampole et al., 2025). Според обширно емпирично проучване на въздействието на ИИ върху заетостта в различни региони на САЩ от 2010 до 2021 г., въвеждането на ИИ води до спад в търсенето на производствени работници, като особено са засегнати лицата с ниска квалификация; а като най-слабо засегнати се очертават професиите, свързани с естествени науки и технологии – така наречените STEM³² (Huang, 2024).

Наскоро PricewaterhouseCoopers публикуваха доклад, чието заглавие („Безстрашното бъдеще. 2025 Глобален барометър на работните места с изкуствен интелект, 2025“) и подзаглавие („Изкуственият интелект прави човека по-ценен“) сами по себе си ясно визират идеите, залегнали в документа. Докладът е разработен на основата на анализ на близо 1 млрд. обяви за работа на шест континента и разкрива редица важни тенденции относно случващото се на пазара на труда, някои от които могат да бъдат обобщени както следва: търсените от работодателите умения се променят с 66% по-бързо при професиите, които са най-силно изложени на влиянието на ИИ спрямо тези, които са най-слабо изложени на това влияние; при силно изложените на влиянието на ИИ професии работодателите все по-рядко акцентират върху наличието на диплома за съответна образователна степен за наеманите лица; вероятно в бъдеще работодателите все повече ще очакват от работещите да демонстрират адаптивност, технологични умения и критично мислене (PwC, 2025b).

В таблица 1 са представени данни от доклад на Световния икономически форум, представящи нагледно някои съществени тенденции на пазара на труда по отношение отмирането на едни професии и пораждането на други.

³² 7STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics; Наука, технологии, инженерство и математика.

Таблица 1.

Тенденции в търсенето на професиите според Световния икономически форум

Професии с най-бързо растящо търсене		Най-бързо изчезващи професии	
1	Работници в селското стопанство	1	Касиери и билетопродавачи
2	Шофьори на леки камиони и камиони за доставки	2	Административни асистенти и секретари
3	Разработчици на софтуер и приложения	3	Работници по поддържане на сгради, хигиенисти и камериерки
4	Строителни работници	4	Складови работници
5	Продавачи в магазини	5	Работници в печатарството и сродни професии
6	Работници в хранително-вкусовата промишленост	6	Счетоводители
7	Шофьори на автомобили, ванове и мотоциклети	7	Одитори
8	Медицински сестри	8	Кондуктори
9	Обслужващ персонал в заведения за хранене	9	Охранители
10	Мениджъри (общ профил и операционен мениджмънт)	10	Банкови касиери
11	Социални работници и консултанти	11	Оператори по въвеждане на данни
12	Ръководители на проекти	12	Служители за обслужване на клиенти
13	Преподаватели във висшето образование	13	Графични дизайнери
14	Учители в средното образование	14	Мениджъри (бизнес услуги и администрация)
15	Лични асистенти за медицински грижи	15	Експерти по застрахователни щети

Източник: World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them.

Някои добри примери за прилагане на изкуствен интелект в бизнеса

Стратегическо партньорство между Microsoft и Pearson е насочено към справяне с едно от най-значимите предизвикателства, с които се сблъскват организациите днес: подготовката на работната сила за ерата на ИИ. Като съчетава експертния опит на Pearson в областта на обучението и оценяването с облачните и ИИ технологии на Microsoft, това партньорство предоставя на работодатели, работници и учащи продукти и услуги, задвижвани от ИИ, така наречените „AI-powered products and services“ (Microsoft Education Blog, 2025). През 2025 г. в рамките на това партньорство са обучени и сертифицирани над 23 млн. души, като Pearson стартира и сертификационна програма по „Основи на генеративния ИИ“ (Generative AI Foundations). Този добър пример показва, че успешният преход към ерата на ИИ изисква инвестиции в цялостна образователна инфраструктура.

В края на 2024 г. BMW стартира AIconic, многоагентна система с ИИ (multi-agent AI system), която демонстрира възможностите за практическо включване на усъвършенстван ИИ в производствените процеси. Внедряването AIconic автоматизира редица рутинни производствени задачи, като същевременно създава възможности за въвеждане на нови позиции, свързани с управление на ИИ. BMW поставя акцент върху преквалификацията на работещите в компанията, а не върху цялостната им замяна, като

използва гъвкави модели, включващи непълно работно време и кръстосано обучение.³³ Този добър пример показва как стратегическото планиране на работната сила може да смекчи негативните последици за заетостта от ИИ, като същевременно се постига повишаване на производителността на труда. „За нас в BMW ИИ е нещо повече от технологична иновация. Да учим нашите хора да използват технологиите на ИИ е наш първостепенен приоритет“, подчертава Х. Ланг, вицепрезидент по стратегии, дигитализация и устойчивост (BMW, 2025).

Цялостната програма за преквалификация на АТ&Т представлява една от най-мащабните корпоративни инициативи за трансформация на работната сила. До 2025 г. АТ&Т инвестира 1 млрд. щ.д. в преквалификацията на над 100 000 служители, като по този начин успява да запълни с вътрешен набор 40% от отворените работни позиции в сферата на технологичния мениджмънт (Mattison, 2025). Програмата се фокусира върху идентифицирането на критичните умения, необходими за успешно постигане на цифрова трансформация, както и върху осигуряването на структурирани програми за обучение на служителите, насочени към придобиване на съответните необходими компетентности. АТ&Т е добър пример за това как стратегическите инвестиции в развитието на служителите могат успешно да трансформират и пренасочат съществуващата работна сила, така че да се отговори на променящите се технологични изисквания, като същевременно биват съхранени така ценните организационните знания и култура.

Друг интересен пример е програмата за партньорство с колежи на Chipotle,³⁴ която включва иновативни подходи за развитие и задържане на работната сила в индустрии с традиционно високо текучество. Chipotle си партнират с колежи и платформи за електронно обучение, осигуряващи персонализирани и гъвкави обучения за служителите, като при това изцяло поема техните такси за обучение. В резултат, компанията значително намалява текучеството на своя персонал (Mattison, 2025 г.). Този пример показва, че инвестирането в образованието и развитието на наетите може да формира значителни ползи за работодателя, като води едновременно до задържане на служителите и повишаване на подготовката им за предизвикателствата на новите технологии.

Заклучение

В този доклад бяха обобщени някои актуални данни, касаещи предизвикателствата пред пазара на труда, произтичащи от изключително бързото навлизане на ИИ. Представените данни показват, че въздействието на ИИ върху трудовия пазар и управлението на човешките ресурси е комплексен и предизвикателен процес, който изисква бързи и навременни отговори. Множество въпроси в тази област остават неизследвани и, съответно, биха представлявали интерес за бъдещи такива. Според нашето виждане тези въпроси са свързани преди всичко със стратегическото планиране на персонала, в частност на обучението и развитието му, както и търсете на ефективни подходи за включване на ИИ в различните дейности по управление на човешките ресурси в организациите.

Използвана литература:

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244. <https://doi.org/10.1086/705716>

³³ Т. нар. „кръстосано обучение“ (cross-training) представлява обучение на даден служител в такива умения, които му дават възможност да извършва трудовите дейности на друг служител, в допълнение към основната си трудова функция. Вж. <https://www.aihr.com/blog/cross-training-employees/>

³⁴ Chipotle е международна верига ресторанти за бързо хранене.

2. Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
3. BMW (2025). *Greater efficiency and productivity with artificial intelligence – generative AI in BMW Group Purchasing*. [Online] Available at: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0450032EN/greater-efficiency-and-productivity-with-artificial-intelligence-%E2%80%93-generative-ai-in-bmw-group-purchasing?language=en> [Accessed: 30/09/2025]
4. Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative Artificial Intelligence in Business: towards a Strategic Human Resource Management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680–1691. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>
5. Deming, D., Ong, C., & Summers, L. (2025). Technological disruption in the labor market. *NBER working paper series*. Working Paper 33323. National Bureau of Economic Research: Cambridge. <https://doi.org/10.3386/w33323>
6. Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). *The Race between Education and Technology*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9x5x>
7. Goldman Sachs. (2025). How will AI affect the global workforce? [Online] Available at: <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/how-will-ai-affect-the-global-workforce> [Accessed: 30/09/2025]
8. Hampole, M., Papanikolaou, D., Schmidt, L. D., & Seegmiller, B. (2025). Artificial intelligence and the labor market. *NBER Working Paper No. 33509*.
9. Huang, Y. (2024). The Labor Market Impact of Artificial Intelligence: Evidence from US Regions. *IMF Working Paper*, 2024(199), 1. <https://doi.org/10.5089/9798400288555.001>
10. Mattison, S. (2025). *Skills Gap Analysis for 2025*. [Online] Available at: <https://www.sethmattison.com/thoughts-blog-posts/skills-gap-analysis-steps-for-2025> [Accessed: 20/09/2025]
11. McKinsey Global Institute. (2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey & Company. [Online] Available at: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/artificial%20intelligence/notes%20from%20the%20frontier%20modeling%20the%20impact%20of%20ai%20on%20the%20world%20economy/mgi-notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy-september-2018.ashx [Accessed: 20/09/2025]
12. PwC (2025a). *AI adoption could boost global GDP by an additional 15 percentage points by 2035, as global economy is reshaped: PwC Research*. PricewaterhouseCoopers. [Online] Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/ai-adoption-could-boost-global-gdp-by-an-additional-15-percentage.html> [Accessed: 20/09/2025]
13. PwC (2025b). *The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer: AI makes people more valuable*. [Online] Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/job-barometer/2025/report.pdf> [Accessed: 20/09/2025]
14. World Economic Forum (2025a). *Future of Jobs 2025: Insight Report*. [Online] Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf [Accessed: 10/10/2025]
15. World Economic Forum (2025b). *Future of Jobs Report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them*. [Online] Available at: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/> [Accessed: 30/09/2025]

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Петя Йонкова Данкова

Икономически университет – Варна, катедра „Индустриален бизнес и логистика“

E-mail: dankova@ie-varna.bg

СТРАТЕГИИ ЗА УСТОЙЧИВО ИНВЕСТИРАНЕ: ПРЕДИМСТВА, ОГРАНИЧЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВИ

Ас. Светлин Минеv
Икономически университет – Варна

SUSTAINABLE INVESTING STRATEGIES: ADVANTAGES, LIMITATIONS AND PROSPECTS

a.p. Svetlin Minev
University of Economics – Varna

Резюме

Устойчивото инвестиране се превръща във важен подход в управлението на активи, съчетаващ финансови цели с екологични, социални и управленски (ESG) фактори. Най-често прилаганите стратегии за устойчиво инвестиране са ESG интеграция, активна собственост, негативен и позитивен скрининг, импакт инвестиране. Тези подходи могат да намалят риска и да осигурят доходност, съпоставима с традиционното инвестиране, като в периоди на пазарна нестабилност водят до по-добро финансово представяне. В същото време остават сериозни предизвикателства, в т.ч. липса на унифицирани ESG рейтинги и рамки за отчитане, риск от „greenwashing“ и др. Въпреки това устойчивото инвестиране е ключово за постигане на устойчиво развитие. Цел на настоящия доклад е да се обсъдят основните стратегии за устойчиво инвестиране, техните предимства и ограничения от гледна точка на инвеститорите и компаниите.

Ключови думи: *устойчиво инвестиране, ESG, инвестиционни стратегии*
JEL Класификация: *G32, M14, Q56*

Abstract

Sustainable investing is becoming an important asset management approach, combining financial goals with environmental, social and governance (ESG) factors. The most popular strategies for sustainable investing are ESG integration, active ownership, negative and positive screening, impact investing. These approaches can reduce risk and provide returns comparable to traditional investing, leading to better financial performance in periods of market turmoil. At the same time, substantial challenges remain, including the lack of unified ESG ratings and reporting frameworks, the risk of "greenwashing", etc. However, sustainable investing is key to achieving sustainable development. The purpose of this paper is to discuss the main sustainable investment strategies, their advantages and limitations from the perspective of investors and companies.

Keywords: *sustainable investing, ESG, investment strategies*
JEL Classification: *G32, M14, Q56*

Въведение

Устойчивото инвестиране, известно също като социално отговорно инвестиране (СОИ), придобива все по-голямо значение през последните години. При прилагането на този подход в процеса на вземане на инвестиционни решения са включени и ESG фактори. Популярността на устойчивото инвестиране е свързана не само с повишения интерес към съобразяване с интересите на обществото и опазването на околната среда, но е и резултат от пандемията от COVID-19, политическата обстановка в света,

климатичните кризи и инфлацията (Szewczuk, S.; Więcek-Janka, E., 2024). Целта на този инвестиционен подход е генериране на финансови печалби, но и същевременно постигане на дългосрочна устойчивост и положителен социален и икономически ефект. Устойчива инвестиция е инвестиция в икономически дейности, които генерират измерими екологични или социални ползи, без да причиняват значителни вреди на други социални или екологични цели (EU Regulation 2019/2088, 2019). Проучвания и доклади на Форума за устойчиви инвестиции (SIF Foundation, 2024), Института за устойчиво инвестиране на Морган Стенли (Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing, 2024) и Morningstar (2024) показват, че активите, управлявани чрез стратегии за устойчиво инвестиране, надхвърлят трилиони щатски долари. Наблюдават се различия в инвестиционните потоци към фондовете за устойчиво инвестиране между отделните региони. Европа запазва лидерската си позиция в тази област, докато в САЩ се наблюдават колебания, повлияни от политическата среда и дебатите около регулациите в областта на устойчивото инвестиране. Тези данни подчертават регионалната специфика на развитието на СОИ и необходимостта от адаптиране на свързаните с него стратегии към различните пазари. Устойчивото инвестиране съчетава нефинансови цели с финансови цели, като предлага подобро управление на риска. Пред устойчивото инвестиране все още стоят и редица предизвикателства като надеждност на данни и ESG рейтинги, “greenwashing³⁵” и ограничени възможности за инвестиране.

Водещи институции като инициативата Принципи за отговорно инвестиране на ООН (UN PRI, 2006) и Международната организация на комисиите по ценни книжа (IOSCO, 2021) определят рамки за отчетане и прозрачност, които да повишат доверието и да намалят риска от greenwashing. Европейският парламент прие Регламент (ЕС) 2019/2088, който задължава участниците на финансовите пазари да оповестяват информация как ESG факторите са интегрирани на организационно и продуктово ниво (KPMG, 2021). Голяма част от разпоредбите на регламента се отнасят до всички компании, управляващи активи, независимо дали инвестиционните стратегии на тези компании са базирани на правила, които включват ESG фактори. Целта на Регламент (ЕС) 2019/2088 е да се предостави допълнителна информация за това как рисковете свързани с устойчивостта се оценяват и ползват при вземане на инвестиционни решения. При оповестяването на тази информация се декларира дали инвестиционните дейности имат негативен ефект върху ESG факторите, а финансовите продукти се категоризират в три групи:

- Продукти, които не насърчават спазването на принципите за устойчивост;
- Продукти с екологични и социални характеристики, или комбинация от тези характеристики;
- Продукти, които имат за цел да насърчават дългосрочна устойчивост.

Настоящият доклад има за цел да представи основните стратегии за СОИ, да ги постави в контекста на съществуващата научна литература и да анализира техните предимства и ограничения от гледна точка на инвеститорите и компаниите.

Стратегии за устойчиво инвестиране

Класическите подходи за инвестиране се базират на теорията за управление на портфейли на Markowitz (1959) и последвалото развитие на коефициента на Sharpe (1992), като основно са насочени към оптимизиране на съотношението риск-възвращаемост. Чрез диверсификация на активи с ниска или отрицателна корелация

³⁵ Greenwashing е практиката да се създава погрешно положително впечатление за даден продукт или въздействието му върху околната среда, което може да подведе потребителите.

инвеститорите могат да намалят риска без да намалят доходността на инвестицията. Включването на ESG фактори е логично продължение на този подход, като позволява оценка и на нефинансови рискове. По този начин инвеститорите добиват по-реална представа за състоянието на компаниите и техния риск, както и техните перспективи за развитие.

Анализът на съвременната литература и емпирични изследвания показва, че устойчивото инвестиране вече е трайно наложен елемент от управлението на активи и инвестирането на средства. Основно предимство е, че включването на ESG фактори позволява по-добро управление на риска и постигане на възвръщаемост, която в дългосрочен план е съпоставима или дори по-висока от тази на традиционните стратегии (Lewis, Juravle, 2010). В стратегиите за устойчиво инвестиране се управлява не само пазарният риск, а също така рискове свързани с устойчивостта, като въглеродни емисии, промяна на климата, социално неравенство, корпоративно управление и контрол, тъй като тези нефинансови рискове може да се превърнат във финансов разход и да окажат негативно влияние върху възвръщаемостта на инвестицията.

Предпочитането на акции с по-висок ESG рейтинг от страна на инвеститорите, стимулира компаниите да прилагат устойчиви практики в своята дейност (Ferri G., Intonti M., 2022). Множество публикации подчертават, че компаниите, които интегрират устойчиви практики, често се радват на по-голяма лоялност от потребителите, висока корпоративна репутация и по-добра конкурентоспособност (Cunha et al., 2021). Това създава предпоставки за стабилност на приходите и по-ниски оперативни рискове, което е пряка полза и за инвеститорите в тези компании. Допълнително, нарастващият интерес към зелени финанси и ESG фондове разширява достъпа до пазара и допринася за по-голяма прозрачност и иновации във финансовите продукти (Khan S. et al., 2022).

Устойчивото инвестиране е развиващо се направление на бизнеса с управление на активи и затова все още няма единна терминология. Поради тази причина CFA институтът³⁶, Глобалният алианс за устойчиво инвестиране и UN PRI обединиха усилия за уеднаквяване на основни термини свързани със социално отговорното инвестиране (CFA Institute, 2023). Най-популярните стратегии за устойчиво инвестиране, които са идентифицирани от CFA института са както следва: ESG интеграция, активна собственост, скрининг на портфейли и импакт инвестиране. Особеностите на тези стратегии са разгледани по-нататък в този научен доклад.

ESG интеграция

ESG интеграция (ESG integration) е стратегия за устойчиво инвестиране, при която съществена ESG информация се включва в процеса на анализ при вземане на решения за инвестиране (Grim D., Berkowitz D., 2020). ESG факторите са дефинирани като “всяка количествена или качествена информация, отнасяща се до теми свързани с околната среда; обществото; управлението и контрола” (CFA Institute, 2023). Основната цел на тази стратегия е да се разкрият рискове и възможности, които традиционният финансов анализ би могъл да пропусне. При избора на компании за включване в инвестиционния портфейл, се анализира не само тяхното финансово състояние, но и нефинансови показатели, като въглеродни емисии, социални практики, политика в областта на човешките ресурси, репутационен и регулаторен риск. Прилагането на тази стратегия в инвестиционния анализ не предполага изключване на активи, даване на по-голямо тегло на ESG фактори или конкретни очаквания за характеристиките на портфейла (CFA Institute, 2023). В този смисъл ESG интеграцията не е отделна техника, а по-скоро надграждане на съществуващите инвестиционни практики чрез добавяне на ново измерение към оценката на компаниите.

³⁶ Chartered Financial Analyst (CFA) Institute

Множество изследвания показват, че портфейлите изградени на базата на ESG интеграция могат да постигнат сходна или по-добра възвръщаемост спрямо конвенционалните, като същевременно намаляват риска (Sorathiya, A. et. al, 2024; Eliza, E., 2024). Включването на ESG данни в анализа позволява идентифициране на структурни слабости като зависимости от изкопаеми горива, слабо корпоративно управление или социални конфликти, които могат да доведат до финансови загуби в дългосрочен план. Допълнително, тази стратегия изгражда доверие у инвеститорите и подпомага компаниите за постигане на съответствие с регулаторните изисквания на ЕС и международните стандарти.

Ограниченията при прилагането на ESG интеграцията са свързани с липсата на унифицирани ESG стандарти, различията между доставчиците на ESG рейтинги и риска от greenwashing (Aishwarya, S. R., Neethu, S., 2024; Neha, Y., Kanika, M., 2024). Въпреки това, тя остава доминираща стратегия, която комбинира традиционните принципи на портфейлната теория с нарастващата значимост на корпоративната устойчивост.

Активна собственост

Активната собственост (stewardship) е стратегия, при която инвеститорите използват правата си на акционери, за да насърчават устойчиви практики в компаниите. Това се изразява в участие в общи събрания, упражняване на право на глас и директен диалог с мениджмънта (Silvola, H., Landau, T., 2021). Целта е да се подобри управлението, социалната отговорност и екологичните политики на компаниите, като по този начин се повиши дългосрочната им стойност. Според Viehs M. (2015), активната собственост е стратегията, която дава най-добри резултати за инвеститорите в съчетаването на финансово представяне и устойчивост, тъй като двете цели не си противоречат. Активната собственост може да доведе до съществени промени в поведението на компаниите. Когато институционални инвеститори действат координирано, те могат да окажат значителен натиск върху мениджмънта за въвеждане на по-устойчиви бизнес практики (Gollier, C. and Pouget, S., 2022).

Предимство на активната собственост е възможността за пряко въздействие върху стратегиите и политиките на компаниите, като инвеститорите играят активна роля в трансформацията на бизнеса. Ограниченията обаче са значителни – необходимост от време, ресурси и експертиза, които обикновено са достъпни само за големи институционални инвеститори (CFA Institute, 2023). Въпреки това, активната собственост се разглежда като важен инструмент за създаване на дългосрочна стойност и за насърчаване на устойчивостта на компаниите.

Скрининг на портфейли

Скринингът на портфейли (portfolio screening) е една от най-старите и най-популярни стратегии за устойчиво инвестиране. Той включва процес на селекция на компании и сектори въз основа на определени ESG критерии. Най-често се разграничават две основни форми: негативен и позитивен скрининг.

При прилагане на негативен скрининг се формулират поредица от негативни критерии и компании, които отговарят на тези критерии, се изключват от портфейла. Обикновено това са компании от групата на т. нар. „неетични акции“ (sin stocks). Като такива се определят основно акции на компании за производство на алкохол, цигари, хазарт и оръжия, но някои инвеститори причисляват към тях и производства замърсяващи околната среда (Eccles, R. G. et. al., 2022). Негативният скрининг е един от най-лесните подходи и затова е особено популярен сред инвеститорите.

При позитивния скрининг за включване в портфейла се избират само компании, които отговарят на предварително зададени положителни критерии. Обикновено това са минимален или по-висок от средния за сектора ESG рейтинг, положително въздействие върху обществото, по-ниско ниво на въглеродни емисии и др. Позитивният скрининг е

начин не само за управляване на риска, а и за насочване на средства за изпълняване на устойчиви и етични цели (Morningstar, 2021). Вариант на позитивния скрининг е стратегията „най-добър в категорията“, като при тази стратегия се подбират сектори или компании в рамките на даден сектор с ESG рейтинг над определен по-висок праг (GSIA, 2022).

Предимствата на скрининга са свързани с неговата прозрачност, лесно прилагане и широкото му разпространение сред инвеститорите. Той позволява изграждане на портфейли, които отразяват ценностите на инвеститорите и обществото. Ограниченията обаче са съществени – прекомерното изключване при негативен скрининг може да ограничи възможностите за диверсификация, а ефектът върху възвръщаемостта не е еднозначен. Някои изследвания показват, че портфейли, изградени на база на скрининг, се представят по-добре от пазарните индекси, докато други не откриват съществени разлики (Amon, J. et al., 2021; Qi, Y. et al., 2020; Bekaert G. et al., 2023). Въпреки тези ограничения, скринингът остава важен инструмент за инвеститорите, които желаят портфейлите им да съответстват на определени етични стандарти и устойчиви принципи.

Импакт инвестиране

Импакт инвестирането (impact investing.) е стратегия, която се отличава със стремежа едновременно да се постигне финансова възвръщаемост и измерим положителен социален или екологичен ефект (GSIA, 2022). При всяка инвестиция може да се установят социални и екологични ефекти в някаква степен, но при импакт инвестирането те не са страничен резултат, а се търсят целенасочено. Инвестициите са насочени към проекти и компании, които директно допринасят за устойчиво развитие – например възобновяема енергия, достъпно здравеопазване, образование и социални иновации.

За разлика от други стратегии, импакт инвестирането поставя акцент върху измеримостта на резултатите от ESG дейности. Успехът се оценява не само чрез финансовите показатели, но и чрез специфични индикатори – намалени въглеродни емисии, брой наети хора в неравностойно положение или подобро образование в дадена общност. Това прави стратегията особено значима за реализирането на целите на ООН за устойчиво развитие.

Емпиричните изследвания сочат, че импакт фондовете често реализират по-ниска доходност в сравнение с традиционните инвестиции (Barber V. M. et al., 2023). Въпреки това, тяхната добавена стойност се измерва чрез обществения ефект и позитивната промяна. Инвеститорите, които избират импакт стратегии, обикновено са склонни да приемат компромис с възвръщаемостта в замяна на по-голям социален или екологичен ефект. Предизвикателство остава въпросът за осигуряване на надеждна отчетност и стандартизиране на измерителите на положителния ефект (Rosyadi, R., et al., 2024). Въпреки тези трудности, импакт инвестирането набира популярност и се разглежда като ключов инструмент за комбиниране на финансови цели с обществени ползи.

Предимства, ограничения и перспективи при прилагането на стратегии за устойчиво инвестиране

Редица изследвания показват, че стратегиите за устойчиво инвестиране могат да осигурят съпоставими или дори по-високи резултати от класическото инвестиране на база само на фундаментални фактори. В повечето случаи те осигуряват стабилност на възвръщаемостта в дългосрочен план, като същевременно намаляват риска чрез по-добро управление на нефинансови фактори (Atz et al., 2022; Whelan et al., 2021). Включването на ESG критерии в анализа подпомага идентифицирането на нови инвестиционни възможности и намалява експозицията към „предвидими изненади“, свързани с климатични и социални сътресения (Gubareva M. et al., 2023; Juddoo, K. et al., 2023). На ниво отделни стратегии, ESG интеграцията се представя по-добре от положителния и

отрицателния скрининг. Като цяло устойчивото инвестиране предоставя по-добро представяне на портфейла по отношение на риск и възвращаемост, особено по време на кризи и инвеститорите могат да ползват ESG версиите на стандартните пазарни индекси в такива ситуации, без да пропускат ползи по отношение на възвращаемост и риск (Tavares, R. & Caldeira, J., 2023).

Въпреки предимствата, редица автори подчертават и съществени предизвикателства и пречки пред прилагането на стратегии за устойчиво инвестиране. Причините за тях са предимно икономически, регулаторни, социални, технологични и екологични, а разбирането и справянето с тези предизвикателства е ключово за успеха на инвеститорите (Stoica, M., 2024). Голяма част от проектите, например в областта на опазване на околната среда, изискват по-голям първоначален капитал и имат дълъг срок на откупуване. Поради тази причина, те предоставят по-ниска възвращаемост за инвеститорите и това ги прави по-непривлекателни за тях (Kashif, M. et al., 2024). Като решение на този проблем са политиките за финансиране на „зелени“ проекти и иновации.

Основен проблем е и липсата на унифицирани стандарти за отчитане и измерване на ESG факторите, което води до разминавания между рейтингите на различните агенции и създава зависимост от външни оценки (Stoica, M., 2024). Заради прилагането на различни концепции и методологии се установява разминаване при отделните доставчици на рейтинги (Ertan, E., 2023), което може да окаже негативно влияние върху качеството на информацията, на базата на която се вземат инвестиционни решения. Корелацията между кредитните рейтинги на S&P и Moody's е 99%, докато ESG рейтингите на шест от най-големите агенции имат корелация средно от 54% (Berg et al., 2022). Това води до по-висока несигурност, която намалява доверието на инвеститорите и като проблем при селектирането на компаниите за техните портфейли става конкретния ESG рейтинг, който те ползват. Търговските взаимоотношения между рейтинговите агенции и оценяваните компании също оказват влияние върху ESG рейтингите, които те предоставят. Агенциите дават по-висок ESG рейтинг на клиенти, които вече имат кредитен рейтинг (Xuanbo, Li. et. al, 2024). Това създава конфликт на интереси и изкривява информацията, необходима на инвеститорите при анализ на устойчивостта на компанията.

Въпреки тези ограничения, перспективите пред устойчивото инвестиране остават положителни. Очаква се търсенето на продукти, съобразени с ESG фактори, да продължи да расте, водено от промяната в нагласите на инвеститорите и регулаторните стимули. Развиващи се пазари предлагат уникални възможности за устойчиво инвестиране, но те вървят ръка за ръка с предизвикателства, свързани с ресурсни ограничения и регулаторна несигурност (Francis & Lokhande, 2023). Научната литература подкрепя извода, че успехът на устойчивото инвестиране зависи от комбинацията между адекватна регулаторна рамка, надеждни ESG данни и внимателен подбор на стратегии, адаптирани към контекста на конкретния пазар (Fedorowicz M., Zalcewicz A. M., 2024).

Заклучение

Устойчивото инвестиране вече е трайно наложено като неразделна част от глобалните финансови пазари. Натрупаните емпирични доказателства показват, че социално отговорните стратегии могат да осигурят възвръщаемост, съпоставима или дори по-добра от традиционните подходи, особено в периоди на икономическа и пазарна нестабилност. Включването на ESG фактори в анализа и управлението на портфейли спомага за по-добро управление на рисковете и засилва доверието на инвеститорите.

В същото време остават редица предизвикателства – липсата на унификация между регулаторните рамки, големите обеми от средства необходими за инвестиции в ESG дейности и различия в ESG рейтингите. За да се гарантира дългосрочният успех на стратегиите е необходимо да се прилагат единни стандарти на отчитането на

корпоративната устойчивост, прозрачност и регулаторна подкрепа. Устойчивото инвестиране има потенциал да се превърне в ключов инструмент за постигане на глобалните цели за устойчиво развитие и за насочване на капитали към по-отговорна и устойчива икономика.

Използвана литература:

1. Европейски Парламент (2019), Регламент (ЕС) 2019/2088 на Европейския Парламент и на Съвета от 27 ноември 2019 година относно оповестяването на информация във връзка с устойчивостта в сектора на финансовите услуги, <https://eur-lex.europa.eu/>, [Последно достъпен на 15.09.2025]
2. Форбс (2023), Какво е “гринуошинг” и как да му противодействаме?, <https://forbesbulgaria.com/2023/04/27/yettel-greenwashing/>, [Последно достъпен на 16.01.2025]
3. Aishwarya, S. R., Neethu, S. J. (2024). Esg integration in financial sectors: a case of sustainability investment strategies. *EPRA international journal of economics, business and management*, 23-29. doi: 10.36713/epra17662
4. Amon, J., Rammerstorfer, M., & Weinmayer, K. (2021). Environmental Portfolios—Evidence from Screening and Passive Portfolio Management. *Sustainability*, 13(22), 12647. <https://doi.org/10.3390/su132212647>
5. Barber B. M., Morse A., Yasuda A., (2021), Impact investing, *Journal of Financial Economics*, Volume 139, Issue 1, 2021, Pages 162-185, ISSN 0304-405X, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.07.008>.
6. Bekaert, G., Rothenberg, R., & Noguera, M. (2023). Sustainable investment – Exploring the linkage between alpha, ESG, and SDGs. *Sustainable Development*, 31(5), 3831–3842. <https://doi.org/10.1002/sd.2628>
7. Berg, F., Koelbel, J. F., and Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: the divergence of ESG rating. *Rev. Financ.* 26, 1–30. doi: 10.1093/rof/rfac033
8. CFA Institute (2023), Definitions for Responsible Investment approaches. November 2023. <https://doi.org/10.56227/23.1.22>
9. Cunha, E. Meira, R.J. Orsato (2021) Sustainable finance and investment: Review and research agenda, *Business Strategy and the Environment*, 30 (8) (2021), pp. 3821-3838
10. Eccles, R. G. and Rajgopal, S. and Xie, J. (2022), Does ESG Negative Screening Work? (April 30, 2022). Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4150524>
11. Eliza, E. (2024). Sustainable Investment Practices: Assessing the Influence of ESG Factors on Financial Performance. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(7), 1445–1454. <https://doi.org/10.59613/global.v2i7.228>
12. Ertan, E. (2023). An impact investment strategy. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 61(1):177-211. doi: 10.1007/s11156-023-01149-0
13. EU Regulation 2019/2088 (2019), REGULATION (EU) 2019/2088 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL, of 27 November 2019, on sustainability-related disclosures in the financial services sector, <https://eur-lex.europa.eu/>, [Последно достъпен на 18.09.2025]
14. Fedorowicz, M. & Zalcewicz, A. M. (2024). Challenges Posed to the EU Financial Market by the Implementation of the Concept of Sustainable Financing. *Białostockie Studia Prawnicze*. 29. 47-59. 10.15290/bsp.2024.29.01.03.
15. Ferri G., Intonti M. (2022). Sustainable and responsible investment funds and sustainable transition., pp. 221-238. doi: 10.4324/9781003144427-18

16. Francis & Lokhande, (2023), Sustainable Investing in India - Challenges and Opportunities, *International Journal For Multidisciplinary Research*, Volume 5, Issue 6, November-December 2023, doi.org/g8398
17. Gollier, C. and Pouget, S. (2022), Investment Strategies and Corporate Behaviour with Socially Responsible Investors: A Theory of Active Ownership. *Economica*, 89: 997-1023. <https://doi.org/10.1111/ecca.12436>
18. Grim D., Berkowitz D. (2020), ESG, SRI and impact investing: A primer for decision-making, Vanguard research, March 2020, <https://www.ch.vanguard/>, [Последно достъпен на 14.09.2025]
19. GSIA (2022), Global sustainable investment review 2022, Global Sustainable Investment Alliance, <https://www.gsi-alliance.org/>, [Последно достъпен на 15.09.2025]
20. Gubareva M, Umar Z, Sokolova T, Antonyuk V (2023), For whom does it pay to be a moral capitalist? Sustainability of corporate financial performance of ESG investment. *PLoS ONE* 18(5): e0285027. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285027>
21. IOSCO (2021), Recommendations on Sustainability-Related Practices, Policies, Procedures and Disclosure in Asset Management <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/>, [Последно достъпен на 15.09.2025]
22. Juddoo, K., Malki, I., Mathew, S., Sivaprasad S. (2023). An impact investment strategy. *Rev Quant Finan Acc* 61, 177–211 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11156-023-01149-0>
23. Kashif, M., Shajar, S. N., Singhal, N., & Kumar, P. (2024). Achieving Sustainable Investment Practices Through Green Finance: Challenges and Opportunities, *Sustainable Investments in Green Finance* (pp. 234-244). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1388-6.ch016>
24. Khan S., Akbar A., Nasim I., Hedvičáková M., Bashir F. (2022), Green finance development and environmental sustainability: A panel data analysis, *Frontiers in Environmental Science*, Volume 10 – 2022, DOI=10.3389/fenvs.2022.1039705
25. Lewis, A., Juravle, C. (2010) Morals, Markets and Sustainable Investments: A Qualitative Study of ‘Champions’. *J Bus Ethics* 93, 483–494 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0235-5>
26. Markowitz, H. M. (1959), *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. Yale University Press, 1959. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1bh4c8h>.
27. Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing. (2024). Sustainable Reality: Modest Outperformance but Flows Only Slightly Positive. https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/en/assets/pdfs/RO3865603-Sustainable_Reality_1H_2024_Report-FINAL.pdf
28. Morningstar (2021), Morningstar’s Guide to ESG screening, <https://www.morningstar.com/> [Последно достъпен на 15.09.2025]
29. Morningstar (2024), Global Sustainable Fund Flows: Q3 2024 in Review, <https://www.morningstar.com/>, [Последно достъпен на 18.09.2025]
30. Neha, Y., Kanika, M. (2024). “Exploring Sustainable Investment Frontiers: A Bibliometric Analysis on current trends and hurdles in incorporating ESG into Investment decision-making”. *Journal of informatics education and research*, 4(3) doi: 10.52783/jier.v4i3.1650
31. Qi, Y., & Li, X. (2020). On Imposing ESG Constraints of Portfolio Selection for Sustainable Investment and Comparing the Efficient Frontiers in the Weight Space. *Sage Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020975070>
32. Rosyadi, R., Daengs GS, A., Syafii, M., Pospos, A. F. F., & Mentari, T. (2024). Impact Investing: Aligning Financial Goals with Social and Environmental Objectives. *Global*

International Journal of Innovative Research, 2(3), 721–727.
<https://doi.org/10.59613/global.v2i3.120>

33. Sharpe W. F. (1992) "Asset allocation: Management Style and Performance Measurement," Journal of Portfolio Management, Winter 1992, pp. 7-19.

34. SIF Foundation (2024), US SIF "Trends Report" Documents Sustainable Investment Assets, <https://www.ussif.org/news/press-release>, [Последно достъпен на 14.09.2025]

35. Silvola, H., Landau, T. (2021). Methods of Sustainable Investing. In: Sustainable Investing. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71489-5_2

36. Sorathiya, A., Saval, P., & Sorathiya, M. (2024). Data-Driven Sustainable Investment Strategies: Integrating ESG, Financial Data Science, and Time Series Analysis for Alpha Generation. International Journal of Financial Studies, 12(2), 36. <https://doi.org/10.3390/ijfs12020036>

37. Stoica, M. (2024). Challenges facing sustainable entrepreneurship. Three Seas Economic Journal, 5(3), 1-8. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-3-1>

38. UN PRI (2006), What are the Principles for Responsible Investment?, <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>, [Последно достъпен на 14.09.2025]

39. Viehs M. (2015). Understanding ESG Investing: Fundamentals and Implementation. 32(3):56-63. doi: 10.2469/CP.V32.N3.7

40. Xuanbo, Li., Yun, Lou., Liandong, Zhang. (2024). Do Commercial Ties Influence ESG Ratings? Evidence from Moody's and S&P. Journal of Accounting Research, 62(5):1901-1940. doi: 10.1111/1475-679x.12582

Информация за контакт с автора:

Ас. Светлин Минев

Икономически университет – Варна, катедра „Индустриален бизнес и логистика“

E-mail: svetlin.minev@ue-varna.bg