



ВАРНЕНСКИ
СВОБОДЕН
УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

ФАКУЛТЕТ • СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ •

СБОРНИК ДОКЛАДИ
от
МЕЖДУНАРОДНА
НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ

**СТОПАНСКИТЕ
ТРАНСФОРМАЦИИ
В ГЛОБАЛНИЯ СВЯТ**

20-21 ЮНИ 2025 г.
ВАРНА

СТОПАНСКИТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ В ГЛОБАЛНИЯ СВЯТ

СБОРНИК ДОКЛАДИ
ОТ МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ
20 – 21 юни 2025 г.

Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Авторите носят лична отговорност за публикуваните от тях доклади.

© ВСУ „Черноризец Храбър“, 2025
ISBN 978-954-715-785-9

СТОПАНСКИТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ В ГЛОБАЛНИЯ СВЯТ

СБОРНИК ДОКЛАДИ
ОТ МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ
20 – 21 юни 2025 г.

Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Варненски свободен университет
„Черноризец Храбър“

2025

Редакционна колегия:

проф. д-р Емил Панушев – председател

проф. д-р Снежанка Овчарова

проф. д-р Велислава Николаева

проф. д-р Теодора Бакърджиева

доц. д-р Ива Монева

СЪДЪРЖАНИЕ

Секция „УПРАВЛЕНСКИ ТРАНСФОРМАЦИИ В УСЛОВИЯТА НА НЕСИГУРНОСТ“

Павел Г. Павлов

УПРАВЛЕНСКА АРХИТЕКТУРА В УСЛОВИЯТА НА АДМИНИСТРАТИВЕН ХАОС: ОТ РАЗЛОМ КЪМ ТРАНСФОРМАЦИЯ.....	11

Велислава Николаева

ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	20

Даниела Попова

ИКОНОМИКА НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА – ЕДНА КОНЦЕПЦИЯ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ТУРИЗМА	29

Кремена Андонова

РЕГИОНАЛНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ И МАРКЕТИНГ – ДИСБАЛАНСИ И УПРАВЛЕНСКИ ОРИЕНТИРИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ	38

Иванка Банкова

ЕКОЛОГИЧНАТА УСТОЙЧИВОСТ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ.....	47

Мария Великова

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ ЧРЕЗ РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ	56

Иво Стамболийски

ОЩЕ ВЕДНЪЖ ЗА ИДЕНТИЧНОСТТА	67

Миглена Пенчева

КРАУДСОРСИНГЪТ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА АНГАЖИРАНЕ НА ПОКОЛЕНИЕ Z	75

Artur Kuchciński, Kinga Kuchcińska, Andrzej Palej, Krzysztof M. Krusiec

ANALYSIS OF THE CONTEMPORARY MODEL OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION – CASE IN POLAND	85

Faith Osunde & Rositsa Röntynen

THE BENIN CHIEFTAINCY INSTITUTION AS A SUPPORTING STRUCTURE FOR SUSTAINABLE CULTURAL TOURISM IN NIGERIA	98

Amjad Mustafa Amara

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC HR IMPERATIVE: BUILDING A COMPETITIVE EDGE FOR HEALTHCARE ORGANIZATIONS 110

Гергана Георгиева Иванова – Костова

ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ЛИДЕРСТВО ПРИ КРИЗИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ 117

Андреан Джое

ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ЛИДЕРСТВО ПРИ КРИЗИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ 125

Dragomir Dimitrov

CONFLICT RESOLUTION IN THE CONTEXT OF AGILE TEAM MANAGEMENT 135

Omar El Deeck

DIGITAL MANAGEMENT THROUGH AI AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOSPITALITY: A CASE STUDY OF HOTELS IN LEBANON 139

Hiba Hammadi

INNOVATIVE FINANCING FOR STARTUPS DURING CRISIS: THE LEBANESE CONTEXT 147

Hiba Hammadi

MANAGEMENT INNOVATION VIA FINANCIAL TRANSFORMATION: LEBANESE STARTUPS IN DISTRESS 159

Кремен Красин, Мирен Красин

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕСТНАТА ВЛАСТ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД..... 170

Дарина Илиева

ДИАЛОГЪТ И ДЕЛИБЕРАТИВНАТА ДЕМОКРАЦИЯ 181

Секция

„МЕЖДУНАРОДНАТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ИКОНОМИКАТА“

Емил Панушев

ТЪРГОВСКАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В ПРОМЕНЕНИЯ СВЯТ 189

Ива Монева

РАМКата НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ЗА ОТЧИТАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА 196

Николина Грозева

НОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ НА НЕМАТЕРИАЛНИТЕ РЕСУРСИ В КОРПОРАТИВНИТЕ ОТЧЕТИ	205

Виржиния Иванова

ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ МИКС ПО МОДЕЛА „4Р“	214

Наталья Силичева

НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИНАНСОВ	220

Офелия Кънева

СТАРТ-ЪП ИНКУБАТОР ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ – ВЪЗМОЖНОСТ ИЛИ УТОПИЯ?	228

Севги Осман

УСТОЙЧИВОСТТА НА ТРАДИЦИОННИТЕ И ИСЛЯМСКИ БАНКИ ПО ВРЕМЕ НА ГЛОБАЛНИ КРИЗИ	236

София Мирчова

„РОЛЪ КОНЦЕПЦИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА, КОРПОРАТИВНОЙ И СОЦИАЛНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ“	250

Андрей Скоморовский

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ	258

Khaled Muhieddine

THE ROLE OF THE SUPPLY CHAIN IN THE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF LEBANON	265

Tarek Mouawad

THE IMPACT OF E-COMMERCE ON AGRICULTURAL SECTOR PERFORMANCE IN LEBANON: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES	275

Jun Jiang

RESEARCH ON THE MATCHING EFFICIENCY OF COLLEGE GRADUATES' JOB MARKET BASED ON X-EFFICIENCY THEORY	287

Samuel Dalle Tidang

DIGITAL TRANSFORMATION AND AI VS KARL MARX'S THEORY: A CRITICAL ESSAY OF CONCILIATION	296

Даниела Попниколова

РОЛЯТА НА ЕВРОПЕЙСКАТА ИНВЕСТИЦИОННА БАНКА ЗА РАЗВИТИЕ НА УСТОЙЧИВОТО БАНКИРАНЕ В ЕС	303

Емил Стоянов

БАНКОВИТЕ СЛИВАНИЯ И ПОГЛЪЩАНИЯ В БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2022-2024 ГОДИНА – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ	313

Добромир Белчев

КИТАЙСКИЯТ НАТИСК ВЪРХУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЕЛЕКТРОМОБИЛНИЯ СЕКТОР: ОТГОВОРЪТ НА ЕС	321

Madlena Kostadinova

THE EUROPEAN POLITICAL COMMUNITY: STRUCTURE, OBJECTIVES AND ITS ROLE IN CONTEMPORARY EUROPEAN INTEGRATION	329

Ивайло Георгиев

ИНФЛАЦИЯ: ПРОЯВЛЕНИЯ НА ИНДИВИДУАЛНО И ГЛОБАЛНО НИВО	341

Пламен Крумов

ИСТОРИЯТА НА ЕДНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ИДЕЯ – ОТ НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ ДО ПРАКТИКА	348

Симона Маринова

ИКОНОМИЧЕСКИ ПАРАДИГМИ НА БАЩИНСТВОТО – МЕЖДУ СОЦИАЛНАТА РОЛЯ И ИКОНОМИЧЕСКАТА ФУНКЦИЯ	356

Секция „ДИГИТАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ“

Dinka Zlateva, Elena Stavrova, Lubomira Pinelova

AI AND DIGITALIZATION AS DRIVERS OF INNOVATION IN TOURISM, FINANCIAL TRANSFORMATION, AND INTELLIGENT MARKETING	365

Веселина Спасова, Мадлен Стойчева

ПОЛИТИКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СОФТУЕРНИ ЕКИПИ	377

Simona Georgieva

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FUTURE OF THE TOURIST EXPERIENCE: TRENDS, IMPACTS AND EMERGING PRACTICES	384

Madlena Kostadinova

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON INTERNATIONAL TRADE	393

Мартин Атанасов

ДИГИТАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ	412

Секция
„УПРАВЛЕНСКИ ТРАНСФОРМАЦИИ
В УСЛОВИЯТА НА НЕСИГУРНОСТ“

УПРАВЛЕНСКА АРХИТЕКТУРА В УСЛОВИЯТА НА АДМИНИСТРАТИВЕН ХАОС: ОТ РАЗЛОМ КЪМ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Проф. д-р Павел Г. Павлов

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

Живеем във времена на глобална несигурност и непредсказуемост – социално-икономическа, военно-политическа, екологична, съпроводени от скокообразно развитие на технологичните иновации. Постоянно възникват съществени промени в обществената среда, в т.ч. и в административната среда. Светът все повече се променя не линейно, а динамично и многоаспектно в контекста на циклите на Кондратиев, известни от началото на миналия век. Административното управление също не може да остане в старите рамки на стабилната консервативна среда със своите йерархични структури, централизирано планиране и контрол.

Все по-често навлизат нови платформи за усъвършенстване на административното управление, което води до обособяване на ново направление - т.нар. хаос мениджмънт.

Темата на настоящия доклад е посветена на една все по-актуална управленска перспектива – управление чрез хаос. Административните системи често се сблъскват с нова реалност – хаосът все повече се превръща в норма в сферата на публичното управление, популярно под названието „административен хаос“.

Настоящият доклад разглежда как принципите на класическия мениджмънт могат да бъдат преразгледани, разширени и преосмислени чрез инструментите на теорията за хаоса, синергетиката и логическото управление, за да се изгради устойчива архитектура на базата на „управление чрез хаос“ в условията на глобализацията се свят.

I. Ключови понятия по темата

С оглед интердисциплинарния и комплексен характер на разглежданата проблематика би било полезно накратко да припомним в съвременен прочит смисъла на ключовите понятия от посочените по-горе научни направления, които могат

да се имат предвид като опорни точки в авторовата визия за трансформация на административното управление чрез хаос:

- *Управление, ръководство, мениджмънт:*
 - управление – въздействие върху управляваната система за постигане на нейните цели;
 - ръководство – въздействие върху човешкия фактор за постигане на нейните цели;
 - мениджмънт – въздействие едновременно и върху системата, и върху човешкия фактор за постигане на нейните цели
- *Синергетика* – научно направление, осигуряващо съвместното действие на множество/свкупност разнородни системи, инструмент за самоорганизация на системите и за въздействие за овладяване на неочакваните явления (което води към идеите за хаос).
- *Цикли на Кондратиев* – дългосрочни икономически цикли от по 40-60 години, които показват не просто движение на пазарите, а ритъма на самото обществено развитие. Във възхода и спада на тези вълни можем да разпознаем закономерности, които обясняват не само икономически, но и политически трансформации, както и нуждата от нов тип лидерство.
- *Логическо управление* – въпреки че изглежда парадоксално, логическото управление все повече се утвърждава като основен инструмент в условията на хаос.
 - да търсим нововъзникващи модели в привидния безпорядък;
 - да прилагаме индуктивно и абдуктивно мислене;
 - да изграждаме информационна чувствителност за ранно предупреждение за системни смущения.
- *Концепцията „Управление XXI век“* – обхваща новите подходи и стратегии за управление, които отразяват промените в глобалния контекст, технологиите, социалните динамики и икономиките през XXI век. Тя включва основни принципи и характеристики, които се различават от традиционните модели на управление, и е свързана с нуждата от адаптация към бързо променящия се свят. Ето някои ключови аспекти на тази концепция:
 - гъвкавост и адаптивност
 - интеграция на технологии
 - ориентираност към хората
 - глобализация и межкултурно управление
 - устойчивост и социална отговорност
 - делегиране на власт и автономия
 - динамични лидерски умения
 - постоянно обучение и развитие на човешкия капитал
- *Хаос* (гр.): безпорядък, безредие, бъркотия, „кълбо от всички стихии“; първично празно пространство, пораждащо живота в света; място между небето и земята; вихрушка. (Светът с учудване разбра, че в условията на хаос старата притча за появата на четирите конника на Апокалипси-

са – смърт, война, глад и мор, както и петият конник – хаоса, отново е актуална.)

- *Административен хаос* - възниква, когато:
 - липсва координация между отделни звена на властта;
 - процесите се дублират или си противоречат;
 - правилата са неясни, често променящи се или формални;
 - няма отчетност или ефективен контрол.

Такова състояние води до:

- забавяне на решения;
- объркване сред служители и граждани;
- невъзможност за стратегическо планиране;
- разхищение на публични ресурси.
- Хаос мениджмънт – теория и практика, която разглежда как можем да управляваме в условия на несигурност, нелинейност и системни сътресения. Моята теза е, че именно хаос мениджмънтът с цялата си комплексност може да бъде “компасът” в новата икономическа реалност.
- Архитектура на управлението на административния хаос – обединява:
 - структурен компонент – институции, звена, роли;
 - процедурен компонент – правила, стандарти, процеси;
 - комуникационен компонент – информационни потоци;
 - технологичен компонент – ИТ системи, документооборот;
 - културен компонент – организационни норми, ценности и лидерство.

Една добре изградена архитектура може:

- да въведе ред в хаоса;
- да канализира усилията на институциите към общи цели;
- да осигури контрол, прозрачност и отчетност.

Целесъобразно е управлението да се разглежда не като структура, а като архитектура на динамични взаимовръзки, включваща:

- възли (мрежови центрове на знание/решения),
- канали за информация (гъвкава комуникация),
- буфери (грешкозащити),
- сензори (рано предупредителни механизми).

Тази архитектура е жива, променяща се в реално време – близка до органични системи, а не до класически йерархии.

Какво се случва в хаотична архитектура на управлението?

- управленската архитектура е импровизирана или нефункционална;
- решения се вземат на парче, без последователност;
- отделните звена работят като „острови“;
- системите за отчетност са формални;
- гражданите губят доверие в институциите.

В този смисъл административният хаос не е просто липса на ред, а липса на цялостен съвременен управленски дизайн.

II. Релации и взаимодействия

● *Административен хаос ↔ Административна трансформация*

Теза: Хаосът е не само предизвикателство, а катализатор за трансформация.

При адекватно управление административният хаос води до:

- премахване на остарели процедури,
- редизайн на услуги и дигитализация,
- еволюция към клиентски ориентирани модели на управление.

Вместо да се стремим да елиминираме хаоса, трябва да вградим управленска устойчивост чрез хаоса.

Това означава:

- Да създаваме отворени структури, а не фиксирани институции;
- Да управляваме чрез логика на промяната, а не чрез контрол върху статуквото;
- Да използваме хаоса като прозорец за стратегическа трансформация.

Става дума за смяна на парадигмата, т.е. на модела, а не за усъвършенстване на съществуващата ситуация/структура, а за коренна промяна – структурна, финансова, персонална и др.

Особено актуално направление тук е търсенето на нови форми на взаимодействие между административно-управленските структури и гражданите, като краудсорсинг, краудинвестинг, краудфъндинг.

● *Логическо управление ↔ Управление на административния хаос*

Теза: Дори хаосът може да бъде управляван логично, но не с линейна, а със системно-логическа мисловна рамка.

Принципи на логическо управление при хаос:

- създаване на сценарии и алтернативни пътища;
- събиране на контекстуална информация в реално време;
- използване на обратна връзка като основа за бързо пренастройване;
- мислене в системи, а не в звена.

Могат да се имат предвид и следните инструменти за управление чрез хаос:

1. Системен анализ на взаимовръзките, а не на изолирани проблеми.
2. Метод „Какво, ако?“ (Scenario Planning) – изграждане на алтернативни сценарии и стратегии.

3. Реално време (Real-time Monitoring) – използване на изкуствен интелект и данни за бърза реакция.

4. Внедряване на постоянна обратна връзка и автоматични корекции (Feedback Loops)

5. Карта на адаптациите (Adaptation Maps) – графични модели, които показват възможни бързи адаптации в структурата на управлението.

● *Естествен ↔ Изкуствен интелект (ИИ) в управлението*

Въпрос: Може ли ИИ да управлява административен хаос по-добре от човешкия фактор?

- ИИ предлага бързина, изчислителна мощ, анализ на огромни масиви от данни.
- Човешкият разум внася интуиция, етика, контекстуална преценка.

Решение: Синергетичен интелект – съвместно вземане на решения, където ИИ е партньор, а не заместител.

Какво е синергетичен интелект? - Обединява човешката интуиция, опит и стратегическо мислене с възможностите на ИИ за анализ, автоматизация и прогнозиране.

Принцип: човекът задава „защо“, а ИИ – „как“ и „колко бързо“.

Отделен изключително актуален акцент е етичния контекст при използването на ИИ, особено при публични политики и решения. При това особено важно е стратегическото интегриране на ИИ като допълнение, а не като заместител на човешкия интелект.

III. Хаосът като управленски феномен

В контекста на синергетиката хаосът се разглежда не като антипод на реда, а като състояние на преходна нестабилност, в което системата губи своята линейна предвидимост и преминава в режим на висока чувствителност към началните традиционни условия. Именно в тази зона на критичност възниква потенциал за самоорганизация и поява на нова, по-висока форма на ред.

Организационният хаос в частност може да се разглежда като динамично състояние на системата, при което:

- взаимодействията между отделните звена стават нерегулярни,
- способността за прогнозиране и контрол намалява драстично,
- възникват флуктуации в информационния поток,
- загуба на координация и ерозия на институционални структури.

От гледна точка на управлението хаосът е сигнал за дълбока системна дисфункция, но също така и възможност за „креативна деструкция“ и реинженеринг.

IV. Дефицити на административния хаос

Административният хаос се манифестира чрез поредица от структурни, функционални, комуникационни и културални дефицити, които нарушават системната цялост на публичната администрация. Тези проявления могат да бъдат категоризирани както следва:

- Функционална дезорганизация:
 - Непоследователност в прилагането на процедури;
 - Конфликт или дублиране на компетенции;
 - Бюрократична инерция и административна ригидност.
- Структурна ерозия:
 - Неясна или претоварена управленска йерархия;
 - Диспропорция между централна и териториална власт;
 - Липса на институционална интеграция.
- Комуникационна фрагментация:
 - Асиметричен информационен обмен между звената;
 - Неефективна обратна връзка от външни заинтересовани страни;
 - Отсъствие на механизми за управление на знанието.

- Културна стагнация:
 - Преобладаване на формализъм пред съдържание;
 - Липса на лидерство и визия;
 - Демотивация, страх от промяна и институционален nihilизъм.

Причините за административния хаос са комплексни и многопластови. Сред тях се открояват:

- Изостаналост в дигиталната трансформация и неспособност за технологична адаптация;
- Политическа фрагментация и институционална нестабилност;
- Дефицит на стратегическо мислене и кадрови капацитет;
- Външни кризи (глобални пандемии, военни конфликти, климатични бедствия), които изваждат на преден план слабостите на административната система в глобален и регионален мащаб.

V. Архитектура на управление на административния хаос като стратегически отговор

Архитектурата на управлението следва да се разбира като холистична рамка, включваща структурни конфигурации, процесни логики, ресурсни разпределения и културни механизми. В условия на хаос ефективната управленска архитектура може базово да се характеризира със следните свойства:

- Адаптивност – способност за бърза реакция при промяна на средата;
- Интегралност – хоризонтална и вертикална координация;
- Отвореност – способност за диалог със заинтересованите страни;
- Прозрачност и отчетност – измеримост на резултатите.

Практическите етапи на изграждане на такава архитектура е целесъобразно да включват:

1. Диагностика на системните дефицити;
2. Моделиране на нови организационни процеси;
3. Осигуряване на ресурсна база (финансова, кадрова, технологична);
4. Въвеждане на платформи за електронно управление в Интернет среда;
5. Формиране на култура на експериментиране, учене и иновации

VI. Трансформационни подходи към управлението на хаоса

Предлаганият парадигмен преход включва две равнища на трансформация:

А) Хаосът като организационно-административен ресурс:

- Преосмисляне на управлението като мрежа от динамични взаимодействия;
- Използване на „кризисни прозорци“ за реструктуриране и иновации;
- Въвеждане на гъвкави организационни модели за децентрализирано вземане на решения.

Б) Управление чрез административен хаос:

- Създаване на симулативни среди за тестване на управленски сценарии;

- Въвеждане на адаптивни регулации, които позволяват ситуативна гъвкавост;
- Интеграция на изкуствен интелект и предиктивна аналитика в процеса на вземане на решения.

Заклучение

Административният хаос не следва да се възприема единствено като провал на управлението, а като неизбежна фаза в жизнения цикъл на всяка сложна система. Именно чрез разработване на управленски архитектури, които съчетават стратегическа визия, технологична модернизация и културна рефлексия, е възможно тази нестабилност да се трансформира в устойчива иновация.

Настоящата разработка цели не просто да теоретизира около феномена на хаоса, а да предложи концептуални и практически рамки, в които публичната администрация може да възвърне своята ефективност, ефикасност, легитимност и обществена полезност. Така хаосът се превръща от заплаха в инструмент за организационно обновление и стратегическо управление на сложната турбулентна среда.

В заключение е необходимо да се посочи, че най-малко три причини обуславят авторския интерес към разглежданата проблематика – резките промени в обкръжаващата турбулентна социална среда; качествено новите научноприложни постижения в практиката, технологиите и комуникационните взаимодействия между органите на властта и тяхната администрация с гражданското общество. Освен това важен стимул се оказаха и получените значими резултати от научноизследователската дейност на автора и неговия екип в някои от разгледаните направления, постигнати през последните години, но в стационарна, стабилна и бавно променяща се среда. Такива са например:

- подходите и инструментите за трансформация, в т.ч. реинженеринг в публичната администрация в европейски контекст; иновативни модели на логическо управление в публичния сектор и др.;
- подходите и възможностите за развитие на понятията електронно правителство, работа на администрацията в интернет среда и др.;
- механизмите за практическо използване на нови инструменти на делово взаимодействие между институциите, администрацията, гражданските организации и гражданите, като краудсорсинг, краудинвестинг, краудфъндинг и др.

Разбира се, намерението е не да предлагаме рецепти от типа на „истина от последна инстанция“, а да се стимулира творческа дискусия с оглед обогатяване на възможностите и особено приложните инструменти на феномена „административен хаос“. Това е ориентирът за трансформация към качествено нов тип организационно-административно управление, базирано на хаос мениджмънта за цялостна смяна на парадигмата на административната система, ориентирана към отворени мрежи, гъвкави роли и постоянна адаптация към все по-динамичната, усложняваща се и все по-неопределена глобална среда.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Павлов, П. (2007). Алтернативи за институционална трансформация на държавното управление. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, 112 с., ISBN 978-954-715-336-3.
2. Павлов, П. (2007). Държавното управление и администрацията в европейски контекст. (Монография). Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, 295 с., ISBN 978-954-715-339-4.
3. Павлов, П., Михалева, С. (2008). Трансформация на административната система. Административен реинженеринг. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, 36 с., ISBN 978-954-715-401-8.
4. Павлов, П. (2018). Приоритети и особености политической и технологической глобализации. Глобализация и национальные стратегии социально-экономической политики : съавтор в монография. Международна научна конференция на Московския социален университет, Москва, 30 – 39 с., ISBN 978-5-9500999-4-6.
5. Павлов, П., Михалева, С. (2003). Концепцията „Електронно правителство“ – същност, проблеми и перспективи. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“, 59 с., ISBN 954-715-162-2.
6. Павлов, П., Михалева, С. (2015). Краудсорсингът – иновативен инструмент в отговор на предизвикателствата пред бизнеса и държавния сектор, В: Мегунар. дијалог: Исток-Запад, 13 – 16 с.
7. Михалева, С. (2008). Усъвършенстване дейността на администрацията чрез реинженеринг на административните процеси, В: Науч. алманах ВСУ „Черноризец Храбър“. Сер. Икономика и стоп. управл. , Варна, 165 – 177 с., ISSN 1311-9222.
8. Михалева, С. (2006). Усъвършенстване на качеството на дейността на администрацията на базата на системата „Обща рамка за оценка“ (CAF), В: Год. ВСУ „Черноризец Храбър“ Варна, 77 – 93с., ISSN 1310-800 X
9. Павлов, П., (2007). Трансформация на държавното управление и администрация в европейски контекст (ориентир за националната администрация). Хабилизационен труд за придобиване на научното звание „професор“. Варна, 237 с.
10. Георгиев, М. (2019). Мениджмънт на организациите в условията на хаос и несигурност. София: УИ „Стопанство“.
11. Йорданова, Д. (2022). Публична администрация и кризи: модели за реакция и управление в хаотична среда. София: Нов български университет.
12. Цанов, И. (2017). Хаосът и редът в контекста на управлението. София: Сдружение Българ. асоц. на конфликтолозите, ISBN - 978-619-90235-6-3
13. В.А. Горбатов, П.Г. Павлов, В.Н. (1984). Четвериков. Логическое Управление Информационными Процессами. (монография) „Энергоатомиздат“
14. Gleick, James. (1987). Chaos: Making a New Science
15. Stacey, Ralph D. (1996, 2001). Complexity and Organizational Dynamics .
16. Hermann Haken. (1977, 1983). Synergetics: An Introduction.
17. Nikolai Kondratiev. T(1925). The Major Economic Cycles
18. Kotter, John P. (1996). Leading Change.
19. Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew. (2014). The Second Machine Age.

Проф. д-р Павел Г. Павлов, ВСУ „Черноризец Храбър“
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
pavlov_p@vfu.bg

Prof. Pavel G. Pavlov, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
pavlov_p@vfu.bg

УПРАВЛЕНСКА АРХИТЕКТУРА В УСЛОВИЯТА НА АДМИНИСТРАТИВЕН ХАОС: ОТ РАЗЛОМ КЪМ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Проф. д-р Павел Г. Павлов,

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Настоящият доклад поставя фокус върху една нова управленска парадигма – хаос мениджмънтът като инструмент за трансформация към устойчиво и адаптивно административно управление. В епоха на глобални предизвикателства и бързо променяща се среда, хаосът не следва да се възприема само като заплаха, а като възможност за трансформация и коренна реформа на административната система. Ключовият апел е: Вместо да се борим с хаоса, да се научим успешно да управляваме хаоса чрез трансформация

Ключови думи: Хаос, трансформация, хаос мениджмънт, административен хаос, архитектура на управлението, синергетика, логическо управление

MANAGEMENT ARCHITECTURE IN THE CONDITIONS OF ADMINISTRATIVE CHAOS: FROM FRACTURE TO TRANSFORMATION

Prof. Pavel G. Pavlov, PhD,

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This report focuses on a new management paradigm – chaos management as a tool for transformation towards sustainable and adaptive administrative management. In an era of global challenges and a rapidly changing environment, chaos should not be perceived only as a threat, but as an opportunity for transformation and radical reform of the administrative system. The key appeal is: Instead of fighting chaos, let's learn to successfully manage chaos through transformation

Keywords: Chaos, transformation, chaos management, administrative chaos, management architecture, synergetics, logical management

ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Проф. д-р Велислава Николаева

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

1. Въведение

Фокус на изследователския интерес в настоящата публикация е осъществяването на организационна промяна в бизнес организацията с акцент върху подобряване на взаимоотношенията на работното място. В разработката се представя теоретична и приложна обосновка на практически проведен редизайн на формалните и неформалните комуникационни процеси, систематизирани в индикативен концептуален модел.

Поставената изследователска цел е да се синтезират и аргументират ключови за организационната промяна методи и характеристики, които да се допълнят с други приложни, (не)управленски инструменти. Същите да се апробират в конкретна фирма, като се систематизират препоръки за осъществяване на организационен редизайн за подобряване на работната среда на базата на управление на взаимоотношенията на работното място, като предпоставка за устойчиво стратегическо развитие.

Зачитаващата авторова теза е, че резултатното управление на взаимоотношенията на работното място, като водещ елемент от организационния дизайн е основополагащо ефективността на организационната промяна и стратегическото развитие на бизнес организацията.

При провеждането на изследването са възприети следните ограничения:

- Не се коментира организационната промяна в контекста на управлението на други процеси от вътрешната и външната среда, освен свързаните с взаимоотношенията на работното място.
- Като приложни управленски инструменти за осъществяване на организационен редизайн се ползват коучинга и медиацията, както и „твърдите“, и „меките“ управленски умения.

Тази публикация е поредната от цикъл авторови разработки, в които се изследват коучинга и медиацията, като приложни инструменти в управлението, в това число и в стратегическото управление, на бизнес организациите. В нея се

посочват резултати от практическото им интегриране в управленския инструментариум, използван за осъществяване на организационна промяна.

2. Организационна промяна и стратегическо развитие

За изследване на организационната промяна и нейното устойчиво управление в конкретна фирма е избран 8-стъпковия модел на Джон Котър (Макграт, Бейтс, 2019: 257-259). Според цитирания автор етапите в цикъла на промяната са:

1. Засилване на чувството за неотложност от осъществяване на промяна.
2. Изграждане на ръководен екип за осъществяване на промяната, в който да са включени личности с авторитет пред служителите и които притежават необходимите знания и умения, за да я осъществят.
3. Създаване на визия за промяната, която да е мотивираща, реалистична, фокусирана, адаптивна и разбираема.
4. Комуникиране и представяне на промяната по начин, който да подтикне служителите на организацията да я приемат. Това е възможно чрез често, убедително и вдъхновяващо говорене например, от членовете на екипа, който е отговорен за нейното осъществяване. Важно е да се следи дали има съответствие между думи и действия.
5. Овластяване на действията във връзка с промяната и премахване на пречки, които биха възпрепятствали нейното осъществяване. Служителите трябва да се чувстват свободни да работят във вече променящите се условия.
6. Създаване на краткосрочни победи, които да са ясно разпознаваеми от участващите в промяната и от всички останали в организацията. Това помага за намаляване на съпротивата и по-бързо приемане на неизбежността на промяната.
7. Непрекъсната работа за постигане на още победи, до постигане на крайната цел на промяната. Не бива да се забравя, че промяната води до следваща промяна.
8. Устойчивост на промяната в организационната култура, в това число усвояване на нови методи, процеси и подходи, с които да се затвърди, че промяната е положителна и успешна.

Основно препятстващо обстоятелство за успеха на промяната са хората. Изследванията на същия автор показват, че водещите причини за съпротивата на служителите са:

- Лични интереси на служителите, независимо от длъжността, която заемат.
- Недостатъчно доверие или неразбиране на причините и същността на промяната.
- Неправилна или нереална оценка за сериозността на организационната ситуация, към която се отнася промяната.
- Липса на готовност за промяна, която може да включва, включително липса на знания и умения.

За преодоляване на тези причини и съпротиви са приложими следните подходи:

- Образование, с което да се допълни липсващото знание или умение и да се подпомогне разбирането на промяната, както и необходимостта от нейното осъществяване.
- Въвличане на служителите в осъществяване на промяната. Ако е необходимо и кооптация, чрез която да се подпомогне и насърчи участието им, тогава когато това е възможно.
- Използване на посредник, който има потенциал да преодолее съпротивата на служителите, които по някакъв начин саботират промяната.
- Използване на техники за преговори и убеждаване на служителите за необходимостта от промяна (медиаторски подходи при преговорите и разговорите, и коучинг-техники за промяна на нагласи).
- Принуда, осъществена предимно през инструментите на формалната власт и субординацията, но може да се използва и служител, който има влияние и неформална власт по отношение на останалите служители.

Важно е да се отбележи, че при управлението на промяната може да се използва така нареченото транзакционно управление на Джеймс Бърнс (Макграт, 2021: 140), според когото е препоръчително приоритетно да се ползва конструктивна (положителна) трансакция, а не принудителна трансакция. В допълнение на това следва да се посочи, че при положителната трансакция се ползва система от стимули, за да се подтикне служителя към желано за промяната действие, а при принудителната – санкции.

Именно положителната трансакция е използвана за устойчивото внедряване на промяна в конкретната бизнес организация, а резултатите от апробирането на разработения модел за организационен редизайн, са посочени по-назад в настоящата разработка. Използването на отрицателна трансакция във визираната промяна е силно ограничено и осъществено на старта на фактическото и реализиране.

За осъществяването на промяната по модела на Котър, според автора на тази публикация, могат да се използват също и медиаторски, и коучинг техники. Основание за това твърдение са:

- Съпротивата към промяна успешно може да се преодолява чрез коучинг-инструментариум. Там където става въпрос за съпротива поради липса на знание или умение – чрез обучение. Във всички случаи коучингът е подходящ за идентифициране на причините за съпротива на който и да е от служителите в организацията.
- Медиаторските подходи могат да се използват за предотвратяване, минимизиране или неутрализиране на всички конфликтни ситуации, които могат да възникнат в хода на осъществяване на промяната на всички нейни етапи и между всички служители, независимо дали са „за“ или „против“ промяната, дали са нейни „двигатели“ или са обикновени изпълнители.

Едно от проявленията на съпротивата към промяна е конфликтът. Според Гутман (2024), обобщена причина за възникването му е възприемането на поведението на поне една от участващите страни като някакъв вид заплаха за себе си (различия и/ или нарушени интереси), като която и да е от страните дори може

да приеме, че има риск за съществуването и като част от организацията. Същият автор (Гутман, 2024) посочва следните причини за възникване на конфликта:

- Личностни различия, породени от ценности, темперамент, опит и др.
- Комуникационни бариери, провокирани от неумение да се говори, изкривяване на информацията при предаването и приемането и, сложен процес на комуникация и пр.
- Противоположни или различни интереси, които правят промяната нежелана за поне един от участниците в нея.
- Емоционални фактори, които в известна степен са свързани с предходните. Липсата на достатъчно умение за управление дори на собствените емоции, независимо от причините, които ги предизвикват, на работното място (и не само) са предпоставка за конфликт.
- Власт и контрол, в т. ч. злоупотреба с властта, неправомерно използване на властта, (не)желание за контрол, което се оценява като проблемно поведение от останалите участници в процеса.
- Непризнаване на граници – лични и емоционални.
- Нереалистични очаквания.

Интерес представлява и въпросът как коучинга може да се ползва на работното място. Клатърбък (2012) например, обяснява коучинга със способността да се отключи личностния потенциал, за оптимизиране на постиженията на коучвания.

В този смисъл чрез коучинга могат да се променят нагласи, които често са в основата на демонстрираната съпротива към промяната. Причините за тази съпротива могат да са породени от фактори, които са свързани с някаква неувереност, несигурност в способности, недостатъчна мотивация, неправилно разбиране на ситуация и др. п., които се появяват на работното място.

Така, използвайки медиаторски и коучинг подходи могат да се подпомогнат процесите по управление на промяната и нейното успешно и устойчиво внедряване.

Ръководителите по правило трябва да умеят да създават такива условия на труд, които осигуряват най-ефективната и безпроблемна работа на служителите.

Установено е, че работата може да се свърши качествено и спокойно само ако работещите се чувстват добре на работното си място, ако знаят, че техните колеги ги ценят и са сигурни, че ежедневната им работа е значима (Лукас, 2023: 7). В същото време различията на работното място са естествено възникващи и е нормално да се проявяват. „Понякога различията са в полза на организацията, а понякога са разрушителни, намаляващи цялостната ефективност на индивидите в организациите“ (Harvard Business Review, 2015: 8). В това число и съпротивите към промяната могат да се разглеждат като зависими в немалка степен от взаимоотношенията на работното място и от различията между участниците в работния процес.

Така, всичко посочено до момента, коментирано в контекста на предложения модел на Котър за осъществяване на организационна промяна, показва, че той, макар и лесен за прилагане, не бива да се абсолютизира, тъй като резултатността му е зависима от влиянието на множество различни и често субективни фактори. В този смисъл от особена важност е отчитането, насърчаването и поддържането на напредъка, за които могат да се ползват различни методи и подходи, а всички

следващи решения за развитието на организацията следва да са съобразени с вече осъществяваните или планирани промени.

Всички тези особености на организационната промяна са използвани за разработване и осъществяване на организационен редизайн на взаимоотношенията в малка бизнес организация по смисъла на българското законодателство (Закон за малките и средните предприятия, чл. 3, 2024).

3. Индикативен модел за организационна промяна

Необходимостта от организационен редизайн е породена от влиянието на следните фактори:

- Забавени темпове на бизнес растеж.
- Междудличностни проблеми, породени включително от неясни или неефективни правила и процедури.
- Увеличаване на длъжностния състав, което неминуемо води и до проблеми с фирмената култура, особено ако по-скоро липсва фокус на внимание от страна на ръководството върху тази част от вътрешната среда.
- Текучество на персонала, което макар и епизодично, също създава известно напрежение и нарушава ритмичността на работния процес.
- Разрастване на бизнеса, съпроводено с увеличаване на обема на работата на всички длъжностни позиции.
- Промяна в характера на извършваните дейности у част от служителите, заради увеличаващата се работа и промяната в изпълняваните функции заради разделението на труда, но и заради специализацията.
- Липсата на служител, различен от собственика, работещ управител, който да е ангажиран с управлението на човешките ресурси, в т.ч. с тяхната мотивация и развитие на работното място.

Проведената диагностика на вътрешно-организационната среда показва, че има нужда от:

- Преструктуриране на организационно-управленската структура.
- Корекция в длъжностите на служителите.
- Акумулиране на нови длъжностни характеристики.
- Реорганизиране на различни процеси, свързани с дейността на фирмата, в това число редизайн на процеса, свързан с взаимоотношенията на работното място, които в голяма степен е основополагащ за резултатността на останалите процеси.
- Подобряване на фирмената култура.

Така идентифицираните предизвикателства пред развитието на организацията аргументираха необходимостта от промяна в:

- Начина на работа на служителите.
- Комуникацията между тях, установените комуникационни канали и следвания алгоритъм за информационен обмен.
- Оценката на полагания от тях труд.
- Броя на длъжностните позиции и разкриването на нови.
- Заеманите длъжностни позиции на някои от служителите и преназначаването им на нови за тях длъжности.

Всички тези необходими промени са обхванати в един общ процес, а именно „Взаимоотношения на работното място“. В него са интегрирани всички дейности свързани с мотивацията, адаптирането към организационните правила за поведение, взаимоотношенията между служителите и между служителите и останалите контактни аудитории, с които те общуват в хода на изпълняване на трудовите си взаимоотношения. В същият процес са интегрирани и оценката, и допълнителното стимулиране на работното място. Всичко това е включено в общ индикативен концептуален модел за организационен редизайн, в който, коментираните вече етапи за осъществяване на промяна, формулирани от Котър се проявяват както следва:

- Идентифицираните проблеми след диагностиката на средата на фирмата са в основата на формираното чувство за неотложност за някаква реорганизация на дейността.
- В резултат на това е сформиран екип, на който е възложено да определи областите на промяна и начина за осъществяването и с фокус взаимоотношенията на работното място.
- Разработен е индикативен концептуален модел за организационен редизайн, в който са отчетени специфични аспекти на работа на различните служители и са интегрирани фундаментални за фирмената култура критерии за оценка и развитие.
- Заложените процеси в концептуалния модел са комуникирани и представени на служителите, а внедряването на промените е предвидено с тестови период за проверка на ефективността му. На служителите е дадена свобода да коментират предвидените промени, да дават предложения за подобряването им и всякакъв вид обратна връзка, която може да оптимизира планирания редизайн.
- По време на тестовия период са обсъдени и отразени всички целесъобразни промени, предложени от целия длъжностен състав. Същите са коментирани и по време на колективните заседания, които се провеждат във фирмата.
- От самия официален старт на промяната, включително тестовия и период, служителите са привлечени като партньори в процеса. Решенията се оповестяват публично и се обсъждат с всеки, който прояви желание за това. Важно е да се посочи, че фирмата е малка, с численост на персонала е под 20 души, което позволява това. При по-големи организации, вероятно в тази част на прилагане на предложения модел за организационен редизайн на процеса „Взаимоотношения на работното място“, ще се нуждае от прецизиране.
- В хода на тестване на разработения модел са идентифицирани нови проблемни ситуации, решаването на които е съпроводено с стандартизиране на някои работни процедури и процеси, останали извън обхвата на планираната промяна.
- Внедряването на промяната след приключването на тестовия период от три месеца показва устойчиво подобряване на организационната среда в частта взаимоотношения на работното място и повишаване на резултатността при изпълнение на поставените цели, с което може да се определи промяната като успешна.

Разработеният индикативен модел за организационен редизайн, процес „Взаимоотношения на работното място“ е предложен в посочената по-долу фигура.



Фиг. 1. Индикативен концептуален модел за организационен редизайн, процес „Взаимоотношения на работното място“

Източник: авторова разработка

В обобщение на представеното до момента може да се допълни следното:

- В период от 3 месеца по време на тестването на модела, освен създадена системата за подобряване на взаимоотношенията на работното място и обвързването и със процедурите за стимули и санкции, се наложи стандартизиране на процеси, свързани със служебната комуникация между различните отдели в организацията.
- Внедряването на промяната показва, че има необходимост, с оглед подобряване на взаимоотношенията на работното място, от разписването на правила за реда на изпълнение на някои дейности, свързани с работата с клиенти.
- От изключителна важност за успеха на промяната се оказва публичността, в която се реализира. Възможността служителите да участват като партньори, а не само като изпълнители, се определя като важен елемент от успеха и констатираната почти минимална съпротива.
- Високото базово ниво на синергия в системата, също се отчита като положително влияещ фактор за резултатността на промяната.

4. Заключение

Осъществяването на организационна промяна е нещо както естествено, така и неизбежно в жизнения цикъл на всяка фирма. Също толкова естествена е съпротивата срещу промяната, а управлението на взаимоотношенията на работното място е част от случването на промяната. При правилно планиране и осъществяване, управлението както на промяната, така и на съпротивата към нея, е минимално или е до степен, която не застрашава постигането на очакваните резултати и е предпоставка за стратегическо развитие. В немалко от случаите мениджърите не са в състояние сами да осъществят промяната и имат нужда от експерт, който да подпомогне процеса.

Предложеният в разработката индикативен концептуален модел за организационен редизайн на процес „Взаимоотношения на работното място“ има универсален характер и може да се прилага и адаптира във фирми с различен предмет на дейност от групата на малките предприятия. Границите на приложимост на представения модел не са тествани в средни и големи предприятия по смисъла на българското законодателство.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гутман, М. (2024). Изкусният медиатор или как да се превърнеш в майстор в решаването на конфликти и създаване на мир в отношенията. София: Люмиер
2. Макграт, Дж. (2021). Малка книга за големите въпроси в мениджмънта. София: Хермес
3. Макграт, Дж., Бейтс, Б. (2019). Малка книга за големите теории в мениджмънта. София: Хермес
4. Клатърбък, Д. (2012). Коучинг на екипи и работни групи. София: НЛП България
5. Лукас, Е. (2023). Конфликти. Защо се случват и как да се справим с тях. София: HMR
6. Закон за малките и средните предприятия. (1999). Обн. ДВ. бр.84 от 24.09.1999, ... посл. изм. и доп. ДВ. бр. 70 от 20.08.2024
7. Harvard Business Review. (2015). Преговори и решаване на конфликти. София: Класика и Стил

Проф. д-р Велислава Николаева,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
velislava.nikolaeva@vfu.bg

Prof. Velislava Nikolaeva, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
velislava.nikolaeva@vfu.bg

ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Велислава Николаева, професор, доктор

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: В разработката се представят резултатите от изследване на организационната промяна в контекста на стратегическото управление на бизнес организацията. Във фокуса на изследователския интерес са взаимоотношенията на работното място, като предпоставка за стратегическо развитие, както и необходимостта от тяхното управление в съответствие с изпълнението на поставените цели. Защитаваната авторова теза е, че чрез интегриран подход, включващ конвенционални и приложни управленски инструменти за въздействие върху поведението на работното място, може да се опосредства стратегическото развитие на бизнес организацията. Целта на разработката е да се диагностицира и критично да се анализира организационната среда в конкретна фирма, на тази основа да се разработи система за нейното подобряване, която да се апробира, адаптира при необходимост и внедри като устойчива управленска практика.

Ключови думи: стратегическо управление, организационна среда, организационна промяна, управление на взаимоотношенията

ORGANIZATIONAL CHANGE AS A PREREQUISITE FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION

Velislava Nikolaeva, PhD, professor

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: The development presents the results of a study on organizational change in the context of strategic management of a business organization. The focus of the research interest is the workplace relationships, as a prerequisite for strategic development, as well as the need for their management in accordance with the achievement of the set goals. The author's thesis is that strategic development of a business organization can be facilitated through an integrated approach that includes conventional and applied management tools to influence workplace behavior. The goal of the development is to diagnose and critically analyze the organizational environment in a specific company, to develop a system for its improvement based on this, to test it, adapt it if necessary, and implement it as a sustainable management practice.

Keywords: strategic management, organizational environment, organizational change, relationship management

ИКОНОМИКА НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА – ЕДНА КОНЦЕПЦИЯ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ТУРИЗМА

Доц. д-р Даниела Попова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

Икономическата история преминава през различни разбирания за пазара и отчита зараждащи се явления като т.нар. икономика на преживяванията. Понятието за маркетингова естетика и експериментален маркетинг е рядко срещано в изложенията по това време и вместо за „клиентско преживяване“ се говори за отлично „клиентско обслужване“. Терминът не е придобил популярност и не се е утвърдил до такава степен, че да оправдае акроним; днес никой в дигиталния свят няма нужда да обяснява какво се има предвид под „UX“. Думата „преживяване“ експлозивно се използва с имена на продукти, маркетингови лозунги и дигитални медии. Много фактори допринасят за широкото приемане на този обектив, чрез който да се разгледа икономическия пейзаж. На първо място, хората са подготвени да възприемат нов начин на мислене за своите предложения, както се вижда от призива за „надхвърляне на очакванията“. Мисленето, основано на опита, предоставя нова платформа за нова дейност, създаваща стойност. Второ, самата идея, че потребителите ценят преживяванията повече от стоките и услугите, се потвърждава от личния опит. Независимо от индустрията, в която работят или професия, която упражняват хората знаят, че преживяванията се ценят повече в живота от физическите неща и със сигурност повече от светските услуги, които заобикалят ежедневието. Но може би най-важното е, че ръководителите и мениджърите в различни предприятия – бизнеси с печалба, благотворителни организации с нестопанска цел, туристически бюра, рекламни агенции, здравни системи, колежи и университети, политически кампании и дори църкви – виждат преживяванията като неизползвано средство за разграничаване (Joseph Pine II, James H. Gilmore, 2013).

В резултат на това някои изследователски методи и иновационни методологии като етнография, дизайнерско мислене, умения за импровизация, които до голяма степен са пренебрегвани в продължение на десетилетия, внезапно предизвикат голям интерес.

I. Икономика на преживяванията – трансформация на продуктовата парадигма

Светът наистина е станал по-целенасочено ориентиран към преживяванията. И все пак един момент трябва да бъде многократно подчертан: всичко това представлява фундаментална промяна в самата структура на световната икономика. Фокусирането единствено върху стоки и услуги води по пътя на икономическите икономии. Преживяванията са отделна форма на икономически резултат и като такива държат ключа за насърчаване на икономическия просперитет. Фактът, че толкова много хора все още копнеят за завръщането на тежките индустрии, фантазират за възстановяване на работните места в производството и се придържат към менталитета на индустриалното масово производство, ограничава по-нататъшния напредък. Днес по целия свят стоките и услугите трябва да отстъпят място на преживяванията като преобладаваща форма на нов икономически резултат, основа на растежа на brutния вътрешен продукт (БВП) и източник на създаване на нови работни места. Спадът в икономиките по цялата планета, породен от отчаяните финансови опити за поддържане на свят от стоки, създава идеалния момент за разглеждане на все още неизползваните възможности за иновации и икономическа експанзия, основани на преживяванията.

Всяка икономика се определя от преобладаващото си икономическо предлагане: това, което купувачът получава от продавача в замяна на пари. В аграрната икономика, когато по-голямата част от населението е живяло и работило във ферми, преобладаващото икономическо предлагане, разбира се, са били аграрните стоки, купувани и продавани на физическите пазари на открито в центъра на всеки град с всякакъв размер по света. Стоките се отличават с това, че са недиференцирани. Те са това, което са - взаимозаменяеми предложения с други стоки от същия вид (въпреки че процесът на рафиниране може да създаде различни класове на дадена стока, като например разделяне на ябълки по качество, камъни по размер или масло по чистота) и следователно се купуват предимно въз основа на цената.

Стоки – физически, осезаеми предложения като инструменти, оборудване, дрехи, мебели и т.н. – разбира се, са съществували по време на аграрната икономика, но са се търгували на част от общата стойност на стоките, когато мнозина са живели за препитание, а производството им е наемало много по-малко хора. Преди стотици години повечето хора са изработвали свои собствени инструменти и оборудване, са шили собствени дрехи, са довършвали собствените си мебели и т.н. Но благодарение на Индустриалната революция, фабриките са могли да произвеждат всяка от тези категории стоки и стотици, хиляди, милиони други, много по-евтино, отколкото отделните хора биха могли самостоятелно. Законът за сравнителното предимство на Дейвид Рикардо се прилага както за домакинствата и общностите, така и за нациите, и затова хората са се преместили от фермите към фабриките, за да произвеждат все повече и повече стоки, използвайки спечелените пари за закупуване на стоки (и други стоки) на свободния пазар. Тъй като стоките са се превърнали в преобладаващото икономическо предлагане в края на деветнадесети и началото на двадесети век, ние сме се преместили изцяло в ин-

дустриалната икономика, наречена така заради съвкупността от производствени предприятия – индустрията.

Услугите – нематериални дейности, извършвани от името на друго лице, като например готвене на храна, разпространение и търговия на стоки, ремонт на инструменти или оборудване, почистване на дрехи, подстригване, извършване на правни и счетоводни дейности и т.н. – също са съществували по време на индустриалната и аграрната икономика, но са съставлявали относително малка част от всяка от тях. Всъщност, едва в края на 19 век, според Joseph Pine II и James H. Gilmore, услугите са били признати за отделно икономическо предложение. Адам Смит нарича дейността по предоставяне на услуги „непродуктивен труд“ (Smith, 1776), защото услугите не могат да бъдат физически инвентаризирани и следователно не създават осезаемо доказателство, че е била извършена работа. Но както потребителите, така и компаниите все повече намират услугите за ценни, подобряващи съответно живота и бизнеса им, и затова ги купуват все по-често. Законът за сравнителното предимство се прилага отново, тъй като хората все по-често престават да извършват определени дейности по предоставяне на услуги сами и вместо това плащат на някой друг, който може да ги извършва по-ефикасно, по-ефективно и с по-високо качество. Така те напуснат фабрики, за да се преместят в ресторанти, магазини, хотели, логистични съоръжения, кол центрове, фризьорски салони, офиси и т.н. Към втората половина на XX век повече хора са заети в сектора на услугите, отколкото в сектора на стоките, тъй като първите съставляват по-голяма част от БВП от вторите. Преминали сме в икономика на услугите.

Един от ефектите на тази промяна е, че хората, въпреки казаното от Адам Смит, ценят услугите повече от стоките и затова все повече се отнасят към стоките като към стоки – недиференцирани „вещи“, закупени предимно на цена – за да могат да спестят трудно спечелените си пари, които да харчат за услуги. За да се борят с нарастващата комерсиализация, производителите все повече се насочват към услуги чрез ремонтни програми, договорни гаранции, сервизен лизинг и други дейности с добавена стойност.

Същият ефект от комерсиализацията отдавна е фактор и в услугите.

Помислете за ресторантите за бързо хранене с всичките им цени, облепени с табели „ПРОДАЖБА!“, плановите за мобилни телефони, продавани предимно на определена цена и т.н. Интернет е най-голямата сила на комерсиализацията, изобретявана някога, и макар първоначално да атакува цената на стоките, сега комерсиализира услуги като хотели, авиокомпании, банки, телекомуникации и брокери от всякакъв вид. Така че сега хората все по-често купуват услуги на цена и по този начин могат да харчат трудно спечелените си пари – и по-трудно спечелено време – за икономически предложения с още по-голяма стойност. Те все по-често купуват преживявания.

Преживявания – запомнящи се събития, които ангажират всеки индивид по присъщо личен начин, като например посещение на музикален концерт, театрална пиеса или спортно събитие; посещение на музей, художествена галерия или далечна дестинация; игра или спорт; пийване на кафе с приятели в кафене; рожден ден; и още много други – списъкът може да продължи – винаги са съ-

ществували. Те не са ново икономическо предложение за пътуващи трубадури, гръцки пиеси, римски състезания, представления на комедия дел арте, а са просто новооткрито такова. Интересно е, че когато подценява услугите, Smith откроява сценичните изпълнители на преживяванията от своето време („актьори, шутове, музиканти, оперни певци, оперни танцьори и т.н.“), заключавайки, че „работата на всички тях загива в самия миг на създаването си“ (Smith, 1776). Но въпреки че работата на организатора на преживявания загива заедно с изпълнението му (именно точната дума), стойността на преживяването остава в паметта на всеки човек, който е бил ангажиран със събитието.

Самите преживявания нямат осезаемост, хората силно ги желаят, защото стойността на преживяванията се крие в тях и остава там дълго след това. Ето защо проучванията, проведени от професорите по психология от Корнел Травис Картър и Томас Гилович, стигат до заключението, че купуването на преживявания прави хората по-щастливи, с по-голямо чувство за благополучие, отколкото купуването на обикновени стоки (Carter & Gilovich, 2010; Van Boven & Gilovich, 2003). По подобен начин The Economist обобщава икономическите изследвания за щастието като „преживявания“ пред стоки, забавления пред дрънкулки, правене пред притежаване“ (The Economist, 2006).

Вече сме навлезли в икономика на преживяванията, където преживяванията изместват услугите като преобладаващо икономическо предлагане по отношение на БВП, заетостта и особено действителната стойност (Pine & Gilmore, 2011). Тази прогресия на икономическата стойност очертава как мястото на икономическата активност – какво се купува и продава на пазара – се е променяло през вековете.

Характеристики на доброто преживяване (Amsterdam University of the Arts, 2022)

– *Потребителят като съавтор*

Днешните потребители са по-добре информирани и следователно - по-взискателни. Те не само знаят какво казва производителят за продукта, но могат и да открият опита на други в интернет и да сравнят продукти. Продуктите с индивидуален печат често са предпочитани пред масовите продукти. Ето защо индустрията търси начини за включване на потребителя в разработването на продукта, за да засили усещането за съвместна работа. „Истинското“ създаване остава запазена марка на творческите професионалисти, дизайнерите, които определят диапазона от възможности. Това е нова област на работа в творческия сектор.

– *Поток и разликата между изкуство и преживяване*

Във връзка с икономиката на преживяванията, потокът се отнася до психическа или емоционална ситуация, в която човек е напълно погълнат от своите дейности. Според американския психолог Csikszentmihalyi чувството за поток се състои от поне няколко от следните характеристики: концентрирано и целенасочено отношение; толкова силно ангажиране в дейност, че нищо друго изглежда няма значение; загуба на осъзнаване на времето и мястото; преживяването допринася за придаването на смисъл на живота и има присъща стойност; участникът се чувства почти въодушевен след това. Тази теория обяснява разликата между преживяването на произведение на изкуството и създадено преживяване. Про-

изведението на изкуството има присъща стойност и допринася за осмислянето на живота ни. За разлика от създаденото преживяване, то обикновено се обръща само към едно от сетивата (хората затварят очи, когато слушат концерт или шепнат в музей), докато създаденото преживяване трябва да се обръща към няколко сетива, за да бъде успешно. Продуктът (прах за пране) или услугата (продажба на билети) нямат тази присъща стойност. Ако клиентът трябва да бъде въодушевен, трябва да се обърне внимание на колкото се може повече сетива, за да се предизвикат различни емоции. Според тази теория, произведението на изкуството е едновременно продукт и ценно преживяване. Личният вкус, произходът, образованието и други фактори определят у кои хора едно произведение на изкуството може да доведе до поток.

Услугите (маркетинг, продажба на билети, местоположение) целят да привлекат вниманието на публиката към произведението на изкуството и да покажат, че то може да бъде подобро чрез използване на изкуствени преживявания.

Контекстът на преживяването: какво прави едно преживяване успешно?

Едно преживяване не се определя само от съдържанието. Различните контексти, в които то се случва, показват ясно кои елементи са важни за успешното създаване на преживявания.

– *Личният контекст: мотивация, знания, произход*

Защо е тук конкретният посетител? Иска ли да научи нещо? Дошъл ли е да се възхищава или да подкрепя познат на сцената или за приятна вечер с приятели? Различните причини за посещение влияят върху интензивността, с която човек понася преживяването. Творецът не може да ги повлияе, но може да им отговори.

- Подсилване на идентичността: Посещението на концерт, например, е възможност да засилите принадлежността си към определена социална подгрупа – начин да покажете към коя социална група се числите или бихте искали да принадлежите.
- Лични интереси: Те се обръщат към образованието, произхода и личния опит и определят избора на определени форми на изкуство.
- Познаване на художествено движение: Посетителят трябва да може да разбира поне „езика“ и символиката на даден творец, за да има положително преживяване.

– *Социо-културният контекст*

Хората винаги са едновременно индивиди и членове на социална група. Нашият опит зависи също толкова както от групата, към която принадлежим, така и от личните ни предпочитания. При оценката на произведение на изкуството, ние използваме не само личните си знания и опит, но и историята и познанията на нашата социална група. Подобно на личния контекст, социално-културният контекст е извън сферата на влияние на създателя на преживяването. Важно е да се използват определени характеристики на ключовата целева група за преживяването: за неговата опаковка, съдържание и/или маркетинг.

– *Физическият контекст*

Обстановката, в която се случва нещо, създава очаквания. Изборът на мястото е следователно много важен за ефекта, който преживяването произвежда върху публиката. Пиеся на сцената на театър, включен в списъка на паметниците на

културата, се възприема много различно от същата пиеса във фабрика, а изложба в утвърдена галерия има ефект много различен от такава в празен търговски център. Красив филм може да се изгледа в грозна задна стая на кино с неудобни места, но в такава обстановка филмът първо трябва да се отърве от първоначалните негативни чувства, преди това положително преживяване да може да започне. Всяко място има своя история, имидж и име. Например, De Kleine Komедie в Амстердам има репутация на театър за кабаре. Стендъп комик може да се възползва от тази репутация и да продава билети на редовни посетители, дори и да не го познават лично.

– *Хронология*

Качеството на преживяването зависи и от фактори преди, по време и след преживяването.

- Събития преди преживяването: Колкото по-лесен е достъпът до входа, толкова по-благоприятно ще бъде настроен посетителят на преживяването в началото. Това се отнася до фактори като пътуването, паркинг, продажба на билети, рецепция, бар, уводни бележки. Впечатлението от рекламната кампания също влияе върху очакванията на публиката.
- Събития по време на преживяването: Това се отнася главно до лекотата, с която всичко може да бъде следено, звук, осветление, седалки, чисти тоалетни, приятен бар за антракта – най-общо казано, всичко, което може да повлияе на начина, по който се възприема преживяването.
- Събития след преживяването: Действията, предприети след края на преживяването, все още могат да го повлияят. Ако палтото на посетителя е изчезнало, споменът му ще бъде неприятен.

II. Развитие на туризма в икономката на преживяванията

Конкурентоспособността на туризма в контекста на икономката на преживяванията намира израз в:

- разграничаването на преживяванията като резултат от усилията на работещите в отрасъл „Туризъм“. Възможно е едно и също събитие да провокира различни преживявания сред туристите, но при всички случаи емоционалната реакция създава възможности за конкурентоспособност на туризма според разбиранията и очакванията на клиентите;
- засилената комуникационна база за изясняване на допринасящите с някакви ползи преживявания. В известен смисъл комуникацията е начин за откликване в процеса на емоционални реакции, възникващи в туризма;
- създаването на преживявания по тематични области, с конкретен фокус и в пространствено-времеви очертания. Интензитетът на преживяванията става приоритет в туризма като за ограничено време съдържателно се подхожда към всички мероприятия, водещи до удовлетворение за туристите, и се изготвя програма с най-интересните забележителности, събития или развлечения;
- интелектуалния капитал, който се изгражда в системата на туризма и разнообразието, с което се подхожда при избора на кулинарни, културни и спортни мероприятия;

- встъпването в емоционална връзка с туристите и произтичащите от това възможности за обогатяване на преживяванията с уникални предложения за продажба, водещи до по-голяма ангажираност и удовлетворение;
- развитието на туристически атракции, основани на културното наследство (Асенова, 2021), които разкриват в голяма степен местната идентичност и културната специфика на местно ниво;
- индивидуализирането на хотелиерския продукт и все по-широкото използване на къщите за гости (Кадиева, 2023), които се характеризират със своя атрактивност (построени са в местности с красива и съхранена природа; притежават специфична архитектура, съобразена с облика на селището, в които са изградени, с неговата история и локална идентичност; разположени са предимно в екологично чисти райони; характеризират се с гостоприемството, с персонализиран подход към клиента и грижа за него и др.);
- подобряване на синергията между управление на дестинацията и преживяванията, които може да създаде и др.

Практически икономиката на преживяванията е генератор на безкрайни стойности, които по своята същност са безценни. В този смисъл преживяването, което не е продукт (Копринаров, 2016), създава богата палитра от ползи, чрез които се измерва удовлетвореността на туристите, а оттам и конкурентоспособността на туризма. По този начин се развива туристическото предлагане и пазара като се определя ценообразуване според преживяванията и ресурсите, вложени за осъществяването им. В същото време стойността зависи от клиентите и в този процес конкурентоспособността на туризма се обуславя от участието им.

Заклучение

„В съвременната икономика на преживяванията концепцията за продажба на развлекателно изживяване е по-различна от досегашните изживявания, свързани с тематичните паркове, атракционите, концертите, театрите и пътуванията, които олицетворяваха преживяванията. С навлизането на новите технологии се открива потенциал за предлагане на изцяло нови видове изживявания като интерактивни игри, симулатори, виртуална реалност и други.“ (Божинова и др., 2023) Икономиката на преживяванията създава условия за разгръщане на туристическия потенциал, базиран на иновации и технологичен напредък. В своята същност тя представлява емоционална реалност и като такава е неразривно свързана с чувствата и усещанията на съвременния турист, т.е. с личния му субективен опит.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Асенова, М. и др. (2021). Между културата и туризма: туристически атракции, основани на културното наследство. Ун. изд. „Св. Климент Охридски“, С., стр. 21
2. Божинова, М. и др. (2023). Развитие на туристическа дестинация България посредством икономиката на преживяванията. Алманах научни изследвания. Том 31, Свищов, стр. 75

3. Кадиева, Сн. (2023). Къщите за гости – атрактивен продукт на съвременното хотелиерство. Сборник с доклади „Съвременният туризъм – преосмисляне на възможности и модели за развитие“, изд. „Наука и икономика“, В., стр. 68
4. Копринаров, Бр. (2016). Културен туризъм и икономика на преживяванията. Eastern Academic Journal, Issue 2, June, pp. 24-33
5. Amsterdam University of the Arts. (2022). Available at: https://www.ahk.nl/media/beroepkunstenaar/Downloads/Beleveniseconomie_EN.pdf
6. Carter, T.J. and T. Gilovich. (2010). The relative relativity of material and experiential purchases, Journal of Personality and Social Psychology, 98 (1), 146–159
7. The Economist. (2006). Economics discovers its feelings, 23 December, p. 34
8. Pine II, J. & J. H. Gilmore. (2013). The experience economy: past, present and future. Available at: https://www.researchgate.net/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_future
9. Smith, A. (1776), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, reprinted 1994, Modern Library edn, New York: Random House.
10. Van Boven, L. & T. Gilovich. (2003). To do or to have? That is the question, Journal of Personality and Social Psychology, 85 (6), 1193–1202

Доц. д-р Даниела Попова, ВСУ „Черноризец Храбър“
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
daniela.popova@vfu.bg

Assoc. prof. Daniela Popova, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
daniela.popova@vfu.bg

ИКОНОМИКА НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА - ЕДНА КОНЦЕПЦИЯ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ТУРИЗМА

Доц. д-р Даниела Попова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Икономиката на преживяванията се явява рамка за осъществяване на туризъм в съвременните условия. Като социално-икономическо явление в своето развитие, икономиката на преживяванията е нова концепция, при която преживяванията не са продукти, а създават в резултат удовлетвореност или не и обособяват специфична настройка за осъществяване на туризъм. Цел на доклада е да разгледа икономиката на преживяванията като контекст за конкурентоспособност на туризма

Ключови думи: туризъм, икономика на преживяванията, конкурентоспособност.

EXPERIENCE ECONOMY - A CONCEPT OF THE TOURISM COMPETITIVENESS

Assoc. Prof. Daniela Popova, PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: The experience economy is a framework for implementing tourism in modern conditions. As a socio-economic phenomenon in its development, the experience economy is a new concept in which experiences are not products, but as a result create satisfaction or not and establish a specific setting for implementing tourism. The aim of the paper is to examine the experience economy as a context for tourism competitiveness.

Keywords: tourism, experience economy, competitiveness

РЕГИОНАЛНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ И МАРКЕТИНГ – ДИСБАЛАНСИ И УПРАВЛЕНСКИ ОРИЕНТИРИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ

Доц. д-р Кремена Андонова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

Проблематиката на конкурентоспособността е много добре разработена в литературата, което предоставя възможности за отправянето на научнообосновани практически рекомендации в процеса на разработване на стратегии, политики, проекти за нейното повишаване. Безспорно конкурентоспособността е един от факторите за растеж и условие за оцеляване във все по-глобализиращия се свят, доминиран от все по-сложни и непредвидими предизвикателства. Конкурентоспособността има свойството верижно да се възпроизвежда – създаването на конкурентни предимства, основани на иновации, умения на работната сила, конкурентни пазари, предприемачество и инвестиции, зависи от предварително генерираните условия за конкурентоспособност, т.е. повишаването на конкурентоспособността изисква конкурентоспособност за активизиране на инвестиции, иновации, предприемачество и т.н. По-ниската конкурентоспособност, от друга страна, в контекста на глобални предизвикателства и кризи, в крайна сметка води до изоставане в дългосрочното развитие и задълбочаване на проблемите на конкурентоспособността в бъдеще. В контекста на тези противоречиви реалности регионите все по-осезаемо се нуждаят от достъп до глобалните капиталови, инвестиционни, информационни и технологични потоци, за да черпят фактори за конкурентоспособност, както и да си осигуряват конкурентни предимства, осигуряващи дългосрочни възможности за балансиране на развитието им. Същевременно регионите отдавна не се подразбират единствено като място или територия, където протичат конкурентни социално-икономически процеси, а като относително самостоятелни икономически субекти, встъпващи в конкурентни взаимоотношения, както на междурегионално така и на наднационално ниво. Това адресира към регионалното управление отговорности за поддържане на необходимия инвестиционен, иновационен, предприемачески климат, във връзка с което могат да се използват различни инструменти, като: инфраструктурно разви-

тие, подобряване на регулаторната и бизнес средата, насърчаване на инвестициите, реализиране на сътрудничества и партньорски инициативи и пр.

Всичко това определя нестихващата актуалност и значимост на проблемите за развитието на тази система от елементи, която детерминира равнище на регионална конкурентоспособност, осигуряващо устояване на предизвикателствата, създаване и поддържане на необходимите предпоставки за дългосрочен регионален растеж. В настоящия доклад не се поставят на дискусия споменатите по-горе елементи на конкурентоспособността, които са добре известни от познатата специализирана литература и практика. Възникват обаче някои изследователски въпроси, които провокират последващи анализи по темата: Защо въпреки прилаганите от години стратегии и реализирани проекти продължаваме да отчитаме ниски индекси на сравнителната регионална конкурентоспособност на българските региони? Чия е отговорността за преодоляването на верижните цикли на регионалната конкурентоспособност?

В търсене на подходящи управленски решения изследователският фокус се насочва към връзката „регионална конкурентоспособност – маркетинг“ (обект на изследване), както и към възможностите за прилагането на проактивен маркетингов подход за управление на регионалната конкурентоспособност и преодоляване на дисбалансите в развитието (предмет на изследване). Тезата, върху която се разгръща настоящата изследователска логика, се дефинира по следния начин: В постигането на общата кауза – адекватно равнище на регионална конкурентоспособност, отговорност и влияние върху всички елементи на средата имат всички партньори в регионалното развитие – бизнес фирми, неправителствени, браншови и научноизследователски организации, публични власти (централни и местни), европейски институции, но техните роли са диференцирани. Към регионалните управленски структури (има се предвид съответните Регионални съвети за развитие, Областни съвети за развитие, областни управители, кметове) се адресира предизвикателството да реализират проактивен маркетингов подход, основан на комуникационни, координационни и балансиращи механизми за синхронизирана политика и интегрирани действия в посока на постигането и поддържането на подходящия имидж на регионите, който да ги направи атрактивно място за живеене и бизнес. Конкретните задачи в защита на тези постановки могат да се сведат до: поясняване на същността на регионална конкурентоспособност, като „споделена кауза“ на развитието; идентифициране на някои дисбаланси в релацията „регионална конкурентоспособност – регионален маркетинг“; формулиране на управленски ориентири за проактивен регионален маркетинг.

I. Регионалната конкурентоспособност като споделена кауза на развитието

Независимо от научните дискусии по проблематиката на конкурентоспособността могат да се систематизират ключови за настоящия анализ същностни характеристики на многопластовата категория „конкурентоспособност“: свойство на субекта на пазарни отношения да излезе на пазара с присъстващите там конкуриращи го субекти на пазарни отношения (Портър, 2004); средство за постигане на

устойчиво развитие, в резултат на динамично и гъвкаво развитие на определена съвкупност от дългосрочни конкурентни предимства (Башев и колектив, 2021); качествен резултат от националната производителност, влиянието на специфичните национални условия, включително и въздействието на публичните политики (Славова-Ночева, 2012). Специализираната икономическа литература осигурява богат теоретичен контекст за проучване на проблемите на регионалната конкурентоспособност, която на съвременния етап на развитие се определя като водеща управленска парадигма. В контекста на съвременните реалности, изтъкани от все по-усложняващи се предизвикателства, свързани с: глобализация, регионализация, интеграция, кризи, противопоставяне, конфликти и пр., коренно се променя ролята на отделния регион. Регионът понастоящем се определя като относително самостоятелен икономически субект, встъпващ в конкурентни взаимоотношения, както на междурегионално ниво, така и на световния пазар (Найденов и Иванов, 2018, с. 144). В съответствие с това, както и с изведените по-горе същностни характеристики на конкурентоспособността, могат да се направят следните уточнения за съдържанието на понятието „регионална конкурентоспособност“.

В контекста на световните конкурентни процеси регионалната конкурентоспособност става императив и цел на регионалната политика. Превръщането на региона в субект на конкурентни отношения предполага формирането на нови свойства - като конкурентоспособност, по отношение на икономическата система „регион“, както и стандарти за качеството на функциониране на тази система, отразяваща потребността за съхранение и развитие на региона като икономически субект, функциониращ в условията на конкуренция. Регионалната конкурентоспособност следва да се схваща като сложна многоаспектна система, състояща се от: конкурентния потенциал на региона, факторите и условията за формиране на конкурентна среда, ефективността на използването на ресурсите, конкурентните предимства, конкурентните стратегии на икономическите субекти, държавните и пазарните механизми за управление на икономическия потенциал на региона (Найденов и Иванов, 2018, с. 144). Регионалната конкурентоспособност не бива да се възприема като желан, но не много ясно определен резултат от механичния сбор на прилаганите публични и бизнес стратегии, политики и проекти. Напротив, регионалната конкурентоспособност следва да се разглежда като синтезен резултат от усилията, но и от балансираното взаимодействие между партньорите в регионалното развитие. Като ограничител в настоящото изследване се възприема проучването на конкретните фирмени стратегии за конкурентоспособност, която се разглежда в предметен смисъл, във връзка със способността на фирмите да постигат високо конкурентни нива на производителност и качество. Ключова роля изпълняват функциониращите на национално и регионално равнище научноизследователски, браншови и неправителствени организации в България. Представяват надежден партньор и изразител на единните позиции на българския бизнес, гражданското общество и академичната общност по важни проблеми за подобряване на социално-икономическата среда. Ролята на регионалното управление не бива да се преекспонира – то не създава конкурентоспособни фирми, това го прави бизнесът. В обсега на регионалната политика по-скоро се включва осигуряването на среда – правна и политическа, в която фирмите ус-

пешно могат да поддържат и да осъвременяват конкурентните си предимства, да навлизат в нови пазарни сфери, да динамизират и модернизират производствата си. Конкретните отговорности се свързват със създаване, поддържане и стремеж за системно подобряване на факторните условия, които определят регионалната конкурентоспособност: наука и технологии, инфраструктура и логистика, информация и информационни технологии, образование и обучение, интеграция и координация с общностните инструменти на ЕС и т.н. Различни инструменти в подкрепа на тези условия, които реално имат отношение към подобряването на регионалната бизнес среда, биха могли да формират набора от управленски въздействия, като: управление на общинската собственост, регулаторни режими, финансови и данъчни стимули, инвестиции в инфраструктура, човешки ресурси и др., като сред тях се отнася и регионалният маркетинг.

II. Дисбаланси в релацията „регионална конкурентоспособност – регионален маркетинг“

Прилагането на маркетинговия инструментариум в проблематиката на регионалното развитие не се определя като ново направление, но безспорно е динамично и интердисциплинарно управленско поле, което все още е дискусийна тема, чиято теория и практика се нуждаят от допълване и развитие. В настоящия доклад не се поставя на дискусия необходимостта от реализиране на регионален маркетинг, както и връзката на проблематиката с общата теория на маркетинга. Безспорно е също така, че в тълкуването на маркетинга на регионалните системи следва да се влага определена специфика от традиционното разбиране за маркетингови дейности – „продаване“ на идеи, стоки или услуги. Според широкото тълкуване на маркетинга като „възможност или идея“ (Дамянов и колектив 2003), в дискурса на регионалното развитие това понятие се свързва с конкретна географска точка (община, област или регион), което се „продава“ или „предоставя“ под една или друга форма за разгръщане на предприемачески инициативи, за реализация на регионалния потенциал както от гледна точка на вътрешните, така и на външните потребности. Според Котлър (2006) маркетингът на местата се свежда до дейност, предприета с цел създаване, поддържане или изменение на отношението и/или поведението, отнасящо се до конкретни места. Тонкова (2006) дефинира понятието като „продажба“ на целия регион или части от него като място за икономическа активност.

Във връзка с това в настоящото изследване регионалният маркетинг се възприема като процес, интегриращ разнообразни дейности, целящи формиране на благоприятен имидж на региона и повишаване на неговата конкурентоспособност. Регионалният маркетинг би следвало да се възприема като споделен, координиран начин на мислене и действие на регионалните мениджъри, предприемачите на регионално равнище, гражданите и др. На практика всички тези страни реализират пряко или допринасят за маркетинговите стратегии на регионалната система и отделни нейни отрасли и икономически дейности, но при отчитане на своите водещи цели и приоритети, т.е. без осъзнат стремеж за осигуряване на координирани маркетингови усилия. Ето защо допускането на дисбаланси в отделните направления и компоненти на регионалният маркетинг, респективно и в интересите на заинтересо-

ваните страни, предопределят в значителна степен регистрираното дългогодишно изоставане на българските региони при отчитане на индекса на регионалната конкурентоспособност в сравнителен европейски план (European Union, 2023). Част от причините за подобни дисбаланси, изхождайки от класическите теоретични постановки за маркетинга, биха могли да се открият в следните компоненти на регионалния маркетинг: идея, стойност, достъпност, промоция, организация. Необходимо е да се уточни, че всички регионални партньори имат отношение към разработването на всеки от маркетинговите елементи, но и различен принос, понякога и с противоположен знак на влияние, в процеса на формиране на регионалния маркетинг.

Идеята, в разглеждания ракурс, се свързва със специфичния продукт, който се „продава“ – регионът с всички негови характеристики: качеството на живот; съществуващото производство; работната сила; съществуващи фирми и т. н. Тези характеристики приемат различни измерения в отделните региони, както и специфично значение (като потенциали или стимули) за развитието на отделните сектори, производства и др., което би провокирало дисбаланси в процеса на стратегическо планиране и регионалното развитие като цяло. *Стойността* се свързва с разходите и ползите за различните заинтересовани страни от маркетинговата дейност и постигнатите нива на регионална конкурентоспособност. Дисбаланси могат да се открият по линия на необходимостта всяка от страните да инвестира ресурси (средства, време, усилия, кадри и компетенции, технологии, иновации и пр.) в процеса на обсъждане, координиране, съгласувано и системно реализиране, оценка на въздействието, адаптиране на изработваните маркетингови стратегии и планове. *Достъпността*, по отношение на която класическите маркетингови постановки за време и условия за навлизане на пазара могат да се свържат с географските измерения на маркетинговата цел (регионът с неговото местоположение, свързаност, инфраструктура и т. н.), като източник на конкурентоспособност. Дисбалансите в това отношение биха могли да възникнат при различната оценка за приоритетност и тежест на съответните характеристики на достъпността, които от своя страна притежават и секторни и териториални специфики. *Промоцията* като елемент предполага съвкупността от рекламни и комуникационни дейности, връзки с обществеността и пр. Разнообразието от активни мерки (конференции, семинари, кръгли маси, блогове и пр.) и пасивни мерки (уебсайт, брошури, рекламни дипляни и др.) за популяризиране на маркетинговите идеи, предполага и съответни дисбаланси по отношение на намирането на подходящото съчетание на различни техники, резултатно ориентирани към изграждането и поддържането на желанния имидж на региона. *Организацията* следва да се разглежда в операционен смисъл, като процес, фази, стъпки на организиране на маркетинговите задачи и ресурси. Съществени дисбаланси могат да се породят поради различията в капацитетните възможности на управленци, служители, представители на участващите страни, т.е. различия в наличието и качеството на знания, умения, опит, достъп до информация, добри практики, специализирани форуми и пр.

Необходимо е да се има предвид, че допускането на съществени дисбаланси в разработването дори на единия от коментираните елементи – например, допускането на непрофесионално отношение при организацията или комуникирането на маркетинговите стратегии сред обществеността, би могло да обезсили

цялостното изпълнение на дейностите по регионален маркетинг. От своя страна, полагането на усилия за балансиране само в едното направление – синхронизиране на дейностите и очакванията на страните при реализация на маркетинговите стратегии, би довело до по-активна подкрепа, по-явна ангажираност и оттам до осигуряването на последователна работа за постигането на заложените цели.

III. Управленски ориентир за проактивен регионален маркетинг

На практика няма рецепта както за разработването на стратегии, така и за начините на изпълнение на съвместните маркетингови политики. Наличието на регионални специфики обаче, както и разнообразните управленски нюанси които придава участието, но и взаимодействието между партньорите в регионалното развитие, налага категорично убеждението, че достигането на подходящото ниво на симбиоза в процеса на осъществяване на регионалния маркетинг не може да се очаква като естествен, неформален резултат от осъществяваните взаимодействия, а напротив следва да е продукт от целенасочена политика на регионалното управление. До голяма степен от публичните лидери-управленци зависи създаването на подходящите условия, в които представителите на заинтересованите страни ще упражняват и култивират уменията си за боравене със знания както и ще допринасят за формирането на специфично съвкупно знание за регионалния маркетинг и ще имат достъп до информацията (Pencheva, 2018, p. 760), от която се нуждаят за да могат да извлекат максимум поли и добавена стойност от създадените условия за конкурентоспособност.

Предложения и препоръки за реализиране на подобен подход биха могли да се отправят по линия на разнообразните компоненти, направления, инициативи и подходи за маркетинг на регионите, но в подкрепа на защитаваната в доклада теза ключово значение се отдава на прилагането на проактивен маркетинг, основан на комбинираните инициативи, интерактивната (в смисъл на едностранна) комуникация и споделените ресурси. В контекста на отговорността за генериране на позитивни ефекти за регионална конкурентоспособност към регионалното управление се адресират и ангажименти за прилагане на балансиращи механизми за проактивен маркетинг, изразяващи се в:

1. Организиране на споделена платформа за обсъждане и формиране на балансирана стратегия за регионален маркетинг, основана на действено партньорство между страните при зачитане на насрещните им интереси и приоритети.

2. Намиране на подходяща технология за консолидирано изпълнение на стратегията, осигуряваща координация и съгласувано управление на дейностите - във всички сектори равнища на управление, както и през целия цикъл на реализирането на стратегическия процес, преминаващ през: синтезиране на източниците на конкурентни предимства, координиране на маркетинговите стратегии, споделено реализиране на инициативи.

3. Осъществяване на насочено взаимодействие на заинтересованите страни, широк разпознаваемост и ефективно предаване на посланията на регионалния маркетинг, включително и сред административните служители, които следва да осигуряват и допълнителна стойност – внимание към специфичните потребности на страните,

загриженост за съблюдаването на различните интереси, добро разбиране на мотивите, възможностите и ограничителите в споделените дейности за регионален маркетинг.

4. Трансфериране на техники от медиацията в процеса на развитие на партньорските механизми – с цел подобряване на комуникацията и свързването на страните. Медиацията е с доказана практическа приложимост и потенциали за балансиране на противоположни мнения, извънсъдебно решаване на спорове, както и за възстановяване на доверието на гражданите и бизнеса в администрацията и за подобряване на диалога между тях (Bankova and Angelova, 2021, p. 626).

5. Осигуряване на капацитет за ефективното изпълнение на политиките и дейностите по регионален маркетинг, който е равностоен и пряко пропорционален резултат от съчетанието на трите водещи компонента – знания, способности, готовност (стимули). Приложими са управленски действия за: определяне и дефиниране на цели и задачи; разписване на конкретни стъпки и правила за изпълнение; прилагане на ефикасна система от стимули (Великова, 2024, с. 49).

В заключение биха могли да се посочат разнообразни инструменти за проактивно маркетингово управление за постигане на регионална конкурентоспособност, като: създаване на координационни съвети, комитети, работни групи; поддържане на целево съдържание в интернет платформи, социални мрежи; активизиране на публичните консултации и обществените обсъждания по свързани теми; разгръщане на информационни кампании по въпроси на регионалния маркетинг, които фокусират обществена полемика, недоволство, непознати възможности и пр.; учредяване на споразумения и мрежи за сътрудничество; реализиране на съвместни проекти др. Проактивното отношение на регионалното управление реално следва да се насочи към балансиране на несъответствието между регионалната бизнес среда и имиджа на региона с целенасочени действия по неговото преодоляване. Усилията за моделиране на всяко от тези направления представлява предизвикателна управленска задача, но залагането на изискванията за осигуряване на ефективна координация, комуникация и партньорство като императиви на въздействията в сферата на регионалния маркетинг би гарантирало възможности не само за правилно управление на регионалния потенциал за развитие, но и адекватни компенсации за поеманите рискове от страните в процеса на споделено маркетингово управление на регионалната конкурентоспособност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Башев, Х. и колектив (2021). Конкурентоспособността на земеделските стопанства в България и модели за нейното повишаване, София: Авангард прима
2. Великова, М. (2024). Местно самоуправление и регионално развитие. Варна: Университетско издателство ВСУ „Черноризец Храбър“
3. Дамянов, А. и колектив (2003). Еволюция на съвременния маркетинг. Свищов: Акад. изд. Ценов
4. Найденов, К. и Иванов, М. (2018). Анализ и оценка на инвестиционната привлекателност и конкурентоспособност на регионите. Регионална икономика и устойчиво развитие, (1), с. 143-155, ИУ – Варна

5. Портър, М. (2004). Конкурентното предимство на нациите. София: Класика и Стил
6. Славова-Ночева, М. (2012). Конкуренция, конкурентоспособност, транспортен пазар. ВТУ „Т.Каблешков“, София
7. Тонкова, Ст. (2006). Локализационният избор – теоретични модели и подходи за реализация. В. Търново: Абагар
8. Bankova, I. Angelova, D. (2021). The possibilities of mediation to resolve administrative contradictions and conflicts. Proceedings of INTCESS, (8), Достъпно на: https://www.ocerints.org/intcess21_e-publication/papers/46.pdf (достъп: 15.06.2025)
9. Kotler, Philip, David Gertner, Irving Rein, and Donald Haider (2006). Marketing Places. Latin America, Makron and Paidos
10. European Union (2023) EU Regional Competitiveness Index 2.0 2022 edition, Revised, May 2023. Достъпно на: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/work/rci_2022/eu-rci2_0-2022_en.pdf (достъп: 15 юни 2025)
11. Pencheva, M. (2018). Methodological aspects of examination of leadership and organizational culture influence on knowledge conversion in public administration. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence. (12/1), pp. 760-771. Sciendo.

Доц. д-р Кремена Андонова, ВСУ „Черноризец Храбър“
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
kremena.andonova@vfu.bg

Assoc. prof. Kremena Andonova, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
kremena.andonova@vfu.bg

РЕГИОНАЛНА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ И МАРКЕТИНГ – ДИСБАЛАНСИ И УПРАВЛЕНСКИ ОРИЕНТИРИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ

Доц. д-р Кремена Андонова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Разработването на настоящия доклад е провокирано от потребността за обсъждане, предлагане и намиране на нови, трансформирани или адаптирани управленски подходи към проблемите на регионалната конкурентоспособност. Предизвикателна

изследователска задача представлява идентифицирането на причините за допуснатите дисбаланси, които отслабват способността на регионите да предлагат атрактивна среда за бизнеса и гражданите. Защи́тава се тезата, че ролята на публичното управление за създаване на конкурентоспособност не бива да се преекспонира – то не създава конкурентоспособни фирми, това го прави бизнесът. Отговорност на регионалните и местните власти обаче е – да провеждат адекватно проактивно управление за осигуряване на синхронизиране на приоритетите, съвместяване на разностранните интереси и относително уеднаквяване на очакванията за резултатите и качествата на средата, където всички да живеят и работят по-добре. Изследователският фокус се поставя върху регионалния маркетинг – като управленски подход и инструментариум, изясняването на което може да послужи за идентифицирането на управленски ориентири за подобряване на регионалната конкурентоспособност.

Ключови думи: регионална конкурентоспособност, регионален маркетинг, глобални предизвикателства, регионално развитие

REGIONAL COMPETITIVENESS AND MARKETING - IMBALANCES AND MANAGEMENT GUIDELINES FOR IMPROVEMENT

Assoc. Prof. Kremena Andonova, PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This report was developed in response to the need to discuss, propose and find new, adapted or transformed management approaches to regional competitiveness issues. Research into the causes of imbalances that weaken a region's ability to offer an attractive environment for businesses and citizens is a challenging task. It is argued that the role of public management in creating competitiveness should not be overemphasized – competitive companies are created by business, not public management. However, regional and local authorities are responsible for implementing adequate proactive management to synchronize priorities, reconcile diverse interests, and harmonize expectations regarding the results and qualities of an environment in which everyone can live and work better. The research focuses on regional marketing as a management approach and toolkit, clarifying which can help identify management guidelines for improving regional competitiveness.

Keywords: regional competitiveness, regional marketing, global challenges, regional development

ЕКОЛОГИЧНАТА УСТОЙЧИВОСТ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ

Доц. д-р Иванка Банкова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

Актуалността на изследваната проблематика се определя от необходимостта за постигане на икономическа устойчивост, социалната и екологичната отговорност, която засяга все повече компании и клиенти и влияе както върху управленските модели и маркетингови стратегии, така върху потребителското поведение при покупка на стоки и услуги. В отговор на тази тенденция марките трябва да реагират адекватно, за да подсиgurят приходи и да реализират печалба, като поддържат лоялна клиентска база, което във висока степен гарантира пазарната им позиция.

Целта на настоящия доклад е да се представи екологичната устойчивост като предпоставка за постигането на конкурентно предимство на компаниите. Изследователските задачи са свързани с представяне и анализ на някои измерения за екологична устойчивост, както и с очертаване на възможности за повишаване на конкурентни предимства на компании, чиято дейност е съобразена с принципите на екологичната устойчивост.

Настоящото изследване няма претенции за изчерпателност, постигнатите теоретични резултати са основа за провеждане на емпирично проучване за ефектите върху поведението на потребителите, и дали информацията за екологичната устойчивост на компаниите, и за предлаганите екологичните продукти, оказва влияние при избора им за покупка.

I. Измерения на екологичната устойчивост

Екологично отговорното поведение на обществото и компаниите е жизненоважно за постигане на устойчивост на околната среда. Устойчивостта на развитието и опазването на околната среда влиза в дневния ред на политиците в много страни още след първата конференция на ООН за човешката среда, проведена в Стокхолм през 1972 г. (Dangelico, 2016). По-късно, след появата на концепция-

та за устойчиво развитие през 1987 г., устойчивостта придобива известност като бизнес практика, която подчертава необходимостта от човешко развитие заедно с опазване на околната среда. (World Commission, 1987) Оттогава стремежите за устойчивост, свързани с интегрирането на екологични и икономически цели, са в основата на стратегическата визия на водещите компании и те все повече възприемат устойчиви практики в своя бизнес план.

За да се справят с екологичната устойчивост, много компании се фокусират върху чисти технологии и предотвратяване на замърсяването, като са приели два вида екологични стратегии, а именно, ориентирани към процесите и организационни. (Albino et al, 2009) Ориентираните към процеса екологични стратегии са фокусирани върху чисти технологии, включително по-чисто производство, екологична ефективност на материалите, икономия на материали, технологии за възобновяема енергия и ефективно използване на енергията (Dangelico, 2016). Организационно ориентираните стратегии включват разширяване на екологичните стратегии по веригата на доставки (Sarkis, 2003).

От началото на XX век, фокусът на компаниите, ориентиран към устойчивост, се измества от приемането на чисти технологии към производството на екологично устойчиви продукти (Pujari, 2006). Тази промяна може да се дължи на факта, че ролята на екологичните продукти е да щадят и да подобряват околната среда, като запазват енергията и/или ресурсите и намаляват или елиминират използването на токсични агенти, замърсяване и генериране на отпадъци (Ottman, 2006). Тези продукти предполагат високо качество и ниски общи разходи за потребителя и обществото, тъй като се характеризират с ефективно използване на ресурсите и ниски рискове за околната среда още в началната фаза. Строгите екологични разпоредби, насочени към минимизиране на екологичния отпечатък на продуктите, както и екологичния активизъм и натиска, упражняван от екологичните организации (Garg, 2015), са допълнително предпоставка за засилване на интереса на компаниите в производството на екологични продукти. Също така, формирането на екологична култура, е предпоставка за увеличаващата се загриженост на потребителите за околната среда, известна като „зелено консуматорство“, се явява основен фактор за въздействие върху фирмите при формиране на техните стратегии за развитие (Peattie&Ratnayaka, 1992). Екологично осъзнатите потребители са склонни да променят предпочитанията си, преминавайки към екологично чисти продукти (He&Deng, 2020). Така се появява и нови бизнес възможности за компаниите под формата на пазар за зелени продукти (Cleveland & Kalamas & Laroche, 2005). Терминът „зелени продукти“ е маркетингово понятие и неговата популярност съвпада с екологичното пробуждане на потребителя. По този начин областта на зелените продукти има особено значение за на маркетинговия мениджмънт (Cleveland & Kalamas & Laroche, 2005).

Все повече се налагат както в научната литература, така и в бизнеса термини като екологични продукти и устойчиви продукти. Известни са повече от 50 определения за екологично устойчиви продукти (Sdrolia & Zarotiadis, 2018). Обикновено изследователите свързват екологичните продукти със съвместимостта им и с опазването на околната среда, екологосъобразността, стремежа към устойчиво развитие, намаляване на загубите по време на производството, и с екологосъо-

бразното производство, социалното качество, етичните норми, икономическите ползи, трайност, възможност за рециклиране, потенциал за запазване на ресурсите, безтоксични съставки, ниска консумация на енергия, ниски емисии, по-малко опаковки, защита на общественото здраве и пр. (Wee &, Lee & Yu & Edward Wang, 2011). Освен богатата терминология липсва и сближаване на гледните точки на академици, бизнес и потребители относно това, което представлява екологично устойчивия продукт (Durif & Boivin & Julien, 2010). Може да се обобщи, че екологичния продукт е такъв продукт, който е произведен без използването на вредни химически вещества, добавки, методи и ресурси в който и да е етап от жизнения цикъл на продукта, така, че да се минимизира вредното въздействие върху околната среда и човешкото здраве (Какво е ЕП, web). Теоретичната дискуссия предлага възможности на изследователите да популяризират концепцията за екологични продукти и свързаните с тях аспекти, за да допринесат за нейното разбиране.

Необходимо е да се отбележи, че в последните години се увеличават научните изследвания посветени на екологичните продукти, като се търсят все повече възможности за екоиновации на продукти и процеси, за екодизайн и др., които са ориентирани към устойчивост. Но трябва да се подчертае, че до първото десетилетие на XXI век, проучванията посветени на екологично устойчивите продукти са недостатъчни (Tariq & Badir & Tariq & Bhutta, 2017). Все повече се засилва интереса на компаниите към екологична ориентация на техните стратегии съобразявайки ги с принципите за екологична устойчивост на продукти или опаковки, които се произвеждат с ползи за околната среда и намаляват екологичния отпечатък, който се оставя върху естествената среда (Ward, 2017).

Днес един от най-трудно решимите глобални проблеми е прекомерното нарастване на населението и засилващата се продоволствена криза. Друга съществена особеност на съвременното е разрушаването на глобалните търговски бариери, а бизнесът се развива, установявайки все повече споразумения за свободна търговия в глобален мащаб. Това, от своя страна, води до значителни промени в разпределението на богатството и благата със съществено въздействие, особено върху бързоразвиващите се страни. В резултат на това се засилва натиска и отрицателно въздействие върху околната среда, както и към прекомерното използване и изчерпване на природни ресурси и генерирането на отпадъци, замърсяващи природната и околна среда.

Увеличеното производство и замърсяванията, оказват голямо влияние върху естествените местообитания и са предпоставка за нарушаване на биоразнообразието, от една страна с механично нарушаване на ареалите чрез и невъзможност за достъп до вода, храна и чист въздух. Следователно устойчивите практики, са насочени към стимулиране на организациите да прилагат екологични стратегии и активно да интегрират екологично ориентирани политики в своя бизнес модел и портфолио, като насърчават намаляването на отпадъците и запазване на ресурсите. От съществено значение е информацията за екологичните практики да достигне до възможно най-широк кръг от потребители (Brody, 2007).

Трябва да се обърне внимание, че през последните десетилетия, все повече потребители имат повишено чувство за отговорност, тъй като осъзнават вредата върху околната среда, която масовото производство, изчерпването на природните

ресурси и замърсяванията причиняват. Наблюдава се и промяна в потребителското търсене, което се характеризира с интерес към по-екологично устойчиво произвеждани продукти. Неминуемо това оказва силно влияние върху организациите, които в отговор, започват да разработват все повече продукти, с намалено въздействие върху околната среда (Singh & Singh, 2013).

Въпреки че се твърди, че екологично устойчивата консумация се определя от търсенето на потребителите, то се забелязва, че има разминаване между интереса на устойчивите потребители за опазване на околната среда и реалното закупуване на произведени устойчиви продукти (Davari & Strutton, 2014). Част от това разминаване обикновено се дължи на заблуждаващи твърдения за „устойчивост“ на организациите, които се възприемат като преувеличени, което води до формиране на недоверие от страна на потребителите към такива марки. Освен това изследванията показват, че когато потребителите купуват продукти, произведени по екологично устойчив начин, то тяхното поведение обикновено е променливо особено към информацията, която те получават по различни канали за всеки продукт, което оказва влияние върху потребителския им избор при следваща покупка (Zubair, 2014).

Разглежданите въпроси стават все по-актуални, особено с въвеждане на ESG регулации и въведените екологични, социални и управленски критерии за устойчиво инвестиране, които са включени във финансовите оценки на компаниите и намират място при формирането на стратегии и политики със средносрочен и дългосрочен период на въздействие. Дейностите с нефинансов характер обикновено са трудно измерими, като контрол на въздействието върху околната среда и намаляване на вредните емисии, грижа за служителите, спазване на техните трудови им права и адекватно заплащане, стремят се да поддържат баланс между офиса и личния живот, между доставчиците и клиентите, здравето и безопасността, гарантират прозрачно управление и спазване на законодателството (Банкова & Лахижа, 2024, стр. 246).

II. Възможности за повишаване на конкурентоспособността на компаниите

Безспорно е, че в условия на несигурност, се увеличава загрижеността на компаниите за постигане на устойчивост. Потребността от устояване на стихийно действащите глобални сили, които подлагат на изпитание дори развитите икономики, по обективен начин провокират всеобщия стремеж за търсене на нетрадиционни отговори на съвременните проблеми на развитието (Андонова, 2024, стр. 236). Необходимо е да се обърне внимание, че независимо, че се повишава екологичната култура и променя съзнанието както на потребителите, така и на производителите като се съобразени с общоприетите морални и етични норми то същностната причина и икономическа. „Има много икономически причини бизнесът да преследва екологична и социална устойчивост в своите маркетингови стратегии. В крайна сметка причините се свеждат до дългосрочно конкурентно предимство и заедно с това да се формира обосновка за устойчивост (Martin & Schutten, 2012)“.

За да могат компаниите да постигнат конкурентно предимство, да реализират печалба, да бъдат устойчиви, както и да следват световните промени, те се нуждаят от устойчива маркетингова стратегия. Според изследователи „устойчивата маркетингова стратегия е изявлението на маркетинговите цели на организацията и план за тяхното постигане, като същевременно се запазва или подобрява както природния, така и човешкия капитал (Martin & Schutten, 2012)”. Успехът на една стратегия се измерва с постигнатите икономически и социални резултати като приходи от продажби, пазарен дял, печалба, цени на акциите, както и от корпоративната социална отговорност на компанията. Икономическите показатели от дадена дейност са в основата при формирането на управленските политики, вкл. свързани с наемането, обучението и уволнението на персонал, въвеждането на иновации, разширяване/ свиване на дейността, маркетинга и рекламата и др.

Днес корпоративната устойчивост е ключов елемент в съвременния бизнес, трябва да се има предвид, че тя комбинира устойчивостта с нови стандарти за управление, което е базово условие за повишаване на доверието на клиенти и партньори. Все по-популярни стават понятия като „устойчиви инвестиции“, „социално отговорно инвестиране“, „социални, екологични и управленски инвестиции“, които постепенно се утвърждават като обществени и икономически критерии за отговорно поведение на бизнеса към постигане на устойчивост. ESG¹ въвежда за предприятията задължението да публикуват и нефинансови отчети, базирани именно на тези фактори. Спазването на ESG факторите, които и в САЩ, и в ЕС вече са претворени в конкретни нормативни рамки, стандарти и рейтинги, гарантира на бизнеса по-малък инвестиционен риск, доверие, възвръщаемост и устойчиво развитие. (Смилкова, 2023)

Трябва да се има предвид, че отговорността за опазването на околната среда и социалната справедливост е ключова, което е и основата на значението на устойчивостта. Както бе подчертано, днес съвременният бизнес свят се променя бързо и за да бъдат конкурентни компаниите е необходимо да се ориентират бързо и да адаптират своята дейност към променящите се условия. Компаниите, които насърчават корпоративна устойчивост, показват разбиране, че инвестициите в екологична устойчивост имат не само етично измерение, а им дават стратегическо предимство подобряване на конкурентоспособността си. Успешното приложение на устойчиви практики, не е само моден тренд. Това е необходимост за дългосрочен успех. Бизнесът трябва да се адаптира и да отговори на предизвикателствата на съвременния свят (Стратегии за поддържане, 2024).

Постигането на екологична устойчивост на компаниите се нуждае от подкрепа. Според изявление на Европейската комисия, предстои въвеждането на компас за конкурентоспособност, за да се подпомогнат компаниите при преодоляване на трудности и изоставането в областта на иновациите, декарбонизацията и повишаване на сигурността, за да се постигне функционирането на единен пазар и прилагането на нов подход към политиката в областта на конкуренцията и намаляване на административната тежест. Предлага се Пакт за чиста промишленост,

¹ E – въздействие върху околната среда

S – социално въздействие и човешки права

G – корпоративно управление

в който са очертани конкретни действия за превръщане на декарбонизацията в двигател на растеж за европейските промишлени отрасли. Това включва понижаване на цените на енергията и създаване както на качествени работни места, така и на необходимите условия за просперитет на предприятията. Подчертава се ангажимент за подкрепа на промишлените сектори и предприятията по време на осъществяване на зеления преход² чрез акт за механизъм за ускоряване на промишлената декарбонизация, за да се ускори протичането на свързаните с това планиране, тръжни процедури и издаване на разрешения. Също така инициативите са насочени към подпомагане на формирането на пазарно търсене на вторични материали и на единен пазар за отпадъци чрез нов акт за кръговата икономика (Нов план, 2024).

Великова обръща внимание, че Програмата за иновации и конкурентоспособност³ подкрепя дейности, насочени към създаване на условия за ускорено изграждане на нови или развитие на съществуващи индустриални паркове като важен елемент от регионалната екосистема, както и подкрепа на мерки за подобряване на енергийната ефективност и преминаване към кръгова икономика. Подобен вид подкрепа за компаниите е предпоставка за: създаване на синергия между бизнеса и научната общност с цел разработване на продукти с висока добавена стойност в областите на интелигентна специализация; създаване на условия за ускорено изграждане на модерна индустриална инфраструктура с оглед преодоляване на идентифицираните териториални дисбаланси, привличане на инвестиции за екологично и устойчиво икономическо развитие (Великова, 2025, стр. 148).

Екологичната устойчивост е нарастваща бизнес възможност, като едновременно предлага на потребителите „положителна и значима социална идентичност“, заедно с придобиване на сила и стабилност в рамките на организациите. Устойчивостта е „ангажимент да се реформира начина, по който една компания мисли, диша и в крайна сметка оперира“. Доказано е, че организациите, които правят връзка между устойчивостта и своя основен бизнес модел, подкрепят „гледната точка, че устойчивостта трябва да бъде принадлезна стойност на бизнеса“ (Lampikoski & Westerlund & Rajala & Möller, 2014).

Заклучение

Въпреки сравнително стабилния растеж през последните години, в резултат и на онлайн търговията, различните компании търсят нови начини да позиционират своите предложения на пазара. В отговор на несъответствието между различните сектори на икономиката, които обикновено определят количествени цели, а

² Зеленият преход е в изпълнение на Европейския зелен пакт – стратегията на ЕС за растеж, приета през 2019 г., и която на практика се състои от пакет от политически инициативи, насочени към осъществяване на екологичния преход на ЕС, като крайната цел е намаляване на емисиите на парникови газове с 55% до 2030 г. и постигане на неутралност по отношение на климата до 2050 г. Известен е като „Зелената сделка“ (European Green Deal).

³ Оперативна програма „Конкурентоспособност и иновации на предприятията“ 2021-2027 <https://www.eufunds.bg/bg/opic/term/444>

не качествени, е логично да се търсят начини за увеличаване на продажбите, без това да се отрази негативно на корпоративния имидж и марка.

Да бъдеш устойчив, не просто да се стимулира бизнесът да има по-малко негативно въздействие върху средата, в която работи, но също така налага продължителен стремеж към икономическа жизнеспособност, заедно с това той да бъде и социално отговорен. Така, че интегрирането на екологичната устойчивост в основата на бизнес моделите, е нещо повече от разглеждане на ограниченията от въздействието върху околната среда, а трябва да разглежда необходимостта на компанията да има както екологични и социално отговорни инициативи, така и постигането на икономически резултати.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Андонова, К. (2024) Интегрирани решения на съвременни проблеми на териториалното управление в България. Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 7 – 8 юни 2024 г. ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна с. 236-244
2. Банкова, И., М. Лахижа (2024) Някои особености при прилагането на ESG стандарти от фирмите в България и установяване на ESG рейтинги на партниращи фирми извън Европейския съюз. Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 7 – 8 юни 2024 г. ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна с. 245-254
3. Великова, М. (2025) Местно самоуправление и регионално развитие. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна
4. Какво е екологичен продукт? <https://www.ekoetiket.com/bg/sektorel/ekolojik-ugun-nedir/> (достъпно на 22.05.2025 г.)
5. Нов план за устойчив просперитет и конкурентоспособност на Европа (2024). Европейска комисия. https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness_bg (достъпно на 17.05.2025 г.)
6. Смилова, Е. (2023) ESG е новата етика в бизнеса – печелиш, докато се грижиш. <https://www.24chasa.bg/biznes/article/15611729> (достъпно на 17.05.2025 г.)
7. Стратегии за поддържане на устойчивост в бизнеса (2025) <https://enicomp.eu/стратегии-за-поддържане-на-устойчиво/> (достъпно на 19.05.2025 г.)
8. Albino V., Balice A., Dangelico R. (2009) Environmental strategies and green product development: An overview on sustainability-driven companies. *Bus. Strategy Environ.* 18:83–96. doi: 10.1002/bse.638
9. Brody, A. L. (2007) SUSTAINABILITY: WHAT’S THE BUZZ? Editorial, *Brand Packaging*, pp.18-20. <http://libproxy.unitec.ac.nz:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24910206&site=ehost-live&scope=site> (достъпно на 17.05.2025 г.)
10. Cleveland M., Kalamas M., Laroche M. (2005) Shades of green: Linking environmental locus of control and pro-environmental behaviors. *J. Consum. Mark.* 2005;22:198–213. doi: 10.1108/07363760510605317
11. Dangelico R.M. (2016) Green product innovation: Where we are and where we are going. *Bus. Strategy Environ.* 25:560–576. doi: 10.1002/bse.1886

12. Davari, A., & Strutton, D. (2014). Marketing mix strategies for closing the gap between green consumers' pro-environmental beliefs and behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7), 563-586. doi: 10.1080/0965254x.2014.914059
13. Durif F., Boivin C., Julien C. (2010) In search of a green product definition. *Innov. Mark.* 2010;6:25-33
14. Garg A. (2015) Green marketing for sustainable development: An industry perspective. *Sustain. Dev.* 2015;23:301-316. doi: 10.1002/sd.1592
15. Gobble, M. M. (2012). Innovation and Sustainability. *Research Technology Management*, 55(5), 64-66. doi: 10.5437/08956308x5505005
16. He D., Deng X. (2020) Price competition and product differentiation based on the subjective and social effect of consumers' environmental awareness. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2020;17:716. doi: 10.3390/ijerph17030716
17. Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., & Möller, K. (2014). Green Innovation Games: VALUE-CREATION STRATEGIES FOR CORPORATE SUSTAINABILITY. *California Management Review*, 57(1), 88-116. doi: 10.1525/cmr.2014.57.1.88
18. Martin, Diane & Schouten, John, (2014) The answer is sustainable marketing, when the question is: What can we do? 10.1177/2051570714540497, *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition)
19. Ottman J.A., Stafford E.R., Hartman C.L. (2006) Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment* 48:22-36. doi:10.3200/ENVT.48.5.22-36
20. Peattie K., Ratnayaka M. (1992) Responding to the green movement. *J. Ind. Manag.* 1992;21:103-110. doi: 10.1016/0019-8501(92)90004-D
21. Pujari D. (2006) Eco-innovation and new product development: Understanding the influences on market performance. *Technovation*. 2006;26:76-85. doi: 10.1016/j.technovation.2004.07.006
22. Sarkis J. (2003) A strategic decision framework for green supply chain management. *J. Clean. Prod.* 11:397-409. doi: 10.1016/S0959-6526(02)00062-8
23. Sdrolia E., Zarotiadis G. (2018) A comprehensive review for green product term: From definition to evaluation. *J. Econ. Surv.* 2018;33:150-178. doi: 10.1111/joes.12268
24. Singh, G., & Singh, N. (2013). GREEN MARKETING AND CONSUMER BEHAVIOR. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 4(4), 1-1
25. Tariq A., Badir Y.F., Tariq W., Bhutta U.S. (2017) Drivers and consequences of green product and process innovation: A systematic review, conceptual framework, and future outlook. *Technol. Soc.* 2017;51:8-23. doi: 10.1016/j.techsoc.2017.06.002
26. Wee H., Lee M., Yu J., Edward Wang C. (2011) Optimal replenishment policy for a deteriorating green product: Life cycle costing analysis. *Int. J. Prod. Econ.* 2011;133:603-611. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.05.001
27. World Commission on Environment and Development Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987 <https://digitallibrary.un.org/record/139811?v=pdf> (достъпно на 17.05.2025 г.)

Доц. д-р Иванка Банкова, ВСУ „Черноризец Храбър“
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
ivanka.bankova@vfu.bg

Assoc. prof. Ivanka Bankova, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
ivanka.bankova@vfu.bg

ЕКОЛОГИЧНАТА УСТОЙЧИВОСТ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА КОМПАНИИТЕ

Доц. д-р Иванка Банкова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: В условията на постоянно променяща се пазарна среда и засилваща се конкуренция се увеличава необходимостта от адаптиране на управленските стратегии на компаниите към променящите се условия и повишените екологични изисквания и стремежът към постигане на устойчивост и изграждането на стойност на бранда. Постигането на тази нелека задача е възможно не само с производството на екологични продукти по екологосъобразен начин, а чрез разработването на ефективни методи и маркетингови стратегии, както и преминаването към кръгов икономически модел, за да бъдат убедени потребителите, че бранда е екологично устойчив, което е предпоставка за повишаване на конкурентоспособността.

Ключови думи: екологични продукти, екологична устойчивост, конкурентоспособност, печалба, устойчиво развитие

ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY AS A PREREQUISITE FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES

Assoc. Prof. Ivanka Bankova, PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: In a constantly changing market environment and intensifying competition, there is an increasing need for companies to adapt their management strategies to changing conditions and increased environmental demands and the drive to achieve sustainability and build brand value. Achieving this daunting task is possible not only by producing environmentally friendly products in an environmentally friendly way, but by developing effective methods and marketing strategies, as well as moving towards a circular economic model to convince consumers that the brand is environmentally sustainable, which is a prerequisite for increasing competitiveness..

Keywords: ecological products, ecological sustainability, competitiveness, sadlba, sustainable development

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ ЧРЕЗ РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ

Доц. д-р Мария Великова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

Постиженията, дефицитите и предизвикателствата пред българския модел на местно самоуправление и регионално развитие определя ролята и значението на регионализацията за повишаване на социално-икономическото развитие на териториалните общности на различни равнища на управление. Главното предизвикателство пред България е намирането на баланс между приоритетите на общините, областите и районите от ниво 2 (равнище NUTS 2). Бъдещото социално-икономическо развитие на страната е свързано с основните урбанизационни центрове и техните полета на социално-икономическо влияние, което налага преосмисляне на административно-териториалното устройство (АТУ) на базата на новите реалности.

Проблемите, свързани с необходимостта от промени в АТУ са дискуссионни и са предизвиквали професионален интерес в научната общност, сред политици, специалисти и експерти, занимаващи се с тази проблематика (Дейви, К., 2002; Джилджов, Ал., 2006; Димитров, Д., 2020; Еврев, П., 2015; Калфова, Е., 2014; Калинков, К., 2016; Открита дискусия, в. Строителството, Градът, 2015; Проучване практиката на страни-членки на ЕС с функциониращи две нива на местно самоуправление, 2007).

Калинков (Калинков, К. 2016, стр. 61) защитава тезата, „че е необходимо да се реализира адекватна административно-териториална реформа (АТР) на основата на европейските принципи на регионализма“. Авторът предлага реформата да се реализира чрез създаване на условия за ускорено социално-икономическо развитие на отделните административно-териториални единици (АТЕ). За основа се предлагат районите от ниво 2, които от териториални единици (ТЕ) по смисъла на Закона за регионално развитие (ЗРР) е необходимо да се превърнат в АТЕ.

Димитров (Димитров, Д. 2020) предлага цялостна Концепция за ново АТУ на България, основана на обособяване на второ равнище на самоуправление.

Съществуващите противоположни становища в повечето случаи свързват реформите към децентрализация и пространственото развитие с границите на

съществуващите АТЕ. Според Еврев, (Открита дискусия на в. Строителство, Градът 2015) „голяма част от политиките, вместо да съсредоточат усилията си в истински реформи в социалната и икономическата сфера, губят време и енергия за обсъждане и провеждане на административно-териториални реформи. Много от тях са смятали погрешно, че основно административно-териториално деление ще могат да оправят негативната икономическа и политическа ситуация“.

Авторът на настоящата статия застъпва тезата, че алтернатива на сегашната териториална организация е създаване на регионално равнище на самоуправление с оглед да се търси ефект на трите управленски равнища (национално, регионално и местно).

I. Дебатът за регионалното самоуправление в стратегическите документи на България

Въпросът за въвеждане на регионално равнище на самоуправление в България не е нов. Той е поставен на дневен ред още през 1995 г. съгласно приетите *Основни положения на административно-териториалната реформа в Република България и програма за тяхната реализация*. Според документа бъдещето АТУ на страната следва да се основава на два типа самоуправляващи се териториални общности: общини и области – тогава 9 и значително по-големи по териториален обхват. Политическите процеси в страната през 1996-1998 г. не позволяват реализацията на тази идея. Непосредствено след въвеждането на новото АТУ, през юни 1999 г. в Народното събрание е внесен законопроект за създаване на областно самоуправление с пряко избираем областен съвет (Джилджов, Ал. 2006). Това предложение също не е прието.

Приоритет 8 на Стратегическа цел 1 в *Стратегията за децентрализация 2006-2015 г.* е насочен към проучване на възможностите за изграждане на второ равнище на самоуправление. Отбелязано е, че в обществото няма консенсус за необходимостта от изграждането на такова равнище, и че в тази връзка е необходимо да се направят подробни проучвания за евентуалния обхват на услугите, които могат да бъдат предоставяни най-ефективно на това равнище, източниците за тяхното финансиране, варианти за изборност и други. На тази основа, през 2007 г. в аналитичен доклад *Проучване практиката на страните-членки на ЕС с функциониращи две нива на местно самоуправление* са предложени три варианта за броя на териториалните единици от второто равнище на самоуправление в България, като са изведени силните и слабите страни на всеки от тях. Последващите доклади за изпълнение на Стратегията за децентрализация 2006-2015 г. отчитат неизпълнение на този приоритет.

Въвеждането на регионално равнище на самоуправление е поставено отново във фокуса на публичния дебат при изготвянето на следващата *Стратегия за децентрализация 2016-2025 г.* В аналитичната част на Стратегията е констатирано, че „В периода на работа по осъществяване на АТР в страната възникнаха и много съществени въпроси, някои от които и до днес не са намерили своето конкретно и правилно решение. Противоречиви са вижданията по продължаване на процеса на усъвършенстване на функционалната и институционална организация

на местните власти. В този смисъл много важен е въпросът дали е необходимо реструктурирането на областите във второ равнище на самоуправление или пък второто равнище на самоуправление – регионалното, да е над областното с оглед постигане на ефективност и ефикасност на държавното управление“ (Стратегия за децентрализация 2016-2025 г., 2016, стр. 81). В квантифицирания SWOT-анализ на процеса на децентрализация за периода 2006-2016 г. липсата на консенсус по модела за бъдеща административно-териториална организация, по отношение на второто равнище на самоуправление, е изведена като „слаба страна“ с най-висок бал – 9,2 (Стратегия за децентрализация 2016-2025 г., 2016, стр. 91).

Анализът на идентифицираните проблеми, прилагайки метода „дърво на проблемите“ и определяне на целите въз основа този метод, откроява също ключови проблеми в областта на регионалното развитие. Констатира се, че „докато ниво 2 (NUTS 2 регион) на държавите-членки на ЕС са основните ТЕ, чрез които се провежда европейската кохезионна политика, в България се подхожда формално, както при определяне на техните граници, така и при тяхното управление“ (Стратегия за децентрализация 2016-2025 г., 2016, стр. 97-99).

В този контекст в *Стратегията за децентрализация 2016-2025 г.* е изведена Стратегическа цел 4, която е насочена към решаване на проблемите, свързани с ефективното предоставяне на услуги и координацията на държавното управление и засилване на хоризонталните връзки между заинтересованите страни на регионално равнище. Това предполага създаване на публична институция на това равнище (Приоритет 1), укрепване на нейния капацитет и предоставяне на реални правомощия, които да позволят провеждане на координирана политика за развитие на съответните региони (Приоритет 2). Третият приоритет – Проучване възможностите за създаване на второ ниво на самоуправление, цели да даде отговори за необходимостта от неговото създаване, обхват на предоставяните услуги и приходаизточници. Отбелязано е, че важен момент е работата по повишаване разбирането на всички заинтересовани страни по отношение важността на второто равнище на самоуправление за повишаване ефективността на предоставяне на надобщински услуги на гражданите и бизнеса. След изграждането на новите поднационални структури се предвижда създаване на механизми за наблюдение и отчитане на ефекта от териториалната реформа. В зависимост от резултатите – и разработване на мерки за укрепване на действащите на съответните равнища публични институции (Стратегия за децентрализация 2016-2025 г., 2016, стр. 97-99).

В *Програмата за изпълнение на Стратегията за децентрализация за периода 2016-2019 г.* е предвидено до края на 2019 г. да се направят предложения за обхвата на услугите, правомощията и източниците за финансиране на второто равнище на самоуправление, както и да се разработи на концепция за неговото внедряване, като се дефинират и необходимите законодателни промени.

В публикувания през 2019 г. *Доклад за изпълнение на Стратегията за децентрализация 2016-2025 г.* е посочено, че „Националното сдружение на общините в Република България е предложило по Стратегическа цел 4 „Повишаване влиянието на регионалните институции за провеждане на координирана политика за регионално развитие“ да отпадне и Приоритет 3 „Проучване на възможностите за създаване на второ ниво на местно самоуправление“ и предвидените в

него 2 мерки. Мотивите са, че мярката не е реалистична като изпълнение и едва ли ще доведе до конкретни управленски решения, както и че в програмите на парламентарно представените политически сили не се предвижда създаване на второ ниво на самоуправление в Република България“ (Доклад за изпълнение на Стратегията за децентрализация за периода 2016-2019 г., 2019, стр. 9). По този начин въвеждането на регионално самоуправление за пореден път е поставено извън политическия дневния ред на българското общество.

Теоретичният и практически дебат за регионалното пространство в България провокира въпроса: Дали проблемът за създаването и управлението на регионално равнище е реален или представлява теоретично обосновано виждане, чиито основания са политически, преследващи преразпределение на политическите сили?

И двата органа на държавно представителство в териториалните общности на равнище NUTS 2 и NUTS 3 (области) показват, че освен личностните качества на управляващите ги, от голямо значение остава предимно политическата принадлежност и лоялност, което от една страна може да е в помощ на отношенията на страната със структурите на ЕС, а от друга може да е съществена пречка.

II. Необходимост от преосмисляне на административно-териториалната организация на България

Формален аргумент за преосмисляне на АТУ на България е, че по данни, публикувани в *Последващата оценка за изпълнението на Националната стратегия за регионално развитие (НСРП) за периода 2012-2022 г.* към 2022 г. 15 от 28-те области (NUTS 3) в страната, включени в шестте региона от ниво 2 не отговарят на изискванията на Регламент (ЕО) № 1059/2003 г., според който населението в административните единици от ниво 3, следва да бъде най-малко 150 000 души. Това са 4 области в СЗР, 3 области с СЦР, 3 области в СИР, 1 област в ЮИР, 2 области в ЮЗР и 1 област в ЮЦР. Изводът, до който се стига е, че „в периода след 2027 г. няма да бъде възможно прилагането на териториалната основа на регионалното развитие на равнище NUTS 2, използвана към момента. При подготовката на стратегическите и програмните документи по политиката за регионално развитие за периода след 2027 г. следва да бъдат обсъдени и направени подходящите промени, а именно промени в обхвата не само на районите от равнище NUTS 2 и на равнище NUTS 3“, което прави реформата на областно равнище наложителна (Последваща оценка за изпълнението на НСРП за периода 2012-2022 г., 2024, стр. 75).

Дискусията за териториалния обхват на районите от равнище NUTS 2 след 2027 г. вече е в ход (МС., Портал за обществени консултации, 2025). Необходимостта от промяна и на равнище NUTS 3 неизбежно ще породи дискусии относно бъдещата административно-териториална организация на страната.

Дискусиите за териториалния обхват на районите от равнище NUTS 2 следва да са съпроводени с дискусии относно статута на областното равнище като се отчита, че в единия случай става въпрос за региони, обслужващи европейските общности отношения, а във втория случай за региони, необходими за територи-

алното управление на страната. Тези два типа региони не съвпадат по отношение на количествените критерии за определянето си и целите, които имат.

Необходимо е да се намери такава обединителна териториална единица на поднационално равнище, която да не съдържа ярките национални различия, включващи и значими политически характеристики и интереси; да отразява базови човешки потребности, свързани с труда, обитаването, отдиха и обслужването; размерните им параметри и управленски структури да надхвърлят местните равнища и да отразяват комбинацията между местните и националните виждания и потребности.

Именно регионът с недотам строгата си дефинираност и свобода в избора на вида политико-икономическо управление, с вътрешно-териториалното си „посредничество“ между двете териториални равнища (местно и национално) и с двата си същностно различни вида управление – национално и локално, отговаря на тези условия. Това, обаче, не става безусловно, а се осъществява чрез ясно формулирана система от фактори и условия, които различните територии използват с голямо разнообразие, в зависимост от поставените цели.

На този фон въпросът за предоставянето на повече правомощия на второ равнище на териториално управление или самоуправление в България отново става актуален. Търсенето на повече представителност на общините на регионално равнище и преместването на управленския акцент от доминирането на държавата върху доминирането на колективното представителство на общините следва отново да се включи в политическия дневен ред на българското общество.

В доклад „Децентрализация в страните от Централна и Източна Европа: препятствия и възможности“ още през 2002 година Кенет Дейви предлага добра класификация на необходимите промени в тази област, която звучи актуално и днес, като ги класифицира в няколко основни групи: териториална структура; възлагане на компетенции; финансиране; прехвърляне на държавната собственост (Дейви, К. 2002). Съгласно документа реформата следва да обхване следните пет възлови и взаимосвързани направления за развитието на местното и регионалното самоуправление:

първо, установяване броя на регионалните единици за самоуправление, големината на тяхната територия и броя на населението, определящата икономическата структура и регионални икономически връзки;

второ, установяване възможностите за преразпределение на функции между общините и бъдещите региони. Това ще засегне най-вече дейности с надобщинско значение, които създават изключително сложни проблеми във взаимодействието между отделните общини;

трето, определяне на деконцентрираните от централната власт функции, които могат да бъдат предоставени за самоуправление на регионалното равнище. Това е нелек процес, тъй като стремежът на централните ведомства да проникват в територията и да противостоят на местните власти е все още твърде силен и свързан с централизация на функции и правомощия;

четвърто, постигане на оптимално съотношение на собствеността между държавната, регионите и общините, основано на обема от публични услуги, чието управление е делегирано на регионалната и местната власт. Логично е колкото повече отговорности се прехвърлят, толкова повече собственост да има на съответното равнище.

нето, значителна законодателна дейност, която ще засегне както секторни, така и функционални закони и подзаконови актове. Най-осезателни промени ще се наложат в данъчните закони и в законите за собствеността. Извеждането на регионалното равнище на самоуправление ще изисква преразпределение на финансовите ресурси от центъра към регионите и общините, тъй като без финансова самостоятелност това равнище няма да може да съществува. Ще се наложи и съществена промяна и в изборителния кодекс.

Светът наистина е станал по-целенасочено ориентиран към преживяванията. И все пак един момент трябва да бъде многократно подчертан: всичко това представлява фундаментална промяна в самата структура на световната икономика. Фокусирането единствено върху стоки и услуги води по пътя на икономическите икономии. Преживяванията са отделна форма на икономически резултат и като такива държат ключа за насърчаване на икономическия просперитет. Фактът, че толкова много хора все още копнеят за завръщането на тежките индустрии, фантазират за възстановяване на работните места в производството и се придържат към менталитета на индустриалното масово производство, ограничава по-нататъшния напредък. Днес по целия свят стоките и услугите трябва да отстъпят място на преживяванията като преобладаваща форма на нов икономически резултат, основа на растежа на брутния вътрешен продукт (БВП) и източник на създаване на нови работни места. Спадът в икономиките по цялата планета, породен от отчаяните финансови опити за поддържане на свят от стоки, създава идеалния момент за разглеждане на все още неизползваните възможности за иновации и икономическа експанзия, основани на преживяванията.

III. Ключови характеристики на реформата, свързани с въвеждането на регионално равнище на самоуправление

От горната класификация могат да бъдат изведени основните характеристики, които би могла да съдържа реформата, свързана с въвеждането на регионално равнище на самоуправление, а именно:

– По отношение териториалния обхват на регионалните единици на самоуправление вариантите са два: те да съвпадат с районите от ниво 2, т.е. да се обособят самоуправляващи се региони на това равнище, съгласно европейската класификация; да съвпадат с териториалния обхват областите. Съществуват аргументи и за двата варианта, които не са предмет на настоящия анализ. Важното е второто равнище на самоуправление да бъде достатъчно близо до гражданите и същевременно да има потенциала да провежда регионална политика. Не може да не се отчете обаче фактът, че Конституцията дава възможност на законодателя да създава самоуправление на всяко друго равнище освен на областно.

– Възприетите в законодателството условия за създаване на общините позволява да бъде съхранен обхватът на собствената им сфера на дейност, като се осигурява баланс между права и отговорности, по-нататъшна конкретизация и доразвиване на съществуващите правомощия на общинските власти, както и законова защита от външно вмешателство.

– В общините са децентрализирани компетенции по управлението на ясно разграничени дейности в сферата на образованието, здравеопазването, културата, спорта, отдиха, социалното подпомагане, териториалното устройство, благоустройството, използването и опазването на местните ресурси, културно-историческото наследство, местните финанси и бюджет. Общините разполагат с права по управление на издържаните от тях дейности по отношение назначаването и определяне числеността на администрацията и равнището на заплатите на заетите лица. Те запазват компетенциите си и по управление на своята собственост.

– Обособява се собствена сфера на дейност на регионите като равнище на самоуправление. Техните мащаби позволяват да бъдат успешно децентрализирани и делегирани редица компетенции, като заедно с това в перспектива се създават възможности за поемане на част от дейността на деконцентрираните държавни служби. По този начин регионите стават възлово звено, в което намират своето развитие съвременните тенденции на децентрализация, деконцентрация и делегиране на компетенции и задачи. Собствената сфера на самоуправление на регионите не е пряко свързана с ежедневните потребности на гражданите. Тя може да включва: средното професионално и специално образование, развитието на определени обекти с регионално значение в сферата на здравеопазването, културата, пътната мрежа, социалното подпомагане, регионалното планиране, регионалната икономика, финанси и бюджет.

– Децентрализацията на определени функции към регионалните равнища значително ще облекчи държавата от конкретни отговорности. В нейните компетенции остават главно дейности по утвърждаването на единни за страната качествени изисквания, професионално-методически принципи за организация на съответната дейност и провеждането на единната държавна политика в съответната сфера. Също толкова разтоварени от задачи, с които не могат да се справят сами са и общините.

– Въвежда се и функционира обогатен механизъм на споделено участие. Чрез него се постига икономии от съвместна ресурсна политика, използват се пълноценно външните дадености. Политиката на национално равнище съдържа приоритетите на местното и регионалното равнище. Споделените отговорности са нормативно диференцирани, като се регламентира за кои дейности какви точно са компетенциите на общините и какви на регионалните и централните ведомства. Спазва се принципът на адекватност между правомощия по управление и по финансиране на съответните дейности със споделена отговорност.

– Законово се регламентира вида на делегираните дейности, като делегиращият орган осигурява необходимите финансови и други условия за нормално изпълнение на делегираните компетенции. Това са компетенции, които остават като отговорност на държавата, но тяхното непосредствено изпълнение от нейно име се осъществява от самоуправляващите се общности. Упражняването на тези компетенции се извършва по схемата на йерархично-вертикалната съподчиненост и в този случай упълномощените органи на местните и регионалните власти действат като представители на държавата и на нейните органи на управление.

– На общините се делегират ограничен кръг от компетенции, в съответствие със сега действащия Закон за местното самоуправление и местната администрация като: гражданската регистрация и административното обслужване на населе-

нието; общественя ред; отбранително-мобилизационната подготовка, защитата на населението при бедствия, провеждането на избори и пребоявания.

– По-многобройни и разностранни са делегираните компетенции на регионите. Те обхващат: определени задачи по регионалното развитие и териториалното устройство; стопанисването и опазването на ресурси и имоти държавна собственост; квалификацията на кадрите на местните и регионалните власти; координацията и контрола върху дейността на децентрализираните държавни структури; общественя ред и защитата на населението при бедствия и аварии; контрола по законосъобразност на актовете на общинските власти.

– Децентрализацията на компетенции е обвързана с децентрализацията на ресурси за тяхното осъществяване. Това означава собствената сфера на общините и регионите да бъде гарантирана със съпоставими по размер и обхват собствени приходи за местните и регионалните бюджети. За целта: регионите и общините формират свои собствени, независими един от друг бюджети. Те разполагат със специфични, недублиращи се по вид собствени приходоизточници. Държавата преотстъпва изцяло за ползване на общините и на регионите на един споделен данък (например данъкът върху доходите на физическите лица) или увеличава относителния дял на частта от всички споделените данъци, оставаща в общините и регионите.

– Избират се органи на самоуправление не само в общините, но и в регионите. И на двете равнища на самоуправление се формира индивидуален изпълнителен орган, съответно кмет и регионален управител, избран пряко от населението. Възможни са различни варианти за избор на регионални съветници, които по същество се свеждат до пряко избиране от населението или непряко избиране от представители на общините, регламентирано със закон. При втория случай регионалните избори ще трябва да се провеждат след местните избори, което означава разходи и твърде продължителен избирателен процес. Необходимо е също така да бъде законово определено, възможно ли е регионални съветници да бъдат избирани и за народни представители и др.

– Кметът на общината, респ. регионалният управител свиква и председателства общинския (регионалния) съвет, ръководи администрацията и представлява териториалната общност пред физически и юридически лица.

– Контролът върху дейността на местните и регионалните власти е ограничен само до контрол по законосъобразност. Контролът върху дейността на общинските власти е възложен на регионалния управител, а върху регионалните власти – на компетентен орган на Министерския съвет. Правото на отмяна или промяна в актовете на местните и регионалните власти е предоставено изцяло в компетенциите на съдебната власт.

Заклучение

Във всички страни интеграцията в Европейския съюз е оказала пряко или косвено влияние върху териториалната им организация. Нито членството в ЕС обаче, нито усвояването на структурните фондове изискват и налагат формиране на регионално равнище на самоуправление. Решенията по тези въпроси следва да бъдат консенсусни, прагматични, подчинени на националните традиции, потреб-

ности и интереси. Във връзка с това е важно да се моделира такава политика (на децентрализация и регионализация), която би могла да стимулира местното развитие при необходимия трансфер на отговорности и ресурси към териториалните единици. Тази политика следва да бъде не само заявена, но и реално провеждана.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Актуализирана Стратегия за децентрализацията 2006-2015 г. (2010), <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=616> (достъпно към 31.05.2025 г.)
2. Дейви, К. (2002). Децентрализация в страните от Централна и Източна Европа: препятствия и възможности. Инициатива за реформа в местното самоуправление и обществените услуги.
3. Джилджов, Ал. (2006). Сагата „Децентрализация“ на регионално ниво. Списание „Публична администрация“, бр. 1/2, 2006 г.
4. Димитров, Д. (2020). Концепция за ново административно-териториално устройство на България. Списание „Геополитика“, бр. 1, 2020 г., <https://geopolitica.eu/2020/181-broy-1-2020/3125-kontsepsiya-za-novo-administrativno-teritorialno-ustroystvo-na-balgariya> (достъпно към 31.05.2025 г.)
5. Доклад за изпълнение на Стратегията за децентрализация (2016-2025) и развитие на процеса на децентрализация за периода 2016-2019 г. (2019), стр.9, <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1155> (достъпно към 31.05.2025 г.)
6. Калинков, К. (2016). Нова реформа в административно-териториалното устройство на Република България – основа за прилагане на европейските принципи на регионализма. Годишник на ИУ Варна, том 88, 2016, <http://godishnik.ue-varna.bg/uploads/191c.pdf> (достъпно към 31.05.2025 г.)
7. Калфова, Е. (2014). В търсене на регионално ниво на управление. Сп. Публични политики, бр. 1, 2014, <https://www.researchgate.net/publication/350957885> (достъпно към 31.05.2025 г.)
8. Министерски съвет (МС). Портал за обществени консултации, <https://www.strategy.bg/publicconsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=8865> (достъпно към 31.05.2025 г.)
9. Основни положения на административно-териториалната реформа в Република България и програма за тяхната реализация, С., 1995.
10. Открита дискусия на в. Строителство, Градът (2015), <https://gradat.bg/interview/2015/02/28/2478351>, (достъпно към 31.05.2025 г.)
11. Последваща оценка за изпълнението на Националната стратегия за регионално развитие (НСРР) за периода 2012-2022 г. (2024), стр. 75, Агенция Стратегма ООД, https://www.mrrb.bg/static/media/ups/articles/attachments/2024_Post%20A_NSRR%20Final%20Draft95454c616efad37968c15d6169a27a45.pdf (достъпно към 31.05.2025 г.)
12. Проучване практиката на страни-членки на ЕС с функциониращи две нива на местно самоуправление (2007), <https://www.mrrb.bg/bg/mestno-samoupravlenie/> (достъпно към 31.05.2025 г.)

13. Програма за изпълнение на Стратегията за децентрализация 2006-2015 г. за периода до 2009 г. (2006), <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=616>, (достъпно към 31.05.2025 г.)
14. Програма за изпълнение на Стратегията за децентрализация 2016-2025 г. за периода 2016-2019 (2016), <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1155> (достъпно към 31.05.2025 г.)
15. Стратегия за децентрализация 2006-2015 г. (2006), <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=616> (достъпно към 31.05.2025 г.)
16. Стратегия за децентрализация 2016 – 2025 г. (2016). Аналитична част, свързана с изпълнението на Стратегията за децентрализация (2006-2015), стр. 81, <https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1155> (достъпно към 31.05.2025 г.)

Доц. д-р Мария Великова, ВСУ „Черноризец Храбър“
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
mariya.velikova@vfu.bg

Assoc. prof. Mariya Velikova, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
mariya.velikova@vfu.bg

ВЪЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ ЧРЕЗ РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ

Доц. д-р Мария Великова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Постиганията, дефицитите и предизвикателствата пред българския модел на местно самоуправление и регионално развитие определя ролята и значението на регионализацията за повишаване на социално-икономическото развитие на териториалните общности на различни равнища на управление. Главното предизвикателство е намирането на баланс между приоритетите на общините, областите и районите от ниво 2 (равнище NUTS 2). Бъдещото социално-икономическо развитие на страната е свързано с основните урбанизационни центрове и техните полета на социално-икономическо влияние, което налага пресмисляне на административно-териториалното устройство на базата на новите реалности. В този контекст се защитава тезата, че алтернатива на сегашната териториална организация на България е създаване на регионално равнище на самоуправление с оглед да се търси ефект на трите управленски равнища (национално, регионално и местно).

Ключови думи: местно самоуправление и управление, регионално развитие, административно-териториално устройство, управленски равнища

OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR TRANSFORMATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AND GOVERNANCE IN BULGARIA THROUGH REGIONALIZATION

Assoc. Prof. Mariya Velikova, PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: The achievements, shortcomings, and challenges of the Bulgarian model of local self-government and regional development determine the role and significance of regionalization in enhancing the socio-economic development of territorial communities at various levels of governance. The main challenge lies in finding a balance between the priorities of municipalities, provinces, and NUTS 2 level regions. The future socio-economic development of the country is closely tied to the major urban centers and their respective zones of socio-economic influence, necessitating a reconsideration of the administrative-territorial structure in light of new realities. In this context, the paper argues that an alternative to the current territorial organization of Bulgaria is the establishment of a regional level of self-government, with a view to achieving a synergistic effect across the three levels of governance: national, regional, and local.

Keywords: local self-government and administration, regional development, administrative-territorial structure, levels of government

ОЩЕ ВЕДНЪЖ ЗА ИДЕНТИЧНОСТТА

Доц. д-р Иво Стамболийски

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

*Демократичната държава е толкова силна,
колкото бдителна е съвестта на нейните граждани.*
Чарлз Тоби

Въведение

Проблемът за идентичността е свързан със свободата и достойнството на човека и е положен в темела на модерния свят, където са утвърдени демократичните традиции и върховенството на закона. Защо идентичността е толкова важна сега? Така ли е било винаги? Какво се влага в това понятие и какво да разбираме под „идентичност“?

Историческата и социалната динамика на човешкото общество винаги се е свързвала с две взаимноизключващи се тенденции:

Първата е свързана с това, че човешкото общество непрекъснато се е стремяло към консолидация и самоидентификация.

Втората тенденция води към диференциация на социума и отделянето от него на различни структури: съсловни, професионални, расови, етнически, политически, имуществени и др.

В резултат на това, към началото на ХХІ век човек се е оказал на границата на множество културни светове, като контурите на тези светове се размиват в глобалното културно пространство. Това обстоятелство създава представата, че съвременния човек все по-малко възприема социалните общности като „чужди“, но заедно с това нараства тревогата за „кризата“, „загубата“ на идентичност, както на отделната личност, така и на големи групи хора и общности.

Може да се каже, че понятието „идентичност“, широко навлязло в научната и публичната сфера, често се възприема като самоочевидно. Изучаването на идентичността се усложнява и от това, че този феномен „се изплъзва“ от традиционните начини на научен анализ. Може да се съгласим със С. Хънтингтън, че концепцията за идентичност е „неотчетлива, не се поддава на строго определение

и е неподвластна на стандартните методи на измерване“ (Хънтингтън, 2005: 23). На подобно мнение е и Е. Ериксън, който твърди, че идентичността е „тъмна и непостижима“ (Ериксън, 1996: 45). Може да се посочат поне две причини, които дават основания за такива твърдения:

А) Междудисциплинарната изолираност и разделеност на специалистите – това води до различия в понятийния апарат, методите на изследване, стила на мислене и др., което затруднява съпоставянето на резултатите;

Б) Идентичността е феномен, който има сложен социално-психологически характер и съдържание и е трудно да бъде еднозначно определен.

Очевидно е, че природата и същността на идентичността може да бъде разбрана само в контекста на едно широко междудисциплинарно изследване.

Изложение

Още с първите си крачки в историята човекът търси своята идентичност. Това виждаме в много свидетелства в древността. Да си припомним знаменитата фраза, приписвана на спартанеца Хилон, изрязана на храма в Делфи, посветен на Аполон: „Познай себе си“, израз, който става първа крачка към търсенето на знанието за Космоса и съществуващото. Защото без да познаваш себе си, да започнеш познанието от себе си, е невъзможно да познаеш многообразието на Вселената. Себепознанието е началото на всяко знание, себепознанието те кара да търсиш своето място в света, в който съществуващ, да се опиташ да определиш кой си ти и какъв е смисълът на твоето съществуване. Иронията на Сократ не е възможно да съществува без приетия от него принцип „Познай себе си“. Смешно е, според Сократ човек, който не познава себе си, да се стреми да познае онова, което е извън него и му противостои като чужд и загадъчен свят (Радев, 1980, 37).

Да припомним: историята на това, кой съм „Аз“, се свързва с разбирането, че „Аз“ се тълкува като душа, субстанция, като действие, синтез, единство от чувства и воля, като комплекс, продукт на асоциациите. „Аз“ се тълкува ту като тяло, ту като нещо изначално, реално, същностно, ту като производно, като продукт, като явление или илюзия.

Идентичността свидетелства за това, кой съм аз (ти, той). При това, обектът на идентичност е личността. Личността има по-висок статус от гл. т. на понятия като: „народ“, „нация“, „класа“, „държава“ и т.н.

Понятието идентичност (от лат. *identicus* – еднакъв, тъждествен) означава равнозначност, тъждественост, еднаквост, съвпадение на два предмета или понятия (Философски речник. CAMBRIDGE, 2009: 374-375; Всемирная философская энциклопедия. Философия XX век, 2002: 286-290; Новая философская энциклопедия. Т.2, 2010: 78-81; Культурология. Энциклопедия в 2-х т. Т.1, 2007: 725-728). Това е категория от социално-хуманитарните науки (психология, социална философия, културна антропология, социална психология, социалогия, политология и др), прилагана за описание на индивидите и групите в качеството им на относително устойчиви, „тъждествени на себе си“ цялостности. В ежедневната употреба този термин означава „това същото“.

Действието по установяването на идентичността наричаме идентификация (лат. *identifico* – отъждествявам). Идентификацията означава признаването на тъждествеността, отъждествяване на обектите.

В психологията и социологията идентичността е свързана с процесите на емоционалното или друго самоотъждествяване на индивида с другия индивид, дадена група или съществуващ образец. В психоаналитичната традиция последователите на Зигмунд Фройд развиват тази идея и тя получава най-широко разпространение. Модел за идентификация става идентификацията на детето с родителя си от единия или другия пол. В социално-психологическата литература този термин придобива по-разширено значение, обозначавайки, от една страна имитацията, подражателното поведение, а от друга – емоционалното сливане на индивида с някакъв обект. Последният може да бъде семейство, народ, държава, конфесия или някаква друга общност.

Понятието идентичност трябва да различаваме от близките до него термини, като: сходство, подобие, единство. Сходни наричаме обекти, притежаващи няколко общи черти или свойства. Колкото повече предметите имат общи свойства, толкова сходството им се приближава до тъждеството, като необходимо условие за това единство.

Но пълно тъждество няма и не може да има не само в материалния свят, но даже и у една отделна личност, защото тя постоянно се мени. Да си спомним думите на Хераклит: „Човек не може да влезе два пъти в една и съща река, нито пък може да се докосне два пъти поред към една и съща тленна субстанция, защото бурността и бързината на обмяната я разсейват и събират отново“ (Антична философия, 1977: 84). Още много преди съвременната психология да достигне до това, будистката философия равива идеята за обусловеността на всичко и за постоянната промяна (Чатерджи, С., Датта, Д., 1995: 32; Бърнс, 2017: 68).

Истинско тъждество е възможно само в мисленето – на ниво понятия. Най-добре тъждеството на понятията се представя от логическия закон за тъждеството $A=A$, който показва, че правилно образуваните понятия и съждения имат за всички еднакво значение.

Но в метафизически план, съотнесено към личността, може да се говори за нейната вътрешна, дълбока, недадена в емпиричния опит самоидентичност.

В плоскостта на религиозно-философското съзнание тя се съотнася с дълбоката, сакралната, трансцендентната, а затова и неуловима и неизразима в рационални понятия вътрешна същност на човека – неговата душа, или дух. За изява на тази скрита същност – първоначало на човека, чиято същност е свързана с Бога, или се явява конкретно vyplacheniye, проекция на Божествената субстанция – е необходимо самопознание. Затова е и призивът: „Познай себе си!“.

В Новоевропейската философия тази идентичност на личността, започвайки от Рене Декарт и знаменитото му: „Мисля, следователно съществувам!“, от средата на XVII в. се редуцира от съзнанието, мисленето. А в края на XIX в. се утвърждава тезата, че същността на индивидуалната идентичност е волята на човека (Фр. Ницше). През XX в. започва редуциране на личността и свеждане-то ѝ до колективната идентичност: например, класова (комунизъм), национална (национализъм), расова (расизъм, представен от немския националсоциализъм).

Редукцията и цялостното свеждане на личността до едно от нейните свойства, дори такива важни, като разум и воля, е подложено на критика от православни мислители, например, Н. Бердяев (Бердяев, 1992: 120-132), като основната му критика е срещу западния рационализъм, който разглежда духовната пълнота на човека единствено в неговото „рацио“.

Но тук възниква и въпросът: а има ли трансцендентно-самотъждествено у отделните човешки съобщества?

Съществуването на някаква духовна общност между отделните човешки раси, някакъв „расов дух“ – тази идея е дискредитирана от националсоциалистическата доктрина и днес е много трудно тя да намери аргументи за своето съществуване. По-сложен е въпросът за наличието или отсъствието на някакъв „дух“, свързан с отделен народ, или група народи, които са включени в една определена културно-цивилизационна общност. Идеята за обективното наличие на „народен дух“ е една от базовите във философско-историческата концепция на Й. Хердер (Хердер, 1985).

Затова словосъчетания от рода на „народен дух“, „национален дух“ и др. трябва да бъдат разбирани като метафори, като понятия, които нямат метафизически корелат – още повече сега, когато живеем в „глобално село“ (Х. Маклуън) и ИТ технологиите преобразиха света и човека.

Но казаното въобще не означава отсъствие на феноменално ниво, и обективно, и субективно, на най-широк спектър от субективности: национална, конфесионална, държавна, съсловна, класова, расова и др.

Проблемът за идентичността има не само теоретично и психологическо значение, но има и политически смисъл – при избор на ориентири и вектори за сътрудничество и интеграция в различни обществени структури и организации (наред с геоикономическите и геополитически съображения). Самата политическа легитимация изисква изразяване на идентичност чрез идеологически убеждения, политическа оценка, манипулативно въздействие и убеждаване (Костова, 2021: 233). И доколкото политическите стратегии, които се реализират от политическите субекти, преследват определени цели, това пряко влияе върху политическата идентичност (Костова, 2018: 133-137).

Днес, в кръга на социално-хуманитарните науки, понятието „идентичност“ преди всичко се свързва с етнонационалната принадлежност на определен човек или група хора. Това прави националната, държавната и класовата идентичност различно съотнасящи се и трудни за еднозначно определяне.

„Социалната идентичност сега се възприема като една от най-популярните, същевременно и един от най-спорните концепти в социалната наука“ (Карабелъова, 2017: 192). Може да се приеме разбирането, че социалната идентичност е чувство за принадлежност към социалната група, като стабилна и силна връзка с дадена социална категория и като важна част от мисленето, която повлиява на социалните перцепции и поведението. Възникването на Интернет още веднъж показва колко важна за човека е неговата идентичност и създаването на „виртуални идентичности“ може да се разглежда и като социален експеримент, който човечеството прави със самото себе си. „Социалната идентичност предоставя на индивидите усещане за защита от рисковете на междуличностното противопос-

тавяне и ги предпазва от самота, като издига граници и създава усещане за общо пространство на дадена група“ (Карабельова, 2017: 193).

Съвременната популярност на термина „идентичност“ идва от трудовете на американския психолог Ерик Ериксън, публикувани през 60-те години на XX в. Според Е. Ериксън, идентичност е „продължаващо равенство със себе си“, „непрекъснатост на самопреживяването“ (Ериксън, 1996). Според него, а и според други американски психолози и социолози, личностната идентичност не е априорно зададено личностно поведение, а се образува от свойства, продуцирани в хода на социалното взаимодействие (интеракция).

Идентичността не е свойство, т.е. нещо присъщо на индивида, а е отношение. Идентичността се формира, закрепва, преопределя или трансформира само в хода на социалното взаимодействие. Индивидът вижда себе си такъв, какъвто го виждат другите. В още по-точен смисъл на думата, идентичността може да бъде атрибут само на индивидите, защото само индивидите имат качеството субектност, следователно са способни да отнасят, или не към себе си определени значения.

За огромното значение на идентичността може да се съди и при използването на термина в политологията, както вече посочихме. Така, от средата на 80-те години на XX в. в политологията става общоприето да се говори за субекти на международните отношения, като конкуриращи се помежду си „идентичности“ (ислямска, християнска, западна, източна и др.).

С настъпването на т.нар. „епоха на съвременността“ или „модерност“, проблемът за идентичността се актуализира, защото чрез него се анализират най-важните аспекти на социалния живот. Ако в досъвременните общества идентичността на индивидите се задава от техния произход и принадлежност към определен социален слой (тази даденост те не са в състояние да променят и проблем с идентичността не възниква), то в свръхсложните общества – индустриалното и постиндустриалното – идентичността има множествен характер. В процеса на социализация индивидът се научава да се справя с много роли, и съответно има множество идентичности.

Идентичността на съвременния човек е свързана със съзнателната ориентация към определен начин на живот. Избирайки го, индивидите формират своята тъждественост с определена група, начин на живот, определени ценности.

В структурата на идентичността може да се отдели „индивидуално“ и „социално“ ниво. Ако персоналната идентичност е съвкупността от характеристики, даващи на индивида неговата уникалност, то социалната идентичност е резултат от отъждествяването на индивида с очакванията и нормите на неговата социална среда. Но строго разграничаване между тези две нива не може да се направи. В същото време собствените норми на индивида могат и да не съвпадат с нормите и ролите, които му налага обкръжението. В тази посока са и усилията в българската образователна политика: още в края на XX век се поставя въпроса за търсенето на националната ни идентичност чрез въвеждането на задължителни учебни дисциплини, като например „Писмена култура“, чрез които да се утвърждават националната ни самобитност и уникалност (Костова, 1999:86). В някои български университети подобни учебни дисциплини имат трайно присъствие и са завоювали заслужен авторитет.

В зависимост от това, какво е основанието за идентичност – професионална или етническа група, даден регион, политическо движение и др., може да се посочат различни типове социална идентичност:

- Професионална (миньор, лекар, инженер и др.);
- Етническа (българин, татарин, грък, швед и др.);
- Регионална (шоп, тракиец, добруджанец и др.);
- Политическа (демократ, либерал, националист и др.).

Етническата идентичност може да се променя. Процесуалния и ситуативен характер на етническата идентичност проличава в големия град. Самоидентификацията на индивидите в една или друга група зависи от много обстоятелства – политически и правни норми, възможности за социална интеграция, ярко изразени етнически групи и др. Във всеки случай, активизацията на етническата идентичност е свързана не с „пробуждането“ на дремеща в индивидуалното съзнание способност, а с наличие на ситуация, обуславяща определен тип поведение. Решаващо в проявата на етническата идентичност не е наличието на фенотипни характеристики (език, културни особености и др.), а значението, което тези признаци носят, тяхната натовареност в процеса на комуникация.

Самоидентификацията като член на някаква етническа група (или отказ от това), се определя от различни критерии (общ произход, традиции, общи културни и поведенчески навици, религия, идеология и др.

Много важно е да се подчертае, че етническата идентичност се определя не само от външното влияние, колкото от самоопределението, самосъзнанието на индивида.

Заклучение

На философите принадлежи утвърждаването, че идентичността на личността се формира от социалния контекст, доколкото представата на индивида за себе си с неизбежност предполага осъзнаване на неговата принадлежност към една или друга общност. Кризата на идентичността настъпва когато е налице отслабване или загуба на връзката на дадения човек със собствената му култура и етнос.

В свят, в който непрекъснато нарастват миграционните процеси, алиенацията обхваща големи групи от хора, в ситуации на тотална деконструкция и възникване на това, което наричаме „интерпасивност“ (Стамболийски, 2023: 56-70) – потребността на човека от идентичност нараства.

Според някои автори (Карабелюва, 2017: 193) съвременното хилядолетие е „ера на идентичностите“. Предизвикателствата, особено с развитието на Интернет и социалните мрежи, ни дават основание да търсим потвърждение на това твърдение. А търсенето на идентичност, в края на краищата се свежда до стремение на човека да открие тайната на собственото си съществуване в света.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Антична философия (христоматия)(1977). София: Наука и изкуство
2. Бердяев, Н.(1992) За робството и свободата на човека. София: УИ "Св. Климент Охридски"

3. Бърнс, К. (2017) Източна философия. София: Прозорец
4. Всемирная философская энциклопедия. Философия XX век (2002). Москва
5. Ганева, З. (2010) Социални идентичности и психическо благополучие. София: Валдекс
6. Димитров, Н.(2017) Автосегрегация и маргинализация при ромите в България. София: УИ "Св. Климент Охридски".
7. Ериксън, Е. (1996) Идентичност.Младост и криза. София: Наука и изкуство
8. Идентичности и ценности в эпоху глобализации(2013). Наукова думка, Киев
9. Карабелова, С.(2017)Послеслов – В: Димитров, Н.(2017) Автосегрегация и маргинализация при ромите в България. София: УИ "Св. Климент Охридски"
10. Культурология. Энциклопедия в 2-х т. Т.1 (2007). Москва: Российская политическая энциклопедия
11. Костова, Б. (2018) Комункативно-речевите стратегии в политическия дискурс: теоретични и аналитични аспекти //Годишник на ВСУ, том XXIV
12. Костова, Б. (2021) Политическата легитимация като дискурсивен процес// Годишник на ВСУ, том XXVII
13. Костова, Б.(1999) Възможности за повишаване писмената култура на студентите във ВУЗ// Годишник на Русенския университет"Ангел Кънчев", том 37, серия 7. Български език и литература. Чужди езици
14. Новая философская энциклопедия. Т.2 (2010), Москва: Мысль
15. Радев, Р. (1980) Сократ. Живот и дело. София: Партиздат
16. Риза, Е.(2012) Етническа идентичност и мотивация за нейното предаване между поколенията в съвременна България. Автореферат, София: БАН
17. Стамболийски, И. (2023) Интерпасивността като философско-антропологичен проблем// Човекът – мярка на всички неща? Предиизвикателствата на постиндустриалното информационно общество (Сборник)„София, Издателство на Технически университет
18. Философски речник. CAMBRIDGE (2009). София: КК "Труд"
19. Хантингтон, С. (2004) Кто мы ? Вызовы американской национальной идентичности. Москва
20. Хердер, Й.Г. (1985) Естетически студии и статии. София: Наука и изкуство
21. Хънтингтън, С.(2009) Сблъсъкът на цивилизациите и преобразуването на световния ред. София: Обсидиан
22. Чатерджи, С., Датта, Д.(1995) Увод в индийската философия. София: Евразия.

Доц. д-р Иво Стамболийски,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
ivo.stamboliiski@vfu.bg

Assoc. prof. Ivo Stamboliyski, PhD,
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
ivo.stamboliiski@vfu.bg

ОЩЕ ВЕДНЪЖ ЗА ИДЕНТИЧНОСТТА**Доц. д-р Иво Стамболийски***Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“*

Резюме: В статията се определят основните характеристики на понятието „идентичност“ в социално-хуманитарните науки, като се поставя акцент върху социалната идентичност и се посочват разликите между „индивидуалната“ и „социалната“ идентичност. Посочват се причините за промяната на идентичността.

Ключови думи: идентичност, самоопределение, самосъзнание

IDENTITY REVISITED**Assoc. Prof. Ivo Stamboliyski, PhD***Varna Free University „Chernorizets Hrabar“*

Abstract: The article defines the main characteristics of the concept of identity in social sciences and humanities. The main focus is on social identity while pointing out the differences between individual and social identity. The reasons for the change of identity are indicated.

Keywords: identity, self-determination, self-awareness

КРАУДСОРСИНГЪТ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА АНГАЖИРАНЕ НА ПОКОЛЕНИЕ Z

Миглена Пенчева

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

ВЪВЕДЕНИЕ

Когато говорим за поколение Z (родените в периода около 2000^{та} – до около 2010 година), често ги характеризираме като дигитално поколение – първото, което не познава свят без интернет и технологии. Това формира определени специфики на тази демографска група, с които обществото се сблъсква за първи път. От една страна, тези специфики трансформират социалната, културна и икономическа среда по непознат досега начин. От друга страна, се наблюдава известна апатичност и неангажираност на представителите на Джен Z по отношение на работата на институции и традиционните начини за вземане на обществени решения.

Краудсорсингът може да бъде ефективен начин за ангажиране на поколение Z, поради специфичните характеристики и дигиталните наклонности на тази демографска група. Като поколение, израснало с интернет и социалните медии, Z е тясно свързано с дигиталната култура, което го прави силно възприемчиво към участие в онлайн формати (Prasanna, M. & A. L. Priyanka, 2024). Краудсорсингът е в съответствие с техните предпочитания за автентично, генерирано от потребителите съдържание и интерактивни, персонализирани преживявания.

Един от ключовите фактори за успешното ангажиране на поколение Z е използването на дигитални платформи, които са неразделна част от живота им. Социалните медии, присъствието в TikTok, Instagram и Snapchat, където поколение Z прекарва значителна част от времето си, могат да бъдат използвани за инициативи целящи участието на представители на това поколение. Тези платформи позволяват обратна връзка в реално време и интерактивна комуникация, които са значими неща за ангажирането на Z (Prasanna, M. & A. L. Priyanka, 2024; Stahl & Literat, 2022).

Друга специфика на джен Z е припознаване от тяхна страна на социални и екологични проблеми. Това означава, че те биха били по-склонни да се включват в дейности, които са в съответствие с тези ценности. Краудсорсинг кампании, които се организират в подкрепа на социалната отговорност, устойчивостта и

етичното потребление, могат да резонират с приоритетите на поколение Z, насърчавайки тяхното участие по смислен за тях начин. (Poblet et al., 2017; Kara and Min, 2023)

Карудсорсингът предоставя възможност на различни организации да се впрегнат креативността и желанието за влияние на поколение Z за конкретни цели. Чрез участие в краудсорсинг инициативи, поколение Z може да допринесе с идеи и обратна връзка, които могат да повлияят на разработването на продукти и услуги или маркетингови стратегии. (Iwelunmor et al., 2020; Hossain, 2012) Това ангажиране не само задоволява нуждата на поколение Z от участие и признание, но и изгражда лоялност към марки, които ценят техния принос. Същевременно такова взаимодействие остава „запазена марка“ основно на определен сегмент от бизнес организации. То остава встрани от вниманието на публични организации или учебни институции, където има остра нужда от подобно ефективно взаимодействие.

Авторът на настоящата статия застъпва тезата, че *карудсорсингът* може да бъде подходящ инструмент за *въвличане и участие на представители на поколение Z* в различни области на обществения живот, включително и непопулярни.

1. Поколение Z

Поколение Z обхваща хората, родени между 1996 и 2010 г. (McKinsey, 2024) Те са израснали с интернет, смартфони и социални мрежи, което ги прави технологично интелигентни и адаптивни. Средата, в която растат е турбулентна, с множество кризи и чести промени – КОВИД 19, военна операция, финансови флукутации. Тези деца и младежи се отличават с иновативност, прагматичност и социална ангажираност, като акцентират върху устойчивост, равенство и психично здраве.

Те са технологично адаптивни „от ново поколение“. Виртуалната реалност, социалните медии, смартфоните и изкуственият интелект са неразделна част от ежедневието им. Те не са просто ползватели на технологиите, а ги интегрират в обучението, работата и личния си живот. TikTok, YouTube и Instagram са основни канали за комуникация и забавление. На тази база представителите на това поколение развиват свой вид интелигентност за създаване, споделяне, свързване и управление на интернет съдържание. Те „живеят“ изключително онлайн – 6 и повече часа на ден (McKinsey, 2024). Работят, пазаруват, създават приятелства и дори лични връзки онлайн. Създават и обитават онлайн екосистеми. Онлайн идентичността е поне толкова важна (нерядко и по-важна) от „аналоговата“. Наричат ги ненаситни медийни консуматори и digital natives (родени с технологиите).

Друга характеристика на поколението е, че са социално интересувачи се идеалисти Те са генерация, която расте в много разнообразна расова и етническа среда (Pewresearch, 2020). Поколение Z е известно със силното си чувство за социална справедливост и отговорно потребление. Застъпват за каузи като равнопоставеност и екологичната устойчивост, което създава потенциал за значително обществено влияние.

Това поколение цени автентичността и свързаността. За тях личната идентичност и изразяване са много важни, а приобщаването и толерантността към различията са основополагащи ценности. Връзките, които създават он и офф

лайн, в реалния и виртуалния свят, са еднакво значими. (McKinsey, 2024). Те са първото поколение, което твърди, че „психическото здраве е по-важно от физиологичното“. Много прагматични са. Не зачитат йерархично ръководене, както и авторитет по старшинство или произтичащ от поста.

Джен Z поставя различни цели за личностно развитие и образование. Те не зачитат традиционния подход към развитието и кариерата. Онлайн курсове, видеа, фриланс и стартиращи компании (собствени бизнес инициативи) са предпочитани подходи за растеж, тъй като предлагат гъвкавост, независимост и прагматичност.

Относно предпочитания стил на комуникация, масово се счита, че генерация Z предпочита кратки и визуални послания, видеоклипове пред текст, интерактивно и персонализирано съдържание. Тук следва да се направи уточнение, че тези предпочитания важат за средствата за масова комуникация и реклама. „Най-голямата ни изненада дойде в отговора на въпроса от интервюто: „Какъв вид комуникация харесвате най-много?“ Очаквахме интервюираните да посочат любимия си вид дигитална комуникация – например текстови съобщения, имейл, чат група, директни съобщения, FaceTime, Skype и др. – но вместо това почти всеки каза, че любимата му форма на комуникация е „лично“.“ (Katz R. 2022)

Относно работна среда и изпълнение на задачи, поколение Z работи съвместно и гъвкаво, с оглед на ефективността при изпълнението на работата. Те са прагматични, ценят директната комуникация, автентичността и адекватността. Ценят и грижата за себе си. Склонни са да поставят под въпрос правилата и авторитетите, от другите поколения, защото са свикнали сами да намират това, от което имат нужда.

2. Краудсорсинг

Краудсорсингът е подход, при който голяма група хора (тълпа) постига дадена цел чрез разпределение на усилията, обикновено иницирирана от публична покана за действие (Comito, 2022). Той често включва ангажиране на много хора за решаване на конкретни задачи чрез използване на интернет и телекомуникационни технологии (Comito, 2022; Shang et al., 2021). Този подход е придобил популярност в различни области – в бизнеса, управлението на извънредни ситуации, сътрудничество от различен характер и онлайн взаимодействието (Afridi, 2011). Краудсорсингът включва събиране на резултати от възложени задачи/работа, информация или мнения от голяма група хора, които предоставят своя принос чрез интернет, социални медии и приложения за смартфони. Така организациите се възползват от колективната мъдрост и креативността на голяма група хора, известна като „тълната“, за да получат необходимите услуги, идеи, съдържание или дори парични средства (Qin et al., 2016).

Краудсорсингът може да се прилага в различна среда и с различни цели. Той може да се използва за аутсорсинг, научноизследователска и развойна дейност, маркетинга и други (He, 2022). В академичните изследвания краудсорсингът се използва за получаване на информация, идеи и привличане на усилия за работа и творчество от големи онлайн тълпи (Eklund et al., 2019).

Често краудсорсингът се асимилира с използване на специализирани платформи. Те не са задължителен елемент за провеждането му. В някои случаи краудсорсингът се осъществява чрез популярни и общодостъпни комуникационни инструменти като например QQ (аналог на инстант месинджър) в Китай (Yan et al., 2016), Дискорт и т.н. Специализираните платформи за краудсорсинг обаче често осигуряват по-добра структура и управление на задачите. Ефективността на краудсорсинга може да бъде повлияна от фактори като подбор на тълпата, организираност на задачите и механизми за управление на качеството (Shang et al., 2021). Освен това широката употреба на мобилни устройства и възможностите за определяне на местоположението доведоха до развитието на краудсорсинг, базиран на местоположението, което предлага нови възможности за сътрудничество (Bauer et al., 2014).

Краудсорсингът добавя стойност, като използва колективната интелигентност и усилията на разпределена тълпа (работна сила) за решаване на проблеми или изпълнение на задачи по-ефективно и икономично от традиционните методи. Успехът му зависи от внимателното планиране, подходящия подбор на тълпата, ефективното разработване на задачите и правилното стимулиране (Dahlander & Piezunka, 2020; Parvanta et al., 2013).

Според IdeaScalet съществуват няколко вида краудсорсинг в зависимост от целите на организацията/ инициативата:

1. Краудсорсинг на идеи. Това включва привличане на творчески идеи от широка аудитория с цел генериране на иновативни решения. Компании като LEGO и Starbucks използват платформи за краудсорсинг, за да събират идеи за продукти директно от своите клиенти.

2. Финансиране чрез публични източници. Познати още като групово финансиране, платформите като Kickstarter и GoFundMe позволяват на физически лица или стартъпи да набират средства от голям брой малки донори. Това демократизира инвестиционния процес и позволява на иновативни проекти да получат финансова подкрепа от обществеността.

3. Дизайн с помощта на тълпата. При този модел фирми или частни лица канят дизайнери от цял свят да представят проекти за даден продукт или марка. Платформи като 99designs са популярни за конкурси за дизайн с участието на тълпата.

4. Решаване на проблеми. Някои компании търсят решения на конкретни технически или научни предизвикателства. Например НАСА и други организации използват платформи като InnoCentive, за да събират решения на сложни проблеми от глобален набор от експерти.

Социални фактори, като предиспозиция за краудсорсинга

Краудсорсингът печели славата на трансформиращ инструмент както в организационен, така и в обществен контекст, даващ възможност за сътрудничество, иновации и решаване на проблеми чрез използване на колективната интелигентност на различни участници. Успехът му обаче е силно повлиян от различни социални фактори, които определят участието, ангажираността и резултатите. Тези фактори, вариращи от културни норми до социалната динамика и доверието,

играят решаваща роля при определянето на ефективността и устойчивостта на краудсорсинг инициативите. Изследователите проучват въздействието на социалните фактори върху краудсорсинга и подчертават важноста на разбирането на тази динамика за прилагането му.

1. Социални норми и културни влияния. Културният контекст оказва значително влияние върху това, което хората привнасят в краудсорсинга. Обществата със силни колективистични традиции могат да насърчават повече поведението на сътрудничество, докато индивидуалистичните култури могат да се фокусират повече върху личната изгода (Aitamurto, 2015). Например платформите за краудсорсинг, които дават приоритет на ползите за общността, често са по-успешни в колективистични среди, където участниците ценят колективния резултат пред индивидуалните награди. От друга страна, в индивидуалистичните общества ясните начини за стимулиране и механизмите за признаване са от съществено значение за стимулиране на участието.

2. Доверие и възприемана прозрачност. Доверието е важен устой на успешния краудсорсинг. Участниците трябва да вярват, че техният принос е оценен, използван по подходящ начин и справедливо компенсирани (Morschheuser et al., 2016). Прозрачността на начина, по който приносът се оценява, възнаграждава и интегрира в процесите на вземане на решения, насърчава това доверие. Платформи като Уикипедия, които работят с отворени и прозрачни процеси, са свидетел на значението на доверието за поддържане на дългосрочна ангажираност.

3. Социални стимули и влияние на съмишлениците. Социалните стимули, като признание и изграждане на общност, значително мотивират участниците в краудсорсинга. Изследванията показват, че влиянието на себеподобните и желанието за социално одобрение могат да засилят участието, особено в платформите за сътрудничество (Aitamurto, 2015). Например платформи като GitHub използват социалното признание чрез видими приноси и одобрения, като по този начин насърчават по-голямо участие на разработчиците.

4. Разнообразие и приобщаване. Разнообразието на участниците е друг важен социален фактор, който влияе върху резултатите от краудсорсинга. Разнообразният кръг от участници предоставя широк спектър от гледни точки, което насърчава творчеството и иновациите. Осигуряването на всеобхватност обаче изисква преодоляване на бариери като дигитален достъп, език и културни предразсъдъци (Kazai et al., 2013). Усилията за насърчаване на приобщаването, като например разработването на многоезични платформи или осигуряването на ресурси за обучение, могат значително да повишат ефективността на краудсорсинг инициативите.

5. Изграждане на общност и социално сближаване. Изграждането на чувство за общност сред участниците може да засили устойчивостта на проектите за краудсорсинг. Участниците, които изпитват чувство за принадлежност, е по-вероятно да се ангажират активно и да предоставят висококачествен принос. Платформи, ориентирани към общността, като OpenIDEO, насърчават сътрудничеството и споделяната цел, като създават пространства за диалог и обратна връзка, повишавайки както участието, така и удовлетвореността (Chiu et al., 2014).

6. Етични съображения и справедливо третиране. Социалните фактори включват и етични съображения, включително справедливо третиране на сътрудниците. Платформите за краудсорсинг трябва да гарантират, че сътрудниците не се експлоатират и че тяхната интелектуална собственост и лични данни са защитени (Morschheuser et al., 2016). Етичните пропуски могат да подкопаят доверието и да възпят участието, което подчертава необходимостта от стабилни политики и прозрачни практики.

7. Ролята на социалните технологии/медии. Технологичният напредък в областта на социалните мрежи и инструментите за сътрудничество засилва влиянието на социалните фактори в краудсорсинга. Платформи като Slack и Discord дават възможност за комуникация в реално време, като насърчават сътрудничеството и изграждането на взаимоотношения между участниците (Kazai et al., 2013). Тези инструменти засилват социалното преживяване на краудсорсинга, като го правят по-ангажиращ и ефективен.

Разбирането и отчитането на социалните фактори е от съществено значение за оптимизиране на резултатите от краудсорсинга. Бъдещите изследвания трябва да проучват как развиващите се социални технологии/медии, културните промени и етичните съображения оформят участието и ангажираността. Освен това разработването на рамки за насърчаване на приобщаването, доверието и сплотеността на общността може да бъде от решаващо значение за гарантиране на дългосрочния успех на краудсорсинг инициативите.

Различията между поколенията определят в значителна степен участието, ангажираността и резултатите в инициативите за краудсорсинг. Всяко поколение, определено от своя исторически, културен и технологичен контекст, внася уникални предпочитания, ценности и поведение. Тези различия влияят върху начина, по който хората взаимодействат с платформите за краудсорсинг, реагират на стимулите и допринасят за колективните усилия. Разбирането на тази динамика на поколенията е от съществено значение за разработването на ефективни и приобщаващи модели за краудсорсинг.

3. Точки на пресичане

По-младите поколения, особено милениалите и поколението Z, са по-склонни да се ангажират с платформи за краудсорсинг, които наблягат на иновациите, социалното въздействие и игровизацията. Проучванията показват, че милениалите са мотивирани от възможностите за развитие на умения и възможността да допринесат за значими каузи, докато участниците от поколението Z ценят всеобхватността и автентичността в онлайн платформите (Morschheuser et al., 2016).

Краудсорсингът е много близък до начина на мислене на младата аудитория, която е свикнала да общува и споделя информация в среда, в която информацията е достъпна и в по-голямата си част е безплатна. Тоест съдържанието (информацията) е общодостъпна, не е собственост на организация, институция и т.н. (Бошнакова, 2016).

Краудсорсингът е особено подходящ за ангажиране на поколение Z поради няколко причини, които съответстват на характеристиките и предпочитанията на това поколение, изброени подолу.

- Дигитална пригодност и комфорт. Като digital natives, поколение Z умело работи с онлайн платформи, което вписва дигитални дейности като краудсорсинг естествено в останалите дейности, Z използват технологиите както за лични, така и за делови цели, което е в основата на моделите на краудсорсинг (Parvanta et al., 2013).
- Желание за ангажираност и участие: Поколението Z цени интерактивните и въвличащи преживявания. Краудсорсингът им позволява да допринасят със своите идеи и креативност към различни инициативи, задоволявайки нуждата си от ангажираност и влияние (Brabham, 2008).
- Разнообразие и приобщаване: Краудсорсингът може да се възползва от огромен/глобален набор от участници, отразявайки разнообразието, което поколение Z търси. Те са привлечени от платформи, които отразяват техните приобщаващи ценности и предоставят възможности за сътрудничество с широк кръг от хора (Karachiwalla and Pinkow, 2021).
- Мотивация чрез признание и награди/ геймификация: Елементите, които мотивират онлайн участниците, като забавление, удовлетворение, слава и възнаграждение, резонират добре с интереса на поколение Z към признание и награди за техния принос (Parvanta et al., 2013).
- Социална отговорност и иновации: Това поколение е все по-привлечено от платформи, които допринасят за социалното благо и иновациите. Инициативите за краудсорсинг често се справят със социалните предизвикателства и предоставят решения, съобразявайки се с желанието на поколение Z да окаже влияние чрез своите действия (Dahlander and Piezunka, 2020).
- Адаптивност към нови модели: Поколението Z е отворено към нови методи за взаимодействие и решаване на проблеми. С развиващия се характер на краудсорсинга, като например мобилните и позволяващи съвместна работа модели, поколението Z може лесно да се адаптира и да участва в тези иновативни рамки (Hamrouni et al., 2021).

Тези фактори, взети заедно, правят краудсорсинга ефективен механизъм за ангажиране на поколение Z, защото съчетава тяхната дигитална компетентност, нуждата от интерактивни преживявания и присъщото им желание да допринасят за смислени каузи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краудсорсингът е сравнително нова и неразпространена у нас концепция за създаване на резултат разчитайки и ангажирайки голяма група от хора. Краудсорсингът и отчасти поколение Z са „продукти“ на новото време. Характеристиките на двете предполагат успешното им съчетаване за най-различни цели. Същевременно, не наблюдаваме подобни примери в нашата действителност. Краудсорсингът има потенциала да ангажира представителите на поколение Z в области, за които се счита, че те са тотално незаинтересовани, като гражданско участие и образование.

ЛИТЕРАТУРНИ И ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Бошнакова, Д. (2016). Колективната мъдрост (Краудсорсинг). Рой Комюникейшън, 2016
2. Afridi, A. H. (2011, December 1). Crowdsourcing in Mobile: A Three Stage Context Based Process. <https://doi.org/10.1109/dasc.2011.60>
3. Aitamurto, Tanja (2015). „Motivation Factors in Crowdsourced Journalism: Social Impact, Social Change, and Peer Learning“. *International Journal of Communication*. 9: 3523–3543.
4. Bauer, C., Mladenow, A., & Strauss, C. (2014). Fostering Collaboration by Location-Based Crowdsourcing (pp. 88–95). *springer*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10831-5_13
5. Brabham, D. C. (2008). Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application. *First Monday*, 13(6). <https://doi.org/10.5210/fm.v13i6.2159>
6. Comito, K. (2022). Crowdfunding and Crowdsourcing of Aging Science. *Cold Spring Harbor Perspectives in Medicine*, 13(7), a041209. <https://doi.org/10.1101/cshperspect.a041209>
7. Chiu, C.-M., Liang, T.-P., & Turban, E. (2014). What can crowdsourcing do for decision support? *Decision Support Systems*, 65, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.05.010>
8. Dahlander, L., & Piezunka, H. (2020). Why crowdsourcing fails. *Journal of Organization Design*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00088-7>
9. Eklund, L., Stamm, I., & Liebermann, W. K. (2019). The crowd in crowdsourcing: Crowdsourcing as a pragmatic research method. *First Monday*, 24(10). <https://doi.org/10.5210/fm.v24i10.9206>
10. Iwelunmor, J., Airhihenbuwa, C., Kapogiannis, B., Nwaozuru, U., Muessig, K., Tucker, J. D., Idigbe, I., Ezechi, O., Oladele, D., Musa, A. Z., Gbaja-Biamila, T., Conserve, D. F., Uzoaru, F., & Obiezu-Umeh, C. (2020). The 4 youth by youth HIV self-testing crowdsourcing contest: A qualitative evaluation. *PLOS ONE*, 15(5), e0233698. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233698>
11. Hamrouni, A., Alelyani, T., Ghazzai, H., & Massoud, Y. (2021). Toward Collaborative Mobile Crowdsourcing. *IEEE Internet of Things Magazine*, 4(2), 88–94. <https://doi.org/10.1109/iotm.0001.2000185>
12. He, H. R. (2022). A Typology of Crowd Configurations Based on Crowd Attributes and Their Impacts on Crowdsourcing Outcomes. *IEEE Access*, 10, 88178–88190. <https://doi.org/10.1109/access.2022.3200341>
13. Hossain, M. (2012). Users' motivation to participate in online crowdsourcing platforms. 310–315. <https://doi.org/10.1109/icimtr.2012.6236409>
14. Kara, A., & Min, M. K. (2023). Gen Z consumers' sustainable consumption behaviors: influencers and moderators. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(1), 124–142. <https://doi.org/10.1108/ijsh-08-2022-0263>
15. Karachiwalla, R., & Pinkow, F. (2021). Understanding crowdsourcing projects: A review on the key design elements of a crowdsourcing initiative. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 563–584. <https://doi.org/10.1111/caim.12454>

16. Katz R., Ch. Katz. (2022). What to know about Gen Z. Stanford Report. Jan 3 2022, <https://news.stanford.edu/stories/2022/01/know-gen-z> (последен достъп 2.06.2025)
17. Kazai, G., Kamps, J., & Milic-Frayling, N. (2013). An analysis of human factors and label accuracy in crowdsourcing relevance judgments. *Information Retrieval*, 16(2), 138–158. Retrieved from Springer.
18. Morschheuser, B., Hamari, J., & Koivisto, J. (2016). Gamification in crowdsourcing: A review. 49th Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved from IEEE Xplore
19. McKinsey & Company, What is Gen Z?, 28.08.2024 / <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>, (последен достъп 2.06.2025)
20. Prasanna, M., & A. L. Priyanka (2024). Marketing to Gen Z: Understanding the Preferences and Behaviors of Next Generation. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.26612>
21. Дейви, К. (2002).
21. Parvanta, C., Keller, H., & Roth, Y. (2013). Crowdsourcing 101. *Health Promotion Practice*, 14(2), 163–167. <https://doi.org/10.1177/1524839912470654>
22. Poblet, M., García-Cuesta, E., & Casanovas, P. (2017). Crowdsourcing roles, methods and tools for data-intensive disaster management. *Information Systems Frontiers*, 20(6), 1363–1379. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9734-6>
23. Qin, S., Mcstea, T., Chatzakis, E., Smith, N., & Van Der Velde, D. (2016). Exploring barriers and opportunities in adopting crowdsourcing based new product development in manufacturing SMEs. *Chinese Journal of Mechanical Engineering*, 29(6), 1052–1066. <https://doi.org/10.3901/cjme.2016.0808.089>
24. Stahl, C. C., & Literat, I. (2022). #GenZ on TikTok: the collective online self-Portrait of the social media generation. *Journal of Youth Studies*, 26(7), 925–946. <https://doi.org/10.1080/13676261.2022.2053671>
25. Shang, R., Ma, Y., Nazir, S., Hu, C., Khan, A., Ali, F., & Wei, H. (2021). Selection of Crowd in Crowdsourcing for Smart Intelligent Applications: A Systematic Mapping Study. *Scientific Programming*, 2021, 1–23. <https://doi.org/10.1155/2021/9368128>
26. Yan, X., Ding, X., & Gu, N. (2016, May 1). Crowd work with or without crowdsourcing platforms. <https://doi.org/10.1109/cscwd.2016.7565963>
27. <https://ideascale.com/blog/what-is-crowdsourcing/>

Миглена Цанева Пенчева
Главен асистент, доктор
ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, Р България

Miglena Tsaneva Pencheva
As. Prof., PhD
VFU „Chernorizec Hrabar“, Varna, Bulgaria
miglena.pencheva@vfu.bg

КРАУДСОРСИНГЪТ КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА АНГАЖИРАНЕ НА ПОКОЛЕНИЕ Z

Миглена Пенчева

*Катедра „Администрация и управление“,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“*

Резюме: Живеем в силно турбулентни времена. Тези бързи и наситени на промени времена изграждат поколение със специфични характеристики, а именно поколение Z. Част от характеристиките на джен Z са, апатия към традиционните обществени структури и начини за вземане на решение. Същевременно те са млади хора с ценности и позиции, които предполагат участие в обществено значими теми, близки до тях. Въпросът е как да бъдат въвлечени, така че да допринесат със своите поколенчески силни страни. Потенциален претендент е краудсорсинга. Явление, възникнало в резултат от новото време, възможности и нужди. Все още не е широко разпознаваемо и прилагано в нашата среда.

В статията е направен опит за разглеждане спецификите на поколение Z, както и на краудсорсинга. Потърсени са пресечни точки между двете.

Ключови думи: краудсорсинг, ангажиране, поколение Z

CROWDSOURCING AS A PREREQUISITE FOR ENGAGEMENT OF GENERATION Z

Miglena Pencheva

*As. Prof., PhD, dept. Administration and management,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“*

Abstract: We live in highly turbulent times. These fast and change-filled times are building a generation with specific characteristics, namely Generation Z. Part of the characteristics of Gen Z are apathy towards traditional societal structures and ways of decision making. At the same time, they are young people with values and positions that imply participation in socially significant topics appealing to them. The question is how to involve them so that they contribute their generational strengths. A potential contender is crowdsourcing. A phenomenon that has arisen as a result of the contemporary environment, opportunities and needs. It is not yet widely recognized and applied in our country.

The article attempts to explore specifics of Generation Z and crowdsourcing. Intersections between the two have been sought.

Keywords: crowdsourcing, engagement, generation Z

ANALYSIS OF THE CONTEMPORARY MODEL OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION – CASE IN POLAND

*Prof. DSc. Artur Kuchciński,
Kinga Kuchcińska, Andrzej Palej, Krzysztof M. Krusiec*

I. The modern world

In an era of increasingly complex financial products and a rapidly changing labor market, the ability to manage money rationally has become a key social competence. This is largely because the life of a modern European citizen is very different from that of 50 years ago. In 2022, the average European worked approximately 37–40 hours per week, equating to around 7–8 hours per day (Eurostat, 2023). In 2023, nearly 31% of Europeans rented their homes, with about 10% benefiting from reduced rent or free accommodation, and 24.9% held a mortgage or another form of loan for the purchase of a home or apartment (Eurostat, 2024a). Globalization, evolving social needs, and consumerism have made knowledge of entrepreneurship a vital part of social life (Palej, Krusiec, 2024). A modern European should not only know how to effectively manage personal resources but also possess a basic understanding of taxes and running a business. This is especially important as the global balance of power shifts, with Europe, once an economic superpower, giving way to the rising star of the Eurasian Economic Union, particularly China. Thus, this knowledge is needed not only to improve quality of life but also to ensure the European Union remains competitive against Eastern powers.

An „ideal“ modern citizen should also be aware of the economic mechanisms at play within their own country. This fosters desirable civic awareness, enhances individual competence, and positively impacts the national economy. However, a significant portion of the population – despite having relatively good levels of formal education (a result of compulsory schooling) – struggles to function in today’s world. According to the European Commission, in 2024 around 93.3 million people in Europe were at risk of poverty or social exclusion (21%) (Eurostat, 2025). In 2023, nearly 25% of Europeans experienced subjective poverty (Eurostat, 2024b).

In response to these challenges, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), in collaboration with the International Network on Financial Education (INFE), regularly conducts international surveys measuring the financial literacy of adults. Chapter IV of the 2023 report, focusing on financial well-being in

Europe among other regions, clearly indicates significant gaps in entrepreneurial skills among the surveyed population. The study covered nearly 70,000 participants from OECD countries and 8 G20 member states. The global average score was 42%, while the average for OECD countries was 47% (OECD, 2023). Financial resilience was reported at 52% for OECD countries, and the average level of subjective financial well-being was 41%. Questions regarding “financial shocks” included issues such as the ability to meet expenses versus income over the past year, the ability to cover living costs without borrowing, or having to relocate after losing a steady source of income. The survey also assessed how long respondents could manage financially on their own, their ability to cover an unexpected major expense without external help, and whether they had disposable funds left at the end of the month. The subjective section included questions about overall life satisfaction, debt levels, and stress associated with monthly expenses and upcoming bills.

Findings show that only 38% of surveyed Europeans had disposable income at the end of the month. Of these, 41% were satisfied with their current living conditions. Meanwhile, about 29% were not concerned about paying bills, and 43% of Europeans stated they could survive for three months after losing their main source of income (OECD, 2023). In practice, this means that 60% of those surveyed have little or no savings. This issue is particularly serious, as such households – beyond experiencing a lower standard of living – also create additional burdens for the state and jeopardize the future prospects of their children.

II. Poverty – a self-fulfilling prophecy

The main issue with poverty is that it constitutes a social, political, economic, and psychological problem, with roots that run deep – often across generations (Wątroba, 2017). Today, poverty – understood, among other things, as a limitation of choices and life opportunities (Smok, 2024) – is increasingly seen as hereditary. This means that a lack of competencies (Kuchciński, 2022) or entrepreneurial skills among parents is often passed down to their children, who tend to perpetuate the same patterns (Parolin, 2024). Poverty is not a one-dimensional concept – it takes various forms depending on the level of basic needs considered essential within a given group. The issue is not merely the absence of material resources, but also the lack of real developmental opportunities. A child born to poor parents may struggle with self-esteem, miss out on extracurricular activities, and therefore, as an adult, is unlikely to pursue personal development or know how to manage money effectively. Poverty restricts not only the household budget but also one’s sense of dignity. This in turn amplifies fear – fear of people (“I am nobody”), of coworkers, or of the opposite sex (“I can’t cope”). The voice of such a person carries little weight, and although this perception – of someone living below their potential and contributing almost nothing to society – may seem deeply unfair, it often reflects reality. Another serious issue is social withdrawal. A person who cannot afford winter boots begins to isolate themselves, gradually losing their sense of humanity, slipping into stagnation, or in extreme cases, depression. From another perspective, poverty is also a systemic burden. People living in such conditions often receive more from the system than they contribute. Their low income means

they do not pay income tax, yet they often receive various types of benefits, with the state frequently covering their health insurance. It is important to remember that while relative poverty may not take lives, it certainly diminishes their quality – and in doing so, also has a destructive impact on the state itself.

III. Faulty education produces faulty citizens

Modern schools teach entrepreneurship as if everyone starts from the same point – with equal resources, opportunities, and role models. Meanwhile, for many children and young people, poverty is not just a lack of money, but a complex system of limitations that becomes embedded in their way of thinking, acting, and perceiving their own worth. When a household lacks not only resources but also the belief that change is possible, knowledge about the market or taxes becomes detached from reality – just abstract theory.

Poverty affects brain development, concentration ability, stress resilience, and a key entrepreneurial trait: self-regulation – the capacity to plan, make decisions, and stick to goals despite obstacles. A child growing up in an environment of chronic stress, lack of structure, and low expectations is unlikely to be developing a “business plan for the future” at age 16. Instead, they are building a survival plan – from Monday to Friday. What’s more, the school system often fails to correct these deficits – and instead deepens them. Contemporary entrepreneurship education focuses on market simulations and writing CVs rather than building real competencies like mental resilience, critical thinking, and self-efficacy. Classes intended to introduce students to starting a business often include instructions like: “You have an unlimited budget – come up with a business idea, make a plan, etc.” Yet many entrepreneurship teachers do not run businesses themselves – so how are they supposed to teach others?

According to data, students from privileged families “practice” entrepreneurship because they have access to support, role models, and capital. Brand-name clothing, vacation experiences, and extracurricular activities enhance their potential, and in turn, their confidence, social skills, and aspirations. Numerous studies confirm this – students from wealthier families score higher on tests than their peers from low-income backgrounds (Chetty, Deming, Friedman, 2023). The authors emphasize that these differences are not coincidental: with greater access to resources, affluent parents can provide a better education for their children. Crucially, these differences begin in early childhood and deepen over time (Chetty, Deming, Friedman, 2023).

Similar conclusions were drawn by Ø. Wiborg and M. Grätz (2022), who noted that even in highly egalitarian Norway, parental resources influence children’s academic outcomes. However, in this context, the effect is especially visible among so-called „weaker students.” Wealthier parents have the means to effectively support children struggling in school. For children from impoverished households, support typically ends with what the school can provide – making it harder for them to gain access to higher education (Wiborg, Grätz, 2022). The educational gap between rich and poor also imposes economic costs on the global economy. In the United States, the annual cost of poverty exceeds one trillion dollars, equivalent to around 5.4% of GDP. These costs include not only financial aid but also higher healthcare expenses and lost productivity

due to underprepared citizens (McLaughlin, Rank, 2018). Similar trends are observed globally. In the UK, the consequences of poverty amount to approximately 38 billion pounds annually (Partington, 2025). An additional burden is the so-called „poverty tax“ – poor people often pay more for basic goods and services because they lack access to cheaper alternatives (Beck, 2020). This includes more expensive loans (outside the banking system), higher prices for groceries (especially in “food deserts” where there are no large, affordable supermarkets), and higher subscription fees – monthly plans typically cost more than those paid annually upfront. Poverty also affects earning potential. Without proper clothing or reliable transportation, some well-paying jobs become inaccessible, trapping individuals further in financial hardship.

IV. Entrepreneurship Education in Europe

The European Union consistently promotes the development of entrepreneurial potential across Europe, primarily through grants and school-based education, in alignment with policies such as the European Green Deal. However, despite numerous reforms, the system still faces significant limitations. One of the main challenges is the lack of consistent indicators and tools for measuring the development of entrepreneurship education. Many member states approach the subject in a fragmented way, leaving the initiative to external organizations such as foundations or NGOs (Joher, 2022). At the university level, entrepreneurship courses are often limited to basic small business management skills, overlooking critical topics such as business scaling, innovation, capital acquisition, or startup culture building (Joher, 2022). Another issue is the absence (at many universities) of dedicated faculties or departments specializing in entrepreneurship. Traditional fields of study (e.g., economics, management) rarely move beyond theoretical frameworks (Joher, 2022). Moreover, the organizational climate at many European academic institutions does not encourage experimentation, practical initiatives, or risk-taking. The result of this stagnation and outdated theoretical teaching is that students are often ill-prepared for real market challenges, and graduates rarely become entrepreneurs – as reflected in OECD data cited in this paper.

R. Finni and colleagues conducted a study among graduates of 62 Italian universities who completed their studies in 2014, repeating the survey with the same cohort a year later. Most participants held degrees in technical fields (e.g., engineering, medicine), though humanities graduates were also included. The aim of the study was to understand how specific factors influenced career choices. A vast majority (74%) opted for salaried employment immediately after graduation. It was shown that relocating was typically linked to seeking employment, while those who stayed in or returned to their home region were more likely to start their own businesses (Finni, Meoli, Sobrero, 2022).

Similar conclusions were reached by A. Jankowski and A. Szczepańska, who identified that the ineffectiveness of entrepreneurship education in Poland stems from modern curricula being negatively correlated with the expectations of students. These programs fail to provide students with the skills and tools necessary to navigate the entrepreneurial landscape in Poland (Jankowski, 2024).

Negative findings regarding students' entrepreneurial attitudes were also reported in the GUESSS 2016 project, which analyzed entrepreneurial intentions among students

in the United Kingdom. The study considered participants' background, the influence of their university, family environment, and societal culture. The research sample included 1,074 students from 15 universities in England, Scotland, and Wales, with over 77% studying at universities in London. Approximately 62% of respondents were from the UK, while the remaining 38.06% were international students. A small minority (6.52%) of recent graduates declared an intention to start their own business, while nearly 82% preferred stable employment – though this number decreased over the following five years, with entrepreneurial intentions increasing to 29%. Notably, only 27% of students had taken part in university-organized entrepreneurship courses. International students were more likely to participate in special entrepreneurship programs (5.5%) than British students (2%). A positive correlation was observed between entrepreneurial intention and students whose parents owned a business (33.43%). Ultimately, only 15.08% of those surveyed had attempted to start a business (Iskandrova, Blackburn, 2017).

The problems in Poland's entrepreneurship education system stem from poorly delivered, inaccessible theory that does not translate into useful knowledge in adulthood. According to the authors, this also includes a distorted image of the entrepreneur. In Polish public perception, dating back to the People's Republic era, the entrepreneur was seen as a „prywaciarz“ (a scheming private business owner exploiting workers), and today is often equated with the stereotypical „Sweatshop“ – a local company known for employer abuses and greed.

V. Methodology

Contemporary entrepreneurship education struggles with a distinct dissonance between theoretical knowledge and practical skills (Kopczyński et al., 2017). As previously noted, traditional teaching methods often fail to address the demands of a rapidly evolving labor market, resulting in a low level of graduate readiness to run a business. In response to these challenges, the authors conducted a study aimed at verifying the following main hypothesis:

Integrated education – combining theoretical knowledge with practical market experience – significantly improves the effectiveness of the teaching process in the field of entrepreneurship.

The original project titled “Mobile Sales of Local Flavors” was implemented during the 2024/2025 academic year by 38 students of the “Staropolska Akademia Nauk Stosowanych w Kielcach”. The objective was to create a comprehensive business model covering the production and sale of two interconnected products: jelly candies and packaging jars. The initiative utilized the multidisciplinary “Model K. M. Krusiec”, an innovative solution tailored to the growing needs and opportunities for proper entrepreneurial development, both personal and professional (Krusiec, Palej, 2024). The project intentionally incorporated an interdependence mechanism to reduce competition and encourage collaboration between teams – one group of students focused on production, the other on packaging, while both worked together to introduce the product to the local market, including during events organized by municipalities and family celebrations.

The study was based on a mixed-methods approach, allowing for a comprehensive assessment of the educational outcomes:

- Qualitative analysis:
 - Participant observation conducted by the academic team at each stage of the project;
 - Individual student reflections collected after the project's completion;
 - In-depth interviews with five local government representatives (Bochnia, Myślenice), evaluating the social and educational usefulness of the initiative.
- Quantitative analysis:
 - An evaluation survey (using a 1–5 Likert scale) measuring the development of key competencies;
 - Financial performance measurement of the teams (revenue, costs, unit profit).

The project was preceded by a series of lectures designed to prepare students for the tasks ahead. These are presented in Table 1.

Table 1

Preparatory training areas and topics in the student business project

Thematic Area	Scope of lectures / Preparatory activities
Market Opportunity Identification	– SWOT analysis of the local market – Consumer needs survey (sample size N=50)
Resource Management	– Modeling of variable and fixed costs – Optimization of logistics and supply chain (e.g., sourcing honey for jelly production)
Risk Management	– Monte Carlo simulations for various market scenarios – Case study analysis of a local business that declared bankruptcy

Source: Own elaboration.

Subsequently, the students were divided into seven teams and implemented their own solutions in the following areas:

- Products: the "Eco-Jellies" line, a reusable jar system;
- Marketing: the "Taste of Myślenice / Bochnia" campaign;
- Financing: pre-sales, a token system as a service exchange tool;
- Sales channels: local events, family celebrations (weddings, communions, holidays).

The study covered the entire project group – 38 students from the Management program. All participants took part in both theoretical and practical classes. The research sample was complemented by the opinions of representatives from local governments and regional development institutions.

VI. Presentation of research results

The study evaluating the effectiveness of a practical model for entrepreneurship education was conducted between October 2024 and February 2025, as part of the original educational project “Mobile Sales of Local Flavors.” The project served as an educational intervention combining lecture-based, workshop-based, and hands-on components, culminating in an actual attempt to introduce student-developed products to the local market. The research was implemented in three main stages:

Stage I – Theoretical preparation (october–november 2024):

- A series of lectures and thematic workshops on entrepreneurship, risk management, marketing, logistics, and market analysis.
- Consumer needs survey – students conducted an anonymous questionnaire among 50 residents of Bochnia and Myślenice to identify preferences regarding local food products.
- Component sourcing – teams were required to independently find suppliers (e.g., for honey, agar, jars), which involved establishing B2B relationships.

Stage II – Practical implementation (december 2024 – january 2025):

- Students were divided into 7 teams, with some responsible for jelly production and others for designing and acquiring packaging (jars).
- Teams developed real product lines and presented them at selected local events: holiday markets, municipal gatherings, and private family celebrations (communions, birthdays, holidays).
- Each group had to define pricing, distribution channels, promotional activities, and projected profits.

Stage III – Evaluation and analysis (february 2025):

- Data were collected on:
 - sales levels,
 - customer loyalty (repeat purchase analysis),
 - team profitability (revenue and cost balance),
 - and satisfaction of local partners.

Additional methods included individual student reflections, participant observation by the teaching team, and in-depth interviews with five local government representatives evaluating the social and educational value of the project.

A mixed-methods approach was used to assess the model’s effectiveness:

- Qualitative methods:
 - Participant observation – documented the level of student engagement, problem-solving approaches, teamwork, and initiative.
 - Participant reflections – at the end of the project, students prepared individual summaries indicating the most important competencies they developed.
 - In-depth interviews – conducted with five local partners (representatives of local government, cultural, and educational institutions), focusing on quality of cooperation, perceived added value, and potential for project continuation.

- Quantitative methods:
 - Evaluation survey (N = 38), based on a 5-point Likert scale – measured perceived development of key competencies (teamwork, communication, marketing, problem-solving, networking, customer service, time management).
 - Financial performance measurement:
 - ✓ gross team revenue,
 - ✓ unit cost of components,
 - ✓ profitability (net profit/revenue),
 - ✓ inventory turnover ratio,
 - ✓ comparative team analysis – the study examined whether collaborative teams achieved better results than those striving for self-sufficiency (testing the hypothesis that cooperation yields greater benefits than competition).

The study was guided by the following specific hypotheses:

- H1: A practical model of entrepreneurship education increases teaching effectiveness
- (measured by competency development and financial results).
- H2: Inter-team collaboration contributes to higher market success indicators.
- H3: Engagement of local partners enhances the educational and social value of the project.

Using a mixed-methods approach increases the interpretative validity of the results; however, the study also has limitations:

- the absence of a control group prevents full causal inference;
- observation was limited to a single semester (4 months);
- outcomes may be influenced by the specific characteristics of the local markets (Bochnia, Myślenice).

The financial data relied on a simplified cost model and did not fully account for hidden operational costs.

Table 2

Quantitative analysis results

Competency	Before the project (mean)	After the project (mean)	Difference	p-value
Networking	2,4	4,7	+2,3	<0,001
Teamwork	3,0	4,8	+1,8	<0,001
Communication	3,2	4,6	+1,4	<0,001
Marketing	2,7	4,3	+1,6	0,002
Customer service	2,9	4,5	+1,6	0,001
Problem solving	3,1	4,3	+1,2	0,003
Time management	2,8	4,1	+1,3	0,004

Source: Own elaboration.

The greatest improvement was observed in networking and teamwork, confirming the effectiveness of a model based on collaboration rather than competition.

Financial performance of teams

The teams achieved varying financial outcomes depending on their collaboration strategies and component selection. The most successful teams were those that:

- collaborated with others (e.g., shared components, jointly organized sales efforts);
- used pre-sales as a funding and marketing tool;
- optimized purchasing (e.g., bulk honey orders, joint jar procurement).

Table 3.*Financial performance of individual teams*

Team	Operating model	Revenue (PLN)	Costs (PLN)	Profit (PLN)	Profitability (%)
A	Cooperative	1540	860	680	44%
B	Cooperative	1820	950	870	47%
C	Independent	1260	900	360	29%
D	Cooperative	1630	870	760	46%
E	Independent	1120	880	240	21%
F	Cooperative	1480	800	680	46%
G	Independent (challenges)	980	940	40	4%

Source: Own elaboration.

Satisfaction of local partners

Interviews with representatives of local institutions revealed a high assessment of the project's social value. The average SATISFACTION INDEX score was 4.2 ± 0.3 on a 1–5 scale. Respondents particularly appreciated:

- the engagement of students in promoting local products;
- the originality of marketing efforts (e.g., the Instagram profile “Flavors of Myślenice”, viral video content);
- the synergy between education and regional development.

Interviews with representatives of local institutions revealed a high evaluation of the project's social value. The average SATISFACTION INDEX was 4.2 ± 0.3 on a 1–5 scale. Respondents particularly appreciated:

- the involvement of students in promoting local products;
- the originality of marketing activities (e.g., the “Flavors of Myślenice” Instagram profile, viral videos);
- the synergy between education and regional development.

Results of qualitative analysis

Participant Observation. The academic team observed a dynamic increase in students' independence when making decisions, particularly in the areas of:

- negotiating with suppliers;
- team management;
- adapting to changing conditions (e.g., supply shortages, changes in sales locations).

Student reflections

The majority of students (94%) indicated that the project was the first time they had experienced real market pressure. Typical quotes from their reflections include:

- „This was completely different from writing a paper – I actually had to convince people to buy my product.“
- „I learned more about time management than in three years of university.“

In-depth interviews with partners

Respondents emphasized that the project had the potential to be continued as part of a local product cluster. Several students were offered internships or collaboration opportunities after the project ended. While the initiative had broader development potential, it was concluded at its current stage due to organizational limitations and the need for outcome evaluation. External partners highlighted their willingness to continue activities within a local product cluster. Some students received internship or collaboration proposals from business partners. During the project, suggestions from external stakeholders were also taken into account, contributing to improvements in logistics and promotional processes. These recommendations will serve as a foundation for future initiatives.

Conclusions

The results obtained confirm the effectiveness of a practical model of entrepreneurship education:

- The project enabled students to develop key competencies in conditions closely resembling real economic environments.
- Teams that operated in a spirit of cooperation and resource sharing achieved significantly better financial and organizational outcomes.
- Interactions with local partners enhanced the educational impact and anchored the project in its social context.

Based on the conducted analyses, it can be concluded that all hypotheses were confirmed. The practical model of entrepreneurship education proved to be pedagogically effective – students demonstrated a significant increase in competencies, particularly in networking and teamwork, and also achieved measurable financial outcomes. Teams operating under a cooperative model delivered markedly better results, which confirms the importance of collaboration in the educational process. Moreover, the engagement of local partners enhanced the social value of the project and created opportunities for its further development – both in the form of a regional product cluster and through individual collaboration offers for students.

In future editions of the project, it is recommended to increase the research sample size and extend the observation period in order to better capture the long-term sustainability of the developed competencies. It is also advisable to standardize the criteria for evaluating financial performance and to introduce more diverse models of collaboration between teams. Additionally, earlier and broader involvement of local partners in the project design phase would likely boost their commitment and the practical utility of the outcomes. It is worth emphasizing that the foundation of

modern human development should lie in an altruistic perception of reality, which is characteristic of soft business models (Krusiec, Palej, 2024).

REFERENCES

1. Beck, D. (2020). Poverty Premiums: Cost of Being Poor. – No Poverty, p p. 1-13.
2. Chetty, R., Deming, D. J., Friedman, J. N. (2023). Diversifying Society's Leaders? The Determinants and Causal Effects of Admission to Highly Selective Private Colleges. – NBER Working Paper Series, p p. 87-88.
3. Finni, R., Meoli, A., Sobrero, M. (2022). University Graduates' Early Career Decisions and Interregional Mobility: Self-Employment vs. Salaried Job. – Regional Studies, (56), 2022, p p. 972–988.
4. How much time per week do Europeans usually work?, 2023, [online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230920-1>
5. Iskandrova, M., Blackburn R. A. (2017), Student Entrepreneurship in Great Britain. Intentions and Activities: The British report of the 2016 GUESSS project, Small Business Research Centre.
6. Jankowski, A., Szczepańska-Przekoda A. (2024), Entrepreneurship education in Poland: Contemporary problems and future opportunities. – The International Journal of Management Education. 22(1). Article 100931.
7. Joher, S. (2022). Entrepreneurship education in European higher education institutions (heis): development, ISSUES & SCOPE. – Ponte Volume, (78), p p. 2-34.
8. Kopczyński, M. and all. 2017. Nauczanie przedsiębiorczości na kierunkach technicznych w polskich uczelniach. – Humanities and Social Sciences, (24), p p. 10-118.
9. Krusiec, K. M., Palej, A. (2024), Human capital as a component of the business model: threats from artificial intelligence and a pragmatic approach in the era of modern challenges, [in:] MANażment a EKOnomika. Journal of MANagement and EConomics, MANEKO, p. 56-64.
10. Kuchciński, A. (2022), Organization and functioning of the financial system for enterprise development by busieness environment institutions in Poland. Old Polish University of Applied Sciences in Kielce, p. 15.
11. Living conditions in Europe – housing, 2024 a, [online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_housing
12. McLaughlin, M., Rank, M. R. (2018). Estimating the Economic Cost of Childhood Poverty in the United States. – Social Work Research, (42), p p.73–83.
13. OECD/INFE 2023. International survey of adult financial literacy, OECD 2023.
14. Palej, A., Krusiec, K. M. (2024). Nie należy myśleć i zapominać, należy myśleć i działać, wówczas działanie stanowi świadectwo myślenia. [in:] Nauki społeczne wobec wyzwań współczesności – aspekty psychologiczne, politologiczne i pedagogiczne (p. 167–186), StANS.
15. Parolin, Z. (2025). Intergenerational persistence of poverty in five high-income countries. – Nautre. Human. Behaviour, (9), p p. 254-267.
16. Partington, R. (2025). Labour's benefit cuts will cost UK economy billions, charity says, [online] Available at: <https://www.theguardian.com/society/2025/apr/29/labours-benefit-cuts-will-cost-uk-economy-billions-charity-says>

17. People at risk of poverty or social exclusion in 2025, [online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250430-2>
18. Smok, K. (2024), Ubóstwo ekonomiczne w UE a zrównoważony rozwój w latach 2020-2022. – In: Górka A., Kuchciński A. (ed.). Między kryzysem energetycznym a gospodarczym – problemy i wyzwania. Old Polish University of Applied Sciences in Kielce, p. 132.
19. Subjective poverty statistics, 2024b, [online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Subjective_poverty_statistics
20. Wątroba, W. (2017). Dziedziczenie ubóstwa a dług pokoleniowy. – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (492), Wrocław 2017, p p. 84-95.
21. Wiborg, Ø., Gratz, M., (2022). Parents' income and wealth matter more for children with low than high academic performance: Evidence from comparisons between and within families in egalitarian Norway. – Research in Social Stratification and Mobility, (79), p p. 1-11.

Артур Кухчински, Професор и декан
на Института по икономически науки,
Старополски университет по приложни науки в Келце,
Кинга Кухчинска, магистър по науки,
Старополски университет по приложни науки в Келце
Анджей Палей, магистър по науки,
Старополски университет по приложни науки в Келце
Кшищоф М. Крусец, магистър по инженерство,
Словашки технологичен университет в Братислава

Prof. DSc. Artur Kuchciński, Andrzej Palej, Kinga Kuchcińska,
Old Polish University of Applied Sciences in Kielce
Institute of Economic Science s
Ponury Piwnik St. 49, 25-666 Kielce, Poland
a.kuchcinski@o2.pl

АНАЛИЗ НА СЪВРЕМЕННИЯ МОДЕЛ НА ОБУЧЕНИЕ ПО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО – СЛУЧАИ В ПОЛША

Проф. Артур Кучински, Кинга Кучинска, Анджей Палей, Кшищоф Крусец

Резюме: Силата на съвременна Европа, разбирана като общност, намалява в полза на нововъзникващите сили от Изтока. Нашето възприятие за предприемачеството, начинът, по който го преподаваме, и сегашният ни начин на живот доведоха до факта, че като континент, оформен от западните ценности и практики, губим значението си на международната сцена. Европейците вече не са силни и независими – днес ни липсва икономически потенциал, защото не сме в състояние да действваме предприемачески, което се дължи на погрешното обучение по предприемачество в училище и в университетите. Авторите

провеждат проучване за развитието на предприемаческите умения на студентите, като им възлагат задачата да създадат стартираща фирма, в която да проектират продукт, да разработят ефективна реклама и да осигурят купувачи на местния пазар – под ръководството и в сътрудничество с университетски преподаватели. Изследването показва, че практическият опит е значително по-ефективен от теоретичния подход към предприемачеството, преподаван в средните училища. В това изследване е използван смесен подход, включващ както качествени, така и количествени изследвания. Освен това то предлага разширяване на проведеното изследване, което би могло да позволи разработването на ефективни методи за преподаване на предприемачество във висшите учебни заведения.

Ключови думи: предприемачество, образование, стартиране, развитие, управление, финанси

ANALYSIS OF THE CONTEMPORARY MODEL OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION – CASE IN POLAND

***Artur Kuchciński, Professor and Dean of the Institute of Economic Sciences,
The Old Polish University of Applied Sciences in Kielce***

***Kinga Kuchcińska, Master of Science,
The Old Polish University of Applied Sciences in Kielce***

***Andrzej Palej, Master of Science,
The Old Polish University of Applied Sciences in Kielce***

***Krzysztof M. Krusiec, Master of Engineering,
Slovak University of Technology in Bratislava***

Abstract: The power of modern Europe, understood as a Community, is declining in favor of emerging powers from the East. Our perception of entrepreneurship, the way we teach it, and our current lifestyle have led to the fact that, as a continent shaped by Western values and practices, we are losing relevance on the international stage. Europeans are no longer strong and independent – we lack economic potential today because we are unable to act entrepreneurially, which stems from flawed entrepreneurship education at the school and university levels. The authors conducted a study on the development of students' entrepreneurial skills, assigning them the task of creating a startup in which they were to design a product, develop an effective advertisement, and secure buyers in the local market – under the supervision and in cooperation with university lecturers. The research showed that practical experience is significantly more effective than the theoretical approach to entrepreneurship taught in secondary schools. This study employed a mixed-method approach, incorporating both qualitative and quantitative research. Additionally, it proposes an expansion of the conducted study, which could enable the development of effective methods for teaching entrepreneurship at higher education institutions.

Keywords: entrepreneurship, education, startup, development, management, finances

THE BENIN CHIEFTAINCY INSTITUTION AS A SUPPORTING STRUCTURE FOR SUSTAINABLE CULTURAL TOURISM IN NIGERIA

Faith Osunde¹ & Rositsa Röntynen, PhD²

Jamk University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland

I. Introduction

This study examines the significance of the traditional chieftaincy institution of the Benin ethnic group in Edo State, Nigeria, as a vital component of intangible cultural tourism, with particular emphasis on its role in preserving cultural heritage and advancing cultural tourism. The research is particularly relevant to the region's ongoing efforts to adopt practical means for safeguarding its cultural heritage and promoting the sustainability of its tourism sector, within the broader context of Nigeria's shift from an oil-dependent economy toward the diversification of alternative economic pathways.

This study aligns with contemporary research recommendations that advocate for the integration of indigenous and Western knowledge systems (Bellato, Frantzeskaki & Nygaard, 2022, p.5), with one of the authors being a member of the region and ethnic group in focus, while the other contributing an external perspective, thereby ensuring a comprehensive approach that balances cultural sensitivity with analytical depth.

The central research question guiding this study is: How can the Benin traditional institution of chieftaincy support sustainable cultural tourism in Nigeria? To address this question, the study employs a thematic analysis of qualitative data derived from semi-structured interviews conducted with holders of chieftaincy titles.

¹ *Bachelor's degree candidate in the Tourism Management degree programme, School of Business, Jamk University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland.*

Кандидат за бакалаварска степен в програма Управление на туризма, Бизнес училище на Университета по приложни науки Ямк в Юваскюла, Финландия.

² *Senior lecturer of Tourism Management in the School of Business at Jamk University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland.*

Старши преподавател по мениджмънт на туризма в Бизнес училището на Университета по приложни науки Ямк в Юваскюла, Финландия

II. Literature review

2.1. Sustainable tourism, cultural tourism, and cultural heritage preservation

The United Nations (2017) define sustainability as “tourism that takes full account of its present and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors in the industry, the environment and host communities.” Sustainability in tourism is achieved by the actions undertaken by both destinations and tourists to ensure the preservation of cultural and natural attractions, encapsulated in the concept of responsible tourism, as articulated in the Cape Town Declaration (Responsible Tourism Partnership, 2002).

In the post-COVID era, the tourism industry has demonstrated resilience and adaptability, overcoming the challenges brought about by the pandemic. This recovery is reflected in its 2023 contribution of 9.7 trillion euros to the global GDP, accounting for 9.1 percent (Statista, 2024). Furthermore, the World Tourism Organization UNWTO (2016) attributes approximately 40 percent of global tourism activity to cultural tourism, which the organization defines as “tourism activity in which the visitor’s essential motivation is to learn, discover, experience and consume the tangible and intangible cultural attractions/products in a tourism destination” (UNWTO, 2025a). The consumption of tangible and intangible elements of culture is central to the cultural tourism experience. This underscores the role of heritage and identity as fundamental drivers in promoting the recognition and appreciation of culture within the tourism sector. In the context of globalization, the demand for meaningful cultural exchange has intensified, as reflected in the growing appeal of authentic cultural experiences (Richards, 2003).

McKercher and Du Cros (2002) argue that the challenge in cultural tourism lies in balancing tourism development with cultural heritage management which is an issue of sustainability. Cultural tourism relies on cultural assets, making their preservation essential; however, the funding for such preservation often depends on tourism-generated income and the awareness tourism helps to create. The primary problem according to McKercher and Du Cros (2002) is that tourism and heritage management operate separately, often neglecting the needs of the other.

2.2. Indigenous peoples in tourism

Indigenous peoples possess some of the world’s most diverse and ancient cultural traditions that attract tourists seeking authentic experiences. When responsibly managed, tourism can offer meaningful support to indigenous communities by enhancing their livelihoods (UNWTO, 2019, p.2). Over time, globalization and its impacts have generated ongoing debate. While it has driven unprecedented development, it has also raised concerns such as cultural dilution, appropriation, and loss of cultural distinctiveness (Taptiani et al, 2024; Urbaite, 2024). In this interplay, indigenous peoples are particularly vulnerable.

Partanen (2024) proposes an inclusive tourism development strategy that emphasizes the deliberate inclusion of local needs and local stakeholders into the harnessing and development of tourism, allowing for the development of holistic tourism according to a bottom-up approach.

Moreover, the participation of indigenous peoples in tourism draws on their traditional knowledge systems supporting regenerative processes in the destination and its community (Bellato, Frantzeskaki & Nygaard, 2022, p.6). Knowledge sharing involves exchanging both explicit and tacit information, experiences, and expertise through interaction, socialization, and training to enable collaboration, problem-solving, and innovation (Rahman et al, 2025, p.253). In this processes, representatives of the indigenous communities play the role of knowledge holders and facilitators.

Often indigenous communities maintain informal practices which hold meaning to them but are not recognized within the formal administrative and governmental structure. Cave and Dredge (2020, p.9) assert that tourism should encourage the fostering of diverse economic practices where capitalist, alternative capitalist and non-capitalist practices co-exist.

2.3. Benin ethnic group and its chieftaincy institution as part of Nigeria's transformation

Nigeria, a country with 317 ethnic groups and over 500 languages (Vanguard, 2017), is rich in both cultural and natural heritage, making it a key player in cultural and heritage tourism. As Nigeria shifts from an oil-dependent economy to exploring other economic opportunities (Adebayo, 2018, p.232), tourism is increasingly recognized for its role in showcasing indigenous heritage and identity. Adeyemo, Akinbode and Bada (2018) note that Nigeria's diverse tourism resources remain largely unexplored, and cultural tourism is seen as a potential driver of economic growth, similar to the successes of culturally diverse nations like Brazil, China, and Japan (Richards, 2007). This aligns with the broader efforts across Africa, where cultural tourism is viewed as a means to explore identity, similarities, and differences. With its rich ethnic diversity, the continent seeks to leverage cultural tourism as a platform for showcasing the depth of African cultural heritage (Anyira & Emakunu, 2021; Bakare & Akinbileje, 2010). Nigeria's ethnic heterogeneity offers a significant opportunity for cultural tourism to promote cultural harmony and strengthen national unity.

Nigeria is rich in both tangible and intangible cultural assets. Historically, discussions around the nation's cultural heritage primarily focused on tangible aspects such as museums, bronze and clay artifacts, and traditional relics (UNESCO, 2025a; National Commission for Museum and Monuments, 2025). Currently, Nigeria has two properties listed on the UNESCO World Heritage list and eight on the tentative list (UNESCO, 2025a). The country also has eight elements on UNESCO's Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity (UNESCO Intangible Cultural Heritage, n.d.). Each ethnic group in Nigeria offers unique expressions of intangible culture, including language, art, festivals, folklore, dance, music, traditional institutions, and crafts, all of which highlight their authenticity and tourism potential (Anyira & Emakunu, 2021). Given all this, cultural tourism should be central to the country's economic growth. Nigeria's multiculturalism presents a significant pull factor for tourists, but to compete effectively in the global tourism industry, there is a clear need for the establishment of sustainable tourism that addresses all three dimensions. Lettau, Mtaku and Otchere (2022) highlight that while sustainable tourism is an emerging trend in the country, current discussions and initiatives primarily focus on the socio-cultural

aspects, particularly cultural heritage preservation. However, there is an opportunity to introduce strategic approaches to foster responsible tourism within Nigeria's growing tourism sector and among the Benin ethnic group (Lettau, Mtaku & Otchere, 2022).

The Benin ethnic group is the predominant group in Edo State, sharing its name with the capital, Benin City (Encyclopaedia Britannica, 2024). Known globally for its bronze art craftsmanship, the Benin people are represented by the Benin Bronze Casters Guild, a UNESCO World Heritage Site (UNESCO, 2025a), and have a significant historical connection with the British colonial empire. Despite its rich cultural heritage, the region's cultural tourism remains largely underdeveloped (Onyema, 2024).

The concept of chieftaincy refers to the conferment of leadership upon an individual within a community, a role that varies across cultures and societies (Osunde, 2017). This institution encompasses a wide range of cultural functions, including the regulation of daily activities, the preservation of oral traditions, the transmission of traditional craftsmanship, and the practice of indigenous medicine (Eweka, 1992). The historical development of chieftaincy reflects the broader societal progression from small-scale communities to complex socio-political structures such as supercommittees, chiefdoms, empires, and eventually modern states (Bondarenko, 2015). Despite the dominance of democratic governance in contemporary state structures, the relevance and effectiveness of traditional chiefs in Nigeria remain significant. They continue to serve as vital agents in meeting essential societal needs (Osunde, 2017, pp. 36–37).

Chieftaincy titles are central to the cultural identity and heritage of the Benin people, embodying traditions that have survived since the 11th century (Osunde, 2017). However, with the rapid pace of globalization, these traditional institutions face the threat of diminishing relevance (Osunde, 2017; Edigin, 2014). To preserve their significance, it is crucial to explore ways that align with contemporary sustainability concepts, such as through tourism.

III. Methodology

This study was conducted as a part of broader research on the role of Benin chieftains in sustainable tourism. Five semi-structured interviews were selected as relevant and used as secondary qualitative data for the thematic analysis of the current study. The interviewees consisted of chiefs from various groups within the chieftaincy institution, e.g. palace chiefs of different subgroups, community chiefs, and spokespersons, to ensure, on the one hand, the variety in data that represents their different viewpoints, and on the other hand, the validity of results through triangulation of data.

IV. Results

4.1. The Current State and Needs of Benin Cultural Heritage for Sustainable Cultural Tourism

Cultural tourism is prompted by a rich and unique cultural background in a destination. In Edo State, Nigeria, the Benin ethnic group is the holder of traditions and facilitator of cultural experiences, and the sustainability of cultural tourism is directly connected to sustaining local culture in all its aspects. However, the interview

respondents expressed concern about the diminishing role of traditions and culture in local life. There were several threats and challenges highlighted by the participants with language, mode of greeting, certain rites and customs, architecture and festivals identified as core cultural elements at risk of extinction.

The interviews highlighted a marked decline in the use of the indigenous language, particularly among the younger generation. Respondents emphasized that this trend constitutes a critical risk to cultural preservation and the intergenerational transmission of traditional knowledge:

- The language and salutations are very important, their being threatened affects the very fabric of [our] heritage and tradition. Only Benin people in the world have a unique way of greeting which signifies where you come from, the family you belong to. If we lose our salutations, we lose our oneness and uniqueness as a people. (Interview 3)
- Well, the number one is language. Language is almost going extinct because of the adoption of only English even from infancy. Therefore, the children grow up and lose their sense of language. (Interview 4)

Chieftaincy institution's representatives placed strong emphasis on the importance of traditional observances and specific festivals to the cultural fabric of the region, identifying them as integral components of its heritage, but at the same time expressing a concern about the direct implications of the pronounced decrease in these traditional practices for the region's cultural and societal structures:

- The Igue festival is being threatened because of modern influences, some see it as irrelevant and do not want to participate. The annual festival is a way of marking the end of the year and an event to give thanks. (Interview 3)

In addition, the interviews brought to light the impending extinction of the region's indigenous architectural style as a valuable element of cultural heritage. Emphasis was placed on the significance of the traditional skills that have been lost, reinforcing the imperative to safeguard remaining cultural heritage assets:

- We have lost the architecture as our culture; the way and manner we build our houses. We have our own style of building in such a way and manner that when anyone that is not of that compound, if they enter, unless taken around, they may not be able to find his way out. And this is also the reason thieves were easily caught when they enter such houses, they lose their way. So, we have completely lost this style of building due to the so-called modernization. (Interview 5)

The respondents also shared their views on the significant challenges to the cultural assets of Benin ethnic group. The forces of globalization, modernization and the inclusion of politics in cultural affairs were indicated to be drivers of the threats and challenges to the chieftaincy institutions efforts towards cultural preservation. Globalization and technology were perceived as tightly interconnected and their influence was seen from contradicting viewpoints: on the one hand, technology being a tool for faster communication and inclusion of a larger range of communities, while on the other hand, as a disruptive tool that encourages cultural drift and the propagation of violence, arising from an over-reliance on the globally-promoted Western cultural products at the detriment of the Benin cultural products:

- Globalization has really changed the way customs and tourism are practiced; in a way our tradition is much intact. The advent of technology has helped fasten our communication. (Interview 1)
- The forces of globalization, with key indicators like the internet, social media, are eating away our culture. It is first introducing our children to a foreign way of seeing things first before they come back to learn our own cultural value. More or less, we are only consuming content created by others. For instance, the so-called game design for children these days, none have cultural content in it. As a people we have not been able to create our own space on the internet to showcase our cultural content. (Interview 3)

Another significant challenge identified was the infiltration of political influences and contemporary institutions into the cultural framework. This was exemplified by the subordination of traditional institutions to local government authorities, the ambiguous constitutional boundaries governing chieftaincy roles, and the resulting interference of law enforcement agencies in traditional dispute resolution processes – at times leading to diminished respect for the authority of traditional leaders:

- As I have rightly said is that they brought politics into traditional institution. Politics has eaten deep into the traditional institution. Where the chiefs need to function, the government brings in their thugs to disorganize the activities. (Interview 2)
- It is heartbreaking that the traditional institution and monarchs like the Oba of Benin, who used to be an emperor, is now controlled by a common Local Government Chairman, dictating their activities and restricting their movement. (Interview 5)

Among the key limitations to the role of Benin chieftains in cultural preservation, as indicated by the interviewees, are the inadequate funding allocated for activities aimed at sustaining and maintaining the institution itself, e.g. the upscaling of annual festivals and inter-community developments, the limited collaboration with tourism stakeholders, the State Government and non-governmental organizations (NGOs), as well as the nonexistence of initiatives to harness the institutions wealth of knowledge. All these limitations emphasize the need for better integration of the traditional institution into the formal structures of Nigeria's contemporary society and state:

- There's no rule. There's no office given to chiefs where they are supposed sit down and implement ideas. And, of course, we are not government, we do not have enough funds to do it ourselves. If there is no funding, we just exist on our own. Our knowledge and the potentials are not being taxed. Our potentials can only be harnessed if we are being tasked to do so through a structured body whose duty it is to say chiefs, give us ideas of how we can do this and there is funding for it. (Interview 3)

The interviews conveyed, in various forms, the need for formal structures and forums dedicated to preserving and promoting traditional knowledge and culture, where chieftains could actively participate and exchange insights both among themselves and with non-indigenes. Suggestions included the establishment of culture-based NGOs to provide organizational frameworks and funding for preservation initiatives. Additionally, participants advocated for formal recognition and allocation of authority to traditional institutions at both state and national levels:

- There should be NGOs, can't NGOs be culture-based? And say, come together, we want to do this, chiefs, that's the role you should function in this. It is not everything we leave to the government. Culture-based NGO can be created, raise funds, and let the chiefs come together and identify key areas to be addressed. (Interview 3)
- Chiefs can also write. They can influence by coming together; to hold the summits, they can hold conferences together. (Interview 3)

In an interesting application of the "think global, act local" approach, interviewees also proposed the establishment of technology-driven initiatives to promote and disseminate domestic cultural content, as well as engage the younger generations in traditional practices:

- Youths who are tech savvy should start domesticating our content. We should start taking over the talent space, create a space for the Benin people, for our own peculiar African culture heritage content – digital traditional games, stories, parables, wrestling. We need to start making content that will inform the African child about African worldview, perspective, culture and values. (Interview 3)

4.2. The Significance of the Chieftaincy Institution for Cultural Preservation

The chief title holders in the region regard themselves as the primary custodians of cultural values, customs, norms, and practices within their respective areas of influence. They possess a strong awareness of their importance in the preservation of cultural heritage. The findings revealed that, in practice, their everyday responsibilities, attire, demeanor, modes of operation, extensive knowledge, societal expectations, and even the limitations placed upon them are all closely tied to the safeguarding of cultural traditions. This perspective consistently emerged throughout the interviews:

- Chiefs are living monuments and respected ambassadors. By being the palace chief, we become custodians of the cultural values. And in every home where there's a chief, he has people around who respect him. When he dresses, when he goes to palace, he wears this wavering white gown. It's a way of saying, I'm proud of my culture. In that area, he becomes the flagship of our own cultural heritage. (Interview 3)

Similarly, the interviewees outlined specific roles they perform that contribute to cultural preservation. These include mediating disputes, promoting positive community values, and serving as intermediaries in communication between the monarch and governmental authorities. They recognized culture and its preservation as essential mechanisms for maintaining social order and guiding individual behavior:

- The chiefs are the epitome of cultural behavior in their immediate environment. They help in creating consciousness for cultural values and norms. Certainly, that's the purpose of having these creations of titles, you know, by their function as a title holder in a community for instance, in their own way of life, they are curtailed from behaving in a manner that will not conform with society. And thereby, if you spread it around, you find that the whole society has learned. (Interview 4)

The role of guild systems in facilitating knowledge transfer was prominently underscored. Participants noted that each guild includes multiple chiefs who play a vital role in passing down culture-specific skills and craftsmanship. This process is carried out through apprenticeships, mentorship programs, and traditional celebrations such as festivals:

- We also help in assisting the community and as well as the society by bringing our children into the guilds. Once our children are involved, they too can also move out of the backwardness of the society, because the job is time-consuming before they finish a particular job, the day is gone, and they have little or no time to go and involve in atrocities. (Interview 2)

4.3. The Role of the Chieftaincy Institution in Cultural Tourism

The interviews highlighted two key perspectives regarding the role of Benin chiefs in cultural tourism. The first centers on the observation that traditional institutions have not been directly involved in the conduct of cultural tourism in the region. However, the location of the bronze guild – serving both as a marketplace for cultural artifacts and the residence of numerous chiefs – offers a valuable opportunity for these title holders to actively contribute to and shape cultural tourism:

- Our culture is respected, within and through tourism. Tourism is intergermed with our culture. (Interview 1)

The second perspective asserts that the traditional institution should be integrated into the cultural tourism process and its implementation. This view is grounded in the recognition of chiefs as custodians of culture, whose extensive knowledge is essential for authenticating and legitimizing the cultural dimensions of the region's tourism offerings:

- Chiefs can influence tourism through their own knowledge. First and foremost, these chiefs are resource persons as well, they can tell stories for instance, stories and sightings about the Benin Moat system, one of the largest earths works dug with human hands without technology. It is a testament of a civilization that flourished before the white men came. (Interview 3)

In articulating the role and relevance of the chieftaincy institution to sustainable cultural tourism, the interviewees emphasized its potential to function as a monitoring body overseeing cultural tourism practices. They further elaborated on their capacity to serve in advisory roles, actively challenging cultural misrepresentation, deviations, and appropriation:

- The Chiefs can function in terms of advising the natives and non-natives on abiding to the dos and don'ts of our culture. (Interview 1)

As intermediaries between the government and indigenes, it was noted that appointing traditional leaders to tourism decision-making bodies and stakeholder initiatives would enhance grassroots representation and local insight. This underscores chiefs' role as cultural ambassadors, a capacity they suggested could be meaningfully integrated into the design of tourism experiences:

- Appoint them into boards and offices where they can be resource persons also and also you want them, so they can pass on their knowledge to those who want to document them for posterity. (Interview 2)

V. Conclusion

5.1. Discussion of results

Framed within the concepts of sustainable tourism, cultural heritage preservation, and indigenous knowledge systems, this study illustrates the vital but underutilized role of traditional institutions, specifically the Benin chieftaincy, in shaping cultural tourism in Nigeria. As custodians of indigenous knowledge and intangible heritage, traditional leaders possess the authority, credibility, and experience necessary for embedding cultural values within sustainable tourism development. Moreover, they are the key to regenerative processes in the respective destinations and communities, as their involvement can enhance local ownership, authenticity, and continuity of cultural practices. However, realizing this potential requires a shift from peripheral consultation to meaningful inclusion in policy, planning, and implementation. In this light, promoting structured knowledge-sharing platforms, supporting culture-based civil society initiatives, and creating digital pathways for intergenerational transmission of heritage are essential. This will not only reinforce the resilience of indigenous cultural systems but also respond to the broader call for inclusive and context-sensitive tourism development across Nigeria.

5.2. Significance and limitations of the study and need for further research

Theoretically, this study contributes to understanding the nexus between cultural heritage preservation, indigenous peoples, and tourism sustainability. Practically, by exploring how Benin's chieftaincy institution can be leveraged to safeguard heritage through responsible tourism practices, the research holds significance for traditional institutions, tourism policymakers, local communities, and tourism operators by providing insights to advance a more sustainable tourism sector. It also aligns with UN Sustainable Development Goal 11.4, which seeks to protect cultural and natural heritage globally (UNESCO Institute for Statistics, 2025).

This research is not without limitations. First, the small sample size of five participants, though diverse in roles and domains, may not fully capture the complexity of the entire chieftaincy institution. Furthermore, the study does not account for the time required to operationalize the proposed action, which may be affected by rapidly shifting local and global dynamics, including globalization, evolving trends, and political changes. Therefore, further research is needed to outline concrete implementation steps and adaptable models to support the enactment of these strategies

REFERENCES

1. Adebayo, A (2018) 'The Effects of Oil Shocks on Government Expenditures and Government Revenues Nexus in Nigeria with erogeneity restrictions'. *Future Business Journal*, 4(2), pp. 219-232. <http://dx.doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.003>
2. Adeyemo, A, Akinbode, T, & Bada, A O (2018) 'Tourism Planning and Development: A Panacea to Economic Recession in Nigeria'. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 33, pp. 5–11. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JTHS/article/view/40536/41690>

3. Anyira, K C & Emakunu, E (2021) 'Cultural Tourism in Nigeria: Towards a National Identity'. *Port Harcourt Journal of History & Diplomatic Studies*, 8(1), pp. 135–144. <https://phjhds.com/wp-content/uploads/2022/03/12.-Cultural-Tourism-in-Nigeria-Towards-a-National-Identity.pdf>
4. Bakare, K O & Akinbileje, T Y (2010) 'Tradition and Art Appreciation: A Boost to Cultural Tourism in Nigeria'. *African Research Review*, 4(4), pp. 506–520. <https://core.ac.uk/download/478407583.pdf>
5. Bellato, L, Frantzeskaki, N, & Nygaard, C. A. (2022) 'Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice'. *Tourism geographies*, 25(4), pp. 1026–1046. <https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2044376>
6. Bondarenko, D (2015) 'The Benin Kingdom (13th – 19th Centuries) as a Metacomunity'. *Social Evolution & History*, 14, pp. 46–76. https://www.sociostudies.org/journal/files/seh/2015_2/046-076.pdf
7. Cave, J & Dredge, D (2020) 'Regenerative tourism needs diverse economic practices', *Tourism Geographies*, 22(3), pp. 503–513. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768434>
8. Edigin, C (2014) 'The Obas of Benin: A Brief History of the Rulers of a West African state for Eight Centuries'. *BlackPast*. <https://www.blackpast.org/global-african-history/the-obas-of-benin-a-brief-history-of-the-rulers-of-a-west-african-state-for-eight-centuries/>
9. Encyclopaedia Britannica (2024) 'Edo'. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/Edo-people>
10. Eweka, E B (1992) 'Evolution of Benin Chieftaincy Titles'. Uniben Press.
11. Lettau, M, Mtaku, C Y, & Otchere, E D (2022) 'Performing Sustainability in West Africa'. *Cul-tural Practices and Policies for Sustainable Development* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003261025>
12. McKercher, B, Du Cros, H (2002) *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*.
13. National Commission for Museum and Monuments (2025) List of Museums. <https://museum.ng/museums/national-museums-list/>
14. Partanen, M (2024) 'Social innovations for inclusive development in tourism – insights from Kemi, Finland'. *Nordia Geographical Publications*, 53(4), pp. 5–114. <https://doi.org/10.30671/nordia.147795>
15. Onyema, J (2024) 'How poor infrastructure deters tourism growth in Nigeria'. *Business Day*. <https://businessday.ng/news/article/how-poor-infrastructure-deters-tourism-growth-in-nigeria/>
16. Osunde, F (2017) *Roles of Chieftaincy Titles in the Political System of Pre-colonial Benin*. Department of History and International Studies, University of Benin, Edo State, Nigeria.
17. Rahman, M M, Röntynen, R, Ardabili, F S, Newaz, H T M Q, Voitenko, E, & Cajnko, P (2025) 'Knowledge Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing'. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 249–260. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.5933>
18. Responsible Tourism Partnership (2002). *Cape Town Declaration on Responsible Tourism*. <https://responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/>

19. Richards, G (2003) ‘What is Cultural Tourism?’ In: van Maaren, A. (ed.) *Erfgoed voor Toerisme*. Nationaal Contact Monumenten.
20. Richards, G (2007) *Cultural Tourism Global and Local Perspectives*. The Haworth Press.
21. Statista. (2024) Global tourism industry–Statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/#topicOverview>
22. Taptiani, N, Mahadi, A, Romadhon, I F, Pratama, A M, Muhammad, R, Purwanto, E, Sari, D N, & Isbandi, F S (2024) ‘The Impact Of Globalization On Local Culture’. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 45(1), pp. 92–102. <http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v45.1.6233>
23. UNESCO Institute for Statistics (2025) ‘Sustainable Development Goal 11.4’. Culture. <https://uis.unesco.org/en/topic/sustainable-development-goal-11-4>
24. United Nations (2017) Sustainable tourism. UN Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism>
25. UNWTO (2016) ‘UNWTO congress to discuss the links between cultural heritage and creative tourism’. UN Tourism. <https://www.unwto.org/archive/europe/press-release/2016-11-23/unwto-congress-discuss-links-between-cultural-heritage-and-creative-tourism>
26. UNWTO (2019) Recommendations on Sustainable Development of Indigenous Tourism. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421299>
27. UNWTO (2025a) ‘Policy and Destination Management’. UN Tourism. <https://www.unwto.org/policy-destination-management>
28. UNWTO (2025b) ‘Tourism and Culture’. UN Tourism. <https://www.unwto.org/tourism-and-culture>
29. UNESCO Intangible Cultural Heritage (n.d.) Nigeria. Elements on the Lists of Intangible Cultural Heritage. <https://ich.unesco.org/en/state/nigeria-NG?info=elements-on-the-lists>
30. Urbaite, G (2024) ‘The Impact of Globalization on Cultural Identity: Preservation or Erosion’. *Global Spectrum of Research and Humanities*, 1, pp. 3–13. <https://doi.org/10.69760/f9g3vn77>
31. Vanguard (2024) ‘Constitutional roles for traditional rulers’. Vanguard News. <https://www.vanguardngr.com/2024/11/constitutional-roles-for-traditional-rulers/>

Rositsa Röntynen PhD,
Senior lecturer of Tourism Management in the School
of Business at Jamk University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä, Finland
faithosunde023@gmail.com

Faith Osunde, Bachelor’s degree candidate
in the Tourism Management degree programme,
School of Business, Jamk University of Applied Sciences,
Jyväskylä, Finland
Jamk University of Applied Sciences
faithosunde023@gmail.com

ИНСТИТУЦИЯТА НА ВОЖДОВЕТЕ НА БЕНИН КАТО ПОДКРЕПАЩА СТРУКТУРА ЗА УСТОЙЧИВ КУЛТУРЕН ТУРИЗЪМ В НИГЕРИЯ

Фаит Озунд, д-р Росица Рьонтюнген

*Бизнес училището на Университета по приложни науки Ямк в Юваскюла,
Финландия*

Резюме: Това изследване разглежда ролята на вождовата система на бенинската етническа група за опазване на културното наследство и развитието на устойчивия културен туризъм в Нигерия. Теоретично-основано на концепциите за коренното знание, опазването на наследството и устойчивия туризъм, то използва полуструктурирани интервюта, изтъквайки потенциала на институцията за насърчаване на културната приемственост, автентичността и общностната регенерация, като същевременно препоръчва по-широко включване на традиционните лидери в управлението и планирането на туризма.

Ключови думи: устойчив туризъм, културен туризъм, вожество, коренно население, Нигерия.

THE BENIN CHIEFTAINCY INSTITUTION AS A SUPPORTING STRUCTURE FOR SUSTAINABLE CULTURAL TOURISM IN NIGERIA

Faith Osunde & Rositsa Röntynen, PhD

Jamk University of Applied Sciences, Jyväskylä, Finland

Abstract: This study explores the role of the Benin chieftaincy institution in preserving cultural heritage and advancing sustainable cultural tourism in Nigeria. Grounded in theories of indigenous knowledge, heritage preservation, and sustainable tourism, it utilizes semi-structured interviews to highlight the institution's potential to foster cultural continuity, authenticity, and community-based regeneration, while recommending greater inclusion of traditional leaders in tourism governance and planning.

Keywords: sustainable tourism, cultural tourism, chieftaincy, indigenous peoples, Nigeria.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC HR IMPERATIVE: BUILDING A COMPETITIVE EDGE FOR HEALTHCARE ORGANIZATIONS

Amjad Mustafa Amara, Phd. Student
Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

I. Introduction

In the modern era, where the healthcare landscape is constantly evolving and characterized by growing competition and persistent pressures, strategic human resource management has become a critical component for organizational success. Beyond technical skills and professional knowledge, healthcare organizations now recognize the immense importance of Emotional Intelligence (EI) as a differentiator and performance enhancer. This article will examine how fostering and leveraging emotional intelligence among the workforce can directly contribute to significant business outcomes in healthcare, serving as a strategic cornerstone for the Human Resources function.

The goal of this article is to explore how the cultivation and leveraging of Emotional Intelligence (EI) within the healthcare workforce can directly contribute to key business outcomes, thereby building and sustaining a competitive edge for healthcare organizations. This research is driven by the critical scientific problem of optimizing human capital within a sector that is inherently emotionally demanding and rapidly evolving.

Emotional intelligence, which includes the ability to identify, understand, manage, and effectively use emotions, is no longer merely a desirable soft skill, but a strategic imperative of the highest order (Goleman, 2020). The central argument is that implementing EI-driven HR practices – ranging from recruitment and selection, through training and leadership development, to employee engagement initiatives – can lead to tangible advantages such as improved patient satisfaction, enhanced team collaboration, reduced employee turnover, and increased innovation.

By strategically prioritizing and developing EI within their human capital, healthcare organizations can cultivate a more resilient, engaged, and high-performing workforce, which is key to sustained success.

II. Emotional Intelligence in the Context of Healthcare Organizations

The healthcare system is a complex and high-pressure environment that requires not only clinical expertise but also exceptionally high interpersonal abilities. Emotional intelligence is essential for healthcare professionals both in coping with challenging work pressures and in daily interactions with patients, their families, and colleagues. Some characteristics are:

- **Empathy and Patient-Centered Care:** The ability to understand and empathize with patients' emotions, especially in states of illness, anxiety, or pain, is fundamental to providing high-quality, patient-centered care. An EI-rich staff can communicate better, alleviate concerns, and build trust, significantly contributing to higher patient satisfaction and often improving treatment outcomes (Al-Hamdan et al., 2022). Understanding a patient's emotional needs allows medical staff to tailor their treatment approach in a more personal and effective manner.
- **Coping with Stress and Burnout:** Healthcare professionals routinely face difficult emotional situations, trauma, loss, and constant work pressure. Emotional intelligence enables them to manage their own emotions, identify signs of burnout in themselves and their colleagues, and take steps to prevent it. This ability to maintain their mental well-being is crucial for sustaining the quality of care over time (Chernyshenko et al., 2020).
- **Teamwork and Collaboration:** Effective teamwork is a cornerstone of the healthcare system, where doctors, nurses, paramedics, support staff, and various specialists must coordinate their actions seamlessly and rapidly. EI improves interpersonal communication, reduces conflicts, and strengthens team cohesion, leading to enhanced patient safety, operational efficiency, and a more productive work environment.
- **Conflict Management and Problem-Solving:** In an intensive environment like a hospital, conflicts can escalate quickly. Employees with high EI are capable of approaching conflicts with understanding, active listening, and empathy, and finding constructive solutions that benefit all parties, rather than exacerbating the situation.

III. EI as a Core Component of HR Strategy

The Human Resources function is uniquely positioned to promote and integrate emotional intelligence as an integral part of the overall organizational strategy. Transforming EI into a core strategy requires a paradigm shift, where EI is not perceived as a „nice-to-have“ addition, but as a foundational pillar for organizational growth and sustainability. HRM system must involve:

- **EI-Based Recruitment and Selection:** Beyond assessing clinical skills and professional experience, recruitment processes should include a thorough evaluation of EI competencies. This can be achieved through behavioral interviews focused on emotional abilities, assessment centers simulating interpersonal situations, and psychometric assessment tools that measure EI

components such as self-awareness, empathy, emotion management capabilities, and interpersonal skills (Anvari et al., 2023). Identifying candidates with high EI at the recruitment stage contributes to building a workforce better adapted to healthcare challenges and the organizational culture.

- **EI-Focused Training and Development:** Professional development programs should include dedicated training for enhancing emotional intelligence. These trainings can include workshops on stress management, effective communication with patients and colleagues, conflict resolution, empathy development, and building self-awareness. It is crucial that these programs are tailored to the specific needs of different organizational levels—from frontline clinical staff to senior management.
- **Emotional Leadership Development:** Leaders in healthcare organizations require particularly high EI capabilities to lead teams in conditions of uncertainty, pressure, and frequent changes. Emotionally intelligent leaders can create a supportive and inspiring work environment, empower their employees, and serve as role models. Leadership development programs should focus on strengthening abilities such as active listening, providing constructive and empowering feedback, creating a shared vision, and the ability to motivate employees through emotional connection and trust (Anvari et al., 2023). Such leadership reduces team burnout and improves morale.
- **Performance Management and Feedback Systems:** Incorporating EI components into performance appraisal systems can encourage employees to actively develop these abilities. Providing regular feedback on behaviors indicative of EI, while identifying strengths and areas for improvement, can support personal and professional growth. Setting goals related to EI development as part of individual performance objectives contributes to the embedding of this principle.
- **Creating an EI-Supportive Organizational Culture:** HR must actively work to create an organizational culture that values, promotes, and rewards emotional intelligence. This includes embedding values of openness, mutual respect, transparency, and emotional support among employees and managers. Such an environment encourages employees to express emotions, seek help when needed, and naturally develop their EI capabilities.

IV. Tangible Impacts of EI on Business Outcomes in Healthcare

Integrating EI into HR strategy translates into measurable and significant business advantages for healthcare organizations, extending beyond mere „good feelings“:

- **Improved Patient Satisfaction:** An EI-rich staff is capable of communicating better with patients and their families, demonstrating profound empathy, and providing a patient-centered and humane care experience, while addressing their concerns and emotions (Al-Hamdan et al., 2022). This leads to higher patient satisfaction, improved organizational reputation, and in the long run, even better clinical outcomes due to improved adherence to treatment and patient cooperation.

- **Reduced Employee Turnover and Enhanced Talent Retention:** A work environment that fosters EI directly contributes to employee well-being, a strong sense of belonging, and overall job satisfaction. Employees experience less burnout, more emotional support, and higher motivation to remain with the organization (Suryani et al., 2020; Kaur & Sharma, 2021). Reducing employee turnover dramatically cuts recruitment and training costs for new hires, ensuring stability and continuity in the professional workforce.
- **Increased Team Collaboration and Conflict Resolution:** EI-rich teams are characterized by open communication, active listening skills, and mutual empathy. This minimizes friction and misunderstandings, and enhances the ability to resolve conflicts peacefully and constructively, leading to more efficient teamwork, reduced errors, and overall improvement in patient safety (Nightingale et al., 2018).
- **Empowering Innovation and Creativity:** An environment that encourages emotional expression and open communication allows employees to feel safe to propose new ideas, express concerns, and collaborate in solving complex problems without fear of criticism. Emotional intelligence supports the creation of an organizational climate that encourages learning, experimentation, and the adoption of innovative solutions for improving care and services.
- **Improved Employee Health and Well-being:** Promoting EI within the organization directly contributes to the mental and physical well-being of employees. EI skills help in coping with chronic stress, managing negative emotions, and building mental resilience (Chernyshenko et al., 2020). An organization that invests in its employees' well-being benefits from healthier, more productive employees, with fewer sick days and absences.

V. Practical Implementation: Strategies for Integrating EI into HR

To successfully integrate EI into HR strategy, a systemic and comprehensive approach is required:

- **Defining an Organizational EI Competency Model:** It is essential to specifically identify and define the critical EI competencies for each role within the organization, from frontline positions (nurses, paramedics) to senior management roles. This model will serve as a basis for recruitment, development, evaluation, and promotion of employees.
- **Utilizing Valid Assessment Tools:** Implementing reliable and validated assessment tools for measuring EI in recruitment, promotion processes, and within development programs. It is important to choose tools adapted to the unique context of healthcare organizations and local cultural needs.
- **Developing Tailored Training and Development Programs:** Designing workshops, face-to-face and digital courses, and individual and group coaching programs focused on strengthening specific EI competencies, utilizing experiential, practical learning methodologies, and incorporating simulations.

- **Implementing a Culture of Feedback and Resilience Building:** Fostering a culture of open and continuous feedback that encourages personal and emotional learning and growth. Creating safe spaces for employees to discuss emotional challenges and seek support, for example, through mentoring programs, peer support groups, or readily available psychological counseling services.
- **Leadership as a Role Model:** The organizational leadership and HR managers must serve as personal examples in applying and demonstrating emotional intelligence in the daily life of the organization. Their behavior will set the tone and influence the entire organizational culture, sending a clear message about the importance of EI.
- **Continuous Measurement and Evaluation:** It is crucial to regularly measure the impact of EI initiatives on relevant performance indicators, such as patient and employee satisfaction surveys, employee turnover rates, patient safety metrics, and clinical outcomes. This measurement will enable continuous adjustment and improvement of programs and strategy.

VI. Challenges and Future Considerations

Despite the clear advantages, integrating EI into healthcare organizations presents significant challenges. Resistance to change from employees and managers, lack of resources and time for training, and the ongoing need to demonstrate ROI (Return on Investment) for these initiatives are just some of them. Further research is needed to examine the long-term effects of EI interventions in various clinical and managerial contexts, and to measure their contribution more quantitatively and precisely. Furthermore, the integration of new technologies, such as artificial intelligence, can assist in EI assessment and development through digital tools, but also raises ethical and practical questions regarding privacy, legitimacy of tools, and implementation aspects that need to be addressed.

VII. Conclusion

Emotional intelligence is no longer a luxury but a critical skill for the success of healthcare organizations in the 21st century. By strategically and consistently implementing EI-driven HR practices, healthcare organizations can build a resilient, engaged, highly motivated, and high-performing workforce. Investing in EI directly impacts patient satisfaction, prevents burnout and reduces turnover, enhances teamwork and patient safety, and encourages innovation and problem-solving. In a world where human care is the most central and complex component, fostering emotional intelligence is not only ethical but strategic and vital. Healthcare organizations that manage to recognize the value of EI and integrate it into the core of their operations will gain a cohesive, efficient workforce that fully realizes its potential for the benefit of patients and society as a whole.

REFERENCES

1. Al-Hamdan, Z., Rayyan, M., & Qaddumi, N. (2022). The impact of emotional intelligence on nurses' communication skills and patient satisfaction. *Journal of Professional Nursing*, 38, 26-31.
2. Anvari, R., Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Mobarhan, R., Janjaria, M., & Hosseinpour Chermahini, S. (2023). Strategic human resource management practitioners' emotional intelligence and affective organizational commitment in higher education institutions in Georgia during post-COVID-19. *ncbi.nlm.nih.gov*.
3. Chernyshenko, O. S., Krivonogova, A. V., & Danchenko, O. V. (2020). Emotional intelligence and burnout in healthcare professionals: A systematic review. *International Journal of Mental Health Nursing*, 29(5), 896-910.
4. Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bloomsbury Publishing.
5. Kaur, G., & Sharma, M. (2021). Emotional intelligence: A predictor of job satisfaction among healthcare professionals. *Journal of Health Management*, 23(3), 518-529.
6. Mahmud, T. F., & Hanafi, A. (2020). The role of emotional intelligence in improving employee performance and organizational effectiveness. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 48-55.
7. Nightingale, S., Slade, P., & Spiby, H. (2018). Emotional intelligence and caring in health care professionals. *Nurse Education Today*, 66, 159-161.
8. Suryani, N., Suartama, P., & Suparta, I. N. (2020). The effect of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on turnover intention of nurses at Badung Public Hospital. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(01), 20959-20964

Amjad Mustafa Amara, Phd. Student
HR GERNATA COLLEGE
P.O. 1894 KFAR KANA 1693000 ISRAEL
amjad.amara@vfu.bg

Амджат Амара, докторант,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
amjad.amara@vfu.bg

ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ ИМПЕРАТИВ НА ЧР: ИЗГРАЖДАНЕ НА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО НА ЗДРАВНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Амджад Амара, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Тази статия твърди, че емоционалната интелигентност (ЕИ) не е просто желано „меко умение“, а фундаментален стратегически императив за функциите, свързани с човешките ресурси (ЧР), целящи изграждането на конкурентно предимство в здравните организации. Целта е да се демонстрира как култивирането и използването на ЕИ в работната сила може пряко да допринесе за критични бизнес резултати в здравеопазването. Тази статия разглежда подробно как HR практиките, основани на ЕИ, водят до осезаеми резултати. Освен това, тя обсъжда практически стратегии за интегриране на ЕИ в основата на HR стратегията.

Ключови думи: Стратегически човешки ресурси, Управление на емоционалната интелигентност, Конкурентно предимство, Здравни организации, Организационно представяне.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC HR IMPERATIVE: BUILDING A COMPETITIVE EDGE FOR HEALTHCARE ORGANIZATIONS

Amjad Mustafa Amara, Phd. Student

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

Abstract: This article posits that Emotional Intelligence (EI) is not merely a desirable „soft skill“ but a fundamental strategic imperative for Human Resource (HR) functions aiming to build a competitive edge within healthcare organizations. The objective is to demonstrate how cultivating and leveraging EI within the workforce can directly contribute to critical business outcomes in healthcare. This article elaborates on how EI-driven HR practices lead to tangible. Furthermore, it discusses practical strategies for integrating EI into the core of HR strategy.

Keywords: Strategic Human Resource, Emotional Intelligence Management, Competitive Advantage, Healthcare Organizations, Organizational Performance

ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ЛИДЕРСТВО ПРИ КРИЗИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

*Гергана Георгиева Иванова – Костова, докторант
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“*

I. Въведение

Още с влизането във физическата среда на образователната институция може да се усети дали атмосферата е напрегната или спокойна. Това усещане не зависи от заеманата роля на учител, директор или външен посетител, а от цялостната културна среда в училището. Позитивната организационна култура не е видима пряко, но се проявява във всекидневната комуникация, в отношението към учениците, както и в емоционалния климат.

След пандемията от COVID-19 необходимостта от стабилна и поддържаща вътрешна среда в училищата става все по осезаема. Практическият опит показва, че редица проблеми като демотивация сред учениците, емоционално изтощение на учителите, липса на ресурс и социални предизвикателства, не могат да бъдат преодолені единствено чрез административни мерки. В подобни обстоятелства основен стабилизиращ фактор се оказва именно човешкият капитал – усещането за принадлежност, значимост и общност.

Целта на настоящият доклад е да се изследва как се формира атмосфера, в която колективът успешно преминава през кризи. Във фокуса на анализа са следните изследователски въпроси:

- Възможно ли е позитивната организационна култура съзнателно да бъде изградена в професионалните училища?
- Как лидерството влияе върху изграждането и поддържането ѝ?
- По какъв начин стабилната вътрешна среда допринася за устойчивостта на училището в условия на нестабилност?

Изследването не се стреми към създаване на всеобхватна теория, а към представяне на реални примери и практики от училищната реалност. Базирано е на наблюдения, разговори, анализ на документи и конкретни казуси, с цел да се идентифицират приложими стратегии за изграждане на позитивна организационна култура в професионалното образование.

II. Понятието „позитивна организационна култура“ и връзката му с лидерството

В контекста на настоящото изследване понятието „позитивна организационна култура“ се използва като обобщение на организационни нагласи, ценности и практики, които създават подкрепяща, приобщаваща и мотивираща среда. Тя се характеризира с високо ниво на доверие между членовете на екипа, открита комуникация, споделена визия, уважение към индивидуалността и проактивна грижа – както към учениците, така и към колегите. Концепцията за „култура на грижата“ (Cameron & Quinn, 2011) може да се разглежда като една от основните прояви на позитивната култура, но понятието е по-широко и включва също култура на признание, етичност, професионално развитие и споделена отговорност. Позитивната култура не предполага липса на проблеми, а наличие на вътрешни механизми за справяне с тях по конструктивен начин. Организационната култура представлява съвкупност от споделени ценности, нагласи и поведения, които формират вътрешния климат в една институция. В училищната среда тя се проявява не само чрез формалните правила и стратегии, а преди всичко чрез междуличностните отношения – например реакциите в момент на умора или отношението към допусната грешка.

Според Шейн (Schein, 2010), културата се формира чрез съвместния опит на хората при справяне с проблемите. Тази концепция е приложима и към училищната среда, където културните модели често се изграждат в отговор на предизвикателства. Наблюденията в професионалните училища показват, че разликата между устойчивите и разпадащите се институции не се крие единствено в ресурсите, а в качеството на отношенията – начина, по който се комуникира, слуша и действа.

Камерън и Куин (Cameron & Quinn, 2011) въвеждат концепцията за „култура на грижата“, която предполага създаване на среда, в която се проявява внимание не само към учениците, но и към колегите. Позитивната култура не изключва съществуването на трудности, а предполага наличието на устойчиво желание за сътрудничество и подкрепа в тяхното преодоляване.

В този контекст лидерството има ключово значение. Бас и Аволио (Bass & Avolio, 1994) разглеждат трансформационния лидер като фигура, която вдъхновява, изгражда доверие и съдейства за общата визия. Именно лидерът, който демонстрира спокойствие в напрежението и активна подкрепа към екипа, допринася за стабилизирането на вътрешната среда. Следователно, позитивната организационна култура следва да се разглежда като стратегически ресурс, който допринася за устойчивостта на училището. Тя не е резултат от еднократни усилия, а от систематично изграждани нагласи, подкрепяни от лидерството и ежедневното поведение на членовете на общността.

Освен трансформационния подход, в съвременната управленска теория все по-често се акцентира върху концепцията за автентичното лидерство. Според Лутанс и Аволио (Luthans & Avolio, 2003), автентичният лидер изгражда доверие чрез прозрачност, етично поведение и съгласуваност между думи и действия. Този стил на лидерство насърчава висока степен на морална отговорност и лична

ангажираност, като създава културна основа за дългосрочна стабилност и междуличностно уважение. В контекста на образователната организация автентичното лидерство може да бъде източник на устойчиво влияние и модел за справяне с кризи чрез личен пример и ценностно ориентирана комуникация.

III. Особености на професионалното образование като организационна среда

Професионалните училища формират специфичен тип организационна среда, която съчетава елементи от формалното образование и практическото обучение. Често те се възприемат като институции, ориентирани основно към практиката, но реалната картина е значително по-комплексна. Тези училища функционират на границата между класната стая и работилницата, между академичното знание и професионалната реализация, между образователната система и бизнес средата. Сред основните характеристики на професионалното образование е високата степен на хетерогенност в учителските екипи. В тях работят специалисти с разнообразен професионален и образователен опит – инженери, занаятчии, икономисти, педагози. Това създава богата основа за иновации и интеграция на различни подходи, но едновременно с това поражда трудности при формирането на обща организационна визия. Различните възгледи за преподаването, ролята на училището и очакванията към учениците налагат необходимост от целенасочена културна координация.

Допълнително предизвикателство е профилът на учениците. Значителна част от тях идват от семейства с ограничена социална подкрепа или с натрупани образователни дефицити. В такива условия учителската роля надхвърля традиционната функция на преподавател и включва елементи на наставничество, подкрепа и стабилност. Това натоварване носи риск от емоционално изчерпване и професионален бърнаут, особено при липса на вътрешни механизми за подкрепа. Прокопов, Иванова и Стоименова (Prokorpov, V., Ivanova, A., Stoimenova, S., 2020) отбелязват, че синдромът на професионално прегаряне е широко разпространен сред българските учители и има съществени последици за мотивацията и ефективността на педагогическите екипи. Към вътрешните затруднения се добавя и външният социален контекст.

Професионалното образование често се възприема като „втори избор“ от страна на ученици и родители, което рефлектира негативно върху самооценката на учители и възпитаници. При отслабване на общественото доверие в институцията се наблюдава понижение в мотивацията и в готовността за ангажиране от страна на участниците в образователния процес. Освен това, професионалните училища функционират в условия на постоянна необходимост от адаптация. Промени в технологиите, изискванията на пазара на труда и регионалната икономика изискват непрекъснато организационно учене. Тази динамика предполага висока степен на гъвкавост и готовност за промяна, което натоварва организационната култура и подчертава значението ѝ като стабилизиращ фактор.

Училищната среда в професионалното образование често се характеризира с ограничени ресурси и повишено социално напрежение. Ето защо позитивната

организационна култура следва да се разглежда не като допълнителна ценност, а като стратегическа необходимост. В условия на ограничено обществено доверие, финансови затруднения и натоварени педагогически роли, именно вътрешната културна среда може да осигури смисъл, принадлежност и мотивация за устойчиво участие в образователния процес. Лидерската роля в такава среда придобива особена важност. В контекста на професионалното училище лидерът не е просто администратор, а културен посредник и двигател на промяната. Когато съществува доверие, споделена визия и усещане за заедност, културата се превръща в основа за професионален растеж и иновация, дори в условията на ограничени външни ресурси. Така позитивната организационна култура се явява не само фактор за оцеляване, но и за развитие.

IV. Лидерски стратегии за културна трансформация в условия на криза

Кризите в училищната среда – независимо дали са здравни, социални, икономически или вътрешноорганизационни, изваждат на преден план съществуващите слабости в институционалната структура. Те актуализират недоизказани конфликти, разкриват липса на визия или слаби синергични връзки между членовете на колектива. Именно в такива моменти най-ясно се проявява разликата между административно управление и автентичното лидерство. В контекста на професионалното образование кризите са чести и многообразни. Те не само тестват устойчивостта на организацията, но и предоставят възможност за културна трансформация. От особено значение в този процес е ролята на лидерите, които умеят да превърнат напрежението и несигурността в катализатор за изграждане на стабилна и подкрепяща училищна среда.

Няколко примера от българската практика илюстрират различни лидерски подходи, довели до положителна промяна чрез укрепване на организационната култура. Те се базират на публично достъпни данни за стратегиите за развитие на съответните училища, наблюдения върху образователни практики и участия в национални инициативи.

Добра практика 1. ПГИ „Иван Илиев“, Благоевград – сила чрез комуникация и доверие

През 2020 г., в условията на пандемия, екипът на ПГИ „Иван Илиев“ насочва усилията си не само към осигуряване на дистанционно обучение, а преди всичко към създаване на устойчиви комуникационни практики. Осъществяват се редовни онлайн срещи – както формални, така и неформални – с цел споделяне на предизвикателства, търсене на решения и взаимопомощ. Училищното ръководство насърчава учителите да поддържат контакт с учениците и техните семейства не само по повод учебния процес, но и с грижа за общото благополучие.

В резултат на тази политика след приключване на дистанционното обучение се наблюдава отчетливо подобрене в междуличностните отношения и в ангажираността на учениците. Културата на доверие и подкрепа е официално интегрирана в стратегическата рамка за развитие на училището за периода 2023–2028 г.

Примерът илюстрира как кризата може да бъде използвана като възможност за културно укрепване.

Добра практика 2. ПГТ „Проф. д-р Асен Златаров“, Бургас – изграждане на общност в условия на умора и текучество

В този случай се наблюдава криза в организационната култура, произтичаща от демотивация, текучество и усещане за застой сред педагогическия състав. В отговор, ръководството на училището създава професионални учещи общности (ПУО), в които учителите се обединяват около теми като дигитализация, методическа иновация и взаимодействие с бизнеса. Важен аспект е предоставянето на автономия – екипите имат възможност да вземат решения, да експериментират и да обменят идеи.

Постепенно се формира култура на споделено лидерство, в която всеки член на екипа може да допринесе за промяната. Преходът от контрол към доверие води до повишена ангажираност и професионално удовлетворение. Примерът подчертава значението на хоризонталното лидерство – модел, при който лидерските роли се споделят между членовете на екипа, насърчавайки участие, инициативност и взаимна отговорност. Именно този подход, заедно с активното включване на учителите в процеса на промяна, се явяват ключови фактори за културна трансформация.

Добра практика 3. ОУ „Граф Н. Игнатиев“, с. Граф Игнатиево – превръщане на кризата във възможност за общност

В контекста на социални и икономически предизвикателства, училището в с. Граф Игнатиево прилага подход за преодоляване на усещането за изолация чрез активна комуникация с местната общност. Инициират се дейности като:

- включване на родители в образователния процес и училищния живот;
- организиране на срещи с бивши възпитаници;
- реализиране на съвместни проекти между ученици, родители и учители.

В резултат се наблюдава намалено текучество, повишено удовлетворение сред учителите и трайно подобрение в училищната среда. Подходът демонстрира ефективността на отворената комуникация и партньорството с общността като механизми за устойчиво развитие на позитивна организационна култура.

Тези примери показват, че позитивната култура в училището не се създава в моменти на удобство и предвидимост. Макар кризите да не са единственото условие за културна трансформация, именно в тях се открива потенциал за ускорено развитие и укрепване на вътрешните връзки. Позитивната култура не възниква чрез лозунги и кампании, а чрез постоянни малки действия – създаване на реални човешки връзки, доверие в способностите на екипа и отвореност към общността. И най-важното – чрез лидери, които възприемат кризите не като заплаха, а като възможност за изграждане на по-смислена и устойчива училищна среда.

V. Вместо заключение

Позитивната организационна култура следва да бъде разпознавана като стратегически ресурс в развитието на всяко училище. Макар и трудно податлива на количествени измервания, тя се проявява в ключови индикатори като усещане за принадлежност, вътрешна мотивация и устойчивост на педагогическите екипи. В

рамките на професионалното образование тази култура придобива особено значение поради редица предизвикателства – социални, икономически и организационни – с които училищата от този тип се сблъскват.

В условия на по-слабо обществено доверие, ограничени ресурси и сложен ученически профил, нуждата от стабилна и поддържаща вътрешна среда е по-осезаема. Именно позитивната култура може да компенсира липсата на външна подкрепа и да осигури усещане за смисъл, съпричастност и посока. В подобна среда лидерът не се ограничава до управленски функции, а се превръща във фактор за културна трансформация – визионер, който създава пространство за растеж и промяна.

Кризите ще продължават да бъдат неизбежна част от функционирането на образователните институции. Въпросът не е дали ще настъпят, а как училището ще ги посрещне. Анализът на добрите практики показва, че в основата на устойчивите училища стои съзнателно изградена култура – такава, която не разчита на кампании и лозунги, а се формира чрез ежедневни действия, открита комуникация и доверие.

В този смисъл позитивната организационна култура следва да се разглежда не като „мека“ или допълнителна тема, а като ядрото на устойчивостта. Тя осигурява необходимата основа за справяне с промяната и създава предпоставки за дългосрочно развитие. В нея се коренят не само стабилността, но и надеждата, че образованието може да бъде не просто система от правила и процеси, а действаща общност с визия и мисия.

На фона на спецификите на професионалното образование, формулират се няколко стратегически насоки за изграждане и поддържане на позитивна организационна култура:

- Изграждане на доверие като основа за ангажираност

Когато учители и ученици се чувстват чути и ценени, нараства вътрешната им мотивация и готовността за сътрудничество. Лидерството следва да бъде основано не на контрол, а на подкрепа и участие.

- Поддържане на културата чрез постоянни малки действия

Редовни екипни срещи, ритуали на признание, споделяне на успехи и ежедневна емоционална подкрепа оказват по-устойчив ефект от еднократни инициативи.

- Интегриране на родителите и местната общност в училищния живот

Свързаността с реалния свят повишава смисъла на образованието за учениците и укрепва доверието в институцията.

- Открито говорене за трудностите и колективно справяне с тях

Прозрачността при кризи изгражда устойчивост и сплотеност в екипа.

- Възприемане на културата като посока, а не като фон

Тя не е вторичен елемент спрямо реформата, а нейна сърцевина. Качеството на средата, в която се преподава и учи, влияе пряко върху всички останали аспекти на образователния процес.

Следователно, изграждането на позитивна култура в професионалното училище не е въпрос на избор, а на дългосрочна визия и стратегическо лидерство.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-0803952360.
2. Cameron, K. S. (2008). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN 978-1576756021.
3. Prokopov, V., Ivanova, A., & Stoimenova, S. (2020). Burnout Syndrome Among Bulgarian Teachers: Factors and Organizational Implications. – Psychology Journal, 23(4), pp. 214–228.
4. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0470190609

Гергана Георгиева Иванова-Костова, докторант,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
kostova@vazov-school.com

Gergana Georgieva Ivanova–Kostova, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
kostova@vazov-school.com

ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ЛИДЕРСТВО ПРИ КРИЗИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Гергана Георгиева Иванова – Костова, докторант
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Тази статия твърди, че емоционалната интелигентност (ЕИ) не е просто желано „меко Докладът изследва ролята на позитивната организационна култура, като стратегически инструмент на образователното лидерство в условия на криза и трансформация. Специален фокус е поставен върху професионалното образование, което често функционира в среди с ограничени ресурси, демографски предизвикателства и висока степен на икономическа несигурност. В подобен контекст училищните лидери са изправени пред необходимостта да прилагат новаторски подходи, които не само да отговарят на външните предизвикателства, но и да създават вътрешна стабилност, мотивация и принадлежност сред педагогическите екипи и учениците. Докладът представя конкретни лидерски стратегии, ориентирани към изграждане на доверие, подкрепа и адаптивност, като същевременно насърчава споделена визия, професионално развитие и сътрудничество.

Посочено е, че позитивната култура в образователната организация не възниква спонтанно, а изисква целенасочени усилия и последователност от страна на ръководния екип. Обосновано е, че създаването на позитивна култура не е краен резултат, а активна и дългосрочна стратегия за ефективно лидерство в нестабилна среда. Това изследване допринася за по-задълбочено разбиране на културните измерения на училищното лидерство и тяхната роля при управление на промяната и устойчивото развитие на професионалното образование.)

Ключови думи: позитивна култура, лидерство, професионално образование, трансформация, мотивация, криза.

POSITIVE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A LEADERSHIP STRATEGY IN TIMES OF CRISES AND TRANSFORMATIONS IN VOCATIONAL EDUCATION

*Gergana Georgieva Ivanova–Kostova, Phd. Student
Varna Free University “Chernorizets Hrabar”*

Abstract: The paper explores the role of positive organizational culture as a strategic tool of educational leadership in times of crisis and transformation. Special focus is placed on vocational education, which often operates in environments with limited resources, demographic challenges, and high levels of economic uncertainty. In such a context, school leaders are faced with the need to implement innovative approaches that not only address external challenges but also foster internal stability, motivation, and a sense of belonging among teaching staff and students. The paper presents specific leadership strategies aimed at building trust, support, and adaptability, while also promoting a shared vision, professional development, and collaboration. It is emphasized that a positive culture in an educational organization does not emerge spontaneously but requires deliberate efforts and consistency from the leadership team. It is argued that building a positive culture is not a final outcome but an active and long-term strategy for effective leadership in unstable environments. This study contributes to a deeper understanding of the cultural dimensions of school leadership and their role in managing change and supporting the sustainable development of vocational education.

Keywords: positive culture, leadership, vocational education, transformation, motivation, crisis

ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ЛИДЕРСТВО ПРИ КРИЗИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Андреан Джое, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

I. Въведение

Съвременната икономическа и социална действителност се характеризира с дълбоки структурни промени, предизвикани от технологичните иновации, демографските промени, геополитическата нестабилност и екологичния императив. В тази сложна ситуация малките и средните предприятия (МСП) са изправени пред предизвикателството да запазят своята конкурентоспособност в условия на постоянни промени. Трансформацията вече не е изключение, а правило, което почти неизбежно е съпроводено от несигурност, културни промени и нарастващ натиск за адаптация. Все по-голямо значение придобива и прилагането на принципите на кръговата икономика (КИ) като стратегически подход за устойчив растеж и управление на ресурсите.

Това развитие е научно обосновано от д-р Аксел Зейн [18], който описва изкуствения интелект като „стимулатор на производителността“. Изкуственият интелект (ИИ) би могъл да бъде от съществена полза за компаниите, особено във времена на недостиг на квалифицирана работна ръка и необходимост от повишаване на ефективността. Тези промени оказват влияние не само върху технологичните структури, но и водят до дълбоки трансформации в оперативното и стратегическото самоусъвършенстване на компаниите.

Това показва, че успешните трансформации често не се задвижват единствено от формални лидерски роли, а и от влиянието на ангажирани служители в екипа. В този контекст способността за ефективно управление на креативни служители става все по-значима. Проф. д-р Овчарова [1] подчертава, че ръководенето на креативни хора в организационна среда изисква специфични лидерски подходи, които насърчават иновациите и същевременно осигуряват структурна стабилност.

На този фон концепцията за трансформиращото лидерство все по-често заема централно място в академичните и практически дискусии. Тази форма на лидерство е насочена не само към необходимостта от реорганизация, но и към

нуждата да се предоставят ориентация, смисъл и възможности за развитие в несигурна и сложна среда. Както е описано от Bass и Riggio [3], трансформиращото лидерство се характеризира с визио-нерско влияние, мотивираща комуникация, индивидуална подкрепа и способност за формиране на процесите на организационно усъвършенстване. Този подход се счита за особено подходящ за динамични контексти като дигиталната трансформация и културната промяна. [13]

Целта на настоящата публикация е да бъдат анализирани психологическите и структурните фактори за успех на трансформиращото лидерство в сектора на МСП в Германия. Фокусът е поставен върху въпроса как лидерската отговорност може да бъде формирана във времена на нарастваща несигурност, технологични предизвикателства и културен плурализъм по начин, който да насърчава иновационния капацитет, емоционалната устойчивост и устойчивия растеж, както и тяхната интеграция в моделите на кръговата икономика.

Структурата на публикацията е организирана около теоретична рамка, последвана от секторен анализ с акцент върху сектора на недвижимите имоти, финансово-консултантските агенции на Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG), занаятчийските предприятия и счетоводните кантори. Особено внимание е отделено на ролята на не-формалните лидери, взаимодействието между дигиталните и психологическите умения и управлението на процесите на културно обогатяване в организационния контекст.

Настоящото изследване се основава на актуални научни трудове, теории за лидерството, емпирични данни и практически примери. То представлява интердисциплинарен принос към изследванията в областта на лидерството в МСП и има за цел да предостави насоки за вземащите решения в епохата на постоянна трансформация.

II. Трансформиращото лидерство във времена на дигитални и културни сътресения като решаващ фактор за конкурентоспособността и иновативния капацитет на МСП

Трансформиращото лидерство във времена на дигитални и културни сътресения се явява ключов фактор за успеха, конкурентоспособността и иновативния капацитет на малките и средни предприятия (МСП). В обичайни условия компаниите се сблъскват с множество форми на несигурност с различен обхват. Мениджърите обикновено преодоляват тези предизвикателства, като се опират на установени структури и процеси, предназначени да намалят несигурността и да подкрепят вземането на обосновани управленски решения за овладяване на оставащите рискове.

В условията на тежка криза обаче нивата на несигурност могат да достигнат екстремни стойности, като поставят под напрежение обичайните организационни практики. В такива ситуации традиционните модели на управление рядко се оказват достатъчни, а предприятията с неадекватни процеси могат бързо да се изправят пред екзистенциална заплаха. Способността за възприемане на лидерството като формиращ и интерактивен процес се превръща в основна предпоставка за организационна устойчивост [10].

В Таблица №1 са представени основните характеристики на съвременното лидерство в МСП, които илюстрират социалните, психологическите и организационните умения, характеризиращи ефективната лидерска практика във времена на промяна и несигурност.

Лидерството може да бъде определено като динамичен процес на целенасочено въздействие върху отделни лица или групи с цел постигане на общи цели. Този процес се развива в социален контекст и не е задължително свързан с формални йерархични структури. Напротив, лидерството може да се проявява и реципрочно между членовете на дадена група. Въздействието може да бъде упражнявано чрез различни механизми – например чрез възнаграждения, санкции, рационални аргументи или емоционални апели, като предаване на ценности и идеологии [13].

Таблица №1

Характеристики на съвременното лидерството.

Характеристика	Описание
Ориентираност към целите	Лидерството е насочена към постигането на конкретни цели
Влияние	Това е съзнателен процес на оказване на влияние върху хората
Йерархия	Лидерството често се осъществява в рамките на асиметрични властови отношения, но и неформално
Гъвкавост	То може да се упражнява формално от лидерите или неформално от хора с влияние
Комуникационни умения	Ефективното лидерство се основава на ясна, отворена и непрекъсната комуникация
Емоционална интелигентност	Лидерите разпознават и регулират собствените си емоции и реагират с емпатия към околните
Изграждане на доверие	Устойчивият лидерски успех се основава на взаимното доверие между ръководството и екипа
Ориентираност към учене	Ръководството насърчава развитието, по нататъшното обучение и професионалното израстване на служителите
Адаптивност	Едно успешно ръководство реагира гъвкаво на вътрешните и външните промени
Ценностна ориентация	Ориентираният към растеж начин на мислене подкрепя желанието за промяна и способността за иновации. Решенията и действията се основават на етични, социални и културни ценности
Устойчивост	Ръководството интегрира дългосрочно мислене в икономически, екологичен и социален план (ESG)

Източник „Leadership in Organizations, Global Edition”-Yukl, Gary A.,(2020), Pearson Education Limited

От своя страна проф. д-р Томас Бартшер [2] описва лидерството като насочване на действията на индивидите и групите към реализиране на предварително определени цели, осъществявано чрез взаимодействие, при което съществуват асиметрични социални отношения на превъзходство и подчинение. В този контекст лидерството представя взаимодействие между легитимното упражняване на властта и социалната ориентация в рамките на дадена общност. Освен постигането на целите, мотивацията, сплотяването на групата и координацията са основни функции на лидерството в организации, изградени върху принципа на разделението на труда.

Докато управлението се фокусира върху оптимизирането на структури и процеси („да правим нещата правилно“), лидерството се концентрира върху влиянието и мотивирането на хората („да правим правилните неща“). Лидерството не е непременно свързано с формална длъжност [17].

Стиловете на лидерство варират от авторитарни до демократични. При авторитарния стил решенията се вземат централно от ръководителя, докато демократичният стил насърчава сътрудничеството и споделеното вземане на решения. Федералната агенция за гражданско образование подчертава, че стиловете на ръководство са тясно свързани с ключови управленски дейности като поставяне на цели, планиране и контрол. Делегирането и споделената отговорност играят централна роля в съвременното лидерство [5].

Values Academy [15] акцентира, че успешното лидерство изисква специфични умения от ясна комуникация и бързо вземане на решения до познаване на силните и слабите страни на екипа. Добрият лидер носи отговорност, мотивира и действа като модел на корпоративни ценности. Изграждането на автентични взаимоотношения, основани на ценности, е от съществено значение. Авторът подчертава, че лидерството е централен компонент на социалните системи, характеризира се с комуникация, власт и целенасоченост, като подпомага индивидуалните и колективните усилия за постигане на цели.

Особено значим за практиката е следният теоретичен модел на успеха:

$$y = \frac{P_x E}{g\phi}$$

$$\text{Успехът} = \text{Потенциал} \times \text{Ефективност} / \text{Деструктивни фактори}$$

$$(\text{Success} = \text{Potential} \times \text{Performance} / \text{Disruptive Factors})$$

Тази формула, използвана от предприемача Стефан Джое, служи като ориентир за развитие на индивидуален и организационен капацитет в условия на трансформация. Тя показва, че успехът не зависи само от потенциала и резултатите, но и от способността да се намаляват деструктивни фактори като технологични сътресения, недостиг на умения или вътрешна съпротива. Трансформиращото лидерство в кръговата икономика въздейства и върху трите компонента чрез развитие на потенциала, увеличаване на ефективността и намаляване на смущенията чрез устойчивост и системно мислене [12].

Концепцията за трансформиращото лидерство е разработена от Бърнард М. Бас през 1985 г. и разширена с Роналд Е. Риджио [3]. Тя се базира на четири

основни еле-мента: идеализирано влияние, вдъхновяваща мотивация, интелектуално стимулиране и индивидуално внимание. Тези компоненти позволяват на лидерите да вдъхновяват служителите и да свързват организационните цели с личностното развитие [13].

В контекста на МСП трансформиращото лидерство изисква висока адаптивност. Поради плоските йерархии и директния контакт с клиентите, ръководителите трябва да мислят стратегически и да действат оперативно [11]. Управлението на факторите за успех (Management von Erfolgsfaktoren – MvE), както е описано от Грубер, цели ранното разпознаване и системното развитие на условията за успех.

Дигиталната трансформация създава нови предизвикателства за МСП: инвестиции в технологии, развитие на персонала и адаптация към променящите се изисквания на клиентите. Според анализ на Springer Professional от 2024 г. [18], изкуственият интелект (ИИ) предлага потенциал за повишаване на ефективността и компенсиране на недостига на квалифицирани работници. Все пак, пречки като липса на технически познания, ограничени инвестиционни средства и вътрешна съпротива остават [16].

Тези промени подчертават, че успешното лидерство в условия на промяна изисква не само технологична експертиза, но и психологически компетенции като устойчивост, съпричастност и готовност за промяна в рамките на кръговата икономика. Комбинацията от дигитални умения и културно чувствително лидерство е основа за устойчивото развитие на МСП.

На този фон може да се обобщи, че лидерството изисква интегриране на четири основни роли: експерт, мениджър, лидер и фасилитатор. Тяхната динамична комбинация, адаптирана към личностния и организационен контекст, формира съвременното разбиране за ефективно лидерство.

Следователно лидерството е динамичен процес, който съчетава власт, отговорност и доверие. Само тези, които използват властта отговорно, изграждат доверие и притежават диференцирани компетенции, могат да ръководят успешно в дългосрочен план.

Таблица №2

Роля на трансформацият лидер

РОЛЯ	ОСНОВНА ЗАДАЧА
Експерт	С опит, изяснява факти, познава специализираната област. Дава съвети и решения, прави преценки
Мениджър	Анализира ситуации, извлича последствия, подобрява структури и процеси, делегира права
Лидер	Вдъхновява, мотивира, отстоява интересите на екипа, създава смисъл, представлява го навън
Коуч	Изслушва, дава обратна връзка, задава целенасочени въпроси, подпомага развитието на служителите

Разработка на автора въз основа на интервюта и литературно проучване в Deutsche

Vermögensberatung AG.

Успоредно с това въпросът за равенството между половете придобива все по-голямо значение. Изследванията показват, че разнообразните управленски екипи – особено тези с жени на ръководни позиции, демонстрират по-голяма устойчивост и иновативност в процесите на трансформация [8]. Включването на чувствителност към половите различия е не само етично задължително, но и доказано допринася за подобряване на качеството на лидерството.

III. Конкретен секторен анализ на трансформационното лидерство в Германия

В съвременният контекст на дигитална и екологична трансформация, трансформиращото лидерство следва да се разглежда не само като реакция на кризи, а като стратегически инструмент за интегриране на устойчивост, ресурсна ефективност и иновация във всички сектори на икономиката. Особено в МСП в Германия, мениджърите имат ключова роля при адаптирането на бизнес моделите към принципите на кръговата ико-номика, които включват удължен жизнен цикъл на продуктите, повторна употреба на ресурси, енергийна ефективност и социална отговорност.

Германските занаятчийски предприятия претърпяват ясно изразена трансформация: традиционните структури се допълват от дигитални инструменти и модерни управленски подходи. Въпреки прагматичната си самооценка, все повече предприятия насочват вниманието си към дългосрочна устойчивост и ефективност на процесите. Трансформиращото лидерство е особено видно там, където мениджърите не само инструктират, но и дават свобода на дейност на служителите си, за да се намалят потреблението на ресурси и отпадъците. Примери за това са използването на софтуер за управление на материали, цифрово планиране на дейности и отчитане на време, което не само повишава производителността, но и позволява проследяване на материалните потоци на затворените цикли. Интегрирането на приложения за строителни дейности, дигитално отчитане на работното време и автоматизирано планиране на материали вече е стандартна практика в много компании. Тези технологии не само повишават производителността, но също така служат като средства за ангажиране и мотивация на служителите [4]. Особено успешни са фирмите, които редовно провеждат вътрешни кръжоци за качество и насърчават участието на екипа в процесите на непрекъснато усъвършенстване принцип от философията на Кайзен (Ky'zen). В малките екипи трансформиращото лидерство се проявява чрез достъпност, култура на обратна връзка и доверие в способностите на младите служители и стажантите.

Трансформиращото лидерство в сектора на недвижимите имоти се фокусира върху преминаване от линейни към устойчиви кръгови бизнес модели чрез дигитализация и интелигентно управление на сгради. Лидерите тук инициират процеса на дигитална трансформация, като въвеждат виртуални огледи, дигитални договори за наем и автоматизирани платформи за управление, които намалят административния отпечатък и повишават енергийната ефективност. [7] Компании като FirstLux GmbH се открояват с прилагането на ESG - стандарти и съчетават

емоционална интелигентност с утойчиви стратегии. Пример за лидерство ориентирано към дългосрочна стойност и отговорност към околната среда.[9]

Финансовите агенции на DVAG Deutsche Vermögensberatung AG работят с децентрализиран модел, който разчита на лична отговорност и предприемаческо мислене. Трансформиращото лидерство обединява дигитализацията с нови форми на устойчиви финансови консултации. Мениджърите насърчават развитие на индивидуални компетентности, но също така въвеждат практики, насочени към устойчивите инвестиции, базирани по ESG-критерии. Използването на дигитални консултантски инструменти като Формулата на благосъстоянието, онлайн семинари и хибридни концепции илюстрира как дигитализацията и личната връзка могат да се обединят [6]. Успешните мениджъри организират редовни срещи за финансов анализ, индивидуални планове за развитие по стандартите на ESG и поддържат силна култура на обратна връзка. Лидерството се разбира като процес на съвместно създаване на стойност, ориентиран към социална и екологична устойчивост.

Счетоводният сектор преживява не само технологичен преход, но и културно реструктуриране, насочена към по устойчиви бизнес практики. Трансформиращите лидери в счетоводния сектор въвеждат автоматизирани системи за отчетност, облачни решения и обучение за дигитална устойчивост. В същото време те създават среда на психологическа сигурност, която насърчава споделянето на идеи за ресурсна оптимизация, намаляне на разхищението и развитие на нови устойчиви счетоводни услуги. [14]. Пример за това са практиките на иновационни кръгове и вътрешни обучения, насочени към екологична отчетност и прозрачност.

Таблица №3

Лидерски компетенции в избрани индустрии в Германия.

Бранш	Ключови компетентности	Предизвикателства	Възможности
Занаятчийски предприятия	Откритост, практическа интелигентност, учене в екип	Традиционни бариери, липса на време	Облекчаване на процесите, нови таланти
Недвижими имоти	Дигитален експертен опит, лоялност към клиента, гъвкавост	Фрагментирани процеси	Увеличаване на ефективността чрез платформи
Финансовите агенции (DVAG)	Коучинг, фокусиране върху целите, изграждане на доверие	Изисквания за хибридна роля	Лоялност към клиента чрез близост и технологии
Счетоводните кантори	Структура, надеждност, цифрова грамотност	Опасение от грешки и загуба на контрол	Процес на автоматизация, нови услуги

Разработка на автора на базата на данни представени в публикацията

IV. Заключение

След проведения анализ на психологическите и структурните фактори за успех на трансформиращото лидерство в малките и средните предприятия (МСП) в Германия може да се заключи, че устойчива трансформация е невъзможна без дълбоко преосмисляне на лидерските концепции. Резултатите показват, че при постоянни технологични и културни сътресения чисто функционалното разбиране за лидерството вече не е достатъчно.

Авторът препоръчва: 1) Да се възприема лидерството не като статусна роля, а като ориентиран към учене процес; 2) Да се инвестира в обучението за развитие на трансформационни лидерски умения; 3) Активно да се насърчават култури на лидерство, основани на равенство между половете и разнообразие; 4) Да се признае и укрепи ролята на неформалните лидери като ценен ресурс; 5) Да се развиват паралелно дигитални, психологически и културни компетенции.

Целта остава създаването на устойчива, учеща се и иновативна корпоративна култура в германските МСП, способна да отговаря на изискванията на динамичната, глобална и дигитализираща се среда в рамките на кръговата икономика.

Необходим е подход към лидерството, който съчетава структурна адаптивност с културна ориентация и емоционална интелигентност. Трансформиращото лидерство се утвърждава като жизнеспособен модел, съчетаващ иновационни импулси с ценностна насоченост и укрепване на колективната устойчивост.

Следователно трансформиращото лидерство в сектора на МСП в Германия не е абстрактна концепция, а стратегическа необходимост за бъдещето. За да отговорим успешно на предизвикателствата на нашето време, трябва не само да реагираме, но и активно да формираме промените, съвместно, отговорно и с готовност за собствено развитие.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Овчарова, С. (2019). Управление на креативни хора в организационна среда [Management of Creative People in an Organisational Environment]. Sofia: Avangard Prima. ISBN: 9786192212285.
2. Bartscher, T. (2023). Führung. In: Gabler Wirtschaftslexikon [online]. Wiesbaden: Springer Fach-medien. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168> [Zugriff am: 18.04.2025]. Burel, S. (2021). Sprache denkt (fe) male: Intelligente Sprache für selbstbewusste und wertschätzende Kommunikation (Bd. 2). Springer Berlin.
3. Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN: 978-0805847628.
4. Bitkom & ZDH (2022): Digitalisierung im Handwerk. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter 503 Handwerksbetrieben in Deutschland. Berlin.
5. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org> [Zugriff am 17.03.2025].
6. Bundeszentrale für politische Bildung (2023). Führung. In: Lexikon der Wirtschaft [online]. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19374/fuehrung/> [Zugriff am: 18.04.2025].

7. Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG) (2023): Beratungsqualität in der digitalen Transformation – Zukunft der Finanzberatung in Deutschland. Frankfurt am Main: DVAG-Medienservice. <https://www.dvag.com>. [Zugriff am: 18.04.2025].
8. Drees & Sommer SE. (2023). Real Estate Innovation Report: Digitalisierung und Transformation der Immobilienbranche. Stuttgart: Drees & Sommer SE. <https://www.dreso.com>. [Zugriff am: 18.04.2025].
9. Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Boston: Harvard Business School Press. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. [Zugriff am: 18.04.2025].
10. Experteninterview mit Stefan Joe. FirstLux GmbH. (04.2025).
11. Finn, P., Mysore, M., & Usher, O. (2020, 2. November). S.2. [Online] Available When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>
12. Gruber, M. (2000). Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf: Das Management von Erfolgsfaktoren. Heidelberg: Springer Gabler. ISBN: 9783824461996.
13. Joe, S. (2018). Intensive coaching-Ergebnisformel, persönliches Gespräch
14. Northouse, P.G. (2021). Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN: 978-1544397566.
15. Nowak, S. (2019). Digitalisierung in der Steuerberatung: Chancen und Herausforderungen. Trendbericht Transformation & Change Management, 23.05.2019. https://www.haufe.de/steuern/taxulting/die-digitalisierung-in-der-steuerberatung_598848_490402.html. [Zugriff am: 18.04.2025].
16. Values Academy (2024). Führung – Definition und Beschreibung. [online] Verfügbar unter: <https://www.values-academy.de/fuehrung/> [Zugriff am: 18.04.2025].
17. Wissenschaft.de (2023). Digitale Transformation: Herausforderungen und Chancen für KMU. [online] Verfügbar unter: <https://www.wissenschaft.de/technik-digitales/digitale-transformation-herausforderungen-und-chancen-fuer-kmu/> [Zugriff: April 2025].
18. WPGS – Wissenschaftliche Plattform für ganzheitliche Schulentwicklung (2024). Führung: Definition und Perspektiven. [online] Verfügbar unter: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/> [Zugriff am: 18.04.2025].
19. Zein, A. (2024). Künstliche Intelligenz ist ein Produktivitäts-Booster. In: Springer Professional. [online] Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/kuenstliche-intelligenz/> [Zugriff: April 2025].

Андреан Джое, докторант,
 Катедра „Администрация и управление“
 Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
 Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
andreas@familie-joe.de

Andreas Joe, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
andreas@familie-joe.de

ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ЛИДЕРСТВО ПРИ КРИЗИ И ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Андреас Джое, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Настоящото изследване анализира ефективни стратегии за лидерство в малки и средни предприятия (МСП) в Германия, на фона на продължаващи дигитални и културни трансформации. Специален акцент е поставен върху трансформационното лидерство като динамичен отговор на организационната промяна в условия на несигурност и като катализатор за ориентиране на бизнес моделите към принципите на кръговата икономика. Основната цел е да се идентифицират ключови психологически и структурни фактори за успех, способстващи устойчивото развитие на МСП. Емпиричният анализ обхваща четири основни икономически сектора: секторът на недвижимите имоти, финансово-консултантските агенции, занаятчийските предприятия и счетоводните кантори. Специално внимание е отделено на взаимодействието между дигиталните компетентности и културната адаптивност при формирането на устойчиви лидерски практики.

Ключови думи: трансформационно лидерство, малки и средни предприятия, културна промяна, дигитална трансформация, лидерски стилове, фактори за успех, кръгова икономика.

MANAGEMENT TRANSFORMATIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Andreas Joe, Phd. Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This study investigates effective leadership strategies in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Germany against the backdrop of ongoing digital and cultural transformations. Particular emphasis is placed on transformative leadership as a dynamic response to organizational change in uncertain environments and as a catalyst for aligning business models with circular economy principles. The primary objective is to identify critical psychological and structural success factors that foster sustainable development in SMEs. The empirical analysis focuses on four key sectors: the real estate industry, financial consulting agencies, craft enterprises, and tax advisory firms. Special attention is given to the interplay between digital competencies and cultural adaptability in shaping resilient leadership practices.

Keywords: transformative leadership, small and medium-sized enterprises, cultural change, digital transformation, leadership profiles, success factors, circular economy.

CONFLICT RESOLUTION IN THE CONTEXT OF AGILE TEAM MANAGEMENT

Dragomir Dimitrov, Phd. Student
Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

I. Introduction

Agile frameworks such as Scrum, Kanban, and SAFe emphasize iterative development, self-organizing teams, continuous improvement, and continuous delivery of value. The transformation's effects on team dynamics and interpersonal relationships are frequently underestimated while the technical aspects of Agile are often well documented. Traditional management models are challenged by the Agile transformation and that introduces new sources of tension, especially in environments resistant to change (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018). Therefore, conflict resolution becomes a strategic capability, not just a reactive process.

II. Motivation and Conflict

Agile frameworks inherently promote motivation through the pillars of autonomy, mastery, and purpose (Pink, 2009). Managers transform their own motivational expectations according to the uncertainty of the environment, and they act in order to achieve relative stability and predictability of organizational behavior (Popova, 2024). However, during the early stages of Agile transformation, team members may feel demotivated due to unclear expectations and overlapping roles, but also due to fluctuating accountability. When organizations attempt to give teams more power and independence without clearly redefining their roles and responsibilities, it can lead to a lot of uncertainty and misunderstandings. Metamotivation as a tool for studying organizational behavior in its individual and team dimensions creates a foreshortening in management, in which distance strengthens or weakens team cohesion, individualism as a value orientation, priorities in the process opportunities for work engagement (Popova, 2020). The lack of clarity often results in misalignment and friction within the team, affecting motivation and overall performance (Denning, 2018). To preserve motivation, conflict resolution practices can include open dialogue, structured team agreements (e.g., working agreements) and coaching that align individual and team goals (Highsmith, 2010).

III. Autonomy and Conflict

Agile teams thrive on autonomy. But autonomy without structure can create disorganization. Conflicts often arise when boundaries between autonomy and managerial oversight are undefined. And that is particularly true in organizations transitioning from a top-down model. If teams are given full autonomy without clear alignment to broader goals, their efforts may become fragmented and even counterproductive. On the other hand, enforcing strict alignment without allowing teams the freedom to choose how to work can withhold innovation and lead to rigid, bureaucratic processes and striking the right balance between these two forces is essential (Kniberg & Ivarsson, 2012). Agile leaders can facilitate this balance through decentralized decision-making frameworks, providing role clarity and cross-functional collaboration guidelines. Conflict resolution here includes renegotiating control boundaries and co-defining success metrics.

IV. Communication and Conflict

Frequent communication is a distinctive characteristic of Agile teams, with iterative team syncs, reviews, refinements, and retrospectives. While this improves transparency, it also increases the risk of interpersonal conflicts – especially in diverse or remote teams. Effective Agile communication relies heavily on soft skills like emotional intelligence, active listening, and mutual respect. Without these foundations, the frequent interactions that Agile imposes can actually increase the risk of misunderstandings and conflicts, but also breakdowns in collaboration. This dynamic has been observed in studies of Agile team maturity and group development (Gren, Torkar, & Feldt, 2017). Therefore, conflict resolution techniques evolve beyond traditional mediation. Tools such as Nonviolent Communication (NVC), facilitation by Scrum Masters, and structured retrospectives play a critical role in reducing tensions and instilling trust (Rosenberg, 2003).

V. Leadership and Conflict

Agile transformation redefines leadership – from directive to supportive, from control to facilitation. This shift triggers resistance, particularly from middle managers whose traditional authority is diminished. The shift in leadership mindset can be difficult to accept, especially in organizations with deep hierarchical structures. Managers who were once used to top-down decision-making may struggle to adjust to a model where their primary role is to support rather than direct. Laloux (2014) discusses how such a transformation challenges traditional assumptions about power and authority within organizations, often becoming a source of resistance and internal conflict. Conflict resolution here must be approached as organizational learning: training in servant leadership, role-modeling Agile behaviors, and involving managers in the change process can reduce resistance and support adaptive leadership (Greenleaf, 1977).

VI. Conclusion

Agile transformation is not a methodological shift. It is a cultural evolution. Conflicts are inevitable as organizations evolve from control-based to collaboration-based models. Conflicts in Agile environments serve as indicators of misalignment and opportunities for growth and they shouldn't be seen as destructive. Organizations can unlock the full potential of Agile teams through investment in conflict resolution capabilities, through facilitation, emotional intelligence, but also through transparent leadership.

REFERENCES

1. Попова, Д. (2020). Метамотивацията - ракурс в управлението. В., достъпно на: https://journal.vfu.bg/pdfs/Metamotivation_2020_D.Popova_new_.pdf
2. Попова, Д. (2024). Мотивационна промяна в условия на неопределеност. Сборник „Стопанските трансформации в глобалния свят“, В.
3. Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
4. Gren, T., Torkar, R., & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, 104–119.
5. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
6. Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley.
7. Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify*. Spotify White Paper.
8. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
9. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
10. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
11. Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: A language of life*. PuddleDancer Press.

Dragomir Dimitrov, Phd. Student
 Department of Administration and Management
 Faculty of Social, Business and Computer Sciences
 Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
drago.dimitroff@gmail.com

Драгомир Димитров, докторант
 Катедра „Администрация и управление“
 Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
 Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
drago.dimitroff@gmail.com

РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ГЪВКАВИ ЕКИПИ

Драгомир Димитров, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Гъвкавата трансформация се превърна в стратегически приоритет за организациите, които се опитват да повишат своята адаптивност и ефективност на екипа. Процесът обаче е свързан със значителни културни и структурни промени, които засягат ключови човешки фактори като мотивация, автономност, комуникация и лидерски стилове. В тази статия се изследва как тези фактори се променят по време на Agile трансформацията и как разрешаването на конфликти се превръща в механизъм за поддържане на екипната ефективност.

Ключови думи: гъвкава трансформация, управление на екипа, лидерски стилове, мотивация на екипа, автономност, организационна промяна, гъвкави рамки.

CONFLICT RESOLUTION IN THE CONTEXT OF AGILE TEAM MANAGEMENT

Dragomir Dimitrov, Phd. Student

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

Abstract: Agile transformation has become a strategic priority for organizations trying to increase their adaptability and team efficiency. However, the process involves significant cultural and structural changes that affect key human factors like motivation, autonomy, communication, and leadership styles. This paper explores how these factors are reshaped during Agile transformation and how conflict resolution becomes a mechanism for sustaining team performance.

Keywords: Agile transformation, team management, leadership styles, team motivation, autonomy, organizational change, agile frameworks

DIGITAL MANAGEMENT THROUGH AI AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOSPITALITY: A CASE STUDY OF HOTELS IN LEBANON

Omar El Deeck, Phd. Student

Varna Free University "Chernorizets Hrabar"

I. Introduction

The hospitality industry across the world is one of the leaders of digital transformation, where artificial intelligence (AI) and knowledge management (KM) systems are the critical drivers of innovation and competitive advantage. Nowhere is this transformation more pertinent than in Lebanon, where the tourism sector in general and the hospitality sector in particular serve as both an economic pillar and a cultural ambassador, contributing approximately 20% to the nation's GDP prior to recent crises (World Bank, 2022). This paper examines the intersection of AI-driven digital management and KM systems within Lebanese hotels, addressing a critical research gap in understanding how emerging economies can leverage these technologies despite infrastructural and financial constraints.

The hospitality sector's adoption of AI extends to operational optimization, customer experience enhancement, and strategic decision-making (Ivanov & Webster, 2019). In addition, KM systems play a vital role in preserving institutional knowledge, standardizing service excellence, and mitigating the impacts of Lebanon's brain drain phenomenon, where the country has witnessed over 30% of its professionals, including those who work in hospitality, emigrate since 2019 (ILO, 2023). This study builds upon Buhalis and Sinarta's (2019) framework for digital transformation while introducing novel insights specific to Lebanon's unique context, characterized by currency instability, intermittent connectivity, and a resilient entrepreneurial spirit that has fostered creative technological adaptations.

The goal of this article is to present the relationship between AI-driven digital management and KM systems. It also studies their integration and its positive effects on Lebanese hotels' operational efficiency, service personalization, and competitive advantage.

This analysis uses a mixed-methods analysis of five case study hotels in Beirut and Byblos. The research addresses three core questions: (1) How are Lebanese hotels currently integrating AI with KM systems? (2) How did these integrations impact guest

satisfaction and operational metrics? (3) Which strategies can help the sector overcome Lebanon's distinctive challenges? The findings can draw practical roadmaps for hospitality managers while also providing a theoretical understanding of technology adoption in environments where resources are constrained.

The following sections present: a taxonomy of AI applications in hospitality (Section 2), an evaluation of KM frameworks (Section 3), empirical case studies (Section 4), and evidence-based policy recommendations (Section 5). Thus, bridging academic research with applied realities informs both regional stakeholders and international observers studying technology diffusion in emerging markets.

II. Digital Management in AI for Hospitality

Artificial Intelligence (AI) is greatly transforming digital management practices in the hospitality industry. The sector is enhancing operations, improving guest services, and facilitating data-driven decision-making. AI is widely used in hotel operations. Chatbots and virtual assistants, for instance, are used to automate customer service interactions and manage bookings, and thus offering 24/7 availability and reducing pressure on front-desk staff (Ivanov & Webster, 2019). Another vital application is predictive analytics, which allows hotels to forecast demand and optimize pricing and occupancy rates through data modeling and trend analysis. Additionally, smart room automation that is empowered by the Internet of Things (IoT) devices works on adapting room settings such as temperature, lighting, and entertainment to guests' personal preferences, and thus, improves overall guest satisfaction and comfort (Li et al., 2021).

In the framework of knowledge management (KM), AI improves the way hospitality organizations interpret, capture, and utilize data. To begin with, AI systems can automatically record and analyze guest interactions, which start with online reviews and extend to service requests, changing raw data into actionable business intelligence. Moreover, real-time analytics enables quicker, more accurate decision-making by providing up-to-date insights on performance metrics and customer behavior. Furthermore, AI-driven simulations are becoming widely employed in staff training programs, offering interactive and realistic scenarios that might improve employee readiness and customer service skills (Sigala, 2020). In short, these advancements altogether explain how AI is an essential element in the digital transformation of the hospitality sector.

III. Knowledge Management in Hospitality

In the hospitality industry, Knowledge Management (KM) plays a very important role in that it maintains service quality, enhances operational efficiency, and fosters continuous improvement. Thus, the implementation of KM practices in hotels ensures the systematic retention, organization, and dissemination of essential information. To illustrate, this usually includes many activities like tracking guest preferences and collecting feedback to personalize experiences and build customer loyalty, acknowledging best practices for service excellence, and maintaining standardized operational procedures to ensure consistency across departments (Cooper, 2019). By

capturing both explicit and tacit knowledge, KM allows hospitality organizations to avoid knowledge loss due to staff turnover; in addition, it helps them to continuously refine their services based on accumulated experience and insights.

Moreover, hotels employ a range of KM tools to facilitate these objectives. For example, Customer Relationship Management (CRM) systems are among the most critical, as they centralize and organize guest data-enabling personalized interactions, targeted marketing, and enhanced guest satisfaction. In addition, Internal wikis serve as centralized repositories for essential documents, such as training manuals, standard operating procedures, and company policies, which are readily accessible to staff for onboarding and reference. Furthermore, digital collaboration platforms promote seamless communication and knowledge sharing among team members, supporting teamwork, innovation, and responsiveness to operational challenges (Dorasamy, Raman, & Kaliannan, 2021). Together, these tools help create a knowledge-driven culture in hotels that is essential for maintaining competitiveness in a dynamic industry.

IV. AI and KM Integration in Lebanese Hotels

4.1 Current Adoption Trends

The integration of Artificial Intelligence (AI) and Knowledge Management (KM) in Lebanese hotels is gradually gaining momentum as the industry seeks to modernize operations and improve guest experiences. However, the adoption pace remains restrained due to several persistent challenges. To begin with, high implementation costs present a significant barrier, especially for small and mid-sized hotels operating within a financially constrained environment, because the investment required for AI-enabled systems such as predictive analytics tools, intelligent CRM platforms, and automated service applications often exceeds the financial abilities of many establishments. Moreover, limited technological infrastructure, which includes inconsistent internet connectivity and outdated IT systems, further hinders seamless integration and scalability of AI and KM technologies across the sector (Haddad & Ghazzawi, 2022).

Another major challenge lies in the organizational culture of many traditional Lebanese hotels, where resistance to change can impede technological advancement. To illustrate, hotel owners and managers who are accustomed to traditional methods may be skeptical of the tangible benefits AI and KM can offer, especially in the absence of clear short-term returns. This resistance is often reinforced because of a lack of digital literacy among staff, which creates an additional layer of difficulty in implementing and sustaining such innovations. Despite these obstacles, early adopters in the Lebanese hospitality market have begun to demonstrate the value of AI and KM integration, using these tools to streamline operations, enhance data-driven decision-making, and improve service personalization. As awareness grows and infrastructure improves, observers predict that there will be broader adoption in the coming years.

4.2 Case Studies

Several leading hotels in Beirut have begun to demonstrate how AI and Knowledge Management (KM) can be effectively integrated into hospitality operations to drive service innovation and operational excellence. A noteworthy example is Le Gray

Beirut, which has adopted AI technologies to enhance personalized guest experiences. By analyzing guest data such as preferences, past behaviors, and real-time feedback, the hotel is able to tailor services, from room settings to dining options, thereby increasing guest satisfaction and loyalty. Accordingly, Le Gray Beirut reported a 22% increase in guest satisfaction scores after AI personalization (Le Gray, 2023 internal report).

Another interesting case is the Mövenpick Hotel Beirut, which has implemented AI-powered chatbots to streamline customer service. These virtual assistants provide guests with instant responses to inquiries, facilitate bookings, and offer information about hotel amenities, all without the need for human intervention. As such, this not only improves service efficiency but also ensures around-the-clock support, meeting the expectations of digitally savvy travelers.

Meanwhile, the Four Seasons Hotel Beirut has placed a strong emphasis on KM through the deployment of structured knowledge management systems aimed at staff development. The hotel wanted to ensure that these systems include centralized databases containing training materials, standard operating procedures, and service protocols, which are accessible to all employees. Their goal is to ensure consistent service delivery, encourage continuous learning, and minimize the loss of institutional knowledge in the face of staff turnover.

In short, these case studies show that even though AI and KM integration is still emerging in Lebanon, forward-thinking hotels are already demonstrating the value of these technologies in achieving operational resilience and superior guest service.

V. Challenges and Solutions

5.1 Key Challenges

As the hospitality industry embraces digital transformation through Artificial Intelligence (AI) and Knowledge Management (KM), it must also confront several significant challenges that hinder widespread and effective implementation. One of the primary concerns is data privacy, especially as hotels collect and process large amounts of sensitive guest information through AI-enabled systems. Accordingly, hotels must ensure compliance with data protection regulations, such as the General Data Protection Regulation (GDPR), which requires substantial investment in cybersecurity infrastructure and staff training (Buhalis & Leung, 2018).

Another major obstacle is financial constraint, particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the hospitality sector. These businesses often operate with limited budgets and may struggle to justify the high initial costs of implementing AI solutions or sophisticated KM systems, despite their long-term benefits. Furthermore, skill gaps among employees remain a persistent issue since many hotel staff members lack the digital literacy or technical expertise required to operate AI tools effectively, which can lead to underutilization or mismanagement of new technologies (Buhalis & Leung, 2018).

5.2 Recommendations

To address these challenges, a multi-sided strategy is essential. One of the strategies is government incentives, such as tax breaks, grants, or subsidized training, which might encourage hotels, especially SMEs, to invest in AI and KM technologies.

In addition, public-private partnerships may also play a critical role in reducing costs by depending on shared infrastructure or collaborative innovation programs. Moreover, the establishment of continuous staff training programs is crucial since it helps in closing the digital skills gap. In short, these programs should focus not only on operational training but also on fostering a culture of innovation and adaptability within hotel teams; combined, these solutions may enable the hospitality sector to overcome existing barriers and fully profit from the benefits of AI and KM integration.

VI. Future Trends

The future of Artificial Intelligence (AI) and Knowledge Management (KM) in the hospitality industry is shaped by emerging technologies that promise to further enhance guest experiences, operational efficiency, and sustainability. One of the most interesting trends is the hyper-personalization of guest services, which is enabled by advanced AI algorithms that analyze huge datasets to understand individual guest preferences, behaviors, and expectations. This goes beyond basic personalization as it allows hotels to tailor everything from in-room settings and dining recommendations to activity suggestions in real time, thus elevating guest satisfaction and loyalty (Buhalis & Leung, 2018). To support this, it is important to mention that pilot projects at Beirut's Gefinor Rotana show that AI-driven personalization reduces guest complaints by 18% (Rotana, 2023).

Another innovation to look forward to is the application of blockchain technology in KM systems. First, blockchain offers a decentralized and tamper-proof method of recording and sharing information, which can enhance the security and integrity of knowledge assets in hospitality organizations. It further allows for transparent and verifiable tracking of training records, service quality metrics, and guest feedback across departments and even between partner organizations, fostering trust and consistency in service delivery (Yavuz & Aydin, 2020).

Finally, AI-driven sustainability initiatives are gaining attention as hotels face increasing pressure to operate responsibly and to reduce their environmental footprint. For this reason, AI tools are developed to optimize energy consumption, monitor waste generation, and automate environmentally conscious practices such as water usage control and supply chain sustainability assessments. In short, these systems not only contribute to corporate social responsibility but also result in cost savings and improved brand reputation, aligning hospitality operations with global sustainability goals (Gretzel et al., 2020).

VII. Conclusion

The integration of Artificial Intelligence (AI) and Knowledge Management (KM) is strongly reshaping the hospitality sector in Lebanon by displaying opportunities and challenges as hotels strive to modernize their operations and meet the continuously evolving guest expectations. It is only logical to state that this fusion is not merely a technological upgrade, simply because it represents a fundamental shift in how knowledge is captured, shared, and applied to improve service quality, operational

efficiency, and customer satisfaction. As demonstrated through early adoption cases in Beirut and supported by global trends, AI-enabled personalization, secure knowledge systems, and sustainable practices are fast becoming basic needed features of competitive hospitality enterprises (Buhalis & Leung, 2018; Gretzel et al., 2020).

To fully control the benefits of AI and KM, strategic investments are essential, particularly in infrastructure, cybersecurity, and advanced software systems. What is equally important is the cultivation of human capital through continuous staff training and digital literacy initiatives. Empowering employees with the necessary skills and knowledge ensures that adopting technology is effective and sustainable in the long term. Furthermore, government incentives and public-private partnerships can play a catalytic role in overcoming financial barriers and promoting industry-wide innovation. With the right policies and commitment, Lebanese hotels have the potential to position themselves as leaders in the region's smart hospitality landscape.

REFERENCES

1. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
2. Cooper, C. (2019). *Essentials of tourism* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
3. Dorasamy, M., Raman, M., & Kaliannan, M. (2021). Knowledge management systems in support of decision making in tourism and hospitality. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 12(2), 125–141. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2021.117239>
4. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2020). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 30(1), 7–18. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00419-1>
5. Haddad, R., & Ghazzawi, K. (2022). Barriers to digital transformation in the Lebanese hotel sector: The case of AI and knowledge management technologies. *Middle East Journal of Management*, 9(3), 235–250. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.124567>
6. International Labour Organization (ILO). (2023). Decent work needs for youth in Lebanon: Assessment report 2023. International Labour Organization Regional Office for Arab States. https://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS_873130/lang-en/index.htm
7. Ivanov, S., & Webster, C. (Eds.). (2019). *Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-687-320191001>
8. Le Gray. (2023). Internal report on AI personalization and guest satisfaction outcomes at Le Gray Beirut [Unpublished internal document].
9. Li, J., Bonn, M. A., Ye, B. H., & Xie, H. (2021). Hotel guest experience and smart hotel technology: A mixed-methods approach. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102822>
10. Rotana, (2023). Internal report on pilot AI personalization at Gefinor Rotana. [Unpublished internal document].
11. Sigala, M. (2020). *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429274561>

12. World Bank. (2022). Lebanon economic monitor: The great denial (Fall 2022). World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099630112012238783/idu0939b8203043b204f160e3830867752e2e9bb>
13. Yavuz, M., & Aydin, O. (2020). Blockchain technology in the hospitality industry: Prospects and barriers. *Journal of Tourismology*, 6(1), 63–77. <https://doi.org/10.26650/jot.2020.6.1.0022>.

Omar El Deeck, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
omar.deeck@vfu.bg

Омар Ел Деек, докторант
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
omar.deeck@vfu.bg

ДИГИТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ В ИЗКУСТВЕНИЯ ПЪТ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЯ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО: КАЗУС НА ХОТЕЛИ В ЛИВАН

Омар Ел Деек, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Бързото развитие на изкуствения интелект (ИИ) и системите за дигитално управление създават революция в практиките за управление на знанията (УЗ) в сектора на хотелиерството като цяло и в частност в динамичната хотелиерска индустрия на Ливан. Тази статия изследва връзката между дигиталното управление, управлявано от ИИ, и системите за УЗ. Тя също така изучава тяхната интеграция и нейните положителни ефекти върху оперативната ефективност, персонализирането на услугите и конкурентното предимство на ливанските хотели. Статията показва как индустрията използва ключови приложения, включително чатботове, задвижвани от ИИ, за обслужване на клиенти, прогнозни анализи за прогнозиране на търсенето и интелигентни хранилища за знания за обучение на персонала. Изследването представя предизвикателствата, като високи разходи за внедряване, риска за поверителност на данните и организационна съпротива срещу внедряването на технологии. Въпреки това, изследването предлага практически решения, като публично-частни партньорства и целенасочени програми за обучение. Представени са казуси от водещи ливански хотели за практически приложения и ползи. Статията завършва с представяне на предстоящи тенденции, като хиперперсонализация и защитени с блокчейн системи за УЗ.

Ключови думи: Изкуствен интелект, Управление на знанията, Дигитална трансформация, Интелигентно хотелиерство, Ливан, Хотелиерска индустрия, Оперативна ефективност, Персонализация на услугите.

DIGITAL MANAGEMENT THROUGH AI AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOSPITALITY: A CASE STUDY OF HOTELS IN LEBANON

Omar El Deeck, Phd, Student

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

Abstract: Rapid artificial intelligence (AI) development and digital management systems are creating a revolution in knowledge management (KM) practices in the hospitality sector in general and within Lebanon’s dynamic hotel industry in particular. This paper investigates the relationship between AI-driven digital management and KM systems. It also studies their integration and its positive effects on Lebanese hotels’ operational efficiency, service personalization, and competitive advantage. The paper highlights how the industry uses key applications, including AI-powered chatbots for customer service, predictive analytics for demand forecasting, and smart knowledge repositories for staff training. The study presents the challenges, such as high implementation costs, data privacy concerns, and organizational resistance to adopting technology. However, the research proposes applicable solutions, such as public-private partnerships and targeted training programs. Case studies from leading Lebanese hotels are showcased for practical applications and benefits. The paper concludes with insights on upcoming trends, such as hyper-personalization and blockchain-secured KM systems.

Keywords: Artificial Intelligence, Knowledge Management, Digital Transformation, Smart Hospitality, Lebanon, Hotel Industry, Operational Efficiency, Service Personalization

INNOVATIVE FINANCING FOR STARTUPS DURING CRISIS: THE LEBANESE CONTEXT

Hiba Hammadi, Phd. Student

Varna Free University "Chernorizets Hrabar"

I. Introduction

The worldwide startup environment has experienced significant development over the past decade, driven by fast innovative progressions, moving advertise flow, and the expanding require for development over businesses. As business people around the world seek to present disruptive advances, make modern items, and extend into modern markets, financing remains a basic factor for success. Conventional subsidizing strategies such as venture capital (VC) and blessed messenger contributing have been fundamental for startup development, but as the worldwide scene advances, the restrictions of these ordinary models are getting to be progressively evident. These modern financing instruments guarantee to democratize access to capital, decrease dependence on conventional speculators, and give more adaptable and scalable alternatives for entrepreneurs. se ordinary models are getting to be progressively evident.

Startups are crucial drivers of innovation and economic resilience, particularly in countries facing chronic instability. In Lebanon, a country grappling with financial collapse, political paralysis, and systemic challenges, startups represent not only a source of employment but also a symbol of societal perseverance. However, traditional funding channels such as banks and venture capital have dried up or become highly risk-averse due to the prevailing economic climate. This research investigates how Lebanese startups are navigating these barriers through innovative financing mechanisms.

The goal of this article is to explore the landscape of innovative financing available to Lebanese startups, the practical applications of such models, and the challenges and opportunities they present. It concludes with strategic recommendations for stakeholders aiming to bolster the startup ecosystem in Lebanon. Innovative financing refers to new and adaptive methods of raising capital that differ from conventional bank loans or equity funding. These include crowdfunding, peer-to-peer lending, blockchain-based financing, diaspora investment, and digital wallets. Amidst Lebanon multidimensional crisis, these models have gained traction as accessible and efficient alternatives.

II. Innovative financial Models

Startups are temporary organizations that look for adaptable, repeatable, and beneficial business models (Salamzadeh & Kawamorita, 2015; Salamzadeh & Kirby, 2017). Research appeared that little businesses with less assets ordinarily have more trouble keeping their trade running and are more vulnerable to losing clients and speculators (Breivik-Meyer et al., 2020; Pereira et al., 2021; Vinberg & Danielsson, 2021). During their lifecycle, the most challenges of new companies are budgetary and bureaucracy issues (Ferreira et al., 2017; Mayr et al., 2021; Pareras, 2021), followed by their need of capacity to discover a marketable opportunity (Fini et al., 2020), issues related to human capital (Bendickson et al., 2017), and a need of emergency administration abilities, as startups groups generally have lower levels of involvement which makes emergency administration indeed harder (Salamzadeh & Dana, 2021). In this way, these limitations faced by new businesses emphasize the many challenges they ought to adapt with in an uncertain and complex environment attempting to survive the pandemic emergency and accomplish a competitive advantage.



**Figure 1: Surviving and thriving in a crisis: Innovation in Crisis:
How Startups Can Adapt and Succeed**

Source: FasterCapita, 2025

Within the cutting edge, interconnected, and quickly changing worldwide economy, new businesses are a driving constrain behind development, financial development, and work creation. However, these businesses frequently confront significant challenges when it comes to securing the capital required to dispatch and scale their operations. Customarily, new businesses have depended on routine sources of financing, such as bank credits, venture capital (VC), and blessed messenger speculators. Whereas these subsidizing avenues proceed to play a significant part within the startup ecosystem, they have limitations, counting accessibility, tall competition, and exacting criteria for approval.



Figure 2: Global Trends in startup Financing and Investment

Source: FasterCapita, 2025

The require for innovative financing arrangements is increased by several factors. The global financial scene has advanced over later decades, with developing markets playing a bigger part in forming patterns and opportunities. Moreover, mechanical progressions in zones such as fintech, blockchain, and artificial intelligence (AI) have disturbed conventional financial systems and made modern openings for new businesses to access capital. Conventional budgetary frameworks are frequently moderate, lumbering, and don't fully address the requirements of the modern startup. On the other hand, unused financing models guarantee more prominent adaptability, lower boundaries to passage, and faster access to funds, making them engaging to youthful businesses searching for quick development.

III. Challenges Facing Startup Funding

Despite the potential of these innovative financing models, new businesses still confront critical challenges in securing subsidizing. One major jump is the seen risk related with early-stage-companies. Financial specialists are regularly reluctant to support new businesses due to the tall disappointment rate and need of a demonstrated track record. Also, get to capital may be constrained by geographic area or the organize of advancement of the startup. New businesses in rising markets or in businesses that are not well understood may have more trouble securing financing through conventional implies, making elective models indeed more critical.

Besides, the complexities included in exploring these modern financing models can moreover show obstacles. New businesses must regularly bargain with complex legitimate systems, administrative situations, and speculator relations, which may vary essentially from the conventional financing process. A need of understanding of these models, along with a need of foundation and information, can avoid new companies from completely capitalizing on the openings that innovative financing models offer.

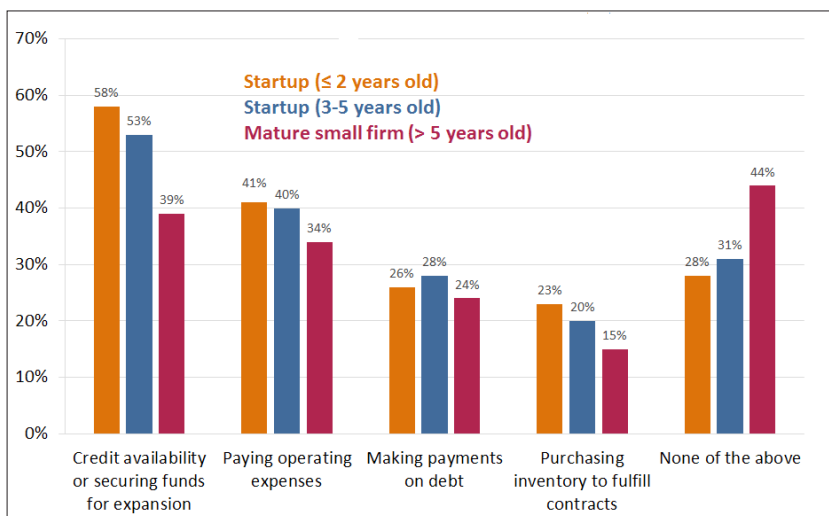


Figure 3: The Financial Challenges of Startups

Source: Small Business Credit Survey: Report on Startup Firms,

IV. Opportunities in a Globalized Economy

Despite these challenges, the globalization of the economy presents new businesses with energizing openings to use inventive financing models. By interfacing with speculators from around the world, new businesses can tap into larger pools of capital, growing their reach past their quick geographic area. Moreover, the worldwide trade of thoughts, advances, and assets has cultivated a culture of collaboration, which has empowered the rise of universal organizations and cross border investments. This interconnecting offers new businesses more avenues to explore for financing, giving them with the chance to discover financial specialists who are adjusted with their vision and objectives.

Globalized markets have permitted the rise of affect contributing, where financial specialists look for not only money related returns but too positive social or natural impacts. This trend offers new companies in businesses such as clean vitality, healthcare, and feasible improvement modern openings to secure financing from speculators who prioritize social affect alongside money related success.

V. Global Market Dynamics

Startups are not compelled to nearby or national markets; they are portion of a global arrange, where competition is furious and trade situations are continuously moving. Conventional financing models frequently fail to keep pace with the speed and complexity of worldwide market flow.

In differentiate, inventive financing models, such as crowdfunding, tokenization, and affect contributing, permit new companies to tap into worldwide speculator pools, essentially broadening their access to capital. These models are adaptable and can be

tailored to suit distinctive market conditions and commerce models, making a difference new companies extend their reach and scale rapidly.



Figure 4: The future of startups in a Globalized Economy

Source: Faster Capital, 2025

- **Adapting to Global Market Dynamics:** Startups are not compelled to local or national markets; they are part of a worldwide organize, where competition is furious and commerce situations are continuously moving. Conventional financing models regularly come up short to keep pace with the speed and complexity of worldwide advertise flow. In differentiate, inventive financing models, such as crowdfunding, tokenization, and affect contributing, permit new companies to tap into worldwide financial specialist pools, altogether broadening their access to capital. These models are adaptable and can be custom-made to suit distinctive advertise conditions and trade models, helping startups grow their reach and scale rapidly.
- **Financing Gaps:** A critical challenge for new businesses, particularly in developing economies, is the trouble in getting to financing through routine channels. Innovative models such as revenue-based financing, peer-to-peer loaning, and venture obligation have developed as practical choices. These models give new businesses with more adaptable repayment structures and terms, reducing the monetary burden on early-stage companies that need the collateral or demonstrated track record required by banks.
- **Improving access to capital:** In a globalized economy, different entrepreneurs such as women, minorities, and individuals from low-income regions often confront additional obstructions to accessing conventional sources of financing.
- **Fostering Sustainability:** Financial specialists nowadays are progressively centered on the long-term maintainability of the companies they back, instead

of short-term gains. These models are useful in a globalized economy, where consumers and investors alike request more prominent transparency and obligation from businesses.

- Startup Financing in a Globalized Economy: As the worldwide economy gets to be more interconnected, imaginative financing models are likely to proceed advancing. The integration of rising advances, such as counterfeit insights and blockchain, will assist disturb conventional funding instruments.

VI. Methodology

Startup financing has traditionally depended on a mix of personal savings, bank loans, venture capital, and governmental support. However, economic crises tend to disrupt these traditional sources. In crisis-hit economies, entrepreneurs often struggle with high-interest rates, limited investor confidence, and capital flight.

Globalization and Financing Models: Globalization has introduced novel funding models such as crowdfunding, which leverage the internet to attract small contributions from a large number of investors. Similarly, diaspora remittances have evolved into structured investment channels aimed at supporting home-country startups. These shifts signal a broader trend towards decentralization in financing.

FinTech and Blockchain: Financial technology has revolutionized the way capital is raised and managed. Blockchain enables smart contracts and decentralized finance (DeFi), offering startups transparent and secure funding alternatives. In developing economies, these technologies bypass weak banking systems, allowing greater financial inclusion.

The Lebanese Context: Lebanon's economic situation marked by banking restrictions, currency devaluation, and capital controls has made traditional financing nearly inaccessible. Simultaneously, the Lebanese diaspora and digital technologies have become instrumental in sustaining entrepreneurial efforts, making the country a compelling case for studying innovative financing.

Objectives of the study

- To examine the adequacy of innovative financing models in supporting startup development
- To distinguish the key challenges confronted by new businesses in getting to elective financing sources
- To evaluate the openings made by innovative financing models for new businesses in a globalized economy
- To investigate the effect of imaginative financing on startup innovation and scalability
- To propose procedures for overcoming the obstructions to receiving innovative financing models for startups

The strategy for studying innovative financing models for startups in a globalized economy includes a point-by-point exploration of both theoretical systems and empirical information. The research looks for to understand the challenges and opportunities related with financing startup ventures in a rapidly changing worldwide market. It

focuses on different innovative financial models, such as venture capital, crowdfunding, blessed messenger contributing, and hybrid models, with specific consideration to their effect on startups over different locales and sectors.

Research Design Data Collection

Qualitative and Quantitative Approaches: The research utilizes a mixed-methods approach to explore the elements of financing models for startups. The qualitative component includes case studies of effective and unsuccessful startups over distinctive businesses and geological locales. These case studies give rich insights into how financing models have been connected, adapted, or modified in different environments. On the other hand, the quantitative approach includes overviews and measurable examination of startup financing designs, such as the prevalence of venture capital investment or crowdfunding, and their viability in cultivating growth.

- **Surveys and Interviews:** To capture a wide cluster of viewpoints, overviews and organized interviews are conducted with startup authors, financial specialists, and budgetary specialists. These overviews focus on key topics like the types of financing models utilized, the challenges experienced in getting to fund, and the seen viability of diverse models in accomplishing business development.
- **Focus Groups:** Center group discussions are organized with business people from distinctive businesses to accumulate detailed input on how they have explored financing obstacles, how they chosen specific financing models, and how they have scaled their businesses.
- **Industry Reports and Publications:** The consider analyzes existing writing on startup financing models, including reports from worldwide consulting firms, industry distributions, and academic research papers.
- **Publicly Accessible Databases:** Information on startup financing patterns, speculation rounds, advertise insights, and financial impacts are accumulated from databases such as Crunchbase, PitchBook, and CB Experiences.

VII. Results

Inadequacy of Traditional Finance: Participants uniformly reported that conventional banking and venture capital routes were either inaccessible or unresponsive, pushing them to explore alternative solutions.

Rise of Crowdfunding and Diaspora Support: Crowdfunding platforms like Kickstarter and GoFundMe have been instrumental, especially for consumer-facing products. Diaspora support often came in the form of informal remittances and structured investments.

FinTech and Blockchain as Enablers: FinTech tools like digital wallets, e-payment gateways, and blockchain-based lending were cited as crucial in bypassing local financial system limitations.

Role of Accelerators and Incubators: Entities such as Berytech and Flat6Labs provided not only seed funding but also mentorship and networking opportunities. Their role was seen as pivotal in linking startups with international funding.

Barriers to Innovative Finance: Challenges included lack of regulation, cybersecurity risks, and limited awareness of non-traditional financing options among older entrepreneurs.

Digital Platforms and Global Outreach: social media and global digital platforms allowed startups to access international markets and funders, enhancing visibility and credibility.

Shift Toward ESG and Sustainable Finance: There is growing interest in ESG-aligned investments, especially from international donors and ethical investors. Startups that integrated social or environmental missions found it easier to attract such funding.

VIII. Discussion

The findings corroborate global trends suggesting that innovative financing can serve as a lifeline in crisis contexts. In Lebanon, these mechanisms are not only compensating for a failing banking sector but are also redefining how entrepreneurs conceptualize growth and sustainability. FinTech solutions reduce dependency on local currency, while diaspora engagement brings both capital and expertise. However, regulatory lag and infrastructural weaknesses remain significant barriers.

Comparatively, other crisis-affected regions like parts of Sub-Saharan Africa have similarly leveraged mobile money and micro-investing. Lebanon's unique advantage lies in its globally dispersed and economically active diaspora, which could be more effectively mobilized through structured investment platforms.

IX. Challenges and Opportunities

Challenges Faced by Startups in Securing Financing

In spite of the development of alternative financing models, new companies proceed to confront a few challenges when looking for capital. These include:

- **Access to Capital:** Numerous new companies, especially those in developing markets, still struggle to get to capital through conventional budgetary means, which stay risk-averse.
- **Stringent Venture Terms:** Whereas venture capital remains a prevalent financing strategy, it regularly comes with high demands. Speculators request significant value stakes and may force strict control over trade choices, which can smother advancement and independence for originators.
- **Regulatory Obstacles:** Within the context of blockchain and cryptocurrency-based financing, administrative vulnerability remains a critical challenge.
- **Advertise Saturation:** The developing ubiquity of crowdfunding and messenger contributing has driven to advertise saturation, making it harder for person new businesses to stand out and pull in consideration from potential financial specialists.

Opportunities for Startups in Innovative Financing: In addition to the challenges, innovative financing models show a few energizing openings for new businesses to use in a globalized economy.

- Global Reach: Crowdfunding stages empower new companies to tap into a worldwide pool of speculators, permitting them to bypass local money related frameworks and raise capital from anywhere within the world.
- Diversification of Funding Sources: By employing a combination of crowdfunding, blessed messenger contributing, and blockchain innovation, new companies can differentiate their financing sources, reducing dependence any single speculator or institution.
- Faster Access to Capital: Not at all like conventional bank credits or venture capital bargains, elective financing strategies like crowdfunding can give faster access to stores.
- Blockchain and Smart Contracts: The utilize of blockchain technology and smart contracts offers new businesses the potential to form more transparent and secure funding models. New companies can lock in with financial specialists directly, minimizing the require for middle people and bringing down exchange costs.

Globalized Economy and Its Impact on Financing Models

The interconnecting of worldwide markets has had a significant effect on how new businesses secure financing.

- Cross-Border Investment: The globalization of finance permits startups to lock in with a broader run of financial specialists, from venture capital firms in Silicon Valley to person blessed messenger investors in Asia.
- Technology and Digital Transformation: The rise of computerized devices, such as fintech stages and blockchain, has revolutionized the way new businesses lock in with investors.

X. Conclusion

Innovative financing is emerging as a viable and often necessary alternative for Lebanese startups navigating economic and financial crises. The reliance on crowdfunding, diaspora remittances, and FinTech solutions is reshaping the entrepreneurial landscape. While these tools offer significant promise, their full potential can only be realized with supportive regulatory frameworks, increased financial literacy, and infrastructural investments.

The rise of innovative financing models in a globalized economy presents both considerable opportunities and particular challenges for new companies. Crowdfunding, venture capital, blessed messenger contributing, and decentralized fund through blockchain innovation have developed as elective roads for capital raising, especially for new businesses incapable to get to conventional budgetary frameworks. These financing strategies not only democratize access to stores but moreover give faster, more adaptable, and possibly worldwide sources of venture. In any case, new companies must fight with challenges such as market saturation, administrative vulnerability, and the inconvenience of exacting terms from financial specialists. In a globalized setting, the interconnecting of budgetary markets and the fast advanced change offer endless potential for cross-border speculations and more prominent effectiveness. Eventually,

new companies that can deliberately explore these differing financing channels will have distant better; a much better; a higher; a stronger; an improved“ a higher chance of thriving within the competitive worldwide landscape.

REFERENCES

1. Adams, R., & Lee, H. (2022). „Venture Capital Trends in the Globalized Economy.“ *Venture Review Quarterly*.
2. Bennett, M. (2023). „Innovative Financing in a Globalized Economy.“ *Startup Growth Strategies*.
3. Brown, T. (2022). „The Rise of Blockchain Startups in the Global Economy.“ *Technology and Economy Journal*.
4. Carter, D. (2022). „Blockchain in Global Startup Ecosystems.“ *Digital Economy Insights*.
5. Chang, A. (2023). „The Impact of Fintech on Startup Ecosystems.“ *Financial Innovation Studies*.
6. Fini, R., Rasmussen, E., Wiklund, J., & Wright, M. (2019). Theories from the Lab: How Research on Science Commercialization can Contribute to Management Studies. *Journal of Management Studies*, 56(5), 865–894. <https://doi.org/10.1111/joms.12424>
7. Fini, R., Rasmussen, E., Wiklund, J., & Wright, M. (2020). Moving Ideas from Lab to Marketplace: A Guide to Research. *Entrepreneur & Innovation Exchange*. <https://doi.org/10.32617/421-5e344b2776e50>
8. Gupta, S., & Patel, R. (2022). „Blockchain for Funding in Emerging Economies.“ *Blockchain and Financial Markets*.
9. Harris, B. (2023). „Global Venture Capital Trends and Implications.“ *Venture Capital Analysis*.
10. Lee, M., & Johnson, S. (2023). „Angel Investing in Emerging Markets.“ *Angel Investor Network Journal*.
11. Lee, G., & Wong, F. (2023). „The Role of Angel Investors in Startup Ecosystems.“ *Startup Capital Studies*.
12. Mitchell, K. (2023). „Smart Contracts as a Tool for Startup Governance.“ *Blockchain Technology Review*.
13. Nguyen, H., & Smith, K. (2023). „Capital Raising in the Digital Age.“ *Finance and Technology Review*.
14. Tan, Y., & Wilson, D. (2022). „Navigating Cross-Border Investment in the Digital Age.“ *Global Business Review*.
15. Taylor, J. (2022). „The Future of Angel Investing.“ *Early Stage Investing Review*.
16. Thomas, R., & Evans, M. (2023). „Venture Capital and Startup Success.“ *Investment Journal*.
17. Parker, E. (2023). „The Changing Landscape of Startup Finance.“ *Business Finance Magazine*.
18. Pereira, J., Braga, V., Correia, A., & Salamzadeh, A. (2021). Unboxing organisational complexity: how does it affect business performance during the COVID-19 pandemic? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 10(3), 424–444. <https://doi.org/10.1108/jepp-06-2021-0070>

18. Mayr, S., Mitter, C., Kücher, A., & Duller, C. (2021). Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 539–558. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786647>
19. Salamzadeh, A., & Kawamorita, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3624.8167>
20. Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). New venture creation: How start-ups grow? *AD-Minister*, 30, 9–29. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.1>
21. Smith, J. (2023). „Crowdfunding as a Disruptor in Startup Financing.“ *Journal of Finance and Innovation*.
22. Vinberg, S., & Danielsson, P. (2021). Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being. *International Journal of Circumpolar Health*, 80(1), 1959700. <https://doi.org/10.1080/22423982.2021.1959700>.

Hiba, Hamadi, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
boubah21@hotmail.com

Хиба Хамади, докторант,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
boubah21@hotmail.com

ИНОВАТИВНО ФИНАНСИРАНЕ ЗА СТАРТИРАЩИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА: ЛИВАНСКИЯТ КОНТЕКСТ

Хиба Хамади, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: В съвременната глобализирана икономика стартиращите предприятия са жизненоважен двигател на иновациите, създаването на работни места и финансовия растеж. Във всеки случай те се сблъскват с критични предизвикателства при достъпа до конвенционални алтернативи за финансиране, които редовно са непосилни, скъпи или недостъпни. В отговор на тези предизвикателства са разработени иновативни модели за финансиране, които предоставят на новите компании избираеми начини за осигуряване на капитал. Продължителната икономическа и финансова криза в Ливан сериозно затрудни достъпа до конвенционални източници на финансиране, оказвайки значителен натиск върху предприемаческия сектор в страната. В настоящия документ се изследват възможностите и предизвикателствата, свързани с тези модели на финансиране, с акцент

върху значението им в световната икономика. В това проучване се използва качествен анализ, включващ интервюта с предприемачи и финансови специалисти, за да се проучи нарастващото значение на краудфъндинга, FinTech решенията, даренията от диаспората и акселераторските програми. Тези технологии дават възможност на предприемачите да поддържат дейността си, да адаптират моделите на компаниите и да навлизат на нови пазари въпреки нестабилността.

Ключови думи: Финансиране на стартиращи предприятия, иновативно финансиране, иновации, управление на кризи, краудфъндинг, Ливан, FinTech, алтернативно финансиране, устойчивост на предприемачите, блокчейн, финансови технологии, глобална икономика, регулаторни предизвикателства.

INOVATIVE FINANCING FOR STARTUPS DURING CRISIS: THE LEBANESE CONTEXT

Hiba Hammadi, Phd. Student

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

Abstract: Within the modern globalized economy, startups are vital drivers of innovation, work creation, and financial growth. In any case, they confront critical challenges in getting to conventional financing alternatives, which are regularly prohibitive, high-cost, or inaccessible. Innovative financing models have developed as a reaction to these challenges, giving new companies with elective ways to secure capital. The enduring economic and financial crisis in Lebanon has severely hindered access to conventional finance sources, exerting substantial pressure on the nation's entrepreneurial sector. This paper investigates the openings and challenges related with these financing models, with a focus on their significance within the worldwide economy. This study employs qualitative analysis, including interviews with entrepreneurs and financial professionals, to examine the increasing significance of crowdfunding, FinTech solutions, diaspora donations, and accelerator programs. These technologies empower entrepreneurs to sustain operations, adapt company models, and penetrate new markets despite volatility.

Keywords: Startup financing, Innovative financing, innovation, crisis management, crowdfunding, Lebanon, FinTech, alternative funding, entrepreneurial resilience, blockchain, financial technology, global economy, regulatory challenges.

MANAGEMENT INNOVATION VIA FINANCIAL TRANSFORMATION: LEBANESE STARTUPS IN DISTRESS

Hiba Hammadi, Phd. Student

Varna Free University "Chernorizets Hrabar"

I. Introduction

With economic globalization and data innovation development, many enterprises are experiencing digital transformation to meet development needs. Enterprise financial management is an imperative that implies for undertakings to get a handle on the financial growth. Its modernization, real-time capabilities, accuracy and other characteristics are getting to be the key to undertaking advancement. Digital transformation has gotten to be a standard drift in today's business environment, and it'll bring numerous opportunities and challenges to the financial management of enterprises.

The economic and political instability facing Lebanon has reached unprecedented levels, with inflation, banking collapse, and systemic governance failure contributing to a highly constrained business environment (World Bank, 2023). In such high-uncertainty contexts, entrepreneurial ventures, particularly startups, face significant barriers to sustainability and growth. Paradoxically, these very constraints have led to the emergence of innovative managerial practices, particularly in financial strategy. This study explores how Lebanese startups are fostering management innovation through the transformation of financial mechanisms, offering insight into the interplay between environmental adversity and organizational ingenuity. Digital transformation has significantly impacted various aspects of life, including in the business world. In an increasingly digitally connected era, companies must continue to innovate and utilize technology to improve the efficiency and effectiveness of their operations.

One area where digital transformation contains a crucial part to play is budgetary administration. Great monetary administration is the key to commerce success, and with the ever-evolving innovation, companies can make ideal utilize of it to attain competitive advantage (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022). Financial management includes overseeing a company's financial resources, such as cash administration, securing and utilizing capital, making venture decisions, and overseeing financial risks. The part of innovation in monetary administration is progressively critical since it can quicken and make strides the exactness of these forms. In this setting, advanced change in budgetary administration alludes to

utilizing advanced innovation and applications to mechanize, optimize and move forward the execution of a company's financial capacities (Zheng et al., 2022).

The research is grounded within the premise that within the absence of customary finance, new companies are constrained to try with modern financing models that, in turn, request reconfigurations in administrative considering and organizational plan (Birkinshaw et al., 2008). Alternative finance mechanisms such as crowdfunding, peer-to-peer lending, blessed messenger systems, and diaspora funding are not only practical arrangements but too triggers for broader shifts in vital and operational decision-making.

II. Theoretical Background

2.1. Management Innovation in Adverse Environments

Management innovation is defined as the implementation of new managerial processes, structures, or techniques intended to further organizational goals (Volberda et al., 2013). In uncertain or turbulent environments, the pressure to innovate intensifies, often resulting in non-linear changes in how decisions are made, risks are evaluated, and resources are deployed (Doern, 2016). With the advancement of digital transformation, enormous information technology has gotten to be one of the key variables for undertakings to pick up advantages in different areas. Within the viewpoint of endeavor financial management, the application of big information investigation is driving the development of financial administration.

First of all, in terms of financial budgeting and decision-making, big information examination plays an important part within the financial administration of enterprises. The financial budgeting strategy based on enormous information investigation can move forward the precision and effectiveness of money related planning, and give more dependable support for the monetary decision-making of ventures. Through the mining and examination of a huge number of financial data, enterprises can recognize distinctive financial variables, and after that develop a more logical money related methodology and budget arrange.



Figure 1: The Benefits of Having a Financial Planner

Source: FasterCapital, 2025

Furthermore, within the aspect of chance administration, huge information examination moreover has vital application value. In financial management, undertakings need to viably oversee and control advertise chance, credit risk, liquidity risk. Big data analysis can screen and analyze different chance variables of endeavors in real time, give exact risk appraisal and early warning data, help ventures to require comparing risk management measures in time, and guarantee that enterprises keep up a sound budgetary position in a complex advertise environment.

In expansion, huge data analysis can help enterprises realize the optimization and update of internal financial control. Traditional internal financial control often requires complex manual business processes, as well as communication and coordination between departments. This not only consumes time and labor costs but also increases the risk of human error and loopholes. Through huge data analysis, enterprises can mechanize the observing and examination of budgetary information, and realize data sharing and collaborative administration among different divisions, so as to progress the effectiveness and exactness of monetary inside control

At last, huge data analysis can too be utilized within the financial audit and supervision of ventures. Traditional financial audit and supervision frequently require a lot of time and labor, and it is difficult to guarantee the comprehensiveness and precision of the review and supervision. Through enormous data analysis, reviewing and administrative organizations can comprehensively screen and analyze the budgetary information of enterprises, discover potential abnormal behaviors and hazard events, and take comparing measures in time to guarantee the money related operation measures and compliance of endeavors.

In brief, big data examination has vital application esteem within the financial management of enterprises, which can viably improve the level and efficiency of the financial management of enterprises, and drive the development of budgetary administration. Within the future, with the continuous development of innovation and the extending of its application, huge data analysis will play a more imperative part in the field of undertaking financial management.

2.2 Financial Transformation as a Strategic Driver

Traditional finance systems in Lebanon have become largely inaccessible due to currency collapse and restrictions on capital movement. In response, entrepreneurs are engaging with alternative finance sources that emphasize community trust, digital transparency, and decentralized value exchange (Ziegler et al., 2019). These new financial models require not only different competencies but also novel management practices to coordinate external stakeholders and manage financial uncertainty.

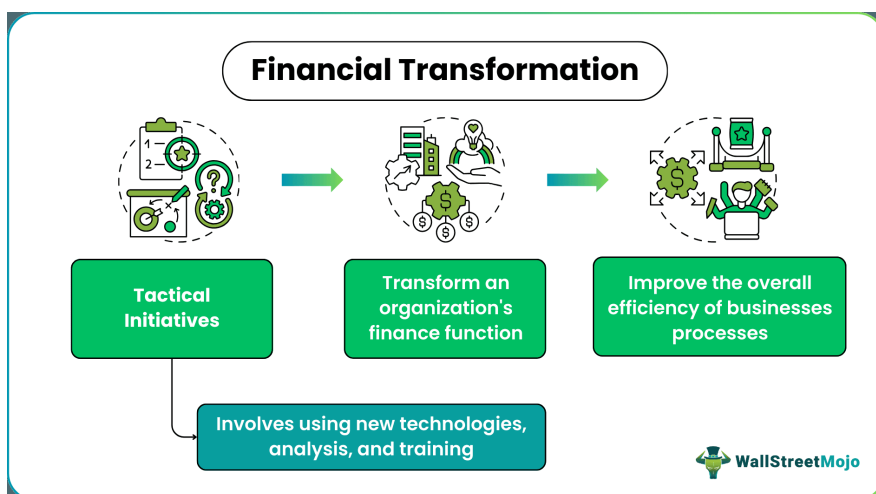


Figure 2: Financial Transformation

Source: <https://www.wallstreetmojo.com/financial-transformation/>

In today's fast-paced and competitive trade environment, finance transformation is not discretionary but a necessity. Organizations confront expanding weight to convey precise money related experiences, comply with advancing controls, and adjust to market changes. A changed finance function empowers businesses to reply to these challenges by giving real-time information, improving operational effectiveness, and supporting vital activities. It also helps organizations stay agile, competitive, and resilient within the face of disruption.

A few components are driving the require for finance transformation over businesses:

1. *Technological Advancements*: The rise of progressed advances such as artificial intelligence (AI), machine learning (ML), robotic prepare robotization (RPA), and cloud computing has revolutionized the finance function. These devices empower computerization of repetitive assignments, improve information accuracy, and give more profound experiences through analytics, liberating up back professionals to center on vital exercises.

2. *Regulatory Changes*: Increasingly complex and evolving administrative necessities request greater transparency, compliance, and announcing precision. Finance transformation helps organizations streamline compliance forms, decrease dangers, and guarantee adherence to worldwide benchmarks.

3. *Globalization*: As businesses grow all inclusive, fund capacities must oversee different monetary standards, assess administrations, and administrative situations. Finance transformation enables organizations to standardize forms, solidify money related information, and work consistently over borders.

4. *Increasing Complexity of Business Operations*: Modern businesses work in exceedingly complex situations with numerous partners, different income streams, and complicated supply chains. Finance transformation simplifies this complexity by

coordination frameworks, moving forward information perceivability, and empowering superior decision-making. By tending to these drivers, fund change engages organizations to improve their monetary execution, adjust to changing advertise flow, and make long-term value.

The primary objectives of finance transformation incorporate:

1. *Enhancing Efficiency and Productivity:* One of the core objectives of finance transformation is to streamline money related forms and dispense with inefficiencies. By leveraging computerization devices such as mechanical handle computerization (RPA) and progressed monetary frameworks, organizations can diminish manual workloads, minimize mistakes, and quicken exchange processing. This allows finance groups to focus on higher-value exercises, improving generally efficiency.

2. *Progressing Decision-Making through Data Driven Insights:* Finance transformation engages organizations to saddle the control of information analytics and trade insights. By joining progressed analytics instruments and making centralized information stores, back groups can produce real-time, exact, and significant experiences. These bits of knowledge empower better determining, situation arranging, and vital decision-making, eventually driving trade development.

3. *Decreasing Costs and Optimizing Resources:* Taken a toll optimization could be a key objective of back change. By mechanizing repetitive errands, uniting frameworks, and killing repetitive forms, organizations can altogether diminish operational costs. Moreover, fund change makes difference optimize asset allocation, guaranteeing that budgetary and human assets are sent successfully to support commerce needs.

4. *Ensuring Compliance and Risk Administration:* In an era of expanding administrative investigation and complexity, back change plays a basic part in guaranteeing compliance and moderating dangers. By actualizing robust governance systems, standardized forms, and progressed detailing instruments, organizations can improve transparency, meet administrative prerequisites, and proactively oversee budgetary and operational dangers.

5. *Supporting Key Business Goals:* Finance transformation adjusts the finance work with the broader vital destinations of the organization. By giving convenient and precise monetary experiences, back groups can back key activities such as mergers and acquisitions, advertise extension, and development. This arrangement guarantees that the fund work gets to be a key accomplice in driving long-term commerce success. In outline, the goals of back change center on making a more spry, productive, and vital back work that not as it were bolsters day-to-day operations but too contributes to the overall development and maintainability of the organization.

2.3. Startups, Uncertainty, and Organizational Adaptation

Startups operating in high-risk contexts often exhibit elevated adaptability and experimentation (Shepherd & Williams, 2014). In Lebanon, such adaptability is not merely tactical but represents an emerging paradigm of resilient entrepreneurship. Financial innovation in such contexts is hypothesized to catalyze changes in leadership behavior, stakeholder engagement, and resource optimization.

Organizational adaptability is fundamentally a proactive process empowering organizations to intentioned and continuously change and make. Organizational capacities

such as interest and creativity empower proactively testing with unused innovation and strategies for solving modern challenges, driving to modern insights, information, and arrangements long some time recently competitors. Be that as it may, creating organizational adaptability may require better approaches of driving organizations to thrive in a progressively complex, questionable unstable advertise. Mastering incremental changes is not adequate since the dangers and openings converge and impact each other and make unique situations. For organizations to handle complexity, there must be an operational capacity to adjust frameworks and forms for productively executing thoughts to profitable results, e.g., abuse. Exploration relies on organizations to create a capacity to continuously and intentioned check the advertise to expect unused issues to solve and proactively discover unused thoughts for imaginative arrangements to execute that eventually can provide them a competitive advantage Creativity is essentially a collective prepare that encourages that distinctive viewpoints quicken modern insights that can lead to imaginative solutions to modern challenges.

Effective innovation requires information and involvement scope for the complete development process from ideation to execution. According to Uhl-Bien and Arena, organizations don't appear to have a deficiency of modern thoughts, but or maybe a challenge to capture these ideas and engage in organized discoursed to create, test, assess, and refine thoughts for advancement development. To superior succeed with organizational flexibility, the organization must change into a considering organization, meaning creating an organizational capability of both unlearn and design. Adaptability and flexibility are inextricably connected to organizational agility and depend on inventive considering. Becoming a considering organization should get it the significance of all four stages of the advancement process. Development cannot be out-commanded by administration or be turned on and off.

III. Methodology

A qualitative approach was adopted to gain deep insight into the experiential realities of Lebanese entrepreneurs navigating financial and managerial transformation. The study employed semi-structured interviews conducted with 15 startup founders and 5 stakeholders in the entrepreneurial ecosystem (e.g., incubator managers, angel investors, policy advisors).

Interviews were conducted between January and March 2025, lasting between 45 and 75 minutes. Participants were selected through purposive sampling, ensuring sectoral diversity and inclusion of both early-stage and growth-phase startups. Data were analyzed using inductive thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), with emergent codes clustered into higher-order themes related to financial strategies, managerial responses, and organizational outcomes.

IV. Findings

4.1. Adoption of Alternative Financing as a Strategic Imperative

Participants reported a near-total collapse of traditional banking support for startups. In response, startups leveraged diaspora networks, equity crowdfunding

platforms, and informal investor syndicates to secure capital. This shift was associated with greater emphasis on digital transparency, investor engagement, and real-time financial reporting.

The alternative financing space has developed exponentially within the final few decades, specifically as a result of the financial crisis, innovative headway, specialty customer sections, and more recently the pandemic. Now, with the consideration of financial innovation (FinTech), online loan specialists, crowdfunding, quickening agents, wander capitalists, or blessed messenger financial specialists, this funding channel is no longer seen as a substitute for formal financing, but or maybe a center one. It wills a knowledge gap by investigating inventive financing channels such as FinTech, green fund, and wander capital as well as other non-traditional ways of raising reserves, which have ended up significant for new companies and businesses.

4.2. Evolution in Managerial Cognition and Risk Perception

Founders described a noticeable shift in how they conceptualized risk and uncertainty. Rather than viewing unpredictability as an impediment, many began to integrate it into their strategic models using scenario planning and short-iteration business experiments.

4.3. Strategic Flexibility and Agile Resource Allocation

The use of alternative finance encouraged modular business models and agile deployment of funds. Several startups pivoted from hardware-based offerings to SaaS solutions due to investor preferences and cost-efficiency imperatives.

In today's fast-paced and always evolving business landscape, organizations are under expanding weight to stay competitive, effective, and responsive to changing market requests. Traditional management approaches, characterized by inflexible progressions and long-term arranging cycles, frequently struggle to keep up with the energetic nature of present-day businesses (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). This has led to the rise of Agile and Flexible administration strategies, which prioritize flexibility, collaboration, and incremental advance over inactive, top-down decision-making.

Agile management, initially conceptualized inside program improvement, focuses on delivering esteem through brief, iterative cycles, permitting groups to quickly adjust to input and changing needs (Beck et al., 2001). The Agile Pronouncement, made in 2001, presented four center values: people and intelligent over forms and tools, working computer program over comprehensive documentation, client collaboration over contract transaction, and reacting to alter over taking after a plan. Whereas Agile roots lie in computer program advancement, its standards have since been adjusted over different businesses to upgrade adaptability and advancement (Dings, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012).

Flexible management, on the other hand, extends the Agile mindset to a broader organizational level, empowering businesses to stay agile within the confront of outside disturbances (Uhl-Bien & Field, 2018). Flexible management involves not as it were fast reactions to operational challenges but moreover the vital reconfiguration of assets, structures, and objectives to remain adjusted with market variances. This approach

enables groups and leaders to move needs based on real-time data and rising openings, cultivating an environment of continuous advancement and resilience.

Both Agile and Flexible management strategies offer unique benefits, however they are not without challenges. Actualizing these approaches requires a principal move in organizational culture, administration styles, and execution measurements (Conboy, 2009). As businesses confront an increasingly complex worldwide environment, understanding the transaction between Agile and Flexible management is basic to accomplishing feasible development and advancement.

4.4. Resilience through Diaspora and Community Embeddedness

Diaspora networks emerged as both financial and moral support systems. Fundraising campaigns were often framed as community-building efforts, resulting in both capital infusion and international mentorship opportunities.

V. Discussion

The findings suggest that financial transformation among Lebanese startups is not merely a reactive tactic but a proactive form of management innovation. The engagement with alternative financing mechanisms necessitated changes in organizational structure, leadership styles, and strategic agility. These changes reflect broader shifts in the Lebanese entrepreneurial landscape, which is increasingly shaped by networked finance, digital governance, and adaptive leadership.

The concept of “entrepreneurial resilience” is broadened here to include financial adaptability as a core component. In line with Teece’s (2010) dynamic capabilities framework, startups demonstrate the ability to sense, seize, and reconfigure in response to rapidly shifting conditions.

Entrepreneurial resilience may be a key characteristic and may be a key factor in a business’s success. SME performance isn’t as it were approximately what you are doing as a firm; it’s moreover around what you are doing as an entrepreneur. Few studies have been done on how entrepreneurial strength influences firm success, and the comes about are not clear. The most objective of this study was to see at how regulatory focus and entrepreneurial resilience influence the execution of SMEs in poor economies. It also looked at how entrepreneurial introduction and learning influence this relationship. Also, we centered more on the organization procedure for the diverse viewpoints of entrepreneurial strength (EntR) and how they influence the execution of SMES.

VI. Policy and Practical Implications

This research has several implications for policymakers, ecosystem builders, and development actors:

- Regulatory Reform: Establishing legal frameworks to support crowdfunding and digital finance would legitimize and scale current innovations.
- Diaspora Engagement Platforms: Facilitating structured diaspora investment channels can institutionalize transnational entrepreneurial support.

- Infrastructure Development: Investment in digital infrastructure and financial literacy programs is critical to ensure equitable access to alternative finance.
- Hybrid Financing Models: Public-private partnerships may be designed to blend impact investment with community-based financing mechanisms.

VII. Conclusion

Lebanese startups illustrate how financial adversity can foster strategic experimentation and managerial renewal. Alternative finance mechanisms serve not only to close capital gaps but also to reshape how organizations perceive and manage uncertainty. Management innovation, in this context, emerges as a survival strategy with transformative potential. The Lebanese case highlights the urgent need for policy frameworks that do not merely mitigate crisis but actively harness it as a catalyst for innovation.

REFERENCES

1. Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782-1798.
2. Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6).
3. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
4. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
5. Bresciani, S., Huang, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210.
6. Chang, V., Baudier, P., Zhang, H., Xu, Q., Zhang, J., & Arami, M. (2020). How blockchain can impact financial services—The overview, challenges and recommendations from expert interviewees. *Technological forecasting and social change*, 158, 120166.
7. Chen, Y., Kumara, E. K., & Sivakumar, V. (2021). Investigation of finance industry on risk awareness model and digital economic growth. *Annals of Operations Research*, 1-22.
8. Chen, Y., Kumara, E. K., & Sivakumar, V. (2021). Investigation of finance industry on risk awareness model and digital economic growth. *Annals of Operations Research*, 1-22.
9. Dewi, V., Febrian, E., Effendi, N., & Anwar, M. (2020). Financial literacy among the millennial generation: Relationships between knowledge, skills, attitude, and behavior. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4), 24-37.
10. Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>

11. Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C., & Botchie, D. (2023). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100598.
12. Hermes, S., Riasanow, T., Clemons, E. K., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). The digital transformation of the healthcare industry: exploring the rise of emerging platform ecosystems and their influence on the role of patients. *Business Research*, 13, 1033-1069.
13. Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133.
14. Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557-567.
15. Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassionate organizing in the aftermath of a natural disaster. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952–994. <https://doi.org/10.1111/joms.12084>
16. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
17. Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
18. Ziegler, T., Shneor, R., Wenzlaff, K., & Garvey, K. (2019). The Global Alternative Finance Market Benchmarking Report. University of Cambridge Centre for Alternative

Hiba, Hamadi, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
boubah21@hotmail.com

Хиба Хамади, докторант,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
boubah21@hotmail.com

ИНОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО ЧРЕЗ ФИНАНСОВА ТРАНСФОРМАЦИЯ: ЛИВАНСКИ СТАРТЪПИ В ЗАТРУДНЕНО ПОЛОЖЕНИЕ

Хиба Хамади, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: С бързото усъвършенстване на технологиите за обработка на данни и навлизането на цифровата трансформация бюджетната администрация на предприятията ще се сблъска с нови възможности и предизвикателства. В настоящия документ се разглежда необходимостта от иновации в областта на финансовата администрация на предприятията в условията на напредналите промени и се излагат важни идеи и препоръки.

В това проучване се изследва ролята на ливанските стартиращи предприятия за стимулиране на иновациите в управлението чрез финансова трансформация в условията на тежка и продължителна икономическа и политическа криза. Изправени пред ограничения достъп до традиционни източници на капитал, предприемачите все по-често използват алтернативни механизми за финансиране, като например групово финансиране, платформи за цифрово кредитиране, мрежи от ангели инвеститори и инвестиции, подкрепени от диаспората. Въз основа на качествен изследователски проект, включващ полуструктурирани интервюта с 15 основатели на стартапи и 5 заинтересовани страни от екосистемата, в статията се установява как процесите на финансова адаптация водят до промени в управленското познание, стратегическата гъвкавост и разпределението на ресурсите.

Ключови думи: иновация в управлението; финансова трансформация; ливански стартапи; алтернативно финансиране; предприемаческа устойчивост; краудфъндинг; несигурност; адаптация към кризата

MANAGEMENT INNOVATION VIA FINANCIAL TRANSFORMATION: LEBANESE STARTUPS IN DISTRESS

Hiba Hammadi, Phd. Student

Varna Free University “Chernorizets Hrabar”

Abstract: With the rapid improvement of data technology and the drift of digital transformation, the budgetary administration of enterprises will moreover confront new opportunities and challenges. This paper examines the need of enterprise financial administration innovation under the advanced change, and puts forward the important ideas and recommendations.

This study investigates the role of Lebanese startups in driving management innovation through financial transformation amid severe and prolonged economic and political crises. Confronted with limited access to traditional sources of capital, entrepreneurs are increasingly utilizing alternative financing mechanisms such as crowdfunding, digital lending platforms, angel investor networks, and diaspora-backed investments. Drawing upon a qualitative research design incorporating semi-structured interviews with 15 startup founders and 5 ecosystem stakeholders, the paper identifies how financial adaptation processes lead to shifts in managerial cognition, strategic flexibility, and resource distribution.

Keywords: Management innovation; financial transformation; Lebanese startups; alternative finance; entrepreneurial resilience; crowdfunding; uncertainty; crisis adaptation.

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕСТНАТА ВЛАСТ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД

Кремен Красин, докторант,

Мирен Красин, докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

В последните няколко години, в европейското обществено пространство все по-машабно навлиза терминът „зелен преход“ и преход към нисковъглеродна икономика. Очевидно е, че глобализираният свят постепенно осъзнава необходимостта от промяна на настоящия икономически модел и зелената трансформация на икономиката, за да се намалят въглеродните емисии и ограничат климатичните промени. Европейският зелен пакт (ЕЗП), известен като „Зелената сделка“ (European Green Deal) е стратегията на ЕС за растеж, приета през 2019 г., и която на практика се състои от пакет от политически инициативи, насочени към осъществяване на екологичния преход на ЕС, като крайната цел е намаляване на емисиите на парникови газове с 55% до 2030 г. и постигане на неутралност по отношение на климата до 2050 г. (ЕЗП, 2019). Важността на зеления преход е не само за опазването на околната среда, а по своята същност е стратегическа инвестиция в бъдещето на икономиката и на обществото като цяло.

Изследователският проблем е провокиран от факта, че концепцията за преминаването към зелена икономика е не само „екологизиране“ на отраслите на икономиката, а е средство за постигане целите на устойчивото развитие и повишаване на печалбата и благосъстоянието. Съществена отговорност за внедряването на енергийно ефективни технологии, устойчиви ресурси и изпълнение на климатичните политики имат общините. Ролята на общините е ключова в много направления, не само в изпълнение на европейските зелени политики, а и в не-леките процеси на адаптиране на гражданите и бизнеса към осъществяваните промени. Човешките дейности са концентрирани в населените места, където е и основното място на живот на хората, и са свързани с производство-потребление на енергия, транспорт, генерирането на основната част от битовите отпадъци, парникови газове и др. В населените места е разположена съществена част от инфраструктурата, както и специфични за региона социални и културни ценнос-

ти, образователни и здравни институции и др., което ги определя като уязвими територии в зеления преход.

Според Димитрова, независимо от отговорността която имат за планиране и изпълнение на дейности за климата на местно ниво, местните власти не могат самостоятелно да постигнат необходимата трансформация и се нуждаят от подкрепа от страна на националните правителства, частния сектор, академичните среди и гражданското общество, за да изпълнят амбициозните цели (Димитрова, 2022, стр.4).

Според Людмил Георгиев, нарастващите различия и изразена специфика, водят до фрагментацията на местните системи, което налага да се търси решение на въпросите: кои са тенденциите, които влияят върху формирането на средата и какви знания и умения трябва да притежават местните ръководители в новосъздадената атмосфера (Георгиев, 2012, стр. 272).

Според Андонова, няма универсална рецепта за създаване на условията за формиране на регионални структури, както и вездесъщ инструмент (дори и подплатен с европейски финансов ресурс), чрез който да се гарантира преодоляването на предизвикателствата и проблемите в досегашната практика, отговорни за ниската регионална конкурентоспособност и уязвимите позиции на българските региони. (Андонова, 2024, стр. 236)

Защитава се тезата, че местното управление има основна роля в разработването и реализирането на политики за осъществяване на справедлив зелен преход, чрез насърчаване на прилагане на интегриран подход и създаване на съвместни инициативи и партньорства на местно, национално и глобално ниво

Целта на изследването е да се очертаят възможностите и изведат някои предизвикателства пред местната власт за осъществяване на зеления преход.

I. Правна рамка на зеления преход – общи положения

Подкрепяйки планетарните усилия за справяне с климатичните предизвикателства ЕС се обедини около Европейският зелен пакт, дългосрочна стратегия за развитие, която от януари 2020 г. определя посоката и всеобхватната рамка на политиката за трансформацията на икономиката на ЕС със значителни публични средства¹ през националните бюджети на държавите членки. Политиките от Европейския зелен пакт използват съчетание от европейско и национално държавно регулиране и фискални стимули, за да отстранят вторичните ефекти и да прилагат принципа „замърсителят плаща“, така че разходите за обществото да бъдат отразени в инвестиционните публични и частни решения. Специфичните инициативи са насочени към секторните регулаторни бариери. Необходимо е да

¹ За да бъдат постигнати целите, определени в рамките на Европейския зелен пакт, чрез Плана за инвестиции на Европейския зелен пакт, „ще бъдат мобилизирани най-малко 1 трилион евро устойчиви инвестиции през следващото десетилетие. Част от плана, а именно Механизмът за справедлив преход, ще бъде насочен към осъществяването на справедлив и равнопоставен екологичен преход. Чрез него ще бъдат мобилизирани най-малко 100 млрд. евро инвестиции за периода 2021–2027 г. в подкрепа на работниците и гражданите в най-силно засегнатите от прехода региони.“ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/qanda_20_24

се отбележи, че за осъществяването на прехода са необходими адекватни регулаторни механизми и конкурентни и интегрирани пазари, което в голяма степен е гаранция за запазване на ниските разходи, и е възможност за стимулирането на иновации (Бобева и кол., 2023). ЕЗП обхваща всички области на политиката, тъй като е необходимо всички да допринасят за борбата с изменението на климата, и подкрепя мерки във всички икономически сектори – енергетиката, транспорта, промишлеността, селското стопанство, устойчивото финансиране и др.

ЕЗП обхваща широк спектър от допълващи се и взаимосвързани цели, които включват декарбонизиране на енергийния сектор, ускоряване преминаването към чиста мобилност и кръгова икономика, намаляване на замърсяването на почвите, водите, въздуха, насърчаване на ресурсно ефективно строителство и обновяване на сградния фонд, създаване на по-здравословна хранителна система и запазване на биоразнообразието, вкл. в градска среда. Според Димитрова, нито една от тези тематични цели не може да бъде постигната в изолация, между тях съществуват редица връзки. В тези области на секторни политики през 2020 г. Европейската комисията изготви множество законодателни предложения, финансови планове и планове за действие, които подробно описват как ЕС предвижда постигането на своите амбиции за климатична неутралност (Димитрова, 2022, стр.4)

За да бъде ЕС лидер в борбата с климатичните промени и да се осигури устойчиво бъдеще за следващите поколения е необходимо да бъдат приложени и законодателните мерки, като изготвяне на нови или изменение на съществуващи регулации и директиви в области като енергетика, транспорта, опазване на околната среда и др. Необходимо е внедряване на законодателни инициативи за предоставяне на финансиране или данъчни облекчения за устойчиви проекти и технологии. От съществена важност е да се установят задължителни стандарти и ясни цели за енергийната ефективност, емисии на вредни вещества и любими практики в индустрията. И не на последно място да се определят механизми за наблюдение и отчитане на напредъка по постигане на климатичните и екологични цели (ЕЗП, 2019). С цел обновяване законодателството на Съюза е изготвен Законодателен пакет известен като „Подготвени за цел 55“, който включва регулации относно търговията с емисии, националните цели за намаляване на емисиите в някои сектори, промените в земеползването, емисиите в транспорта и други области (Хронология, 2024). Предстоящите изменения на съществуващото законодателство на ЕС, се очаква да допринесат за намаляването на нетните емисии на парникови газове в Европа и декарбонизиране на икономиките за постигане на климатична неутралност по справедлив, разходоефективен и конкурентен начин. Целта на промените в законодателните актове е да са достатъчна предпоставка за намиране на механизми за по-чисти води, почви и въздух, за модернизиране на домовете и по-ниски сметки за енергия, за по-екологичен и ефективен транспорт, за по-полезни храни и по-добро здраве на сегашното и бъдещите поколения. Необходимо е да се отбележи, че бизнесът също ще спечели от откритите се възможности за развитие на зелената икономика и създаването на работни места в сектори като производството на енергия от възобновяеми източници и подобряването на енергийната ефективност на сгради (ЕЗП, 2019).

Осъществяването на зеленият преход в България е нормативно обезпечено от няколко основни документа като един от основните нормативни актове е Законът за ограничаване на изменението на климата. Още в първите членове на закона се загатва за ролята на общините в климатичните политики чрез включването на Националното сдружение на общините на Република България (НСОРБ) в състава на Националния експертен съвет по изменение на климата към министъра на околната среда и водите. В допълнение е предвидено и интегриране на климатичните политики в регионалното развитие, наред с останалите секторни политики, които имат отношение към планиране или изпълнение на мерки за смекчаване на климатичните промени или за адаптиране към негативните последици от тях. Все пак тази посока на развитие на климатичната политика на местно ниво не се детайлизира в останалите разпоредби на закона, нито е налице препращане към други специализирани закони или подзаконови нормативни актове и това създава впечатление за косвени и индиректни връзки между националната климатична политика и действията на общините на местно ниво (Димитрова, 2022, стр. 16).

Водещият закон, регулиращ отношенията в енергийния сектор, е Законът за енергетиката (ЗЕ). В глава втора. Енергийна политика, Раздел I. Държавно управление в енергетиката е записано, че Държавната политика в енергетиката се осъществява чрез Народното събрание и Министерски съвет. Законът за енергията от възобновяеми източници урежда обществените отношения, свързани с производството на електрическа енергия, топлинна енергия и енергия за охлаждане от възобновяеми източници. Фокусът на нормативния акт е насърчаването на производството и потреблението на енергия, произведена от ВЕИ. Законът за безопасно използване на ядрената енергия урежда обществените отношения, свързани с държавното регулиране на безопасното използване на ядрената енергия и йонизиращите лъчения и безопасното управление на радиоактивните отпадъци и ядреното гориво. Законът за енергийна ефективност има за цел повишаване на енергийната ефективност като основен фактор за повишаване конкурентоспособността на икономиката, сигурността на енергийните доставки и опазването на околната среда (Доклад за България, 2024).

Още през 2020 г. стартират някои секторни действия, които са в центъра на зеления план за възстановяване на ЕС и са изрично насочени към възможностите да бъдат подкрепени местните власти. Това са Планът за кръгова икономика, Стратегията за биологично разнообразие до 2030 г., Стратегията „От фермата до трапезата“ и Вълната на обновяването са сред основните градивни елементи на Европейският зелен пакт за отделяне на икономическия растеж от невъзобновяемите източници и използване на ресурсите. В тези сфери местните власти получават подкрепа чрез редица политики и инструменти (Димитрова, 2022).

Работата на местните власти намира подкрепа в редица законодателни актове на ЕС както чрез общото законодателство на ЕС в областта на околната среда, в което целта е да се гарантира, че европейските граждани живеят в населени места с чисти въздух и вода, справят се по подходящ начин с отпадъците и защитават природата и биологичното разнообразие, насърчават по-добра екологосъобразна инфраструктура. Подкрепа на местните власти да осъществяват екологичните

цели на общините са и инициативите „Европейска зелена столица“ и „Европейски зелен лист“ (Димитрова, 2022, стр. 12).

Предизвикателствата на местното управление и развитие са пряко свързани с всички приоритетни области на Европейската зелена сделка, както и с разработването на екологични, социални и управленски критерии за устойчиво инвестиране, които са включени във финансовите оценки за инвестиране и намират място при формирането на стратегии и политики в средносрочен и дългосрочен период на действие (Банкова&Лахижа, 2024, стр. 246).

II. Предизвикателства и възможности пред местните власти за провеждане на климатични политики

Безспорно е, че България закъснява с прилагането на мерки за осъществяване на зелен преход на икономиката. Твърде много закъсня и дебатът за въздействието на Европейския зелен пакт на регионално равнище, което води до скромнен напредък в изграждането на консенсус около обща регионална стратегия. На практика, основните теми в проведените дискусии са свързани с икономическото бъдеще на най-уязвимите региони и за стабилността и сигурността на електроенергийната система, като фокусът е изместен от същностните, свързани с процеса на справедлив преход и изготвянето на Териториални планове за справедлив преход (ТПСП). Предполагамата причина за забавянето е правителствената криза в България и нестабилната политическа обстановка, както и недостатъчна приемственост и добра политическа воля.

Основен икономически и управленски проблем, зеления преход идентифицира и още един проблем – липсата на баланс между потребностите на хората и средствата за тяхното удовлетворяване поради ограничеността на ресурсите популярен като проблем за недостига. Днес, тенденциите свързани с потреблението на ресурси, промените в климата, загубата на биоразнообразие и увреждането на почвата, отразяват неадекватността на прилаганите публични политики, управленски стратегии и отстояването на основните социални ценности (Bankova&Andonova, 2021, p. 74)

Според експертна оценка на ТПСП, декарбонизацията се счита като заплаха за местните общности, особено за на най-уязвимите от гледна точка на прехода български региони. Аргументацията е, че това се дължи най-вече на факта, че възможностите, свързани с прехода, целите и ползите от политиките на ЕС за декарбонизация и необходимостта България да ускори прехода към по-зелена икономика не са били ефективно обсъдени. Резултатите от експертното проучване ясно показват, че целите и политиките за декарбонизация не са разбрани, осмислени и не са представени за разглеждане на местните общности. Дискусията свързана с прилагането на Европейския зелен пакт е представена като външнополитически дневен ред, наложен от европейските бюрократи и тогавашния политически елит в София, като се акцентира, че зеления преход ще унищожи икономическото благосъстояние и възможностите за развитие, и засили регионалните диспропорции. Логично е, че поради липса на достоверна и общодостъпна информация се задълбочава разклатеното доверие на обществеността и на

заинтересованите страни в предстоящите зелени политики на българското правителство (Към справедлив преход, 2022).

Безспорно е, че за ограничаване на глобалното затопляне до 1,5°C, е необходимо съгласуване на изследователските програми в различните сектори и правителствени нива. Това е наложително, за да бъде убедително подкрепена дейността на местните власти с нужните данни, информация и технологии, за да бъдат привлечени инвестициите и възможно финансирането чрез финансовите инструменти на ЕС, необходими. Местните власти могат да отстояват ролята си за действия в областта на климата в сътрудничество с партньори, когато бъдат овластени с капитал, достъп до финансиране и възможности за частни инвестиции, за да бъдат стимулирани амбициите за климата (Димитрова, 2022, стр.13).

Необходимо е да бъде отчетена водещата роля на местното самоуправление в стимулирането на намаляването на въглеродните емисии, трябва да се подчертае, че от изключителна важност е, широко да бъдат обсъждани както успехите, така и неуспехите, за да бъдат насърчени и да станат съпричастни гражданите, организациите и бизнеса да засилят своята активност при постигане целите на ЕЗП.

Според “Проучване на добри практики за участие на държавната/ местната администрация при прилагане на „Зелената сделка“ на местно ниво“, публикувано през 2023 г. е видно, че независимо от декларираната загриженост на широката общественост за изменението на климата (93% от европейците смятат, че климатичните промени са сериозен проблем) и показаното разбиране за необходимостта от предприемане на действия, голяма част от анкетираните смятат, че правителството трябва да поеме водеща роля в стимулирането на промяната-63%), като се подчертава важността на местната власт за имплементиране на „зеления преход“, която според анкетираните се увеличава с 10 процента, в сравнение с 2019 г. Поради пряката си връзка с гражданите, ангажираността и лидерството на местната власт може да има стимулиращ ефект при промяна на поведението на гражданите и бизнеса, както и да се насърчи предприемането на индивидуални действия. Местните власти са от ключово значение за осигуряването на ефективно и интензивно изпълнение на Зелената сделка и енергийния преход. Те могат да изберат да реализират приоритетите самостоятелно или в партньорство с бизнеса, гражданите и местни организации (Проучване добри практики, 2022, стр. 10).

Някои от участниците в експертното проучване от изследваните региони съобщават, че не са били консултирани или ангажирани нито от държавните институции, нито от местни експерти и са били пренебрегнати в процеса на изготвяне на ТПСП. Несъответствието между дебатите във въглищните региони и централизирания процес на вземане на решения също допринася за разпространението на дезинформационни послания.

Според Великова, местното самоуправление е само един от субектите на доброто управление, но ролята му е от съществено значение. От една страна местните власти създават нормативната рамка, условията, системите и процедурите, които определят правилата за общността. От друга страна те носят отговорност за изпълнението и прилагането на установената политика (Великова, 2025, стр. 52).

Необходимо е да се отбележи, че основният реализатор на мерките и реформите на „Зелената сделка“, са организациите от публичната сфера и трябва да се подчертае, че именно местната власт е основен проводник на екологичните политики в общините. Дейностите на административните структури по посока реализиране на зелени политики могат да се разделят на преки и непреки (косвени). Преките екологични аспекти се определят като дейности, продукти и услуги, които са под пряк контрол на публичната администрация, например от общината. Косвените аспекти на околната среда са свързани с тези дейности на общинската администрация, които тя не контролира напълно, но върху които може да повлияе в известна степен. Косвените аспекти на околната среда могат да бъдат резултат от взаимодействието на общинската администрация с трети страни, по-специално гражданите и бизнеса (Проучване добри практики, 2022, стр. 10).

Трябва да се подчертае, че основните крайни потребители на ЕЗП са общините, които имат решаваща роля в прилагането на „Зелената сделка“, като привличат заинтересованите страни в процеса на трансформация. Добре е да се има предвид, че Европейският съюз се състои от повече от 80 000 големи и малки градове, като те прилагат 70% от законодателството на ЕС и управляват две трети от публичните инвестиции. Именно общините предоставят повечето услуги и на практика прилагат мерките, като са приети на национално ниво, вкл. чрез специализираните министерства и ведомства. Местните овластени групи, които имат съществена роля както при взимането на решения, така и при прилагането им, са обединения на местни фирми, предприемачи, социални предприятия, учебни заведения и граждани (Приети текстове 2024). Всеизвестно е, че управлението на хора е пресечна точка на множество фактори от външната и вътрешна среда като икономически, демографски, политически, регионални, глобални, култура и др. може да се обобщи, че прилагането на мерките за осъществяване на зеления преход е необходимо да бъде съобразено с конкретните местни характерни особености и нагласи (Пенчева, 2021, стр. 2)

Необходимо е да се отбележи, че все по-актуален става избора на подходящ организационен модел на функциониране, тъй като ефективността на управление е един от основните въпроси пред нашето общество. Това предполага адекватни културни нагласи за промяна и съпричастност, както и за реализиране на максималния потенциал на общините за осъществяване на зеления преход (Ямукова&Радев, 2024, стр.256).

В разглеждания контекст е добре да се обърне внимание, че за да се развие по-бързо и по-добре териториите съобразно предизвикателствата на климата, е необходимо придобиването на повече знания, подобрен управленски и административен капацитет, както и привличането на адекватни финансови средства, необходими за покриване на разходите на местно ниво. Управлението отгоре-надолу не дава добри надежди за постигане на желаната трансформация. Много от рисковете и въздействията от изменението на климата са специфични на местно ниво и това трябва да бъде отчетено. Също така следва да се има предвид, че както мерките за смекчаване, така и мерките за адаптиране, не могат да функционират като самостоятелни политики, а трябва да бъдат интегрирани в териториалното и градско развитие, което попада в компетенциите на местните власти – местно производство на енергия, транспорт, строителство, управление на водните ресурси, на отпадъците, градоустройството (Димитрова, 2022, стр. 5).

Заклучение

Европейската зелена сделка е не само инструмент за енергиен преход, но е и промяна относно обществените отношения. В нея са заложили ценности, които се предполага, че всеки човек би искал.

Общините управляват редица ключови сектори на местно ниво, като мобилност и управление на отпадъците, жилищен фонд и градско планиране, земеделие и туризъм, като оказват влияние върху решенията за инфраструктура, енергия, транспорт и вода. Поради тези причини общинските власти и администрация се очаква да водят „зеления преход“ и да предоставят политиките и мерките на ЕЗП чрез конкретни действия на местно ниво. Те ще трябва да създадат благоприятна среда за промяна, да популяризират нуждата от трансформация, както и да идентифицира и управлява рисковете, свързани с прилагането на ЕЗП и възможности за следване на „добрите примери“ (Проучване добри практики, 2022, стр. 11).

Създаването на ангажираност за зелен преход за постигане на устойчивост включва не само интегриран подход към по-широко разбиране и по-амбициозен набор от цели, но и към по-последователно взаимно свързани институционални структури и процеси на планиране, управление, пазари, традиции и избори от всякакъв мащаб. Това не е процес на бърз и лесен преход. Съществено предизвикателство е какви са възможностите за извършване на подобен преход и какви инструменти е необходимо да се разработят на местно ниво за успешното управление на зеленият преход.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Анализ на съществуващите активни политики за опазване на околната среда и климатичните промени в европейски мащаб (2023) https://giitt.org/wp-content/uploads/2023/09/Analiz_OPDU_082023.pdf
2. Андонова, К. (2024) Интегрирани решения на съвременни проблеми на териториалното управление в България. Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 7 – 8 юни 2024 г. ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна с. 236-244
3. Банкова, И., М. Лахижа (2024) Някои особености при прилагането на ESG стандарти от фирмите в България и установяване на ESG рейтинги на партниращи фирми извън Европейския съюз. Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 7 – 8 юни 2024 г. ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна с. 245-254
4. Бобева, Д. В. Желязкова, С. Александрова-Златинска, Я. Пальова. (2023) Преходът към зелена икономика на Европейския съюз и предизвикателства пред финансовия сектор и публичните финанси на България. „Черният лебед“ вече е „зелен“. УИ „Паисий Хилендарски“. Пловдив. 2023 <https://www.iki.bas.bg/prehodat-kam-zelena-ikonomika-na-evropeiskiiia-saiuz-i-predizvikatelstva-pred-finansoviiia-sektor-i-pu>
5. България: инструментариум за компактно градско развитие в подкрепа на действия срещу изменението на климата (2023) World Bank Group Достъпно на:

- <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061923031513889/pdf/P177677-6bc8d377-b3e1-41bd-9148-03c81a366d12.pdf>
6. Великова, М. (2025) Местно самоуправление и регионално развитие. УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна
 7. Георгиев, Л. (2012) Регионални и общински несъответствия. Изд. НБУ, София
 8. Димитрова, М. (2022) Ролята на общините в процеса на постигането на целите на европейския климатичен закон https://www.bluelink.net/files/attachments/obshtini_climate_2022.pdf
 9. Доклад за България по проекта за справедлив зелен преход GREENET (02.09.2024) <https://knsb-bg.org/index.php/2024/09/02/doklad-za-balgariya-po-proekta-za-spravedliv-zelen-prehod-greenet/>
 10. Европейски зелен пакт (ЕЗП) (2019) <https://www.consilium.europa.eu/bg/policies/european-green-deal/>
 11. Към справедлив преход в България. Отключване на потенциала за зелена трансформация на Стара Загора, Перник и Кюстендил (2022) https://csd.eu/fileadmin/user_upload/publications_library/files/2022_11/TJT_BG_BG_WEB.pdf
 12. Пенчева, М. (2021) Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в производството. Човешки ресурси и технологии, Сдружение „Креативно пространство“, бр. 1, стр. 96-109.
 13. План за инвестиции на Европейския зелен пакт (2020) https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/qanda_20_24
 14. Приети текстове. Европейски парламент. (18.01.2024) https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-01-18_BG.html
 15. Проучване на добри практики за участие на държавната/ местна администрация при прилагане на „Зелената сделка“ на местно ниво (2023) <https://sas-podkrepa.org/wp-content/uploads/2023/04/2.-Доклад-добри-практики.pdf>
 16. Хронология – Европейски зелен пакт и пакет „Подготвени за цел 55“ (2024) <https://www.consilium.europa.eu/bg/policies/european-green-deal/timeline-european-green-deal-and-fit-for-55/>
 17. Ямукова, П., В. Радев (2024) Организационна трансформация в управлението на организациите от публичната сфера. Международна научна конференция „Стопанските трансформации в глобалния свят“, 7 – 8 юни 2024 г. ВСУ „Черноризец Храбър“. Варна с. 255-265
 18. Bankova, I., K. Andonova (2021) Integrated Approaches to the Implementation of Local Circular Economy and Development Policies. Seventh International Scientific Conference “TELECOMMUNICATIONS, INFORMATICS, ENERGY AND MANAGEMENT”-TIEM’22, at UTP Sofia, Bulgaria, p.73-76. https://www.utp.bg/wp-content/uploads/2023/02/TIEM_2022_UTP_FINAL.pdf

Кремен Красин, докторант,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
kremen.krasin@vfu.bg

Kremen Krasin, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
kremen.krasin@vfu.bg

Мирен Красин, докторант,
Катедра „Администрация и управление“
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
miren.krasin@vfu.bg

Miren Krasin, Phd. Student
Department of Administration and Management
Faculty of Social, Business and Computer Sciences
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Varna, Bulgaria
miren.krasin@vfu.bg

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕСТНАТА ВЛАСТ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД

***Кремен Красин, докторант,
Мирен Красин, докторант***

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Разрастващата се география на зеления преход и постигането на все по-амбициозните цели за климатична неутралност и устойчивост, както процесите на адаптация на обществото към последиците от промените, поставят за решаване редица въпроси пред местните власти. В компетентностите на местните власти е прилагане на законодателството и мерките на Европейския съюз, както и изпълнение на голяма част от целите на ООН за устойчиво развитие. Защиатава се тезата, че местното управление има основна роля в разработването и реализирането на политики за осъществяване на справедлив зелен преход, чрез насърчаване на прилагане на интегриран подход и създаване на съвместни инициативи и партньорства на местно, национално и глобално ниво.

Ключови думи: зелен преход, климатична неутралност, местно управление, предизвикателства, устойчиво развитие

CHALLENGES FOR LOCAL AUTHORITIES IN IMPLEMENTING THE GREEN TRANSITION

Kremen Krasin, PhD student,

Miren Karasin, PhD student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: The expanding geography of the green transition and the achievement of increasingly ambitious climate neutrality and resilience targets, as well as the processes of societal adaptation to the effects of change, pose a number of issues for local authorities to address. Local authorities are responsible for implementing European Union legislation and measures, as well as implementing many of the UN Sustainable Development Goals. It argues that local government has a key role to play in developing and implementing policies to achieve a just green transition by promoting an integrated approach and creating collaborative initiatives and partnerships at local, national and global levels.

Keywords: green transition, climate neutrality, local governance, challenges, sustainable development

ДИАЛОГЪТ И ДЕЛИБЕРАТИВНАТА ДЕМОКРАЦИЯ

Дарина Илиева, Докторант

Съвременният свят е възприел от Античността и по-точно от Древна Гърция моделът за управление, а именно – демокрацията, като форма, която дава възможност на хората да участват пряко и непряко в управлението на страната си. Редица страни считат, че това е най-правилната форма за управление за една страна. Безспорно за времето, в което се появява атинската демокрация идеята за подобно държавно управление е революционна за времето си, тъй като до тогава античният свят познава само монархически управления. Процесът на раждането на демокрацията е дълъг и пълната реализация на идеята отнема почти две столетия. Първи стъпки в демократичното управление прави Солон със създаването на своите закони, но след него Атина ще трябва да премине през тиранично управление, преди да възроди солоновите идеи. (Попър, К, 2003, „В търсене на по-добър свят“, изд. „Калъс и Космополит“, С., ISBN 954 – 8400 – 04 – 9).

Съвременната демокрация естествено има съществени разлики със своята предшественичка. Демокрацията в Атина е по-скоро пряка, отколкото представителна, тъй като всеки един гражданин на полиса има право да участва в управлението и вземането на решения. Днес прилагаме така наречената представителна демокрация като модел на управление. За съжаление обаче сме свидетели на това как демокрацията се изражда от първоначалния си вид и замисъл и се превръща все повече в управление на елита. (Бузова, П., 2021, „Философия на бъдещето и човечеството“ – сборник, УИ „Св. Св. Кирил и Методий“, ВТ, стр. 107 – 111, ISBN 978-619-208-). Демократичният строй все повече започва да изпитва затруднения в справянето с редица предизвикателства и това води до криза на прилагането на идеята. Това налага търсенето на нови визии относно управлението на държавата – визии, които няма да доведат до връщане към утопични и авторитарни форми на управление, а ще позволят на гражданите да останат част от политическото управление на своята държава. Защото „Държавата се разглежда като общност на свободни и равни граждани. Това е по-важно от защитата на индивидуалните интереси. Като институция тя трябва да охранява общото добро на всички граж-

дани.“ (Бузова, П., 2021, „Философия на бъдещето и човечеството“ – сборник, УИ „Св. Св. Кирил и Методий“, ВТ, стр. 107 – 111, ISBN 978-619-208-).

В контекста на съхраняване на демократичните ценности като свобода, справедливост, равенство съвременните политически мислители търсят решения за преодоляване на кризата. Юрген Хабермас е един от философите, чийто идеи стават основополагащи за делиберативната демокрация. В своята същност тази форма на демокрацията предлага един модел на управление, чийто акцент е върху обхвата, систематично, комуникативно и рационално включване на гражданите в политическата действителност и тяхното участие при вземането на управленски решения. (Писарска, Г., <https://lpajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2020/03/Pisarska-Full-text.pdf>, активен към 10.01.2025 г.) Свидетели сме на политическата апатия на гражданите при прилагане на тяхното изборително право. Тази апатия е продиктувана както от не припознаване на политическите идеи, така и от оформеното и затвърдено мнение, че независимо от участието в избори, политическата ситуация остава една и съща и не търпи развитие и промяна. Делиберативната демокрация би могла да промени тези нагласи у хората, тъй като нейна цел е подобри включването на гражданите при вземането на политически решения. В самата си същност делиберативната демокрация се основава на диалогичността между гражданите. При поставянето на важен политически въпрос се изисква вземането на решение да бъде основано на публичен диалог, при който решенията се основават на разумни аргументи, а не на пропаганда и под силата на мнозинството. По този начин политическите решения се вземат в следствие на обсъждане на идеи, представяне на противоположни гледни точки и търсене на разумни решения за общото благо. Тук ключова роля играе консенсусът (Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9), който е възможен чрез „свободен, рационален и инклузивен дебат.“ (Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9). Идеята на Хабермас е демокрацията да се превърне в обществена, а не само в парламентарна форма на демократична политика. (Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9). Трябва да подчертаем, че идеята на Хабермас по отношение на делиберативната демокрация е тя да се базира на претеглянето на аргументите и вземането на решения, а не само на обсъждането. (Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9). За тази цел гражданите трябва да бъдат информирани по обсъжданите въпроси, да могат да анализират информацията, за да може да се проведе ефективна дискусия. Това ще даде възможност на всеки един да се включи в процеса на вземане на решение и по този начин властта вече няма да бъде само в ръцете на управляващия елит. Чрез компромис и консенсус делиберативната демокрация търси съгласие между гражданите, използвайки диалога предотвратява авторитарното вземане и налагане на управленски решения.

Моделът на делиберативната демокрация има своите предимства най-вече от гледна точка на включването на гражданите в самите политически процеси и

решения. Публичните обсъждания ще дадат възможност на всеки един член от обществото да участва със своето лично мнение и позиция, „чрез рационално взаимно съгласуване на позициите на участниците“ (Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9), като по този начин взетото решение удовлетворява всички засегнати. Когато хората участват във вземането на решения по-лесно приемат промените. По този начин може да се предотврати поляризацията на мненията и да се изгради обществено доверие.

За да бъде реализиран демократичния процес от гледна точка на делиберативната демокрация са необходими две условия – обсъждане и включване на всички граждани. Това може да се случи само на ниво държавни институции. Изборните решения, които гражданите вземат имат задължителен характер за всички членове на обществото. Делиберативната демокрация дава възможност чрез политическите спорове да подобрим убежденията си и да открием правилното решение за проблема. Разликата между аргументираното представяне на мнение по дадена позиция и компромисите, за които се договарят страните е съществена при вземането на политически решения. В единия случай проблема се решава на базата на представяне на аргументи, които произтичат от рационалността. В случая с компромисните решения – тук подходът е на принципа и двете страни да получат и да дадат. И двата подхода за вземане на политически решения се легитимни начини за постигане на политическо споразумение. (Хабермас, Ю., 2023, „Едно ново структурно изменение на публичността и делиберативната политика“, ИК „Критика и хуманизъм“, С., ISBN 978 954 587 255 6).

Джошуа Коен определя делиберативната демокрация като: „интуитивен идеал за демократична асоциация, в която легитимирането на условията и правилата за асоцииране се осъществява чрез публично аргументиране и рационално обсъждане между равноправни граждани. В рамките на такъв порядък гражданите се ангажират с решаване на проблеми на колективния избор чрез публично обсъждане и разглеждат основните си институции като легитимни дотолкова, доколкото те установяват рамката за една свободна публична делиберация.“. (Според Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9).

Нанси Фрейзър поставя във фокуса на своята философия теориите за потребностите и политиката за интерпретация на потребностите. На основата на тези постановки тя развива своя модел на „социокултурни средства за интерпретация и комуникация“ (СИК). (Според Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9). Според този модел членовете на дадена социална група имат дискурсивни ресурси, чрез които да отправят своите искания и тя определя тези ресурси по следния начин:

„1. Официално признатите идиоми, с чието използване могат да бъдат отправени искания; например относно потребности, права, интереси.

2. Речниците, с които могат да бъдат формулирани искания, като се използват признатите идиоми. Така например с оглед на потребностите: с какви речници могат да се интерпретират и комуникират потребностите? Да речем терапевтични

речници, административни речници, религиозни речници, феминистки речници, социалистически речници.

3. Парадигмите на аргументиране, възприети като авторитетни при отсъждане относно противоречия между искания. Така например с оглед на потребностите: как да се разрешават конфликти между интерпретации на потребности? Чрез прибягване до оценки на експерти? Чрез договаряне на компромиси? Чрез мажоритарно гласуване? Чрез отдаване предимство на интерпретациите на онези, чийто потребности се обсъждат?

4. Наративните конвенции, чрез които се конструират индивидуалните и колективните истории, конструиращи социалните идентичности на хората.

5. Начини на субектификация; начините, по които различните дискурси позиционират хората, към които са адресирани, като специфични видове субекти, притежаващи специфични видове способности за действие; например като „нормални“ или „с отклонения“, като каузално обусловени или като свободно детерминиращи се, като жертви или като потенциални активисти, като уникални индивиди или като членове на социална група.“. (Според Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9).

Идеите на Фрейзър още веднъж подчертават значението на диалога в публичната политическа проблематика. Поставяйки за основа човешките потребности тя анализира властта и начина по който политическото трябва да отговаря на нуждите на индивидите и социалните групи. Според нея потребностите са социално оформени и винаги са предмет на дискурсивна борба и властови отношения.

Делиберативната демокрация е един перспективен модел, с помощта на който може да бъде възстановено доверието в политическите институции. Чрез активното участие на гражданите посредством рационалния диалог би могло да се подобри качеството на управлението. Постигането на общото благо и социалната справедливост би било възможно благодарение на алтернативи на традиционните форми на демокрация.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Бузова, П., 2021, „Философия на бъдещето и човечеството“ – сборник, УИ „Св. Кирил и Методий“, ВТ, стр. 107 – 111, ISBN 978-619-208-
2. Макариев, П., 2024, „Делиберативната демокрация и политическата реалност“, УИ „Св. К. Охридски“, С., ISBN 978 – 954 – 07 – 6004 – 9
3. Попър, К, 2003, „В търсене на по-добър свят“, изд. „Калъс и Космополит“, С., ISBN 954 – 8400 – 04 - 9
4. Хабермас, Ю., 2023, „Едно ново структурно изменение на публичността и делиберативната политика“, ИК „Критика и хуманизъм“, С., ISBN 978 954 587 255 6
5. Писарска, Г., <https://lpajournal.swu.bg/wp-content/uploads/2020/03/Pisarska-Full-text.pdf>, активен към 10.01.2025 г.

Дарина Илиева, докторант,
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново

Darina Ilieva, doctoral student,
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo

ДИАЛОГЪТ И ДЕЛИБЕРАТИВНАТА ДЕМОКРАЦИЯ

Дарина Илиева, докторант

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново

Абстракт: Статията е посветена на диалога и делиберативната демокрация – една нова форма на управление, която се появява в следствие на нуждите на съвременния свят. При делиберативната демокрация гражданите се включват в политическата действителност и участват във вземането на политически решения.

Ключови думи: диалог, демокрация, делиберативна демокрация

DIALOGUE AND DELIBERATIVE DEMOCRACY

Darina Ilieva, doctoral student

VTU „St. St. Cyril and Methodius“, Veliko Turnovo

Abstract: The article is dedicated to dialogue and deliberative democracy – a new form of governance that emerges as a result of the needs of the modern world. In deliberative democracy, citizens are included in political reality and participate in making political decisions.

Keywords: dialogue, democracy, deliberative democracy

Секция
„МЕЖДУНАРОДНАТА
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ
НА ИКОНОМИКАТА“

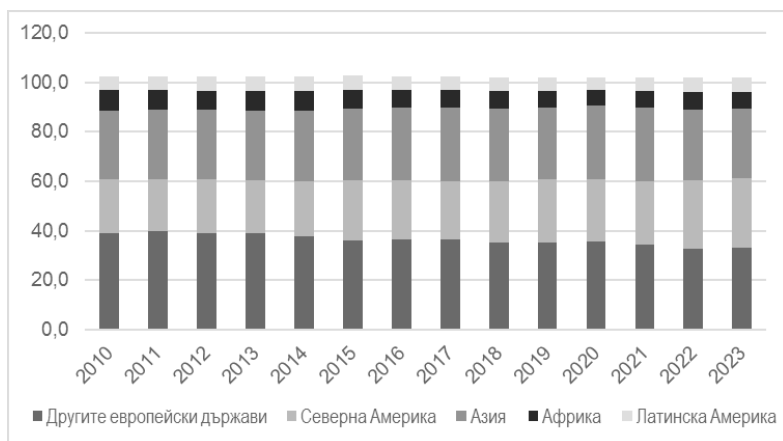
ТЪРГОВСКАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В ПРОМЕНЕНИЯ СВЯТ

Проф. д-р Емил Панушев
ВСУ „Черноризец Храбър“

Кризисните явления в световната икономика поставиха на изпитание ролята на Европейския съюз (ЕС) като важен участник в международните икономически отношения. Проблемите във функционирането на Единния пазар и намаляващия дял на ЕС в световната търговия са основа на разработването на докладите на Енрико Лета – за вътрешния пазар и на Марио Драги – за международната конкурентоспособност на Съюза. Докладите показаха проблемите в търговската политика на ЕС и необходимостта от реструктуриране на външноикономическите отношения. Съществен фактор за това е намаляващата роля на световната търговска организация (СТО) в регулирането на международната търговия и фрагментирането на отношенията между държавите. В тези условия ЕС продължава осъществяването на зелен и цифров преход в рамките на отворената стратегическа автономия. Глобалната несигурност обуслови приемането на Стратегията за икономическа сигурност и инструменти за нейното осъществяване.

1. Тенденции в търговската насоченост на ЕС

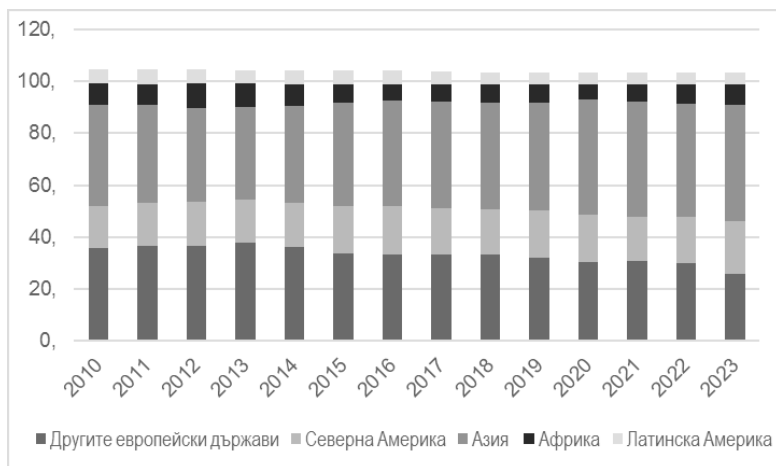
Развитието на търговията на ЕС с основните региони в света бележи относително постоянни тенденции в последните години. На практика ЕС е втори по размер износител в света с 14.5 % от световния износ, след Китай – 18 %, износът на САЩ е 10,7 %. Най-значителен си остава износът ЕС към другите държави от Европа (Фиг. 1), което е свързано както със съществуващите договореност с Европейската асоциация за свободна търговия, така и в рамките на споразумението за Европейско икономическо пространство – с Норвегия, Исландия и Лихтенщайн. Увеличава се относителния дял на износа със Северна Америка – главно със САЩ в рамките на Трансатлантическото партньорство. Може да се отбележи също така и известно повишаване на износа към латинска Америка, обусловено от продължаващите преговори между Съюза и Меркосур.



Фигура 1. Структура на износа на ЕС по континенти

Източник: Eurostat.

През последните години ЕС се оформи като втори най-голям световен вносител с 13,3 %, докато най-голям си остават САЩ – 16,9 % от световния внос. Структурата на вноса на ЕС (Фиг. 2) показва, че основният континент, от който се внася е Азия, чиято динамика в настоящия момент привлича инвеститори от много развити държави, поради съществения технологически напредък в областта на цифровизацията. Този увеличаващ се дял е за сметка предимно на намаляването на относителния дял на вноса от другите европейски държави. Вносът от Северна Америка е относително устойчив, предвид рамките на трансатлантическите преговори, в които се осъществява. Съществени промени могат да се очакват от вноса от Латинска Америка, въпреки неговия суровинен характер.

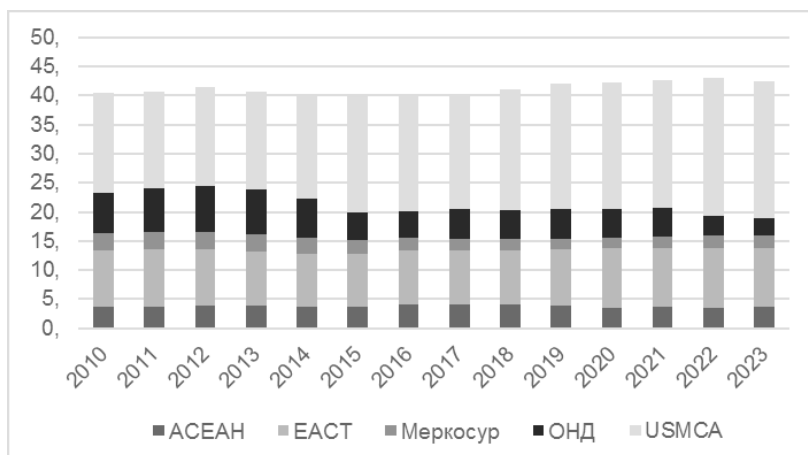


Фигура 2. Структура на вноса на ЕС по континенти

Източник: Eurostat.

Важен елемент в съвременните търговски отношения са интеграционните общности. Те възникват като резултат от продължителни търговски преговори и дават възможност на участниците да подобрят условията на търговия и да развият своята международна специализация. Като утвърден търговски блок ЕС има важна роля за утвърждаването на този вид международни икономически отношения и взаимодействието между сходни стопански структури. В същото време останалите водещи интеграционни групировки прилагат вече утвърден инструментариум и подходи на ЕС, с което се създават предпоставки за взаимодействие между тях. В настоящия доклад за разглеждани търговските потоци между ЕС и сравнително най-големите интеграционни споразумения – АСЕАН, ЕАСТ, Меркосур, ОНД и USMCA (бившето споразумение NAFTA).

Износът на ЕС в последните години нараства осезаемо за споразумението USMCA, което е резултат от разширяващите се договорни търговски отношения със страните в него – споразумението за свободна търговия с Канада, търговските преговори със САЩ и Мексико. На второ място е износът за Европейската асоциация за свободна търговия (ЕАСТ), което е традиционно динамично поради утвърдените стандарти на Единния пазар и прилагането им от ЕАСТ. Може да отбележи, че част от държавите-членки на ЕС са били преди това в тази общност. Спадът в търговията с ОНД е резултат от войната в Украйна и санкциите на международната общност.

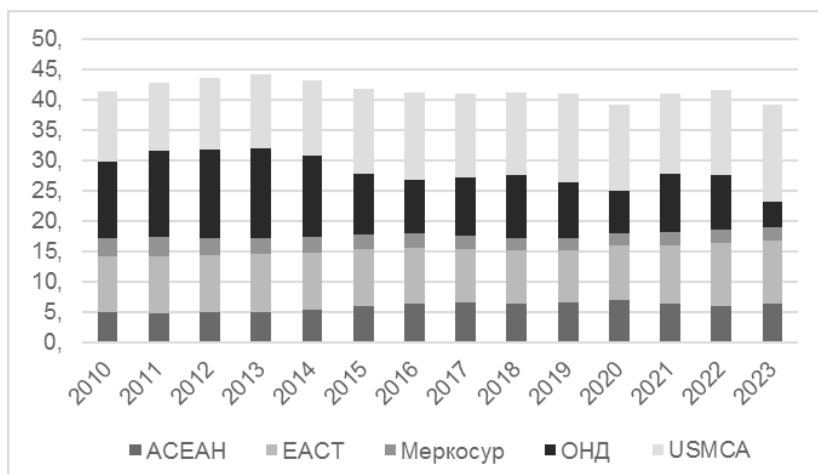


Фигура 3. Износ на ЕС по основни интеграционни споразумения

Източник: Eurostat.

Вносът на ЕС от разглежданите интеграционни общности е относително стабилен с ЕАСТ, поради отбелязаното прилагане на общи стандарти по отношение на стоките и услугите, което на практика създава голяма зона за свободна търговия между тях. В последните години нараства вносът от USMCA, особено по линия на търговията с услуги и споразуменията, които дават достъп до Единния пазар на ЕС. Значителен е спадът на вноса от ОНД, поради санкциите срещу

Русия и промяна в енергийната стратегия на ЕС и ориентацията към други доставчици на енергийни ресурси.



Фигура 4. Внос на ЕС по основни интеграционни споразумения

Източник: Eurostat.

Търговските отношения на ЕС с интеграционните общности досега се изграждаше на основата на правилата на СТО с доминиращо многостранния характер на правилата на световната търговия. В последните години се наблюдава спад в ефективността на СТО по лиия на преодоляването на фрагментацията на международните икономически отношения и невъзможност за прилагането на приетите регулации за решаване на търговски спорове. Това поставя въпроса за мястото на ЕС като водещ търговски блог в подкрепа на многостранния характер на световната търговия.

2. Предизвикателствата пред търговската политика на ЕС

Основното предизвикателство пред ЕС е нестабилността в международните търговско-икономически отношения, породени от фрагментацията в глобалния свят и промените, които новата администрация на САЩ се опитва да въведе в двустранните си партньорства за преодоляване на търговския дефицит. Ето защо търговската политика на ЕС ще се определя от бъдещото развитие на Единния пазар, който е основното достижения на икономическата интеграция и постигането на по-висока международна конкурентоспособност при цифров и зелен преход.

Преговорите в рамките на СТО не постигат съществен напредък в противодействието на нарастващия протекционизъм и политиката на САЩ по отношение на митата. Отворен остава и въпросът за ценообразуването на въглеродните емисии, особено в областта на корабоплаването. На срещата в Абу Даби представителите на 146 държави се опитаха да постигнат съгласие в подкрепа на правилата за функциониране на многостранна търговска система.

От тези позиции продължаващия интерес към сключването на регионални търговски споразумения за свободна търговия като Всеобхватното и прогресивно транстихоокеанско партньорство (СРТПР) илюстрира отказа от многостранност в световната търговия и създаването на регионален комфорт на глобалните стойностни вериги. Промяната във функционирането на глобалните стойностни вериги на практика определя структурната насоченост на инвестиционните потоци.

Една от проявите на фрагментираност е практиката на сключване на мини-сделки, които под формата на промяна в техническите характеристики разширяват двустранните търговски споразумения за свободна търговия. Използването им от САЩ се основава на факта, че промени в стандартите и правилата не се одобряват от Конгреса. По същия начин ЕС регулира правилата за произход, технически бариери и други ограничения, които не излизат от рамките на вече сключени договори. Както се вижда на практика с мини-сделки водещите търговски сили подкрепят двустранния подход за развитие на международната търговия.

Нов момент в развитието на търговските отношения между интеграционните общности е постигнатото споразумение за свободна търговия между ЕС и Меркосур (Бразилия, Аржентина, Уругвай и Парагвай). Трудните преговори за спиране на обезлесяването на Амазония в известна степен забавиха създаването на общ пазар между двете групи държави, но останаха редица въпроси, по които държави от ЕС не подкрепят договореностите. Това се дължи на значителния потенциал на Меркосур за износ на суровини и селскостопанска продукция, което не съответства на политиките на водещи страни-членки на ЕС.

Специален акцент в търговската политика заемат отношенията между ЕС и САЩ – традиционни от икономическа и политическа гледна точка. Нарастналият стокообмен в последните години има за резултат активен баланс при търговията със стоки за ЕС и пасивен при търговията с услуги. Това все още не е довело до двустранно споразумение въпреки полаганите в последните години усилия в тази насока. На фона на двустранните преговори на ЕС с редица държави търговската политика на Съюза във все по-голяма степен се съсредоточава върху преодоляване на несигурността в международните отношения и провеждането на декарбонизирана индустриална политика. Търговията с услуги между САЩ и ЕС все повече се сблъсква с регулаторната рамка на Единния пазар, която САЩ приемат като пречка за иновациите и несправедливи търговски бариери. Пример за това са санкциите от страна на Съюза на големи американски технологични компании.

В тези условия подходите на ЕС към международната търговия се определят от два основни фактора – на първо място, подобряване функционирането на Единния пазар, който е в основата на интеграционния процес и може да предложи ефективни решения в областта на зелените технологии и цифровия преход, укрепване на сигурността и разширяване на сътрудничеството със стратегическите партньори. На второ място, преодоляване изостаналостта в иновациите от САЩ и Китай чрез съчетаване на декарбонизацията и конкурентоспособността, повишаване на сигурността и намаляване на зависимостите, укрепване на индустриалния капацитет за отбрана.

Първа инициатива за решаване на посочените проблеми е „Компасът за конкурентоспособността“, който определя основните насоки за развитие на ЕС в

областта на производителността и международната търговия. Дейностите са в областта на иновациите – изкуствен интелект, квантови технологии и стартиращи предприятия; съчетаване на декарбонизацията с развитието на чисти технологии и кръговите модели на стопанска дейност; намаляване на зависимостите и повишаване на сигурността с развитието на партньорства за чиста търговия и инвестиции, насърчаващи привличането и внедряването на чисти технологии.

* * *

Намаляващото присъствие на ЕС в глобалните търговски процеси и концентрирането в определени региони и страни са резултат от равнището на международна конкурентоспособност на Съюза. Преместването на икономическата динамика в азиатския регион и технологичната изостаналост обуславят приемането на действия за подобряване функционирането на Единния пазар, осъществяване на амбициозните планове на Европейската комисия и разширено сътрудничество с държавите-членки. Дейностите ще се осъществяват по линия на намаляване на регулаторните тежести при отчитане на устойчивостта и таксономията, подобряване функционирането на единния пазар и разработването на финансови инструменти в подкрепа на конкурентоспособността. Насърчаването на уменията и подобряването на координацията на равнището на ЕС ще даде възможност за развитие на трансевропейски проекти и успешното прилагане на Фонда за конкурентоспособност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Европейска комисия (2023) Подход на ЕС за засилване на икономическата сигурност, Brussels, 20 юни 2023 г. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/IP_23_3358
2. Европейска комисия (2025) Компас на ЕС за възобновяване на конкурентоспособността и осигуряване на устойчив просперитет. Брюксел, 29 януари 2025 г.
3. Европейска комисия. Евростат.
4. Dragi, Mario (2024) The future of European competitiveness, September, 2024.
5. IMF (2023) Regional economic outlook: Europe. Washington, DC: International Monetary Fund, Nov. 2023.
6. Letta, Enrico (2024) Much more than a market – Speed, Security, Solidarity. Empowering the Single Market to deliver a sustainable future and prosperity for all EU Citizens, April 2024.
7. Torreblanca, José Ignacio (2023) Onwards and outwards: Why the EU needs to move from strategic autonomy to strategic interdependence, European Council on Foreign Relations, Madrid, <https://ecfr.eu/article/onwards-and-outwards-why-the-eu-needs-to-move-from-strategic-autonomy-to-strategic-interdependence/>
8. UNCTAD (2023) Trade and Development Report 2022.
9. UNCTAD (2024) World Investment Report 2023.

Проф. д-р Емил Панушев, ВСУ „Черноризец Храбър“,
Катедра “Икономика”,
Факултет “Социални, стопански и компютърни науки”

Prof. Emil Panusheff, PhD, VFU “Chernorizets Hrabar”,
Department of Economics,
Faculty of Social, Economic and Computer Sciences

ТЪРГОВСКАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В ПРОМЕНЕНИЯ СВЯТ

Проф. д-р Емил Панушев
ВСУ „Черноризец Храбър“

Резюме: Проблемите във функционирането на световната икономика са обусловени от кризите в последните години и промените в търговските потоци. Търговията на Европейския съюз показва странови предпочитания и не подкрепя сегашния търговски ред. Особената важност на трансатлантическите отношения са поставени на изпитание от новата администрация и обуславят търсенето на нови партньорства за укрепване на икономическата сигурност.

Ключови думи: Европейски съюз, САЩ, търговска политика, световна търговска организация.

THE EUROPEAN UNION’S TRADE POLICY IN A CHANGED WORLD

Prof. Emil Panusheff, PhD
VFU „Chernorizets Hrabar“

Abstract text: The problems in the functioning of the world economy are determined by the crises of recent years and changes in trade flows. European Union trade shows country preferences and does not support the current trade order. The special importance of the transatlantic relationship has been put to the test by the new administration and has conditioned the search for new partnerships to strengthen economic security.

Keywords: European Union, USA, trade policy, world trade organization.

РАМКАТА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ЗА ОТЧИТАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА

Доц. д-р Ива Монева
ВСУ „Черноризец Храбър“

1. Въведение

В съвременната реалност устойчивостта е морална отговорност и стратегически ангажимент. Бизнесът не се оценява единствено и само по финансовите си резултати, а и по начина, по който управлява своето въздействие върху околната среда, обществото и вътрешните си структури за управление. В тази връзка, отчитането на устойчивостта е инструмент за прозрачност, отчетност и дългосрочна стойност. Отчитането на устойчивостта представлява систематично разкриване на информация относно екологични, социални и управленски (ESG) фактори, които оказват влияние както върху самата организация, така и върху външната ѝ среда. По този начин, заинтересованите страни – инвеститори, регулатори, клиенти и служители – получават възможност да оценят действителната ангажираност на организацията с устойчивото развитие. Засилващите се регулаторни изисквания в Европейския съюз (ЕС), включително CSRD (Директива за отчитане на корпоративна устойчивост), ESRS (Европейски стандарти за устойчиво отчитане) и таксономията на ЕС, поставят нови стандарти за качество, обхват и проверяемост на тази информация. Наред с това, глобалните инициативи като GRI (Стандарти на глобалната инициатива за отчетност) и ISSB (Международен борд за стандарти за устойчивост) насърчават съпоставимостта и хармонизацията на оповестяванията в световен мащаб. В тази връзка, докладът се фокусира върху нефинансовото отчитане, и по-специално върху отчитането на устойчивостта. Целта му е да обясни основната концепция за корпоративната устойчивост, настоящите регулации на ЕС, свързани с отчитането на устойчивостта и различните рамки и стандарти за устойчиво отчитане.

2. Предизвикателства пред устойчивото развитие



Графика 1. Средната годишна глобална температура в периода от 1850 до 2018 г.

Графиката е известна като „climate stripes“ – визуално представяне на промяната в средната глобална температура по години. Създадена е от климатолога проф. Ед Хокинс от Университета в Рединг, Великобритания. Всеки вертикален цветен сегмент представлява една година, като сините ивици показват по-студени от средното години, а червените ивици – по-топли. Целта на тази графика е да покаже ясната тенденция на глобално затопляне от 1850 г. до 2018 г. Ясно се вижда, че средната глобална температура се е повишила значително, особено през последното десетилетие. Един от основните източници на глобалното затопляне и климатичните промени са парниковите газове като въглероден диоксид и метан. За да се ограничи глобалното затопляне, е необходимо драстично намаляване на техните емисии. Вече се наблюдават последиците от покачващите се температури. Горещите вълни, наводненията и сушата стават все по-чести и имат катастрофални последици.

Друго предизвикателство е загубата на биоразнообразие и здрави екосистеми. Природата играе ключова роля за човечеството – при снабдяване с храна, енергия, лекарства и суровини. Например:

- над 2 милиарда души разчитат на дървеното гориво за своите основни енергийни нужди;
- около 4 милиарда души използват предимно природни лекарства;
- приблизително 70% от лекарствата за лечение на рак са с природен произход или вдъхновени от природата.

Това са само няколко примера защо е важно да се опази природата, биоразнообразието и екосистемите.

Друго голямо предизвикателство е нарастващото количество отпадъци – пластмасата, която поставя под напрежение дивата природа и природните ресурси. Също, допълнително замърсяване на околната среда са токсични промишлени и ядрени отпадъци.

Освен екологичните проблеми, съществуват и социални предизвикателства, свързани с устойчивостта. Те включват:

- глад, бедност и ограничен достъп до здравеопазване на глобално ниво;
- и теми като безопасност на работното място и детски труд на корпоративно ниво.

3. Корпоративната устойчивост и устойчивото отчитане

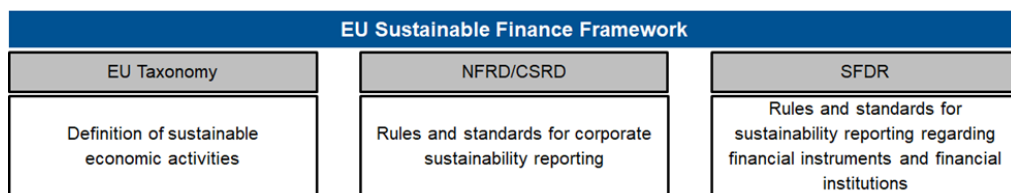
Като част от Зелената сделка, ЕС разработва Рамката за устойчиво финансиране на ЕС, която включва три основни компонента:

- Таксономия на ЕС¹;
- Директива за нефинансово отчитане (NFRD) / Директива за отчитане на корпоративна устойчивост (CSRD)²;
- Регламент за оповестяване на устойчивото финансиране (SFDR)³.

¹ <https://morethandigital.info/bg/taksonomija-na-es-nabor-ot-pravila-za-ustojchiva-klasifikacija-i-znachenieto-j-za-zdraveopazvaneto-i-socialnata-ikonomika/>

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>

³ <https://eur-lex.europa.eu/BG/legal-content/summary/sustainability-related-disclosures-in-the-financial-services-sector.html>



Фигура 1. Рамка за устойчиво финансиране на ЕС

Източник: (https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en)

Таксономията на ЕС представлява класификационна система, която определя списък с екологично устойчиви икономически дейности. Целта ѝ е:

- да предпазва инвеститорите от „зеленото заблуждение“;
- да насърчава компаниите към по-екологичен бизнес;
- да насочи инвестициите там, където са най-необходими;

Компаниите, трябва да отчитат своята устойчива част от:

- приходите;
- капиталовите разходи (CapEx) – инвестиции в дълготрайни активи;
- оперативните разходи (OpEx) – разходи за текущи дейности.

Има две основни регулации за устойчиво отчитане в ЕС:

– **NFRD (в сила от 2017 г.)** – задължава публични предприятия от обществен интерес с над 500 служители, вкл. борсово търгувани компании, банки и застрахователи да разкриват нефинансова информация, като:

- екологични въпроси;
- социални въпроси и третиране на служителите;
- спазване на човешките права;
- антикорупция и подкупи;
- разнообразие в управителните органи.

Компаниите могат да използват признати рамки за отчитане и да оповестяват информацията си в управленския доклад или в отделен доклад. Няма задължителен одит, т.к. одиторите само проверяват наличието на информацията.

– **CSRD (в сила от 2024 г.)** – прилагат се към същите компании, и съответно големи частни и малки борсово търгувани дружества (съответно от 2025 г. или 2026 г.). Нововъведения са:

- по-подробна отчетност (емисии score 1, 2 и 3, управление на вода, отпадъци и др.);
- задължителен одит;
- отчитане по ЕС стандарти за устойчиво отчитане (ESRS);
- цифрово „тагване“ – за машинно четим формат.

Таблица 1

Основни сравнителни характеристики между NFRD и CSRD

Характеристика	NFRD (Non-Financial Reporting Directive)	CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)
Година на въвеждане	2017	От 2024 нататък (постепенно)
Обхванати компании	Публични предприятия от обществен интерес с >500 служители (около 11 700 компании)	Всички големи компании + листвани МСП (около 50 000 компании)
Вид информация	Екологични, социални и управленски въпроси, права на човека, борба с корупцията, разнообразие	По-подробна: Scope 1, 2, 3 емисии, управление на вода, отпадъци, биоразнообразие и др.
Формат на доклада	Част от управленския отчет или отделен документ	Стандартизирана структура по ESRS; задължително в цифров, машинно четим вид
Одит/Увереност	Няма задължителен одит – само проверка за наличие на информация	Задължителна увереност (assurance) от одитор или сертифициран орган
Стандарти за отчитане	Свободен избор на признати рамки (напр. GRI)	Задължително използване на Европейските стандарти за устойчиво отчитане (ESRS)
Концепция за същественост	Не е напълно дефинирана – компаниите избират подход	Двойна същественост (въздействие + финансов риск/възможност) е задължителен подход

Източник: автор (<https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/interoperability>)

Регламентът SFDR въвежда изисквания за оповестяване на устойчивостта за финансови институции (отнасят се само да финансови институции), като:

- ESG фактори на корпоративно ниво;
- устойчивост на обикновени финансови продукти;
- ESG характеристики на специализирани устойчиви продукти.

Корпоративната устойчивост е концепция, която обединява екологични, социални и управленски (ESG) аспекти в стратегиите и дейността на компаниите. Тя надхвърля традиционната цел за печалба и включва отговорност към околната среда, служителите, обществото и етичните бизнес практики. Ключовите елементи са следните:

- Екологична устойчивост (E): управление на въглеродния отпечатък, енергийна ефективност, опазване на природни ресурси, кръгова икономика;
- Социална устойчивост (S): равенство, безопасност на работното място, права на човека, ангажираност на общността;
- Управленска устойчивост (G): прозрачност, етика, борба с корупцията, разнообразие в управлението.

В ЕС корпоративната устойчивост е обвързана със задължителни регулации като:

- CSRD – Директива за отчитане на корпоративна устойчивост;
- ESRS – Европейски стандарти за устойчиво отчитане / ESRS LSME за МСП – Европейски стандарти за устойчиво отчитане на малки и средни предприятия;
- EU Тахоному – Класификация на устойчиви дейности.

Европейските стандарти за устойчиво отчитане (ESRS)⁴ са набор от задължителни стандарти, разработени от EFRAG (Европейската консултативна група по финансово отчитане), които прилагат изискванията на CSRD – Директивата за отчитане на корпоративна устойчивост. Те целят да уеднаквят и подобрят качеството на устойчивото отчитане в ЕС. Първият набор от ESRS включва 12 стандарта, разделени в три основни категории:

Таблица 2

Европейски стандарти за устойчиво отчитане

Категория	Стандарти	Обхват
Кръстосани (Cross-cutting)	ESRS 1 и ESRS 2	Общи изисквания и разкрития – стратегия, управление, оценка на съществеността
Тематични (Topical)	ESRS E1–E5, S1–S4, G1	Теми по ESG: околна среда (E), социални въпроси (S), управление (G)
Секторни и за МСП	(в процес на разработка)	Ще бъдат адаптирани към специфични индустрии и малки предприятия

Източник: автор (<https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/interoperability>)

ESRS са изградени върху трислойна архитектура:

- стандарти, които не са специфични за сектор и се прилагат към всички сектори;
- секторно специфични стандарти, които определят допълнителни изисквания за оповестяване за конкретни сектори;
- оповестявания, специфични за дадено предприятие, които най-добре илюстрират уникалната ситуация на предприятието, в случай че такава ситуация не е обхваната адекватно от стандарти, несвързани към конкретен сектор или секторно специфични стандарти.

ESRS се състоят от два набора от стандарти. Първият набор включва така наречените „кръстосани стандарти“ и „тематични стандарти“. Кръстосаните стандарти предоставят обща рамка и определят определени понятия и принципи. Освен това, те определят изисквания за оповестяване в областите стратегия и бизнес модел, управление и организация и оценка на съществеността. За разлика от това, тематичните стандарти определят изисквания за оповестяване по конкретни екологични, социални и управленски теми. Например, ESRS E1 „Изменение на кли-

⁴ <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html>

мата“ определя конкретни изисквания за оповестяване относно въздействията, рисковете и възможностите на дадено предприятие по отношение на изменението на климата (ESRS E1-1 посочва, че предприятието „трябва да оповести своите планове, за да гарантира, че неговият бизнес модел и стратегия са съвместими с прехода към климатично неутрална икономика и с ограничаването на глобалното затопляне до 1,5 °C в съответствие с Парижкото споразумение.“)

Основните принципи на ESRS са:

- двойна същественост: компаниите трябва да отчитат както въздействието си върху околната среда и обществото, така и как устойчивостта влияе на тяхната финансова позиция;
- обхват на веригата на стойността: компаниите трябва да отчитат не само собствените си дейности, но и въздействията по цялата верига на доставки;
- цифрово тагване: информацията трябва да бъде представена в машинно четим формат (XHTML), за да се улесни анализа от заинтересовани страни;
- одит и увереност: задължителен одит на публикуваната информация от независим орган.

Целта на ESRS е да направи устойчивото отчитане по-прозрачно, сравнимо и надеждно, като същевременно подпомага прехода към устойчива икономика в съответствие със Зелената сделка.

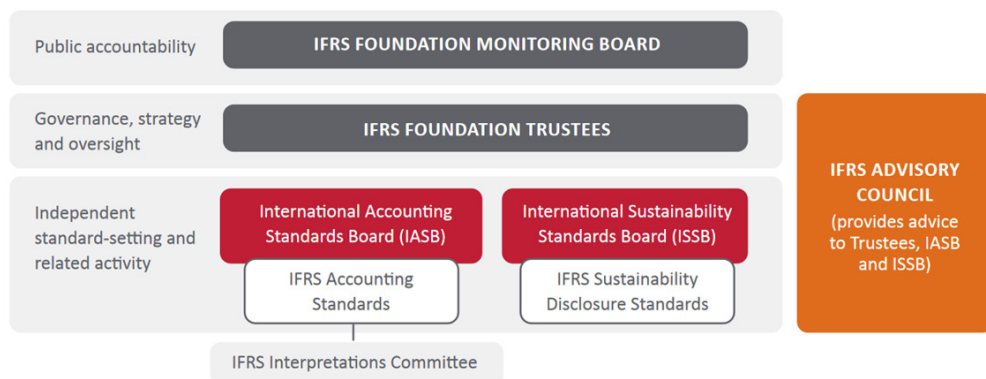
Вторият набор, включващ **секторни стандарти и стандарти за МСП (ESRS LSME за МСП)**⁵ е финализиран от EFRAG и е в процес на приемане като делегиран акт, който ще влезе в сила от 1 януари 2026 г. с възможност за двугодишен гратисен период.

- ESRS LSME е предназначен за публично търгувани МСП, които попадат под обхвата на CSRD;
- стандартът е опростен в сравнение с ESRS за големи предприятия, за да бъде съобразен с капацитета и ресурсите на МСП;
- той определя горната граница на информацията, която големите компании могат да изискват от МСП във веригата на стойността;
- включва три основни области: Общи изисквания, Общи разкрития и Политики, действия и цели.

4. Инициативата на Фондацията IFRS за стандарти за устойчиво отчитане

IFRS са стандарти за финансово отчитане. Въпреки това, Фондацията IFRS (органът, който надзирава IASB) създаде нов борд – Международния борд за стандарти за устойчивост (ISSB), който отговаря за разработването на стандартите за разкриване на информация, свързана с устойчивостта, по IFRS.

⁵ <https://www.efrag.org/en/projects/esrs-lsme-esrs-for-listed-smes/concluded>



Фигура 2. Структурата на фондацията IFRS

Източник: (<https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2024/05/ifrs-foundation-and-efrag-publish-interoperability-guidance/>)

До момента ISSB е разработил само два стандарта:

- IFRS S1⁶ – Общи принципи,
- IFRS S2⁷ – Разкрития, свързани с климата.

IFRS S1 може да бъде разделен на две основни части. Първата част описва общите изисквания за разкриване във връзка с управление, стратегия и управление на риска, както и метрики и цели. Тези общи изисквания за разкриване се конкретизират в други стандарти (досега ISSB е разработил само IFRS S2 като допълнителен стандарт). Втората част на IFRS S1 описва основни принципи и концепции.

IFRS S2 определя конкретни изисквания за разкриване, свързани с климатичните промени. По аналогия с IFRS S1, IFRS S2 използва същата структура: управление, стратегия и управление на риска, както и метрики и цели. Например, IFRS S2.21 изисква разкриване на количеството на емисиите на парникови газове.

5. Заключение

В стремежа си да отговори на глобалните предизвикателства пред устойчивото развитие, ЕС предприе твърде амбициозни регулаторни стъпки, които значително промениха корпоративната отчетност. От една страна, с възприемането на множество нови директиви, регламенти и стандарти, от CSRD и ESRS до SFDR и EU Тахопому, се създаде мащабна и детайлна рамка, насочена към постигането на прозрачност, отговорност и дългосрочна устойчивост. От друга страна, множеството изисквания създават реален риск от регулаторна фрагментация, претоварване с данни и загуба на фокус в отчетността. Компаниите все по-често

⁶ <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>

⁷ <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>

се сблъскват с предизвикателства като дублиране на разкрития, несъгласуваност между рамки, високи административни разходи и затруднена интерпретация от страна на потребителите на информация. В тази връзка се налага преосмисляне на начина, по който се прилагат и интегрират стандартите. Нужна е системност, съгласуваност и дигитализация на процесите, които да гарантират, че отчетността не се превръща в самоцел, а в ефективен инструмент за устойчиво управление. Въпросът, който се поставя е дали не се загуби бизнесът в отчетността?

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. <https://morethandigital.info/bg/taksonomija-na-es-nabor-ot-pravila-za-ustojchiva-klasifikacija-i-znachenieto-j-za-zdraveopazvaneto-i-socialnata-ikonomika/>
2. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>
3. <https://eur-lex.europa.eu/BG/legal-content/summary/sustainability-related-disclosures-in-the-financial-services-sector.html>
4. <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html>
5. <https://www.efrag.org/en/projects/esrs-lsme-esrs-for-listed-smes/concluded>
6. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
7. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
8. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/interoperability>
9. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2024/05/ifrs-foundation-and-efrag-publish-interoperability-guidance>

Доц. д-р Ива Монева, ВСУ „Черноризец Храбър“,
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Assoc. prof. Iva Moneva, PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Economic and Computer Sciences

РАМКАТА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ЗА ОТЧИТАНЕ НА УСТОЙЧИВОСТТА

*Доц. д-р Ива Монева
ВСУ „Черноризец Храбър“*

Резюме: В условията на нарастващи глобални предизвикателства устойчивостта се утвърждава като морален и стратегически приоритет за бизнеса. Оценката на организациите вече не се основава само на финансови резултати, а включва начина, по който те управляват въздействието си върху околната среда, обществото и управленските си структури. В тази връзка отчитането на устойчивостта се превръща в ключов механизъм

за прозрачност и отчетност. Докладването по ESG (екологични, социални и управленски фактори) дава възможност на заинтересованите страни да оценят ангажираността на организациите с устойчивото развитие. Същевременно засилващата се регулаторна рамка на ЕС – включваща CSRD, ESRS и таксономията на ЕС – въвежда високи изисквания за съдържание и проверяемост на информацията. На глобално ниво инициативи като GRI и ISSB целят хармонизация и съпоставимост на докладите. Настоящото изследване се фокусира върху нефинансовото отчетване, като разглежда основните понятия, регулации и стандарти, свързани с корпоративната устойчивост. Въпреки ползите, множеството изисквания поражда опасения относно ефективността на отчетността, като водят до дублиране на данни, административна тежест и затруднена ориентация в съдържанието. Това налага нуждата от интегриран и дигитално подпомогнат подход, който да гарантира, че отчетването остава полезен инструмент, а не бюрократична тежест.

Ключови думи: устойчивост, корпоративна устойчивост, отчетване на устойчивостта, регламенти и регулации за отчетване на устойчивостта.

THE EUROPEAN UNION SUSTAINABILITY REPORTING FRAMEWORK

Assoc. prof. Iva Moneva

PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“

Summary: In the face of growing global challenges, sustainability has become both a moral responsibility and a strategic commitment for businesses. Organizations are no longer assessed solely on financial results but also on how they manage their impact on the environment, society, and internal governance structures. In this context, sustainability reporting emerges as a key mechanism for transparency and accountability. Reporting on ESG (Environmental, Social, and Governance) factors enables stakeholders to evaluate an organization's genuine commitment to sustainable development. At the same time, the strengthening regulatory landscape of the European Union – including the CSRD, ESRS, and the EU Taxonomy – introduces high standards for the scope, quality, and auditability of sustainability-related information. Globally, initiatives such as GRI and ISSB aim to foster harmonization and comparability in disclosures. This paper focuses on non-financial reporting, and particularly on sustainability reporting, by exploring the core concept of corporate sustainability, current EU regulations, and key frameworks and standards. Despite the benefits, the growing number of legal requirements raises concerns about the effectiveness of reporting, as companies face overlapping disclosures, administrative burden, and challenges in clarity and interpretation. This calls for a more integrated and digitalized approach to ensure that reporting remains a meaningful tool for sustainable management – not a bureaucratic end in itself.

Keywords: sustainability, corporate sustainability, sustainability reporting, regulations and directives on sustainability reporting.

НОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ НА НЕМАТЕРИАЛНИТЕ РЕСУРСИ В КОРПОРАТИВНИТЕ ОТЧЕТИ

Доц. д-р Николина Грозева
ВСУ „Черноризец Храбър“

1. Въведение.

През последните десетилетия значението на нематериалните ресурси в икономиката непрекъснато нараства (Zambon et al., 2020, p. 27 и сл.; von Keitz & Schwedler, 2023, стр. 26 и сл.). Според BrandFinance стойността на глобалните нематериални ресурси на предприятията за 2024 г. се оценява на 79,4 трилиона щатски долара, от които 79% не се признават за счетоводни цели и съответно не фигурират във финансовите отчети. За 2023 година разликата между пазарната капитализация и балансовата стойност на компаниите възлиза на около 37% при обща оценка на нетните активи от 124,6 трилиона щатски долара (BrandFinance, 2023). Това означава, че значителна част от стойността на предприятията не е обхваната в стойността на собствения капитал. Във финансовите отчети липсва и съществена информация относно стойността и развитието на предприятието, както и относно оценката на бъдещи възможности и рискове (Haller & Fischer, 2023, стр. 79).

Поради своите характеристики – като например липса на ясна разграничност и права на собственост, трудно определими икономически ползи или неясен срок на ползване – нематериалните ресурси често не изпълняват критериите за признаване като актив нито по Националните счетоводни стандарти (НСС), нито по Международните стандарти за финансово отчитане (МСС/МСФО).

Докато придобитите отвън нематериални активи задължително следва да се признаят, вътрешно създадените нематериални активи подлежат на признаване само ако отговарят на допълнителни критерии (МСС 38.51 и сл.). МСС 38 Нематериални активи изрично забранява признаването и отчитането като нематериален актив на вътрешно създадена репутация (МСС 38.48.), както и на вътрешно генерирани търговски марки, клиентски листи, рубрики, издателски права и обекти, сходни по съдържание (МСС 38.63).

Поради нарастващото значение на нематериалните ресурси още през 80-те години и строгите счетоводни изисквания бяха разработени различни инициа-

тиви и подходи за разширено доброволно отчитане на нематериалните ресурси. Успоредно с тези дискусии възникна и първоначално доброволната отчетност в сферата на устойчивостта, която частично включва и докладване относно нематериални ресурси.

В този контекст ЕС в рамките на Директива 2022/2464 по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта (ДОПУ) реши да въведе ново качествено отчитане на нематериалните ресурси в отчета от управлението. Целта е да се докладва за най-важните нематериални ресурси, които са основополагащи за бизнес модела и представляват източник на стойност за предприятието. Въпреки това не се предписва методология за това как тези ресурси да бъдат идентифицирани или как да се оцени тяхната способност за създаване на стойност (Европейски съюз, 2022, чл. 1, пар. 3).

В българското законодателство тези въпроси са уредени със Закона за счетоводството, според който предприятията следва да представят своите отчети за устойчивост като елемент на доклада за дейността от ръководството.

Настоящият доклад има за цел да изясни новите изисквания за отчетност и да предложи подходи за оценка на съществеността, чрез която да се определи кои нематериални ресурси са основни фактори за създаване на стойност в предприятието, като се разглеждат и ограниченията пред докладването.

2. Проблеми при представянето на нематериалните ресурси.

Директива 2022/2464 по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта (ДОПУ) беше приета на 14.12.2022г. със задължението да бъде транспонирана в националните законодателства до 06.07.2024 г. България спази това изискване чрез приемането на Закон за изменение на Закона за счетоводството.

Съгласно чл. 19, ал. 1 от Директива 2013/34/ЕС в редакцията на ДОПУ, докладването относно нематериалните ресурси е задължително за големи, както и малки и средни капиталови дружества, допуснати до търговия на капиталовите пазари (Европейски съюз, 2022, чл. 1, пар. 3). Това задължение за отчетност важи също и за консолидираните финансови отчети (Европейски съюз, 2013, чл. 29).

Във връзка с въвеждането на изискванията на директивата в националното законодателство се прие промени в стойностните прагове на групите предприятия, които са регламентирани с чл. 19 от Закона за счетоводството. В закона са предвидени отчетните периоди за които предприятията следва да изготвят отчети за устойчивост за първи път, като това следва да става стъпаловидно: Големите предприятия изготвят отчет за устойчивост към 31.12.2025, малките и средни предприятия към 31.12.2028, като могат да изберат и по-ранно прилагане съгласно пар. 30 от Преходните и заключителни разпоредби към Закона за изменение и допълнение на Закона за счетоводството. След приемането на директивата, през април 2024 г. беше взето решение от ЕП за отлагане на изискването за съставяне на отчети за устойчивост, като големите предприятия следва да го приложат за отчетната 2028 г., а малките и средни предприятия – за отчетната 2029 г.

Дефиницията, която дава ДОПУ на понятието „ключови нематериални ресурси“ е „ресурси без физическа субстанция, от които основно зависи бизнес моделът на предприятието и които са източник на създаване на стойност за предприятието“ (ЕС, 2022, чл. 1, пар. 2б). Тази дефиниция е възприета без изменение и в Закона за счетоводството. Според поясненията в съображение 32 от преамбюла на директивата следва да се докладват ресурси, непризнати в баланса като нематериални активи заради рестрикциите на счетоводните нормативни бази.

Според формалните изисквания на МСС 38 могат да се открият четири категории нематериални ресурси. Първите две отговарят на определението и критериите за признаване на активи, а останалите не могат да бъдат включени в счетоводния баланс. Нематериалните ресурси могат да се групират като:

- придобити отвън нематериални активи – признават се в момента на придобиване, включително ако то е по пътя на бизнескомбинация (Ivanova, V., 2014, р. 3);
- вътрешно създадени нематериални активи – признават се ако освен дефиницията отговарят на общите и специални критерии за признаване;
- вътрешно създадени търговски марки, клиентски листи, рубрики, издателски права и обекти, сходни по съдържание, не трябва да бъдат признавани като нематериални активи (МСС 38.63);
- всички други нематериални ресурси, които не изпълняват критериите за признаване за нематериални активи.

Освен по този по-скоро формален подход, нематериалните ресурси могат да бъдат класифицирани и по съдържание. Най-разпространени са подходите на: Работната група „Нематериални стойности в счетоводството“ (AKIWIR) към Обществото на Шмаленбах; Съвета за интегрирано отчитане (IIRC), както и Световната инициатива за интелектуален капитал (WICI) (von Keitz & Schwedler, 2023, стр. 38 и следв.; Zambon и др., 2020, стр. 72 и следв.; Haller & Fischer, 2023, стр. 84 и следв.).

В съответствие с класификацията на база функционалните области в предприятията на Работната група Шмаленбах „Нематериалните активи в счетоводството“ (Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, 2001, стр. 990 и следв.) могат да се различат следните основни групи нематериални активи:

- Иновационен капитал (Innovation Capital): иновации в производството, услугите и процесите (например софтуер, патенти, филми, рецептури).
- Клиентски капитал (Customer Capital): нематериални активи в сферата на пласмента (например клиентски листи, пазарни дялове, задоволеност на клиентите, марки, договори за пласмент).
- Процесен капитал (Process Capital): нематериални активи в организацията на разпространението и структурата (например мрежи за разпространение, гаранции за качество, комуникационни мрежи, логистика).
- Инвестиционен капитал (Investor Capital): благоприятни условия за финансиране със собствен и привлечен капитал.
- Капитал, свързан с доставките (Supplier Capital): нематериални активи в сферата на доставките (например изключителни права по договори за доставка).

- Капитал, свързан с географското разположение (Location Capital): географски предимства (например благоприятни транспортни връзки).
- Човешки капитал (Human Capital): нематериални ползи, свързани с човешките ресурси.

Изброените нематериални ресурси се дефинират още като интелектуален капитал. Интелектуалният капитал се асоциира с потенциала на предприятието да покачва своята пазарна стойност и затова е отправна точка в стратегическите бизнес анализи. В тази връзка следва да се направи важно уточнение на понятията. В специализираната литература се използват три понятия – нематериални активи, интелектуални активи и интелектуален капитал. Първото понятие се използва в счетоводството, второто се използва предимно от икономистите, а интелектуален капитал – в литературата, свързана с управленските науки и правото. И трите имат едно и също значение: невеществено право на бъдещи икономически ползи. Когато тези права са юридически защитени, те най-общо се класифицират като интелектуална собственост.

Съвета за интегрирано отчитане и Световната инициатива за интелектуален капитал представят също класификации – съответно през 2016 и 2021 г. – които обхващат три категории и до голяма степен съвпадат една с друга. Категориите на Работната група Шмаленбах представляват по-детайлно разграничение и могат да бъдат съпоставени с тях, с изключение на категорията Локационен капитал (WICI, 2016, стр. 15; IIRC, 2021, стр. 19):

- Организационен капитал/ Интелектуален капитал (Organisational Capital (WICI) / Intellectual Capital (IIRC) включва нематериалните стойности в сферата на организацията и развитието на продукти и услуги. Това съответства на Иновационен капитал и Процесен капитал от класификацията на Работната група Шмаленбах.
- Човешки капитал (Human Capital) включва нематериалните стойности в областта на човешките ресурси и съвпада пряко с категорията на Работната група Шмаленбах.
- Релационен капитал/ Социален и релационен капитал (Relational Capital (WICI) / Social and Relationship Capital (IIRC) съответства на нематериалните стойности в областта на продажбите, снабдяването и финансирането. Припокрива се с категориите Клиентски капитал, Капитал, свързан с доставките и Инвестиционен капитал.

При всички класификации се подчертава, че те трябва гъвкаво да се адаптират спрямо нуждите на докладващото предприятие, тъй като принадлежността на нематериални ресурси към дадена категория често не е еднозначна, а самите категории не са напълно изолирани една от друга (AKIWIR, 2001, стр. 991; WICI, 2016, стр. 14; IIRC, 2021, стр. 20).

Според Закона за счетоводството, чл. 39, ал. 2 „Големите предприятия, както и малките и средните предприятия, които са предприятия от обществен интерес съгласно § 1, т. 22, буква „а“ от допълнителните разпоредби, с изключение на микропредприятията, включват в доклада за дейността и информация за основните нематериални ресурси и обяснение относно начина, по който бизнес моделът на предприятието зависи от тях, както и начина, по който тези ресурси са източник за създаване на стойност за предприятието.“

Трябва да бъдат посочени най-важните нематериални ресурси, както и да бъде обяснено тяхното значение за бизнес модела и потенциалът им за създаване на стойност. При това няма значение дали тези ресурси вече са били отчетени в баланса или не – става въпрос за допълнително отчитане в рамките на доклада за дейността от ръководството.

Предвидено е качествено отчитане – оценка на нематериалните ресурси не е задължителна. От друга страна допълване на основно описателния (наративен) доклад с финансови или нефинансови показатели е смислено и допустимо.

Съдържанието на частта от отчета, касаеща нематериалните ресурси, обаче не е допълнително конкретизирано – не е разработен европейски стандарт по този въпрос. Затова обхватът и оформлението на докладването са до голяма степен по преценката на самото предприятие.

Задължението за отчитане се отнася до състоянието на нематериалните ресурси към датата на приключване на отчетния период. Законът не предвижда изрично представяне на промени в тези ресурси.

Следователно докладването може да се извърши в рамките на описанието на бизнес модела или като част от отчетността за научноизследователска и развойна дейност. Освен това трябва да се има предвид, че в определени случаи ще има припокривания с други аспекти на устойчивостта, например по отношение на човешкия капитал.

Макар че регламентацията се въвежда заедно с докладването относно устойчивостта, тя не е част от отчитането на устойчивост. Затова правилата за двойната същественост, които са от значение за отчетите за устойчивост, не се прилагат за докладването относно нематериалните ресурси (Wulf & Velte, 2024, стр. 1018).

Необходимо е единствено да бъдат посочени и обяснени онези нематериални ресурси, от които бизнес моделът на дружеството в основна степен зависи и които представляват източник на създаване на стойност за дружеството (чл.39, ал.2 от ЗСч.).

По този начин законодателят конкретизира подхода за определяне на релевантните нематериални ресурси. В същото време той въвежда и нови понятия в ЗСч като „бизнес модел“ и „източник на стойност“, без обаче да ги дефинира.

Бизнес моделът и източниците на стойност на едно предприятие са в голяма степен специфични за всяко дружество и резултат от управленски решения. С избора на конкретен бизнес модел мениджмънтът определя и основата за докладване. По този начин в ЗСч се въвежда и познатият от МСФО 8 Оперативни сегменти „управленски подход“ (management approach).

Законодателната уредба, поради общия си характер, предоставя само насока, но не предписва конкретен метод за това как да бъдат идентифицирани и описани бизнес моделът, релевантните нематериални ресурси и тяхната създаваща стойност функция.

По този начин разбирането и описанието на собствения бизнес модел в управленския отчет придобиват по-голямо значение в сравнение с досегашната практика.

За описанието на бизнес модела е препоръчително да се използва методически подход. Такъв например е един от най-разпространените Business Model Canvas на Osterwalder/Pigneur (2010), като под формата на „инвентаризация“ не-

материалните ресурси се разпределят към деветте елемента на бизнес модела. На следващ етап могат да се приоритизират онези нематериални ресурси, които предлагат стратегическо предимство и по-висока стойност, благодарение на своите характеристики.

Независимо от обхвата на отчетността налице е възможност за предприятията да се ангажират целенасочено със своите стратегически нематериални ресурси, ако все още не го правят. Безспорно подготовката за докладването чрез систематичен анализ на собствените нематериални ресурси, тяхната роля за създаване на стойност и поддържането на тяхната стойност може да осигури съществена добавена стойност за управлението на предприятието.

Задължението за докладване се отнася до наличните към датата на приключване на отчетния период нематериални ресурси. Чрез това изискване трябва да бъде коригирана непълнотата на баланса – като „непълнота“ тук не се разбира в смисъла на търговското право, а по-скоро като липса на обхващане на невъзможни за осчетоводяване или непризнати стойности.

При годишния финансов отчет балансът задължително се допълва от отчета за приходи и разходи (ОПР), „като ОПР следва да се разбира като детайлен отчет, допълващ баланса, чрез който може да се проследи промяната на нетните активи [...]“ (Coenenberg и др., 2021, стр. 3).

Тази промяна в нетните активи, т.е. печалба или загуба, предоставя ключова информация за резултатите на предприятието и източниците им. Целта на финансовото счетоводство е освен точното отчитане на нетните активи, също и справедливо разпределение на приходите и разходите по съответните отчетни периоди (Coenenberg и др., 2021, стр. 18 и сл.).

Нематериалните ресурси обаче водят до проблеми и в отчета за приходи и разходи:

- Липса на отчитане: Увеличения или намаления на нематериалните ресурси не се отразяват във финансовото счетоводство, т.е. ОПР може да е също толкова непълен, колкото и балансът;
- Неправилно разпределение по периоди: Увеличения или намаления на нематериалните ресурси се отчитат във финансовото счетоводство, но не могат да се капитализират в баланса, поради което се признават като разход или приход в текущия период. Следователно, разходът за периода е завишен, тъй като при сравним, но подлежащ на признаване актив, разходът би се разпределил по време на неговото използване в дейността (амортизация).

Всички разгледани рамкови концепции за класификация на нематериални ресурси признават, че промените в тези ресурси могат да окажат положително или отрицателно влияние върху бъдещото създаване на стойност от предприятието. (Работна група Шмаленбах, 2001, стр. 991 и сл.; IIRC, 2021, стр. 21; WICI, 2016, стр. 13).

За да се преодолее този недостиг, съществуват два възможни подхода:

- Правното задължение може да бъде разширено с изискване за докладване на промените в нематериалните ресурси. Тъй като законодателният процес все още не е завършен и това вероятно би изисквало и промяна

на съответните директиви на ЕС, не се очаква краткосрочно допълнение в тази насока.

- В духа на последователно и ориентирано към заинтересованите страни докладване, самите предприятия могат доброволно да разширят своите отчети, като включат информация за промените в нематериалните ресурси. При достатъчно широко разпространение, това би могло да се утвърди като добра практика (best practice) и впоследствие да бъде включено в съответните коментари и насоки.

На следващо място с докладването на нематериалните ресурси, които са основополагащи за бизнес модела и допринасят за създаването на стойност за предприятието, се поставя фокус върху ключовите фактори за неговата конкурентоспособност. Нематериалните ресурси се считат за съществени за бизнес модела тогава, когато осигуряват конкурентно предимство спрямо останалите участници на пазара и по този начин имат стратегическо значение.

Дори стратегически значимите ресурси да не могат лесно да бъдат копирани или имитирани, самото оповестяване на такава информация би могло да подтикне конкурентите да преосмислят значението на нематериалните ресурси в собствения си бизнес.

Тук ясно се проявява конфликтът между два основни приоритета: От една страна – осигуряване на прозрачност за заинтересованите страни чрез подробна и открита отчетност; от друга страна – запазване на конкурентните предимства и защита на нематериалните активи чрез обобщено или дори липсващо докладване.

3. Заключение.

В заключение може да се обобщи, че с влизането в сила на Директивата по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта (ДОПУ), Европейският съюз задължава множество капиталови дружества да предоставят информация за своите стратегически значими нематериални ресурси. Това изискване значително разширява обхвата на отчетността, допълвайки новите задължения в сферата на устойчивостта.

В процеса на прилагане възникват множество въпроси, тъй като регламентацията е формулирана общо и подлежи на тълкуване. Настоящият доклад предлага контекстуализиране на новото задължение, както и първоначални насоки за неговото изпълнение. Могат да се формулират две основни предизвикателства:

- Докладването само на съществуващото състояние на нематериалните ресурси не е достатъчно – то представлява едва първа крачка към по-задълбоченото им разбиране и управление.
- Необходим е деликатен баланс между прозрачността и защитата на конкурентните предимства на компанията, тъй като те също са част от „основните нематериални ресурси“, създаващи стойност.

Предстои да видим как бизнесът ще отговори на това ново предизвикателство и какви добри практики ще се утвърдят в резултат на реалното прилагане на изискванията. Представлява интерес да се проследи в каква степен първите доклади от управлението ще включват реално съдържателна информация относно

конкретни стратегически нематериални ресурси, или дали докладването остава на ниво обобщени, декларативни твърдения без аналитична дълбочина.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Европейски съюз (2022) Директива 2022/2464 по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта.
2. Европейски съюз (2013) Директива 2013/34/ЕС относно годишните финансови отчети, консолидираните финансови отчети и свързаните доклади на някои видове предприятия и за изменение на Директива 2006/43/ЕО на Европейския парламент и на Съвета и за отмяна на Директиви 78/660/ЕИО и 83/349/ЕИО на Съвета.
3. МСС 38 Нематериални активи.
4. Закон за счетоводството.
5. AKIWIR (2001): Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. Der Betrieb 19/2001, S. 989 –995.
6. BrandFinance (2024): Global Intangible Finance Tracker GIFT 2024. London.
7. BrandFinance (2023): Global Intangible Finance Tracker GIFT 2023. London.
8. Coenenberg, A.; Haller, A.; Schultze, W. (2021): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
9. Haller, A.; Fischer, T. (2023): Berichterstattung über Intangibles – Neue Impulse durch die CSRD. KoR IFRS Internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 2/2023, S. 78 – 86.
10. Ivanova, V. Mergers and acquisitions in Bulgaria – chosen way for unification and expansion of companies and banks, e-journal VFU, 7/2014, p.1-9.
11. IIRC (2021): International <IR> Framework. International Integrated Reporting Council.
12. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley, Hoboken NJ.
13. Von Keitz, I.; Schwedler, K. (2023): Immaterielle Ressourcen als Werttreiber für (nachhaltiges) Wirtschaften. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
14. WICI (2016): WICI Intangibles Reporting Framework. World Intellectual Capital Initiative.
15. Wulf, I., Velte, P. (2024): Nachhaltigkeitsberichterstattung nach dem Referentenentwurf eines Umsetzungsgesetzes zur CSRD – eine kritische Würdigung. Der Betrieb 17/2024, S. 1017 – 1024.
16. Zambon, S., Marzo, G., Girelle, L., Abela, M., D’Albore, N. (2020): A literature review on the reporting of intangibles. EFRAG, Brüssel.

Доц. д-р Николина Грозева, ВСУ „Черноризец Храбър“,
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Assoc. prof. Nikolina Grozeva, PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Economic and Computer Sciences

НОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ НА НЕМАТЕРИАЛНИТЕ РЕСУРСИ В КОРПОРАТИВНИТЕ ОТЧЕТИ

Доц. д-р Николина Грозева
ВСУ „Черноризец Храбър“

Резюме: В рамките на Директива 2022/2464 по отношение на отчитането на предприятия във връзка с устойчивостта (ДОПУ) Европейският съюз въведе нова качествена форма на отчетност относно нематериалните ресурси, която е задължителна за определени предприятия. Целта на докладването е да бъдат идентифицирани основните нематериални ресурси в предприятието и обяснена тяхната роля за бизнес модела и създаването на стойност, без да се предписва конкретна методология. Настоящият доклад разглежда новите законови изисквания, приети в България с изменение на Закона за счетоводството, и тяхното прилагане.

Ключови думи: нематериални ресурси, отчети за устойчивост, бизнес модел.

NEW REQUIREMENTS FOR THE PRESENTATION OF INTANGIBLE RESOURCES IN CORPORATE REPORTS

Assoc. prof. Nikolina Grozeva
PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“

Abstract: Within the framework of Directive 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD), the European Union has introduced a new qualitative form of reporting on intangible resources, which is mandatory for certain companies. The objective of this reporting is to identify key intangible resources of the entity and explain their role in the business model and value creation, without prescribing a specific methodology. This report examines the new legal requirements adopted in Bulgaria through amendments to the Accounting Act and their implementation.

Keywords: intangible resources, sustainability reporting, business model.

ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ МИКС ПО МОДЕЛА „4Р“

Доц. д-р Виржиния Иванова
ВСУ „Черноризец Храбър“

1. Въведение

В настоящата публикация ще бъде разгледан и анализиран маркетинг микса (маркетинг инструментариума) по модела „4Р“, адаптиран към зеления, екологичен маркетинг и маркетингова политика на компаниите.

През последните десетилетия с развитието на информационните технологии и интернет, които доведоха до развитието на тъй наречената „нова икономика“, нарастваха и инвестициите в иновации, имащи потенциал за висока доходност (Грозева, Н., 2015, с.45). Тези инвестиции са насочени и към новостите, които факторите на международната бизнес среда създават и влияят върху прилагането на национален и международен маркетинг.

В науката и практиката съществуват различни дефиниции за зелен маркетинг. Може да се каже, че терминът зелен маркетинг за първи път се въвежда от Американската маркетингова асоциация (А.М.А.), която го определя като – маркетинг на екологични продукти съчетаващ в себе си дейности, свързани с промени в производствените процеси, етикетировка, опаковка, рекламни стратегии, продуктови модификации и др. (Macharia, R.W. et al., 2017, pp. 69 – 81). Интересна е и дефиницията на автора, който допълва дефинициите за зелен маркетинг като представя, че това е маркетингов процес на планиране, изпълнение и контрол на развитието, ценоопределянето, промотирането и дистрибутиране на продуктите, по начин, който удовлетворява нуждите на клиентите, постигането на организационните цели и стратегии и на достигането на процес, съвместим с екосистема (Dangelico, R..M. and Vocalelli, 2017, pp. 1264 – 1279).

2. Зелен маркетинг микс (маркетинг инструментариум) на 4 „Р“

Зеленият маркетинг инструментариум включва четири основни елемента, известни като „4 Р“, прилагани и в традиционния маркетинг инструментариум, а именно – зелен продукт, зелена цена, зелена дистрибуция, зелена промоция.

Зеленият, екологичен продукт в зеления маркетинг инструментариум (Green Product).

Зелените, екологично чисти продукти са тези, които нямат вредно влияние върху околната среда и потребителите. Смята се, че това са продукти, които са произведени, използвайки нетоксични съставки и провеждани по технологии, и екологично чисти процедури, сертифицирани от утвърдени организации (Kumar, P. and Ghodeswar, B.M, 2015, pp. 330 – 347). В бизнес практиката се използва и твърдението, че екологичните продукти се използват при описание за опазване на околната среда и премахване на отпадъците и замърсяването на природата. Тези продукти се характеризират като: био продукти, продукти, произведени от рециклирани стоки, продукти с екологична опаковка, продукти които могат да бъдат рециклирани или използвани повторно (Singh, P., Kamal K. Pandey, 2012, p. 25).

Друга дефиниция за екологични продукти е, че те са продукти, произведени без използването на вредни химически вещества, добавки или методи в който и да е процес, докато не достигнат до потребителя от суровината, използвана за производството на продукта, както и възможността за рециклиране след консумацията им (<https://www.ekoetiket.com/bg/sektorel/ekolojik-urun-nedir/>).

Зелена цена (Green Price) в зеления маркетинг инструментариум.

Определянето на цената е ключов фактор в маркетинговия инструментариум на зелените компании. Голяма част от потребителите на зелени, екологични продукти смятат, че това са продукти, които са по-скъпо струващи от традиционните такива. Потребителите с екологично, зелено мислене, поведение и потребление са готови да заплатят по-висока цена за тези продукти, ако са напълно сигурни, че тяхното производство и потребление опазва околната среда и положително влияят върху нейното функциониране. Например, потребители от автомобилния бранш на екологично чисти и безвредни за околната среда автомобили, каквито се смятат електрическите, вземат решения за такава покупка, ако са убедени, че те наистина опазват околната среда, замърсяването на въздуха, са проектирани да постигат ефективност и спестяване на енергия и т.н. Това отново показва, че този тип продукти и потребление трябва да бъде осъзнато от крайния потребител и той да се превърне в зелено-потребяващ клиент на дадена компания/търговска марка.

Изследванията показват, че за България през 2022 г. има ръст от предходната година на потребление на електрически и хибридни автомобили, а именно повече от 82% на електрически автомобили и повече от 52% на хибриди, което се наблюдава и като европейска тенденция (<https://profit.bg/avto-moto/82-rast-na-elektromobilite-i-58-na-hibridite-u-nas-za-godina/> 11.07.2022 г.).

Зелена дистрибуция (Green place/Green Distribution) в зеления маркетинг инструментариум.

Дистрибуцията е друг водещ компонент и важен фактор в маркетинг инструментариума. Тя е основна дейност в маркетинговия процес на дадена компания. Дистрибуцията обхваща варианти и дейностите, свързани с достигане на стоката до целевия пазар или потребител. Може да се каже също, че дистрибуцията об-

хваща физическото достигане на стоката до пазара и потребителя, както и физическото местоположение, където продукта може да бъде закупен.

При зелената дистрибуция, включена в зеления маркетинг инструментариум, компаниите трябва да могат да прилагат и използват екологично чисти канали за дистрибутиране и разпространение на стоката, както и екологични места за нейната продажба. Зелените компании е необходимо да използват екологична устойчива дистрибуционна политика и стратегии, които да гарантират ефективно използване на материали, горива, време, енергия, кратки срокове и маршрути за транспортиране на стоката, осигуряване на по-голяма близост до дистрибуторските мрежи с цел намаляване на разходите и опазване на околната среда, развитие на инфраструктура за рециклиране и др. Зелената маркетингова политика изисква, компаниите да работят с логистични и дистрибуторски мрежи, които прилагат екологични, зелени политики в разпространението и физическото придвижване на стоките.

Зелена промоция (Green promotion).

Промоционалната политика (комуникационна политика) на компаниите включва всички дейности, свързани с информирането на потребителите за стоката, търговската марка. Това е един важните компоненти на маркетинг инструментариума, тъй като чрез него компаниите достигат до съзнанието на потребителите, привличане на нови клиенти, задържане на вече съществуващи клиенти, изграждане на конкурентен бранд, достигане до повече потребители на вътрешни и международни пазари, адекватно рекламиране търговската марка, какви рекламни PR и други комуникационни средства ще се използват за достигане до целевия пазар и клиенти и др.

Зелената промоционална политика е част от зеления маркетинг инструментариум и включва всички дейности на комуникационния процес на компанията, който има за цел да повлияе върху поведението на потребителя и да го насърчи да купува екологични, зелени продукти. Компаниите използват екологични, зелени реклами, съобщения и други комуникационни средства, чрез които от една страна показват своята екологична политика като имидж и развитие, а от друга страна обясняват на клиента как с екологичното си потребление на зелени продукти, те помагат за устойчивото развитие и опазването на околната среда.

Промоционалната зелена политика на компанията включва елементи като реклама, връзки с обществеността, стимулиране на продажбите, спонсорство и др. Чрез използване на продажби, например търговците е необходимо да познават добре ползите и начините за опазване на околната среда и прилаганите екологични политики, за да могат правилно да представят пред клиентите на компанията предимствата на зелените, екологични продукти и услуги. Чрез спонсорството също може да се стимулира устойчивото и екологично развитие на компанията, като например се спонсорират мероприятия, дейности, състезания и др., свързани с опазване на околната среда и екологичното поведение. Отделите на връзки с обществеността са другия елемент от комуникационната политика на една организация, които чрез своите послания е необходимо да стимулират, популяризират и допринасят за екологичния имидж на компанията.

Може да се твърди, че рекламата и рекламната политика на компанията имат най-широкия кръг от методи и средства за достигане до обществото, пазара и индивидуалния потребител. Например, за постигане на зелено поведение на компанията и устойчивост, може да се прилага имейл маркетинг, онлайн и телефонни съобщения за популяризиране на предлаганите продукти или услуги, вместо изпращането на хартиени списания, брошури, потребителите и др. Всички гореизброени елементи на комуникационната политика могат да допринесат до постигане на устойчиво развитие на компанията и екологична, зелена фирмена политика.

На база на представените общи характеристики на зеления маркетинг инструментариум на 4 „Р“ могат да бъдат изведени и основните елементи на маркетинговия план на една компания с прилаган екологичен маркетинг, а именно:

- определяне на корпоративните цели на компанията – тези цели обхващат общата визия и общите фирмени цели, които трябва да съответстват на дългосрочния стратегически план за развитие;
- определяне на маркетинговите цели на компанията – тези цели също взаимнообвързани с фирмените цели и визия на компанията, но те трябва да показват специфика на маркетинговото планиране, дейности, стратегии и др., например да покажат пазарния дал на компанията за определен период, в определен регион;
- определяне на стратегиите на компанията – на това ниво, след определяне на общите и маркетингови цели, следва да се разработят стратегиите за постигане на тези цели. Например, утвърждаване на компанията като „зелена компания“ сред потребителите;
- определяне на тактиката на компанията – или специфичните методи и средства за постигане на фирмените стратегии. Тук задължително се прави анализ на маркетинг инструментариума (маркетинг-микса) на четирите пета „4 Р“. Например, прилагане на вътрешна, местна дистрибуция и използване на местни доставчици на стоката с цел постигане на по-изгодни разходи и цена на вътрешния пазар. Друг пример, който може да бъде свързан с поднасяне на правилното маркетинг послание и рекламна политика към потребителите, т.е. правилно определяне на целевата аудитория. За постигане на своите маркетингови цели, маркетинговите специалисти трябва правилно да определят аудиторията на компанията, цялостното представяне на компанията като „зелена“ пред обществото, бранша и т.н., защото, както и „зелени“ потребители, така има и потребители, отхвърлящи зеленото.

При създаването на маркетингови стратегии за ефективен зелен маркетинг на компанията е необходимо да се отчитат и някои особености като:

- анализ на пазара и основните убеждения, нагласи, предпочитания, вярвания, ценности на потребителите на компанията и ключови настоящи, и бъдещи клиенти. Това е от изключителна важност при създаването на зелен маркетингов план и стратегия на компанията;
- за целите на маркетинговия план е необходимо, маркетинговите специалисти и мениджърите на компанията да са убедени, че услугите и продук-

ктите, отговарят на нуждите, предпочитанията, желанията на клиентите като достъпност, качество, визия, удобство за ползване, полезност, предвид зеления характер на тези продукти и услуги;

- много е важно екологичната политика и зеления маркетинг микс на компанията да бъде прозрачна и истинска в посланията си и дейността. При изграждане на маркетинговата комуникация и промоция е добре да се ангажират и потребителите с техните виждания, въпроси, предпочитания, да бъдат въведени в зелените инициативи на бизнеса;
- компанията трябва постоянно да анализира ефективността на бизнеса и екологичната политика и да показва пред потребителите своя напредък спрямо целите за устойчиво и екологично развитие.

3. Заключение

Като цяло може да се обобщи, че зеленият маркетинг инструментариум е съставна част от общата маркетингова политика на дадена компания, чиито съставни елементи като зелена продуктова, ценова, пласментна и комуникационна политика играят важна роля при постигането на устойчива, екологична политика на компанията.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Грозева, Н., Финансиране на стартиращи предприятия с рисков капитал, Известие на съюза на учените – Варна серия „Хуманитарни науки“ книжка 1, 2015, с. 45.
2. Dangelico, R.M. and Vocalelli, Green marketing: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature, Journal of Cleaner Production, 2017, pp. 1264 – 1279.
3. Kumar, P. and B. M. Ghodeswar, B.M., Factors affecting consumers' green product purchase decisions, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 33 No. 3, 2015, pp. 330 – 347.
4. Mahmoud, T., Impact of green marketing mix on purchase intention, International Journal of Advanced and Applied Sciences, 5(2) 2018, pp.127-135.
5. Macharia, R.W. et al., Relationship between green marketing practices and customer satisfaction in soft drink industry in Nairobi Kenya, European Journal of Business and Management, vol. 9, No. 6, 2017, pp. 69 – 81.
6. Singh, P., Kamal K. Pandey , Green marketing: policies and practices for sustainable development, Integral Review, A Journal of Management, Volume 5, No. 1, 2012, p. 25.
7. Solaiman, M., and Abdullah Osman etc., Green Marketing: A Marketing Mix Point of View, International Journal of Business and Technopreneurshipp Volume 5, No. 1, 2015, pp. 87 – 98.
8. Surya, R. and V. Bonu, Introduction of green marketing, International Journal of Economics and Management Studies, vol.1, Issue, 2, 2014.
9. <https://www.ekoetiket.com/bg/sektorel/ekolojik-urun-nedir/>
10. <https://profit.bg/avto-moto/82-rast-na-elektromobilite-i-58-na-hibridite-u-nas-za-godina/>

Доц. д-р Виржиния Иванова, ВСУ „Черноризец Храбър“,
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Assoc. prof. Virginia Ivanova, PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics, Faculty of Social,
Economic and Computer Sciences

ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ МИКС ПО МОДЕЛА „4Р“

Доц. д-р Виржиния Иванова
ВСУ „Черноризец Храбър“

Резюме: Зеленият маркетинг (green, ecological, environmental, sustainable marketing), наричан още – екологичен, устойчив, зелен маркетинг е една от широко анализираните теми в световния бизнес и икономика. Все повече компании и организации се стремят да прилагат екологичен бизнес, производство, пласмент, продуктова политика и др. с цел намаляване вредното влияние и опазване на околната среда. Един от ключовите фактори за успешно маркетингово планиране и реализиране на маркетинг стратегиите е маркетинг инструментариума (маркетинг микс) на компанията.

Ключови думи: зелен маркетинг, екологичен маркетинг, маркетинг микс, маркетинг инструментариум, маркетингова политика, маркетинг стратегия, продуктова политика, ценова политика, дистрибуционна политика, комуникационна политика, промоционална политика, реклама, екологични продукти, потребител.

GREEN MARKETING MIX ACCORDING TO THE „4P“ MODEL

Assoc. prof. Virginia Ivanova, PhD
VFU „Chernorizets Hrabar“

Summary: Green marketing (green, ecological, environmental, sustainable marketing), also called – ecological, sustainable, green marketing is one of the widely analyzed topics in the world business and economy. More and more companies and organizations are striving to implement ecological business, production, distribution, product policy, etc. in order to reduce the harmful impact and protect the environment. One of the key factors for successful marketing planning and implementation of marketing strategies is the marketing toolkit (marketing mix) of the company.

Keywords: green marketing, ecological marketing, marketing mix, marketing tools, marketing policy, marketing strategy, product policy, pricing policy, distribution policy, communication policy, promotional policy, advertising, ecological products, consumer.

НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИНАНСОВ

Доц. д-р Наталья Силичева

Варненский свободный университет им. „Черноризца Храбра“

Введение

Международные финансы – это сложная и динамичная система, которая эволюционирует под влиянием множества факторов. В последние десятилетия международные финансы испытывают значительное влияние глобализационных процессов, политических изменений, цифровизации и религиозно-культурных особенностей.

В данной статье рассматриваются четыре ключевые тенденции, которые определяют развитие международной финансовой системы: усиление глобализационных процессов и укрепление наднациональных структур; политизация финансовых рынков и диффузия геополитических факторов; цифровизация финансовых инструментов и структур; а также рост значимости „исламских финансов“.

Так же необходимо отметить, что международные финансовые институты играют важную роль в финансировании стратегических целей и таким образом влияют на стабилизацию и развитие мирового сообщества, таким образом осуществляя противодействие и оказывают помощь в преодолении финансово-банковских кризисов.

Адаптивность международной финансовой системы обеспечивает новую глобальную матрицу финансовых отношений и ее институциональную архитектуру. Углубление интеграционных процессов в международных финансах усиливает влияние общих и частных факторов.

В современных условиях развития технологий и изменения потребительских предпочтений финансовая сфера подвергается значительным и зачастую необратимым трансформациям. Существует объективная необходимость охарактеризовать основные тренды, наблюдаемые в финансовой сфере.

Это прежде всего усиление глобализационных процессов и укрепление наднациональных структур так же политизация финансовых рынков и существенное влияние геополитических факторов на финансовые процессы. Так же важными

факторами является цифровизация финансовых инструментов и укрепление значимости институций на мировом рынке.

Глобализация как цивилизационный феномен нынешнего века и принципиальный признак постиндустриального общества является революционным фактором ведущих тенденций в современной экономике. Одним из определяющих глобализационных сегментов, безусловно, является финансовая сфера, которая все больше влияет на мировое экономическое пространство (Schmukler, 2012).

Глобализация как высшая форма интернационализации международных экономических отношений обусловила усиление взаимозависимости стран и дальнейшее углубление международного разделения труда, изменение места каждого государства в мировом воспроизводственном процессе, зависимость экономического развития каждого из них от способности интегрироваться в мировую экономику.

Глобализация – это многоаспектный процесс, который охватывает экономическую, политическую, социальную и культурную сферы. В рамках международных финансов выделяются следующие основные формы её проявления (Shamshidinova, 2008):

1. Экономическая глобализация. Она выражается в росте трансграничных потоков товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Международные компании становятся ключевыми игроками в мировой экономике, а их деятельность стимулирует интеграцию финансовых рынков.

2. Финансовая глобализация. Эта форма включает увеличение масштабов международной торговли ценными бумагами, развитие глобальных финансовых институтов и углубление взаимосвязей между национальными финансовыми системами.

3. Технологическая глобализация. Развитие интернета и цифровых технологий создает платформы для мгновенного обмена информацией, что способствует международной координации и повышению эффективности финансовых процессов.

4. Культурная глобализация. Распространение общих ценностей, стандартов и практик способствует унификации подходов к регулированию и ведению бизнеса на международной арене.

5. Институциональная глобализация. Укрепление роли наднациональных организаций, таких как МВФ, Всемирный банк и ВТО, способствует координации действий на глобальном уровне и преодолению экономических кризисов.

Особую актуальность в текущий период времени приобретает финансовая глобализация, что определяется активным развертыванием глобализационных процессов в финансово-кредитной сфере для стран с развивающимися рынками.

Финансовые рынки все чаще становятся ареной для реализации геополитических интересов. Санкционная политика, торговые войны и ограничения на доступ к международным финансовым инструментам стали важными инструментами внешнеполитического давления. Например, введение санкций против крупных финансовых институтов или отдельных стран напрямую влияет на их способность привлекать капитал и участвовать в международной торговле.

Геополитическая напряженность, связанная с конкуренцией крупных держав, таких как США, Китай и Евросоюз, также проявляется в развитии альтер-

нативных финансовых систем. Китайская инициатива „Один пояс – один путь“ включает не только инфраструктурные проекты, но и создание новых финансовых институтов, таких как АБИИ, которые бросают вызов традиционным западным институтам. Эти процессы усиливают фрагментацию мировой финансовой системы, создавая параллельные платформы для международных расчетов и инвестиций.

Так же необходимо отметить, что финансовая глобализация оказывает воздействие на многие сферы жизни, соответственно возникает необходимость в постоянном контроле политических и экономических мировых отношений.

В общем виде выделяют следующие формы проявления глобализации:

- функционирование мирового рынка труда;
- развитие национальных экономик развитых и развивающихся стран мира;
- использование единой информационной площадки Интернет;
- формирование единой экономической жизни на основе объединения обмена товарами, знаниями, культурными ценностями;
- создание международной системы транспорта, товарных рынков и услуг (Parfenova, 2015).

Необходимо отметить, что рост прямых иностранных инвестиций привел к росту международной торговли, которые осуществлялись за счет роста трансграничного капитала.

В результате объединения мирового рынка появились новые тенденции, такие как: появление новых экономических субъектов, в частности – хедж-фондов; ускоренное развитие НТП различных стран; активное внедрение интернет-процессов в экономическую деятельность; участие международных экономических институтов в процессе глобализации и др.

Финансовые полюсы, имеющие значение на данном этапе развития мировой финансовой системы, могут быть классифицированы на: глобальные и региональные, на полюсы-страны и полюсы-города, оффшорные и не оффшорные, новые и существующие полюсы. Подобными финансовыми центрами сегодня считаются Нью-Йорк, Лондон, Гонконг, Сингапур и Шанхай.

В Северной Америке финансовым центром выступают США, в Западной Европе – Великобритания, в Азиатско-Тихоокеанском регионе – Китай, Сингапур, Япония. Среди стран Ближнего Востока и Африки статусом финансового полюса обладают Объединенные Арабские Эмираты (Gorda, 2021).

Финансовая глобализация не только стирает национальные границы, обеспечивая без барьерную циркуляцию капитала, но и „отрывает“ капитал от национальной экономики благодаря наличию теневых и легальных механизмов „оффшоризации“. В свою очередь, транснациональные корпорации получают возможность частичного уклонения от выплаты налогов, выбирая для себя то налоговое резидентство, которое будет наиболее выгодно для них. Во многом глобализация облегчает процедуры сокрытия доходов, „оффшоризации“ и в целом является одной из причин высокой доли теневой экономики.

В некоторой степени глобальная финансовая система снижает роль национальных стран и правительств, таким образом повышает значимость надгосу-

дарственных и наднациональных структур разного рода – институтов, союзов, альянсов и объединений, транснациональных корпораций, транснациональных банков, мультинациональных предприятий.

Глобализация, таким образом, породила новый экономический класс, существование которого в доцифровую эпоху было априори невозможным. Речь идет о крупных бенефициарах финансовых капиталов и лиц, обслуживающих эти капиталы. Некоторые финансисты именуют текущую ситуацию доминирования наднациональной страты „корпоратократия“.

Неразрывную связь между геополитикой и финансовыми аспектами функционирования современной цивилизации можно продемонстрировать множеством примеров; одним из наиболее показательных, по нашему мнению, является пример „Брекзит“ – выхода Великобритании из Европейского Союза вследствие несогласия с финансовыми и экономическими стратегиями, принятыми европейским правительством.

Финансовые противоречия способны привести к ситуациям нарушения международных договоров, что, в свою очередь, формирует риски для суверенитета и территориальной целостности стран. Финансовые механизмы все чаще используются в политических целях; к примеру, в недавнем времени Россия столкнулась с рядом финансовых санкций, которые существенно осложнили экономическое положение страны.

Глобализация и геополитические сдвиги определяют новый уровень и формат финансовых и внешнеполитических отношений, повышают интенсивность и важность отношений между международными глобальными организациями и прочими субъектами финансовой среды. Данные тенденции неразрывно связаны с цифровой трансформацией экономики и, во многом, имеют место только благодаря развитию цифрового финансового инструментария. Цифровая трансформация, начавшаяся более 10 лет назад, приводит к созданию новых бизнес-моделей, новых продуктов и услуг, новых потребительских предпочтений и новых типов финансовых инструментов и активов.

Цифровизация становится одним из главных драйверов трансформации международных финансов. Развитие технологий блокчейн, искусственного интеллекта и больших данных изменяет способы взаимодействия участников финансового рынка. Появление цифровых валют центральных банков (CBDC) стало значимым шагом в развитии финансовых систем. Например, Китай активно тестирует цифровой юань, который может изменить динамику международных расчетов и снизить зависимость от доллара США.

Финансовые технологии способствуют развитию инновационных инструментов, таких как краудфандинг, алгоритмическая торговля и смарт-контракты. Это повышает доступность финансовых услуг для населения и бизнеса, особенно в развивающихся странах. Однако цифровизация также несет вызовы, включая вопросы кибербезопасности, конфиденциальности данных и регуляторной неопределенности.

Государства все чаще выражают заинтересованность в вопросах внедрения в национальную финансовую систему цифровых валют; во многом этот интерес объясняется популяризацией криптовалюты. Общественность все чаще прибе-

гает к криптовалютным расчетам – во многом благодаря защищенности и анонимности данных, скорости транзакций, низкой доле транзакционных издержек. Криптовалюты, по существу, представляют собой угрозу для государства как эмитента денежных знаков в стране: криптовалюты децентрализованы и крайне волатильны; их сложно урегулировать законодательно, идентифицировать отправителей и бенефициаров крипто платежей.

По этой причине криптовалюта становится инструментом для осуществления мошеннических и спекулятивных операций, что, в свою очередь, вносит ощутимый вклад в „теневилизацию“ национальных экономик. Уже в 2018 г. появились данные о том, что около 25% пользователей, совершающих биткоин-транзакции, участвуют в незаконной деятельности (Cherenkova, 2023).

Реакцией на данную негативную тенденцию со стороны национальных правительств стало введение национальных цифровых валют. Цифровая валюта, эмитируемая центральными банками стран, позволяет достичь тех же преимуществ, которые имеются у криптовалюты, но, при этом, соблюдать ключевые принципы законодательного массива, регламентирующего обращение денежной массы. Цифровая валюта, таким образом, позволяет проводить ускоренные транзакции, снижать издержки, защищать пользовательские данные, снижать затраты на обслуживание валюты (для государства), сокращать долю теневых операций.

Как указывает С. А. Черенкова, к концу 2022 г. официальные цифровые валюты имелись у таких государств, как Багамские острова, Антигуа и Барбуда, Сент-Китс и Невис, Монсеррат, Доминика, Сент-Люсия, Сент-Винсент и Гренадины, Гренада, Нигерия (Cherenkova, 2023).

Четвертой тенденцией развития международных финансов, которую следует рассмотреть, выступает укрепление значимости исламских финансовых институций. Как указывает С. Х. Лабазанова (Labazanova, 2022), исламский банкинг демонстрирует глобальный прирост на 10-15 % ежегодно, что говорит о том, что эта разновидность финансовых механизмов постепенно завоевывает международное финансовое пространство.

По мнению Осман С. (Osman, 2023), исламский банкинг стал неоспоримой реальностью, которая появилась в 1970-х годах и в настоящее время является одной из важных отраслей в мире, поскольку она играет существенную роль в финансовой стабильности экономик. Несмотря на деградацию мировой финансовой системы, исламская финансовая индустрия пережила значительный рост. Согласно Всемирной базе данных исламского банкинга и финансов, исламские банки распространены в 21 стране, таких как Бахрейн, ОАЭ, США, Великобритания, Саудовская Аравия, Пакистан и Индонезия. Исламские финансы стали ключевым измерением отношений между арабскими банками и их европейскими коллегами.

В то время как арабские банки импортировали большую часть своих традиционных финансовых продуктов из Европы в прошлом, европейские банки теперь импортируют продукты, соответствующие шариату, из арабского мира, и не только для своих зарубежных арабских клиентов, но и для растущего мусульманского населения Европы. Благодаря появлению исламского банкинга передача знаний в области финансов стала двусторонним процессом – европейские

банки могут столько же поучиться у арабского мира, сколько и последние у Европы. Растущее распространение финансов, соответствующих нормам шариата, трансформирует евро-арабские финансовые отношения в партнерство XXI века.

Исламские финансы, основанные на принципах шариата, становятся все более важным элементом международной финансовой системы. Их уникальность заключается в запрете на начисление процентов (риба), спекуляции (гарар) и инвестиции в запрещенные виды деятельности (например, алкоголь, азартные игры). Вместо этого исламские финансы ориентированы на партнерство, разделение рисков и инвестиции в реальные активы.

Рост исламских финансов стимулируется как увеличением числа мусульманского населения, так и высоким уровнем экономического развития стран Персидского залива. Банки, такие как Al Rajhi Bank и Kuwait Finance House, уже занимают значительное место в мировых финансовых рейтингах. Кроме того, выпуск сукук (исламских облигаций) стал популярным инструментом привлечения капитала для крупных инфраструктурных проектов, включая проекты с участием немусульманских стран.

Международные организации, такие как Совет исламских финансовых услуг (IFSB), способствуют стандартизации и распространению исламских финансов. Это облегчает интеграцию этих инструментов в мировую финансовую систему и усиливает их привлекательность для инвесторов с различным культурным и религиозным фоном.

Ведущим исламским финансовым центром в Европе является Лондон. Более 30 лет назад финансовые организации Великобритании начали предоставлять исламские финансовые услуги, постепенно устраняя законодательные препятствия на пути их развития. В частности, был установлен особый режим налогообложения для соответствующих финансовых институтов, внесены поправки в законодательство, касающееся ценных бумаг, и предпринят ряд иных мер.

Многие международные и национальные банки так же открывают исламские отделения во Франции и Германии. Соответствующие финансовые учреждения имеются и в других развитых странах, правительства которых осознают выгоды внедрения исламской финансовой системы и руководствуются не только спросом на соответствующие услуги со стороны мусульманского населения, но и (в большей степени) заинтересованностью в привлечении капитала из стран Ближнего Востока.

Таким образом, наряду с несомненной перспективностью внедрение и развитие исламского банкинга сопряжено с трудностями различного характера – от законодательных до образовательных.

Успешное применение элементов альтернативной (исламской) финансовой системы в современных условиях невозможно без слаженной работы квалифицированных специалистов в данной области, подготовка которых требует разработки и внедрения соответствующих учебных программ и времени на их освоение.

Выводы

Система международных финансов находится в стадии глубоких трансформаций под влиянием глобализации, политических факторов, цифровизации и культурно-религиозных особенностей. Усиление наднациональных структур способствует укреплению стабильности и координации в условиях глобальных вызовов. Политизация финансовых рынков отражает сложность современной геополитической обстановки. Цифровизация открывает новые горизонты для финансовых инструментов, но требует адаптации регуляторных подходов. Наконец, рост исламских финансов демонстрирует важность учета культурных и религиозных факторов в развитии международных финансов. Эти тенденции подчеркивают необходимость многостороннего подхода к управлению и развитию глобальной финансовой системы в условиях возрастающей взаимозависимости мира.

ССЫЛКИ

1. Горда, А. С. (2021) Детерминанты влияния глобализационных процессов на международные финансы / А. С. Горда, О. С. Горда // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. №1 (54). – С. 16-26.
2. Парфенова Л.Б. (2015) Национальные и мировые финансы: современные тенденции и особенности: учебное пособие / Л.Б. Парфенова, И.Г. Кузьмин, А.С. Тростин; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 112 с.
3. Черенкова, С. А. (2023) Достоинства и потенциальные риски введения цифрового рубля в современной России / С. А. Черенкова // Национальная безопасность / nota bene. №1. – С. 53-65.
4. Шамшидинова Р.А. (2008) Формы проявления финансовой глобализации. Вестник. №4(23). с. 90-92.
5. Labazanova, S.Kh. (2022) Islamic banking: history and specificity / S.Kh. Labazanova, K.Kh. Ilyasova, L.Kh. Dikaeva // Industrial economy. No. 5. - P. 244-247.
6. Osman, S. (2023) Reporting in islamic banking, 9th International New York conference on evolving trends in interdisciplinary research & practices (October 1-3, 2023 / Manhattan, New York City).
7. Schmukler S. (2012) Financial Globalization: Gain and Pain for Developing Countries // Economic Review.

Доцент д-р Наталия Силичева,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“,
катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Доцент д-р Наталья Силичева,
Варненский свободный университет им. „Черноризца Храбра“,
кафедра Экономики,
факультет “Социальных, экономических и компьютерных наук”

НОВИ ТЕНДЕНЦИИ В МЕЖДУНАРОДНАТА ФИНАНСОВА СИСТЕМА

Доцент д-р Наталия Силичева

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме. Статията е посветена на анализа на ключови тенденции, оформящи съвременната международна финансова система. Разглеждат се четири основни области: засилване на процесите на глобализация и укрепване на наднационалните структури, политизиране на финансовите пазари и влиянието на геополитически фактори, дигитализация на финансовите инструменти и структури, както и укрепване на позициите на ислямските финанси.

Особено внимание е обърнато на взаимодействието на глобалните и локалните процеси, включително нарастващата роля на цифровите технологии и културните и религиозните аспекти. Работата акцентира върху необходимостта от адаптиране на международната финансова система към новите предизвикателства и задълбочаване на координацията между държавите в контекста на нарастваща взаимозависимост.

Ключови думи: международни финанси, ислямско банкиране, глобализация, цифрова валута, криптовалута, дигитализация, геополитика.

НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИНАНСОВ

Доцент д-р Наталья Силичева

Варненский свободный университет им. „Черноризца Храбра“

Анотация. Статья посвящена анализу ключевых тенденций, формирующих современную систему международных финансов. Рассматриваются четыре основных направления: усиление глобализационных процессов и укрепление наднациональных структур, политизация финансовых рынков и влияние геополитических факторов, цифровизация финансовых инструментов и структур, а также укрепление позиций исламских финансов.

Особое внимание уделяется взаимодействию глобальных и локальных процессов, включая рост роли цифровых технологий и культурно-религиозных аспектов. Работа подчеркивает необходимость адаптации международной финансовой системы к новым вызовам и углубления координации между странами в условиях возрастающей взаимозависимости.

Ключевые слова: международные финансы, исламский банкинг, глобализация, цифровая валюта, криптовалюта, цифровизация, геополитика.

СТАРТ-ЪП ИНКУБАТОР ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ – ВЪЗМОЖНОСТ ИЛИ УТОПИЯ?

Доц. д-р Офелия Кънева
ВСУ „Черноризец Храбър“

1. Въведение

Социалните услуги традиционно са извадени от зоната на класическа икономическа дейност и предприемачество, не само у нас, но в повечето държави в Европа и света. Те най-често са обект на субсидии, активна местна и/или държавна политика и обвързани с трансфери на публични финанси, като са лишени от задължения да кумулират печалба, да подлежат на задължително измерване на икономически ръст или да представляват инвестиционен интерес. Може да се счита, че това е основание да не се откриват инструменти и примери на политики, насърчаващи старт-ъп в социалната сфера.

Същевременно, през последните декади социалната икономика утвърждава своето специфично присъствие в глобалните трансформации на стопанската действителност все по-настойтелно. От една страна, то съсредоточава значително по-голям обем от вложения от страна на публичните институции, в сравнение с класическите движения на средства и процеси през XX век. От друга страна, утвърждава решително и с помощта на значителна мрежа от политически актове на национално и наднационално ниво етика в икономическите отношения, която изисква неагресивен подход към участниците в пазара и осигуряване на устойчиво и справедливо съществуване за всички. От трета страна, изгражда инфраструктура, в която се съсредоточава непренебрежим дял на заети лица, разходи на публични финанси и удовлетворяване на потребности на все по-голям дял от населението. Според Мария Илчева, социалната икономика се утвърждава и получава политическа легитимност като неразделна част от социалната среда и мрежите за социална защита, като генерира и съчетава успешно икономическа рентабилност и социална солидарност (Илчева, М., 2018). Ерго, икономическата рентабилност и социалната солидарност не са антагонистични концепции, а съвременно съчетаване на разпределение на богатството с ефективна продуктивност и отговорност в конкурентоспособни условия.

В продължение на тези твърдения и размисли, инициирането на стартап инкубатор е логично продължение на усилията за развитие на социалната икономика, търсенето на способи за не само печеливша, но и справедлива икономическа активност и постигането на хармония от рентабилност и солидарност. Същевременно, не може да се пренебрегне и фактът, че приоритетът на въздействието пред печалбата, характерни за социалните дейности, превръща привличането на инвеститори в предизвикателство. Както и обстоятелството, че силно регулираните отношения в социалните услуги ги превръща във функция на бюрократичността. За това въпросът възможни или утопични са инкубаторите за социални стартапи има изследователска стойност.

2. За стартап и инкубатор в социален контекст

Традиционно социалните услуги се финансират от държавата, неправителствени организации и/или международни донори. В съвременното стопанство, обаче, се наблюдава нарастваща роля на социалното предприемачество, най-вече под формата на бизнес модели, които комбинират финансова устойчивост със социално въздействие. В класическото разбиране за стартап обикновено се влага създаване и развитие на бизнеси, носители на потенциал за ускорен растеж. Професорите Банкман и Гилсън дефинират стартап като възможност да се инвестира рисков капитал в иновации от служители, както и като стимул за служителите да установят вътрешни права на собственост в техните изследователски усилия, което може да намали бъдещия резултат от усилията на работодателя за изследователска и развойна дейност (Bankman, J., & Gilson, R. J., 1999). В емпирично изследване на Джулия Смит се доказва, че дори много млади фирми, които проактивно използват официално стратегическо планиране, ще се представят по-добре от тези, които следват по-визионерски или реактивен подход за управление на бизнеса (Smith, J. A., 1998). Според Майкъл Луджър, стартап е нова, активна и независима компания, като трите критерия се прилагат заедно, а не като подмножество (Luger, M. I., & Koo, J., 2005). В този ред на мисли, социален стартап би притежавал характеристиките (и имал предимството) да (1) използва иновативни технологии за подобряване на достъпа и ефективността на социалните услуги; да (2) генерира собствени приходи, които да намалят зависимостта от дарения; да постигне (3) гъвкавост и ефективност в сравнение с традиционните институции и участници на подиума на социалните услуги и да създаде (4) устойчиви работни места, особено за уязвими групи от обществото. Заедно с това да (5) създаде условия за стимулиране на личностните характеристики на служителите, като оферта за изравняване на пределната полза от задържането им във фирмата/организацията, вместо напускане.

За да се насърчат ползите от социални стартапи е логично да се предположи необходимостта от съществуване на кумулативни точки, в които специфични ресурси да бъдат съчетавани в стимулираща социалните инициативи посока. Такива точки могат да бъдат мрежи на социални предприемачи (напр. Impact Hub), комбиниране на дигитални ресурси (напр. MIT Solve), съчетаване на общностни изследвания (напр. The Young Foundation) или провеждането на специализирана

конференция за предприемачеството през погледа на младите хора, каквито се случват в България. Ерго, своеобразен инкубатор за социален старт-ъп следва да бъде точка, организация и/или програма, която да подпомага развитието на нови социални инициативи и/или предприятия, като предоставя (1) менторство и обучение; (2) финансиране и/или насочване, посредничество за финансиране; (3) мрежа за партньорство, в т.ч. връзки с потенциални инвеститори, институции и клиенти; дори (4) офис пространства.

Оценката на икономическата и обществената значимост на старт-ъп и съответно на инкубатора за старт-ъп, може да бъде реализирана през неимоверен брой парадигми, както от икономически, така и от политически, социологически или управленски аспекти (и не само). Една от социалните характеристики може да бъде доколко старт-ъп е инструмент за включване и мотивация на млади хора, като се има предвид, че сред предизвикателствата на социалната политика на Европейския съюз е именно обхващането на младите хора, които нито учат, нито са част от пазара на труда. Особено като се отчете фактът, че според MIT (Massachusetts Institute of Technology), средната възраст на основателите на старт-ъп е млада – в зависимост от индустрията, географското положение и източниците на финансиране варира от 20 до 40 години. Тези до 25 години са предимно резултат от университетски инкубатори. И в този ред на мисли социалният старт-ъп е не само инструмент за стимулиране на инициативи, но и инструмент за постигане на решения спрямо социалните предизвикателства на съвремието.

3. Опит за модел на социален старт-ъп инкубатор

Стана ясно, че инкубатор за социални старт-ъп инициативи притежава потенциал да се превърне в двигател на устойчиви решения за ключови социални предизвикателства. Това частично отхвърля възможността за утопия в идеята, макар все още да са на лице разсъждения в посока доколко социалните инициативи са мащабируеми или печеливши; доколко създадените инициативи са самоподдържащи се финансово модели; доколко предприемаческата независимост е обоснована в устойчиво поведение. Остава и икономическата енигма за измерване на въздействието, при която, за разлика от финансовите показатели, при социалните трудно се определят количествени индикатори и доказване на успех сред заинтересованите страни. Не без значение е и възможността да се постигне напрежение с държавния сектор, в конкурентния стремеж за гъвкавост, оптимизиране на усилията и останалите вложени ресурси или мултиплициране на добри практики.

Екип от италиански изследователи подчертава още, че неуспехът на стартиращите социални предприятия може да бъде причинен от липсата на опит в социалните проблеми и на гъвкави процеси за създаване на социални начинания; второ, поради липсата на осведоменост за ползите от социалните иновации и правилното разпределение на ресурсите; и накрая, чрез слабо разбиране на въздействието и нематериалните резултати от развитата социална икономика в обществото, като същевременно се гарантира нейната икономическа устойчивост. Успешното преодоляване на тези предизвикателства изисква социалните старти-

ращи фирми да въведат следните механизми: (1) използване на визия и мотивации, които балансират напрежението по отношение на радикалните, икономически и културни аспекти; (2) ангажиране на заинтересованите страни в различни (и последователни) фази на процеса на разработване на социалната иновация; и (3) идентифициране и приемане на най-подходящите технологични, финансови и комуникационни инструменти по интегриран начин (Battistella, C. et al, 2021). Почти в същия период, испански изследователски екип подчертава, че устойчивостта е основна цел на всички социално-икономически нива, за това социалното предприемачество играе важна роля за постигане на поставените обществено-икономически цели. Поради тази причина следва да се разширят знанията за стартиращи социални фирми и социални инкубатори, като се определя възможната връзка между социалните инкубатори и успеха на социалните стартиращи фирми и се идентифицира профилът на екипа-учредител на социални стартиращи фирми (Sanchez-Robles, M. et al, 2023). Австрийски екип, пък, настоява, че социалното предприемачество следва да бъде третирано като устойчиво под формата на ориентация към социално предприемачество в рамките на съществуваща компания, а не като отделна такава (Halberstadt, J. et al, 2021). Редица други изследователски екипи от различни националности разработват темата за социалните старт-ъп, като определен превес на теоретичните разработки се наблюдава през втората и третата декада на XXI век. Само по себе си това предполага развитие и на практиката през последните години, с което съмнението в утопията за социалния старт-ъп е все по-минимизирано на фона на базите данни за примери, практики, заплахи, провали и възможности.

Всичко това идва да предположи, че един добре структуриран и хибриден инкубатор, в който се съчетава финансиране от въздействащи инвеститори, правителствени инструменти и корпоративни партньорства, заедно със съпътстваща мрежа от активни ментори, примери и контактни точки, достъп до технологично ориентирани решения и прозрачност на инструментите за подпомагане на потенциални и реални социални старт-ъп – има потенциала да революционизира социалните услуги. За това ще бъдат необходими още и интегрирани модели за устойчиви приходи, в т.ч. комбинация от субсидии, дарения и вложения; добри модели за прилагане на публично-частно партньорство, вкл. интензивни, гъвкави и прозрачни; институционален комфорт, най-вече в дългосрочност на договорените с институциите условия и академичен пул за изследователска и научна дейност, подкрепяща активните дейности и препятстваща непознатите в практиката рискове. Така съобразен инкубатор превръща съмненията за утопия на идеята в реална, но неизползвана у нас възможност, която изисква освен подкрепа от публичния и частния сектор, и силен предприемачески елемент.

Един теоретичен опит за модел на старт-ъп инкубатор може да бъде разработен в рамките на хуманитарен университет, например в Пловдив. Инкубатор за професионално и личностно развитие на студенти и млади професионалисти в сферата на хуманитарните науки, в т.ч. (но не ограничено до) социални дейности, психология, специална педагогика, управление. Целта на Инкубатора е да открива, подкрепя, развива и надгражда възможностите за професионална и личностна реализация на студенти и хуманитаристи, като съчетава академичен подход, възможности за

наблюдавана практическа дейност, менторинг, супервизия и подкрепяща мрежа в професионалните среди. Също така инкубаторът цели да идентифицира и развива иновации в социалната сфера, които са създадени от младежите.

Инкубаторът съчетава потенциала и усилията на лица и дейности като оформя своеобразен хъб от:

(1) академична среда - подкрепя чрез хабилитирани лица за извеждане на оптимални бизнес-планове; формиране на маркетингови стратегии; финансово планиране; провеждане на специализирани изследвания, наблюдения, анализи и други;

(2) практическа среда – базиране на инкубатора в съществуващ Комплекс от социални услуги на територията на Пловдив, в който се предлага широк спектър от стандартни и иновативни социални услуги с професионалисти от над 10 области.

Физическото позициониране на инкубатора в Комплекс от социални услуги предоставя пространство и за практически занимания на учащите, докато формират и формират идеята си за социален старт-ъп. Заедно с това е възможно създаването на практически менторинг контакти с изявени и доказани професионалисти от работната сфера. Успоредно, е създадена среда за наблюдение и опознаване на типични потребители в социалната сфера, както и опознаване на работните процеси в екипа и между екипите в Комплекса.

(3) подкрепяща мрежа – от медии, работодатели, изявени общественици, представители на институции и организации в социалната сфера, донорски организации и прочее лица, с чиято помощ реализацията и изявата на студентите и младите професионалисти ще бъде качествена, оценена и устойчива.

(4) подкрепящо работно пространство – оформяне на споделено работно пространство в Комплекса от социални услуги, в рамките на който да са осигурени офис ресурси, място за срещи и комуникация.

Правилата за функциониране на инкубатора следва да изискват регулиране на пътя на студента/младия професионалист. В рамките на тези стъпки могат да бъдат включени инструкции за посрещане в офиса на инкубатора; въвеждаща среща с професионалист от Комплекса от социални услуги – за начално интервю по интереси, стремежи, възможности, търсения; на тази база - оформяне на първоначален екип за подкрепа на младежа, в който да участват по един академичен представител, професионалист от Комплекса и личен ментор (в т.ч. от подкрепящата мрежа). Добре е още в началния етап да бъде оформен график за срещи и ангажименти на страните. А в последствие да се подготви и своеобразен профил на силните страни на студента/младия професионалист и идеите за старт-ъп. С помощта на идентифицираните силни страни се насърчават онези инвестиции в усилия, ситуации и възможности, които с най-малък добавен ресурс могат да постигнат оптимизирана добавена стойност за личността, за дейността и за продукта. На база всичко това се синхронизира, мониторира и направлява и работата на подкрепящия екип в рамките на предвидения времеви хоризонт на присъствието на младия предприемач в инкубатора. В допълнение, добре е студентът/младият професионалист да има достъп до супервизия регулярно, не по-рядко от една на два месеца.

За студента/младия професионалист се създава възможност да работи директно на терен – както в стандартна хуманитарна среда, така и в иновативна такава, създадена чрез негова инициатива с подкрепата на инкубатора.

Този своеобразен опит за модел всъщност оформя инкубатор за професионално и личностно развитие на студенти и млади професионалисти от хуманни професии, по силата на което се създават обстоятелства за осъвременяване на практиките в социалните услуги, но и на политиките за предоставяне на социална подкрепа. С реализирането на инкубатора се създават условия за инвестиция в силните страни, а не продължаване на компенсаторните механизми за овладяване на слабостите в хората, процесите и продуктите на социалните дейности. Така се инвестира и в общество на лидери и активно гражданство, от което следват динамизирани и демократизирани процеси на активно икономическо сътрудничество, като не без значение е и инвестицията в професионалиста, предвид динамиката и ролята на личността в подпомагащите професии.

Въздействието на подобен подход в рамките на университетско тяло може да бъде значимо, предвид съществения брой обучаеми в хуманитарни специалности във висшите училища у нас и в Европа, както и предвид увеличаващото се присъствие на социалната политика в Европейския съюз, нарастващия дял на заетите в подпомагащи професии и естественото следствие от демографските процеси, водещо до повишаване на нуждите на обществото от социална подкрепа.

Но предложеният теоретичен пример има свой потенциал за живот и извън университетска структура, стига която и да е от предложените страни в хъба да бъде адекватен лидер в култивирането и подкрепянето на стартиращи социални иновации.

4. Заключение

Вече се уточни, че социалните услуги традиционно се възприемат като отделена от класическата икономическа дейност сфера. Но нарастващата роля на социалната икономика в глобален мащаб демонстрира необходимостта от релевантни и иновативни подходи за съчетаване на икономическа рентабилност и социална солидарност.

Иниципирането на инкубатор за социални старт-ъп представлява не просто възможност, а логична стъпка в развитието на по-устойчиви и справедливи икономически модели. Въпреки споменатите предизвикателства, често свързвани с регулации и трудности при привличане на инвеститори, измерване на ефикасността и икономическата добавена стойност, потенциалът за изграждане на ефективни социални предприятия е значителен. Ето защо въпросът за реализуемостта на подобни инициативи не е само теоретичен, а изисква практическо изследване и стратегически подход за успешно внедряване в икономическата среда. В този ред на мисли, практическата необходимост от старт-ъп в съвременната икономическа и социална среда налага създаването на нарочни инкубатори. С помощта на подобни структури се постига потенциал за комбиниране на иновативни бизнес модели с обществено значими решения, които осигуряват финансова устойчивост, подкрепа за уязвими групи и подобряване на ефективността на социалните услуги.

Наличието на специализирани инкубатори за социален старт-ъп може да създаде благоприятна екосистема за развитие на обществено-икономически инициативи, като предлага достъп до ресурси, менторство, финансиране и партньорства.

В този контекст, социалното предприемачество не е просто алтернативен модел, а стратегически инструмент за справяне със социалните предизвикателства, насърчаване на младежката заетост и изграждане на по-справедлива икономика.

Предизвикателствата пред социалните стартап-ъ, като регулации, достъп до финансиране и измерване на въздействието, остават значими, но не са непреодолими. Чрез координирани усилия на публичния и частния сектор, академичните среди и международните организации, социалните инкубатори могат да се превърнат в двигател на иновации и устойчиво развитие, съчетавайки икономическа рентабилност със социална солидарност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Илчева, М. (2018). Ефективни модели за социално включване чрез взаимодействие на социална икономика и социална работа. *Сборник доклади*, 243-267.
2. Bankman, J., & Gilson, R. J. (1999). Why start-ups?. *Stanford Law Review*, 289-308.
3. Smith, J. A. (1998). Strategies for start-ups. *Long Range Planning*, 31(6), 857-872.
4. Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24, 17-28.
5. <https://impacthub.net>
6. <https://solve.mit.edu>
7. <https://www.youngfoundation.org>
8. Сборник с доклади от научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти“, ISBN 978-619-92226-6-9
9. Сборник с доклади от научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти II“, ISSN 3033-0874
10. Battistella, C., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pessot, E. (2021). How social start-ups avoid being falling stars when developing social innovation. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 320-335.
11. Sanchez-Robles, M., Soriano, D. R., Puertas, R., & Guaita Martínez, J. M. (2023). The role of social start-ups in entrepreneurial behaviour: the search for efficiency. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(9/10), 2005-2022.
12. Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P., & Kailer, N. (2021). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 94, 137-149.

Доц. д-р Офелия Кънева, ВСУ „Черноризец Храбър“,
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Assoc. prof. Ophelia Kaneva, PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Economic and Computer Sciences

СТАРТ-ЪП ИНКУБАТОР ЗА СОЦИАЛНИ УСЛУГИ – ВЪЗМОЖНОСТ ИЛИ УТОПИЯ?

Доц. д-р Офелия Кънева
ВСУ „Черноризец Храбър“

Резюме: Социалните услуги традиционно са извън класическата икономика и предприемачество, но социалната икономика набира значимост, съчетавайки рентабилност и солидарност. Социалните стартап предлагат иновативни решения за обществени предизвикателства, макар да срещат бариери като финансиране, измерване на ефикасността и мащабируемост. Инкубатор за социални стартап може да осигури подкрепа чрез менторство, академичен ресурс, практическа среда, финансиране и мрежа от партньори, предоставяйки устойчив модел за развитие на социалното предприемачество.

Ключови думи: стартап, социално предприемачество, насърчаване на младежи, младежко предприемачество.

START-UP INCUBATOR FOR SOCIAL SERVICES – OPPORTUNITY OR OTOPY?

Assoc. prof. Ophelia Kaneva
PhD, VFU „Chernorizets Hrabar“

Resume: Social services have traditionally been outside the classical economy and entrepreneurship, however social economy is gaining importance, combining profitability and solidarity. Social start-ups offer innovative solutions to societal challenges, although they face barriers such as financing, measuring efficiency and scalability. A social start-up incubator can provide support through mentorship, academic resources, practical environment, funding and a network of partners, ensuring a sustainable model for the development of social entrepreneurship.

Keywords: start-up, social entrepreneurship, youth encouragement, youth entrepreneurship.

УСТОЙЧИВОСТТА НА ТРАДИЦИОННИТЕ И ИСЛЯМСКИ БАНКИ ПО ВРЕМЕ НА ГЛОБАЛНИ КРИЗИ

Гл. ас. д-р Севги Осман
ВСУ „Черноризец Храбър“

Финансова нестабилност се отразява в различна степен на националните икономики, водейки до безработица и спад в производството. „Голямата депресия“ от 1929 до 1933 г., е един от най-забележителните случаи на финансова нестабилност. Изтъкнати икономисти от това време работят върху създаването на банкова система, която може да поддържа дългосрочна финансова стабилност. Като резултат те предлагат „Чикагският план“, който съдържа препоръки и наредби, които съвпадат с някои от основните принципи на сегашните ислямски финанси и принципи. След Чикагския план и изследванията показват, че ислямската финансова система не се влияе от финансова нестабилност (El Khatib, A. 2024).

Светът е още по-силно засегнат от финансовата криза през 2007-2008 г., която беляза огромен брой фалити и значителни финансови проблеми. Тази катастрофа отново подчертава вечния труден за постигане проблем на финансова стабилност. Изненадващо е, обаче, че дейността на ислямските банки се увеличава значително и расте с бързи темпове въпреки кризата от 2008 г. Многобройни изследвания предполагат, че ислямските банки предлагат повече стабилност и са имунизирани срещу финансови кризи поради своето естество и ръководни принципи.

Поддържането на стабилността на банките се превърна в една от най-горещите теми в дневния ред на регулаторните органи както в развиващите се, така и в развитите страни. Политиците и регулаторите полагат много усилия за реформиране на банковите системи, с цел повишаване на банковата стабилност в отговор на глобалната финансови кризи. Благодарение само на стабилна банкова система трансмисионните механизми на паричната политика и разпределението на източниците на финансиране могат да протича по-ефективно, благодарение на посредническата роля на банковия сектор. Следователно, за нормалното функциониране на финансовото посредничество в една икономика, банките трябва да са „здрави, стабилни и печеливши“.

Съществуват две основни групи автори, свързани със стабилността на ислямските банки: групата на скептично настроените и групата на подкрепящите идеята за „вродената“ стабилност на ислямските банки. Първата група подчертава, че няма ясни разлики между ислямските и конвенционалните банки. Техните проучванията показват, че стабилността на банките се влияе от повече от макроикономически фактори, отколкото специфични за банката или фундаментални фактори. Според втората ислямските банки с техните специфични характеристики като споделяне на печалби и загуби, могат да допринесат положително за банковата стабилност.

1. Ислямските и традиционни банки след кризата от 2008 г.

Съществуват ограничен брой емпирични проучвания за анализа на стабилността на ислямското и конвенционалното банкиране. Изследвания на финансовата стабилност на 70 ислямски и конвенционални банки откриват, че малките ислямски банки са финансово по-силни от малките конвенционални банки, а големите ислямски банки са по-слаби от големите традиционни банки. Установено е, че няма значителна разлика в стабилността на ислямските и конвенционалните банки и че ислямските банки не са по-малко рискови по време на финансовите кризи.

Проучвания в различни държави показват, че ислямските банки понасят повече щети от конвенционалните банки по време на глобални финансова криза от 2008г. по отношение на съотношението на капитала, ливъриджа и възвръщаемостта на средния собствен капитал, докато конвенционалните банки - по отношение на възвръщаемостта на средните активи и ликвидността. Но през четиригодишния период, т.е. 2006-2009 г., ислямските банки като цяло се представят по-добре от конвенционалните банки. Ислямските банки са имали по-висока капитализация и по-високи ликвидни резерви, което е довело до по-добро представяне на ислямските банки.

Според редица автори различният бизнес модел помага на ислямските банки да защитят своята рентабилност през ранните етапи на кризата, докато слабите практики за управление на риска оказват влияние върху тяхната рентабилност през по-късните етапи на кризата. Наред с това клоновете на ислямските банки отпускат повече заеми по време на финансова паника и че техните решения за отпускане на заеми са по-малко чувствителни към промените в депозитите. Според авторите по-голямото финансово включване на религиозни групи може да подобри стабилността на банковата система.

Изследването на кредитния риск в двата вида банки води до извода, че ислямските банки имат по-нисък кредитен риск и коефициентът на нетно стабилно финансиране допринася за финансовата стабилност на ислямските банки чрез разриза в падежа на активите. Това се обяснява с регулаторните и управленски предизвикателства пред ислямските банки. Но от друга страна, те се представят по-добре по време на кризата благодарение на Шериатските ислямски закони. Те са засегнати в следващите етапи на кризата поради силната им връзка с реалната икономика.

Изводите от литературния анализ след глобалната финансова криза могат да бъдат обединени около твърдението, че и двата вида банки са повлияни по време на последната криза. Но уникалната природа на ислямските банки им осигурява благоприятна характеристика на по-голяма издръжливост и стабилност в кризисни времена. Механизмите за споделяне на печалбата и загубата (PLS) допринасят за стабилността на ислямските банки и предотвратяват влошаването на техните баланси по време на периоди на кризи.

2. Ислямските и традиционни банки след COVID-19 кризата

Подобно на финансовата криза от 2007–2009 г., кризата с COVID-19 „удари“ всички банки. Това оказва негативно влияние на рейтинга и условията за финансиране на банките (Aldasoro et al. 2020). Пандемията от COVID-19 имаше по-неблагоприятно въздействие върху банковия сектор в сравнение с корпоративния като много по-засегнати са банките с по-ниска ликвидност и доходност.

Избухването на пандемия от COVID-19, като глобален екзогенен шок, има сходства с неотдавнашната глобална финансова криза (GFC) по отношение финансовите пазари, сериозно увреждане на основните борси за ценни книжа в световен мащаб и неблагоприятно въздействие върху световното икономическо развитие. Пандемия засегна почти всички страни поради бързото предаване на вируса, което има голямо въздействие върху цялата икономическата система. Една положителната последица от пандемия е, че се тя доведе до увеличаване на различните възможности за онлайн банкиране, онлайн срещи, и т.н. (Darjana et al. 2022)

Donthu и Gustafsson (2020) и Sharma, Leung, Kingshott, Davcik и Cardinali (2020) разкриват, че всички световни капиталови пазари, както и пазара на стоки, финансови институции и банки бяха „разклатени“ в началото на март 2020 г. Няма спор за разрушителните ефекти на всяка една икономическа криза, но конкретно пандемията засегна банковите дейности в много аспекти. Финансовите институции не само трябва да издържат на шока, а и да съдействат за преодоляването и/или смекчаването на нейното влияние върху икономическите индивиди и националните макроикономически показатели.

През последните години въпросът дали ислямските банки са по-стабилни/по-малко рискови от техните конвенционални предизвиква сериозен академичен спор. Определянето на кои банки са по-стабилни срещу кризи, и по специално срещу пандемията Covid-19 е важен въпрос, за да може да се взаимстват по-добрите практики за устойчивост на „по-силната“ група.

2.1. Първа група изследвания: по-стабилни традиционни банки

Според Demirgüç-Kunt, Pedraza и Ruiz-Ortega (2021) и Elnahass, Trinh и Li (2021) Covid-19 пандемията се отразява негативно на представянето и стабилността на световния банков сектор. Hasan, Chowdhury et al. (2021) стигат до извода, че пандемията води до еднаква нестабилност на ислямските и конвенционалните фондови пазари. Автори като Aliani, Al-kayed, и Boujlil (2022); Ashraf,

Tabash, и Hassan (2022); Hasan, Chowdhury, Balli и Hasan (2021) твърдят че, стабилността на ислямските банки не се различава от конвенционалните.

В този контекст изследователите Chowdhury, Balli, и De Bruin (2021); Dharani, Hassan, Rabbani, и Huq (2022); Hasan, Mahi, Hassan, и Bhuiyan (2021) намират смесени доказателства. Ashraf и др. (2022) доказват, че ислямските банки в страните от GCC (Съвета за сътрудничество в Персийския залив) не постигат по-добри резултати от конвенционалните банки по време на пандемията (Ashraf, 2022). А според резултатите на Shah и др. (2023) ислямските банки са по-засегнати от външните шокове на пандемичната криза.

Ghouse, Ejaz, Bhatti и Aslam (2023) сравняват представянето на ислямските и конвенционалните банки преди по време на Covid-19 в шест страни от ОИС (Организация за ислямско сътрудничество) и доказват, че конвенционалните банки са се справят по-добре от ислямските. Според Aliani (2022) неотдавнашната криза има еднакъв ефект върху възвръщаемостта на акциите и на двата вида банки. Резултатите на Lassoued (2025) доказват, че конвенционалните банки имат по-голяма техническа ефективност в сравнение с ислямските банки по време на кризата с COVID-19.

2.2. Втора група изследвания: по-стабилни ислямски банки

Основният резултат от изследването Rahman (2020) е, че средностатистически ислямските банки са по-стабилни финансово от конвенционалните банки. Някои проучвания разглеждат разликата в ефективността и стабилността между ислямските и конвенционалните банки (Aliani и др., 2022; Ashraf и др., 2022; Elnahass et al., 2021; Hasan, Chowdhury et al., 2021; Ramelli and Wagner, 2020). Elnahass et al. (2021) след изследването на 1090 банки от 116 държаво доказва, че избухването на Covid-19 е има различни ефекти върху ислямските и конвенционалните банки, които се дължи на различната структура на управление, институционалните и други характеристики на ислямските банки. Mirzaei, Saad и Emrouznejad (2022) доказват, че възвръщаемостта на акциите на ислямските банки е по-голяма в сравнение с конвенционалните по време на пандемията Covid-19. Elnahas et al. (2021 г.), Delle Foglie и Panetta (2020 г.) и Dunbar (2022 г.) установяват, че борсовите индекси, съответстващи на шерията, са по-стабилни.

Пандемията поставя както традиционните, така и ислямските банки в трудни ситуации (Tibrizi и Wicaksono, 2022). Въпреки това, подобно на глобалната икономическа криза преди около десетилетие ислямските банки се характеризират с по-голяма устойчивост в условията на икономическа рецесия, отколкото конвенционалните (Mirzaei, Saad, и Emrouznejad, 2022). Nguyen et al. (2023) доказват, че ислямските банки са устойчиви на финансовите шокове, причинени от COVID-19. Авторите установяват, че размера на банката и инфлация също могат да допринесат за оперативната ефективност на банката. Aliani et al. (2022) установяват, че движенията на възвръщаемостта на акциите на ислямските и конвенционалните банки е в една и съща посока по време на пандемията, но волатилността при ислямските банки е по-малка, което се обяснява с по-положителните очаквания на ислямските инвеститори. Според Viphindartin (2022) ислямските

банки се оказват по-стабилни след пандемичната криза в сравнение с конвенционалните банки. Последните имат по-добро представяне преди COVID-19. Но след пандемията ефективността на конвенционалните банки се намалява докато при ислямските банки се наблюдава увеличение на ефективността след кризата.

Ефектите от пандемията Covid-19 върху финансовите пазари продължават да привличат вниманието на икономисти и политици. Ентусиазираните инвеститори вярват, че новата банкова система, базирана на забраната на Riba и Gharar, избягва всякакви спекулативни инвестиции и по този намалява намалява рисковете си експозиции, особено в периоди на финансова и икономическа несигурност. Кои са другите вътрешноприсъщи характеристики на ислямския финансов сектор, които предполагат по-голямата им стабилност?

3. Причини за стабилността на ислямските банки

3.1. Обвързаността на ислямското финансиране с реалната икономика

Първо, стабилността на ислямските финанси, произтича от **връзката между финансовата индустрия и реалната икономика**. Теорията за ислямското банкиране твърди, че изискването на Шериата за това финансовите трансакции да бъдат обвързани с физически актив, ислямските банки създават връзка между финансовия сектор и реалната икономика. Следователно финансовите потоци могат да задоволят нуждите от финансиране на действителното движение на стоки и услуги (El Khatib, 2024).

Musharakah и Mudharabah разчитат на принципа споделяне на риска и имат връзка с реалния сектор. Murabaha, Ijarah и Istisna също имат тясна връзка с дейностите в реалния сектор. Инструментите Murabaha и Ijarah изискват ислямските банки да знаят целта на клиентите и използването на финансовите ресурси. По този начин се поддържа обвързаност на кредита с реалната икономическа дейност за всяка трансакция и през целия срок на договора.

3.2. Баланса на ислямските банки

Ислямските банки избягват „токсичните“ финансови деривативни продукти. Портфолиото на ислямските банки не включва никакви обезпечени дългови задължения (CDO), суапове за кредитно неизпълнение (CDS) и други подобни, които се считат за токсични за конвенционалните банки по време на кризата. Това означава, че липсата на експозиция към този тип активи, свързан с повечето от загубите, които много конвенционални банки претърпяват по време на кризата, предпазва ислямското банкиране от въздействието на кризата най-вече през 2008 г.

По отношение на на структурата на банковия баланс - активите в баланса на ислямското банкиране се състоят от инвестиционни сметки и безсрочни депозити, докато пасивите се състоят от сметки за ислямско финансиране и инвестиции, които приличат на конвенционалните банков заеми. Следователно се приема, че падежите на пасивите и активите са равни, ако не са, несъответствието им се елиминира.

3.3. Ислямските банкови активи

По отношение на тяхната ликвидност: ислямските банки запазват по-голяма част от активите си в ликвидна форма, отколкото конвенционалните банки поради две причини: (1) Ислямските банки нямат достъп до междубанковия пазар, и затова поддържат високи ликвидни буфери за целите на управлението на риска. (2) По-голяма ликвидност е необходима и поради факта, че инвестициите в реалната икономика изискват известен период на “узряване”.

По отношение на тяхното качество: качеството на банковите активи на теория е също един важен аспект, допринасящ за финансовата стабилност на ислямските банки. Ислямските банки поддържат собствен капитал по отношение на спестовни и инвестиционни депозити, имат по-малко провизии за загуба на заеми и имат по-малко необслужвани заеми.

Първото обяснение на това качество на активите са 3Р споразумения, които намаляват кредитния риск, като не изискват от инвеститора да представя обезпечение. Вторият начин е, че ислямските финанси забраняват продажбата на дълг. И накрая, присъствието на ислямски банкови институции в проекти, финансирани от продукти за участие като Musharakah и Mudarabah, позволява по-добър надзор на риска от неизпълнение.

3.4. Принципа за споделяне на печалбата и загубата

Споделянето на печалбата и загубата е стабилизиращ фактор според теорията на ислямското банкиране. Ислямските банки се придържат към принципа на споделяне на риска, а не на прехвърляне на риск. Когато рискът е споделен, печалбите и загубите се разпределят по равно, което допринася значително за икономическата стабилност и благосъстояние. За разлика от тях, ТБ участват във рисков финансови трансакции и използват лихвените проценти като ценообразуващ механизъм за разпределяне на средства.

От прегледа на литературата може да се заключи, че ислямските банки са по-слабо засегнати от кризата от 2008 г. поради изброените им присъщи характеристики като обвързаност с реалната икономика, поддържането на по-голяма ликвидност и избягване на рискови финансови инструменти.

След повече от десетилетие на възстановяване от след 2008 г., банковият сектор, заедно с други сектори, е изправен пред друга значителна криза на пандемията. За разлика от глобалната финансова криза от 2008 г., пандемията представлява екзогенен шок, който първоначално засегна реалния сектор и предлагането на производството, като впоследствие се разпространи във финансовия сектор. Следователно COVID пандемичната криза има други характеристики – засяга всички страни и всички сектори, поради което вродения „имунитет“ на ислямските банки срещу кризи не може да ги защити от разрушителните ефекти на пандемията, в резултат на което се наблюдава намаляване и на тяхната стабилност. Дори в определени страни те страдат повече от традиционните банки след Ковид кризата, поради тесните им връзки с реалната икономика, която е в застой по време на пандемията. По време на кризи като COVID-19

пандемията, ислямските банки се сблъскват и с ограничения за ефективността им, защото нито една банка не може да бъде изолирана от външни фактори, особено по време на безпрецедентни събития. Ислямските банки са изправени пред разходи за наблюдение и кредитен скрининг поради принципал – агент проблема. Казано по друг начин неяснотата относно шериятските финансови принципи може да увеличи оперативните разходи за управление на ислямските банки. Освен това относително по-ниските нива на цифровизация на ислямските банки изиграват важна роля за тяхната намалена ефективност.

4. Нетните печалби на ислямските и традиционните банки след пандемията

Значителен обем академична литература изследва ефекта от пандемията върху различни аспекти на финансовия сектор. Аспект, който до голяма степен остава незабелязан, е въздействието му конкретно върху банковия сектор (Ghosh, 2023). А тези в рамките на банковия сектор са фокусирани върху поведението на цените на банковия капитал. Подценени са променливите, свързани с банковия баланс. За целта, в настоящия труд са събрани данни за най-големите 30 ислямск (по активи за 2024 г.) и 30 традиционно банки (Приложение 1), за да се проследи влиянието на пандемичната криза върху техните нетни печалби (след данъци) за периода 2016-2024г.

Използвани са процентните изменения на годишните нетни печалби на избраните най-големи банки – ислямски и конвенционални (Приложение 1). Базата от данни потвърждава драстичния спад на нетните им печалби за 2020-2021 г. като този спад и в абсолютно, и в относително изражение е по-нисък при ислямските банки. Средноаритметичния спад за въпросната година е -14,38% при ислямските банки, докато за конвенционалните е -283,60%. Ислямските банки са имали по-високи нетни печалби и по-ниски вариации в печалбите през разглеждания период в сравнение с конвенционалните.

Таблица 1

Стандартно отклонение на средните нетни печалби по тип банки

Тип банка	Средна Нетна печалба	Стандартно отклонение
Ислямска	2.53	63.1
Традиционна	-34	557

Източник: Изчисления на автора.

Ислямските банки имат около 2,53 (милиона/ милиарда) нетни печалби, средно за разглеждания период, докато традиционните банки имат -34 (т.е. са били задължени). Вариацията е значително висока в традиционните банки (Таблица 1).

Таблица 2

Стандартно отклонение на средните нетни печалби по години

Година	Средна Нетна печалба	Стандартно отклонение
2017	-3.79	45.4
2018	12.1	129
2019	-29.2	213
2020	-145	1041
2021	30.8	97.6
2022	1.22	22.5
2023	14.5	112
2024	2.85	44.1

Източник: Изчисления на автора.

От Таблица 2 се вижда, че през 2020 г. има голям спад в нетните печалби средно на всички банки. Той възлиза на -145, което подкрепя констатациите от регресионния анализ по-долу. Годишите след 2020 г. показват значителна положителна промяна в нетните печалби средно за всички банки.

Таблица 3

Обобщена таблица за средните нетни печалби

Година	Тип банка	Средна нетна печалба	Стандартно отклонение
2017	Ислямска	0.519	1.58
2017	Традиционна	-8.72	66.7
2018	Ислямска	-3.01	18.6
2018	Традиционна	29.4	189
2019	Ислямска	0.147	0.92
2019	Традиционна	-62.7	311
2020	Ислямска	-14.3	80.6
2020	Традиционна	-294	1522
2021	Ислямска	1.28	5.23
2021	Традиционна	64.6	136
2022	Ислямска	0.565	1.5
2022	Традиционна	1.96	33.2
2023	Ислямска	26.9	151
2023	Традиционна	0.294	25.8
2024	Ислямска	8.17	45.7
2024	Традиционна	-3.24	42.3

Източник: Изчисления на автора.

След групиранияте нетните печалби по периоди и видове банки, най-големият спад на нетните печалби се отчита през 2020 г. в традиционните банки. Интересното е, че ислямските банки нямат отрицателни нетни печалби през периода.

Проведеният регресионен анализ също доказва, че 2020 година действително е статистически значима ($p < 0.05$). Значимостта се наблюдава при 95% степен на доверие. Коефициент на детерминация (R^2) е нисък, което означава, че този спад на нетните печалби може да е резултат и от други фактори, невключени в анализа. Такива са например някои показатели за банковата ефективност или макроикономически показатели, които могат да бъдат разгледани от бъдещи изследвания. Също така подобен анализ може да се проведе и за по-малки банки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризите, както се знае и от общата икономическа теория са част от бизнес цикъла във всяко едно стопанство. Следователно, те са неизбежно икономическо явление. Ето защо компаниите, особено финансовите и банковите, като „гръбнака“ на икономиката в дадена страна, трябва да са устойчиви и подготвени за това рутинно събитие. Спорът кой вид банкови институции са по-стабилни няма еднозначен отговор, тъй като стабилността на една банкова компания не зависи само от една променлива.

Ислямските банки правят впечатление след глобалната икономическа криза от 2008 г. със своята устойчивост, което се потвърждава и от академичната литература. Тук въпросът е какво може да се взимаш от тяхната практика? Отговорът е свързан с техните отличителни характеристики и най-вече избягването на рисковите финансови операции, и обвързаността на тяхното финансиране с реалната икономика.

За съжаление, обаче, те не демонстрират същата степен на стабилност при пандемичната криза. Изследванията в различни страни и с различни показатели стигат до смесени резултати – едните продължават да подкрепят становището, че те са по-стабилни при кризисни ситуации, а според други автори те „страдат“ еднакво с конвенционалните или даже повече, подкрепяйки ги и с емпирични доказателства. Въпросът тук е защо? Без да се претендира за категоричност, хипотезите са около твърдението, че въпросната пандемична криза се различава от предходните, тъй като засяга почти цялата политическата карта на света, както и всички икономически сектори. т.е. освен финансовия, така и реалния. Ето защо в този случай ислямските банки също не могат да избягат от последствията от последната криза.

В изложението е проведено кратко емпирично изследване за 60 топ банки по активи, наполовина ислямски и наполовина традиционни като и при двете се наблюдава значителен спад на нетните печалби, но това отклонение драстично е по-голямо при конвенционалните. Разбира се, с цел акцент върху времеви фактор и типа на банките, са изключени всички други потенциални фактори от изследването („при равни други условия“), което може да се изследва в бъдещи проучвания. Като заключение, все още не е открита формулата за избягване на кризите – но на „бойното“ поле се появяват все нови форми, които не могат да

бъдат пренебрегнати. Напротив, те трябва да бъдат интегрирани и да допринасят към съществуващите практики както като, така и чрез диверсификация на традиционните банкови портфейли.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aliani, K., Al-kayed, L., и Boujlil, R. (2022). COVID-19 effect on Islamic vs. conventional banks' stock prices: Case of GCC countries. *The Journal of Economic Asymmetries*, 26, e00263.
2. Ashraf, B. N., Tabash, M. I., и Hassan, M. K. (2022). Are Islamic banks more resilient to the crises vis-à-vis conventional banks? Evidence from the COVID-19 shock using stock market data. *Pacific-Basin Finance Journal*, 73, 101774.
3. Chowdhury, M. I. H., Balli, F., и de Bruin, A. (2022). Islamic equity markets versus their conventional counterparts in the COVID-19 age: Reaction, resilience, and recovery. *International Review of Finance*, 22(2), 315-324.
4. Darjana, Darjana, S. K. Wiryono, and D. P. Koesrindartoto. 2022. The COVID-19 Pandemic Impact on Banking Sector. *Asian Economics Letters* 3
5. Dharani, M., Hassan, M. K., Rabbani, M. R., и Huq, T. (2022). Does the Covid-19 pandemic affect faith-based investments? Evidence from global sectoral indices. *Research in International Business and Finance*, 59, 101537.
6. El Khatib, A. S., и Savóia, J. R. F. (2024). Efficiency in Islamic Banks: Some Empirical Evidences in Indonesian Finance Market. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), 1-21.
7. Elnahass, M., Trinh, V. Q., и Li, T. (2021). Global banking stability in the shadow of COVID-19 outbreak. *Journal of International Financial Markets Institutions and Money*, 72, 101322–101332
8. Ghenimi, A., Chaibi, H. and Omri, M.A. (2024), "Risk and performance of Islamic and conventional banks under COVID-19 pandemic: Evidence from MENA region", *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, Vol. 42 No. 4, pp. 1788-1804. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-03-2023-0098>
9. Ghosh, S. (2023). The behavior of Islamic and conventional banks around the pandemic: cross-country evidence. *Islamic Economic Studies*, 31(1/2), 108-129.
10. Hasan, M. B., Mahi, M., Hassan, M. K., и Bhuiyan, A. B. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on stock markets: Conventional vs. Islamic indices using wavelet-based multi-timescales analysis. *The North American Journal of Economics and Finance*, 58, 101504.
11. Kasri, R. A., и Azzahra, C. (2020). Do Islamic banks more stable than conventional banks? Evidence from Indonesia. *Jurnal Ekonomi и Keuangan Islam*, 149-164.
12. Lassoued, N., Khanchel, I., и Saidani, W. (2025). Comparative Study on the Efficiency of Islamic Banks and Conventional Banks During the COVID-19 Outbreak. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241309726> (Original work published 2025)
13. Nguyen, L.-H., Le, T.D.Q. and Ngo, T. (2023), "Efficiency and performance of Islamic banks amid COVID-19", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2022-0129>

14. Rahmah, N. A., Jusoh, M. A., и Norwani, N. M. (2020). Islamic and Conventional Banks Stability: Comparative Study in Indonesia. Solid State Technology, 63(3), 5017-5027.
15. Shah, S. S. H., Gherghina, Ș. C., Dantas, R. M., Rafaqat, S., Correia, A. B., и Mata, M. N. (2023). The impact of COVID-19 pandemic on Islamic and conventional banks' profitability. Economies, 11(4), 104.
16. Viphindrartin, S., Wilantari, R. N., и Bawono, S. (2022). The comparison of the Islamic and conventional bank performance before and during Covid-19 pandemic in Indonesia. Manajemen dan Bisnis, 21(1), 76-84.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1:

Име на банката	Тип	(2024-2023)	(2023-2022)	(2022-2021)	(2021-2020)	(2020-2019)	(2019-2018)	(2018-2017)	(2017-2016)
Al Rajhi Bank	1	0,19	-0,03	0,16	0,39	0,04	-0,01	0,13	0,12
Kuwait Finance House	1	0,03	0,63	0,47	0,64	-0,41	0,10	0,23	0,12
Dubai Islamic Bank	1	0,10	0,11	0,11	-0,01	0,02	0,13	0,07	0,14
Alinma Bank	1	0,21	0,34	0,33	0,38	-0,44	0,18	0,14	0,44
Maybank Islamic	1	0,11	-0,09	0,13	0,61	-0,26	0,18	0,14	0,24
Abu Dhabi Islamic Bank	1	0,16	0,45	0,55	0,45	-0,38	0,04	0,09	0,18
Qatar Islamic Bank	1	0,07	-0,04	0,27	0,16	0,00	0,11	0,15	0,12
Masraf Al Rayan	1	0,04	0,08	-0,22	-0,21	0,00	0,02	0,05	-0,02
Ahli United Bank	1	0,08	0,22	-0,10	0,34	-0,38	0,05	0,13	0,08
Bank Albilad	1	0,18	0,14	0,23	0,25	0,08	0,25	-1,00	0,17
CIMB Islamic Bank	1	0,11	0,28	0,27	2,60	-0,74	-0,18	0,25	0,26
Bank AlJazira	1	-1,00	853,65	-1,00	27,44	-0,97	-0,01	0,17	-0,02
Dukhan Bank	1	0,03	0,04	0,05	-0,06	-1,00	-0,26	0,01	0,02
Boubyan Bank	1	0,20	0,39	0,19	0,41	-0,45	0,12	0,18	0,01
Bank Rakyat	1	258,38	-0,20	0,07	0,35	-0,15	-0,08	-0,08	0,17
Al Baraka Group	1	0,09	0,18	0,52	0,06	-0,18	-0,17	0,05	-0,23
Emirates Islamic Bank	1	0,32	0,71	-1,00	-2,70	-456,23	-1,00	0,32	5,62
RHB Islamic Bank	1	-0,01	0,12	-0,05	1,32	-0,44	0,38	0,19	0,13
Kuveyt Türk Katılım Bankası	1	0,30	0,89	4,61	0,79	0,26	-1,00	0,29	0,24
Bank Syariah Indonesia	1	0,23	0,34	0,41	-0,99	2,35	-0,31	0,06	-0,41
Bank Islam	1	0,03	0,12	-0,08	-0,05	-0,10	0,06	0,05	0,01
Sharjah Islamic Bank	1	-1,00	0,29	0,27	0,27	-0,26	0,07	0,07	0,03

QIIB	1	0,08	0,08	0,07	-1,00	0,01	0,05	0,06	0,06
Warba Bank	1	0,14	0,02	0,21	1,83	-0,66	0,30	0,88	1,62
Al Salam Bank	1	0,44	0,46	0,56	1,33	-0,57	0,14	0,03	0,12
AmBank Islamic	1	0,10	0,13	-1,39	-3,85	-0,11	0,33	-0,15	0,02
Ziraat Katilim Bankasi	1	0,12	1,19	5,53	-0,20	0,26	-0,22	0,00	0,21
MBSB Bank	1	0,98	-0,54	0,04	0,63	-0,49	0,43	-104,78	-2,00
Hong Leong Islamic Bank	1	0,10	-0,99	-0,25	0,11	0,07	0,18	0,27	0,13
Meezan Bank	1	0,20	0,89	0,61	0,27	0,47	-0,06	0,14	-0,07
Vakif Katilim Bankasi	1	0,02	0,70	2,82	-1,00	1,05	0,00	1,36	6,26
Industrial and Commercial Bank of China Ltd.	2	0,51	0,79	3,67	10,27	1,18	4,89	4,06	2,80
Agricultural Bank of China Ltd.	2	4,72	3,91	7,48	11,70	1,80	4,59	5,09	4,90
China Construction Bank Corp.	2	2,67	2,30	0,27	7,16	12,26	1,01	8,93	4,70
Bank of China Ltd.	2	2,56	2,38	-0,40	5,02	15,56	4,06	4,45	4,76
JPMorgan Chase & Co.	2	10,54	26,06	-22,05	65,92	-20,04	12,19	32,87	-1,18
Bank of America Corp.	2	2,33	-3,68	-13,92	78,71	-34,76	-2,55	54,38	2,30
HSBC Holdings PLC	2	1,79	51,14	10,59	140,91	-29,96	-42,04	26,48	244,72
BNP Paribas SA	2	3,91	18,08	7,44	2,73	-13,50	8,50	-2,95	0,74
Mitsubishi UFJ Financial Group Inc.	2	-25,35	33,60	-1,33	45,56	47,16	-39,52	781,82	-89,31
Postal Savings Bank of China	2	0,34	1,25	12,06	18,65	5,36	16,48	9,71	19,80
Citigroup Inc.	2	37,43	-37,84	-32,38	98,71	-43,06	7,51	-365,45	-145,59
Sumitomo Mitsui Financial Group Inc.	2	19,50	14,04	37,80	-27,15	-3,14	-1,05	3,94	9,25
Banco Santander SA	2	13,52	15,31	18,23	-192,62	-234,63	-16,58	17,99	6,69
Bank of Communications Co. Ltd.	2	0,93	0,68	5,16	11,89	0,27	5,25	4,91	4,49
Wells Fargo & Co.	2	3,03	39,96	-36,53	538,08	-82,87	-11,96	0,95	1,12
Mizuho Financial Group Inc.	2	20,78	22,21	4,73	12,61	388,08	-78,48	-22,20	-4,47
Barclays PLC	2	24,38	-14,91	-19,05	306,62	-38,37	55,04	-222,94	-145,31
Société Générale SA	2	68,47	36,60	-67,65	-102,19	-8043,35	-15,94	37,70	-27,57
UBS Group AG	2	-54,98	-53,21	-5,70	13,73	52,35	-4,69	366,05	-71,06

Groupe BPCE	2	25,53	-29,03	-1,30	148,63	-46,86	0,13	0,07	-24,17
Goldman Sachs Group Inc.	2	71,05	-26,54	-49,11	137,25	12,89	-19,91	167,57	-48,00
JAPAN POST BANK Co. Ltd.	2	9,56	-8,43	26,73	2,45	2,76	-24,55	12,97	-3,94
Royal Bank of Canada	2	11,14	-7,56	-1,51	40,33	-11,14	3,54	8,39	9,67
China Merchants Bank Co. Ltd.	2	1,22	6,22	15,08	23,20	4,82	15,28	14,84	13,00
Deutsche Bank AG	2	-28,35	-13,55	125,46	302,24	-111,85	-1643,99	-146,39	-45,80
Industrial Bank Co. Ltd.	2	-100,00	-15,97	10,26	23,84	2,75	8,66	5,98	6,22
Toronto-Dominion Bank	2	-17,43	-41,35	22,22	20,82	1,86	3,33	8,28	17,55
China Citic Bank Corp. Ltd.	2	-100,00	14,82	5,87	84,08	-58,86	-6,58	7,12	10,20
Shanghai Pudong Development Bank Co. Ltd.	2	-100,00	-28,28	-3,46	-9,12	-0,99	5,36	3,05	2,18

Гл. ас. д-р Севги Осман,
ВСУ „Черноризец Храбър“, катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Chief assistant Sevgi Osman, PhD,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“, Department „Economy“,
Faculty of Social, Economic and Computer Sciences

УСТОЙЧИВОСТТА НА ТРАДИЦИОННИТЕ И ИСЛЯМСКИ БАНКИ ПО ВРЕМЕ НА ГЛОБАЛНИ КРИЗИ

Гл. ас. д-р Севги Осман
ВСУ „Черноризец Храбър“

Резюме: Кризите са неизбежни периоди в историята на всички икономики. Те стават още по-страшни, когато засягат повечето страни, т.е. се превръщат в глобални кризи. Ето защо е необходимо всички икономически субекти да са съзнателни, поддържайки финансова стабилност независимо дали в дадена икономика се очаква криза, депресия, оживление и подъем. Финансовата устойчивост на икономическите субекти зависи, обаче до голяма степен от устойчивостта на главните финансови посредници – банките. Редица автори изследват поведението и резултатите на фин. институции след кризисни периоди и стигат до извода, че новонавлизащите ислямски банки с различната си концепция показват неочаквани резултати, особено след Глобалната криза през 2008 г. Дали това е вярна констатация за всички кризи, и за всички държави или може да се твърди, че те са по-устойчиви само при определени условия – отговорите на тези въпроси са представени в настоящото изложение.

Ключови думи: Ислямски банки, Традиционни банки, Глобални кризи, Стабилност.

THE STABILITY OF TRADITIONAL AND ISLAMIC BANKS DURING GLOBAL CRISES

Chief assistant Sevgi Osman, PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Summary: Crises are inevitable periods in the history of all economies. They become even more terrible when they affect most countries, i.e. they become global crises. That is why it is necessary for all economic entities to be conscious, maintaining financial stability regardless of whether a crisis, depression, revival or upswing is expected in a given economy. The financial stability of economic entities depends, however, to a large extent on the stability of the main financial intermediaries - banks. A number of authors study the behavior and results of financial institutions after crisis periods and come to the conclusion that the newly entering Islamic banks with their different concept show unexpected results, especially after the Global Crisis in 2008. Is this a true finding for all crises and for all countries or can it be argued that they are more stable only under certain conditions - the answers to these questions are presented in this presentation.

Keywords: Islamic banks, Traditional banks, Global crises, Stability.

„РОЛЬ КОНЦЕПЦИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА, КОРПОРАТИВНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ“

Гл. ас. д-р София Мирцова

Югозападен университет „Неофит Рилски“

Введение

Международный туризм играет важную роль в формировании глобальной экономики, обеспечивая устойчивое развитие регионов, рост занятости и межкультурный обмен. Однако для обеспечения устойчивости и эффективности туристической отрасли требуется опора не только на экономические законы, но и на социально-этические принципы. Это делает актуальным объединение теоретических подходов к конкурентным преимуществам с концепцией корпоративной социальной ответственности.

При формировании стратегии развития туристической отрасли в любой стране теория конкурентных преимуществ занимает ключевое место. Эволюционно она пришла на смену теориям абсолютных и сравнительных преимуществ, впервые сформулированных А. Смитом и Д. Рикардо. Смит утверждал, что международная торговля выгодна каждой стране, если она экспортирует товары и услуги, в производстве которых имеет преимущества, и импортирует те, где издержки выше. Это положение легло в основу концепции абсолютных преимуществ. С точки зрения туризма, подобные преимущества проявляются в обладании уникальными природными, историческими и культурными ресурсами: озеро Байкал в России, пирамиды Египта, музеи Парижа и Санкт-Петербурга. Такие объекты формируют устойчивый поток туристов, укрепляя конкурентную позицию страны на международной арене. Исторические подходы к международной торговле (Смит, Рикардо, Хекшер, Олин) позволяют объяснить логику формирования туристических потоков, но современные реалии требуют дополнения этих теорий социальными и экологическими измерениями. В частности, туризм, как отрасль, интенсивно использующая природные и культурные ресурсы, напрямую зависит от их сохранности и вовлечённости местного населения в процесс предоставления туристических услуг. Это ставит КСО в центр стратегии устойчивой конкурентоспособности.

Адам Смит утверждал, что каждая страна должна специализироваться на производстве тех товаров и услуг, в которых она имеет наименьшие издержки.

(Смит А.:1776). В контексте туризма это означает, что страны с уникальными природными и культурными ресурсами имеют абсолютное преимущество. Так, Франция, обладая богатым архитектурным и историческим наследием, логично становится одним из лидеров по приёму туристов. Согласно Рикардо, даже если страна не имеет абсолютных преимуществ, она может специализироваться на производстве товаров и услуг, в которых её сравнительные издержки ниже. Это объясняет существование туризма в странах с умеренными ресурсами, но высоким качеством сервиса, транспортной доступностью и выгодной ценовой политикой (Рикардо.Д.:1817). Модель Хекшера-Олина утверждает, что страны склонны экспортировать товары и услуги, производство которых зависит от избыточных факторов. В туризме это могут быть природные ресурсы, трудовые ресурсы (в т. ч. высококвалифицированные гиды, повара, аниматоры) и инвестиции в инфраструктуру.(Хекшер Е. и Олин Б.:1933). Эта теория расширена Самуэльсоном, который показал выравнивание доходов от факторов производства в результате международной торговли (Самуэльсон Р.А.:1948).

1. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивой конкурентоспособности

Корпоративная социальная ответственность в туризме представляет собой стратегический подход, при котором организации учитывают влияние своей деятельности на общество, окружающую среду и экономику. Это выражается в:

- уважении к местной культуре;
- защите природного наследия;
- прозрачности бизнес-практик;
- создании рабочих мест для местного населения;
- поддержке социальной инфраструктуры.

Однако современные подходы к развитию туризма требуют не только эффективного использования конкурентных преимуществ, но и соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности (КСО). Устойчивое развитие отрасли предполагает, что туристические компании и государственные структуры обязаны учитывать социальные, экологические и экономические последствия своей деятельности. Это означает, что при использовании природных и культурных ресурсов важно не только привлекать туристов, но и сохранять эти ресурсы для будущих поколений. Так, корпоративная социальная ответственность в туризме проявляется в следующих аспектах:

- защита природного и культурного наследия;
- вовлечение местных сообществ в туристическую деятельность и развитие;
- обеспечение справедливых условий труда и уважение прав работников;
- минимизация негативного экологического воздействия;
- прозрачность в управлении и отчетности.

Развитие конкурентных преимуществ стран в международном туризме напрямую зависит от способности эффективно использовать факторы производства, как об этом говорили Д. Рикардо и впоследствии Хекшер и Олин. Эти теоретики

отмечали, что страны склонны экспортировать товары и услуги, в производстве которых используются избыточные факторы, и импортировать то, где этих факторов не хватает. В случае туризма речь идет о климате, ландшафте, трудовых ресурсах и инвестициях в инфраструктуру.

Однако в условиях глобализации и изменяющихся социальных стандартов КСО становится неотъемлемой частью конкурентоспособности. Например, современные туристы всё чаще отдают предпочтение экологически ответственным направлениям, где уважаются права местных жителей и поддерживается культурное разнообразие. Это требует от туристических компаний прозрачной политики, социальной ориентации и долгосрочного планирования.

Парадокс Леонтьева, выявивший несоответствие между теорией Хекшера-Олина и реальной торговлей, особенно подчёркивает важность дополнительных факторов в международной специализации. В случае туризма эти факторы включают человеческий капитал, устойчивые бизнес-модели и социальную ответственность. Так, страны с высоким уровнем КСО способны предложить не только привлекательный продукт, но и ценностно обоснованное предложение, что усиливает их позиции на рынке.

Например, средиземноморские страны (Испания, Греция, Тунис) успешно используют природные ресурсы, предлагая туристические продукты, ориентированные на устойчивость. Это включает использование экологичных отелей, развитие агротуризма, а также участие местных сообществ в создании туристического предложения. Таким образом, КСО становится фактором формирования не только конкурентных, но и устойчивых преимуществ.

Практика показывает, что страны, интегрирующие принципы КСО в туристический бизнес, получают долгосрочные выгоды: повышение доверия со стороны потребителей, устойчивое развитие регионов и укрепление международного имиджа. Корпоративная социальная ответственность становится не просто этической нормой, а важнейшим элементом стратегии национального туристического продвижения. Исследования показывают, что туристические компании, реализующие политику КСО, получают преимущества в виде:

- укрепления репутации;
- повышения лояльности клиентов;
- снижения экологических и социальных рисков;
- доступа к международным программам устойчивого финансирования.

Примеры успешной интеграции КСО в туризм туристические дестинации как:

- Коста-Рика: страна активно продвигает экотуризм, сертифицируя отели и туроператоров по экологическим стандартам.
- Франция: туристические агентства ориентированы на сохранение культурного наследия и устойчивое развитие регионов.
- Япония: программы по поддержке локальной гастрономии и ремёсел укрепляют социальную вовлечённость и привлекательность региона.
- Тунис: страна внедряет практики устойчивого туризма через развитие эко-гостиниц, поддержку местных ремёсел и инициативы по сохранению природных ресурсов, особенно в прибрежных и пустынных районах.

2. Конкурентоспособность и КСО: эмпирические наблюдения

Анализ туристических потоков и стратегий устойчивого развития демонстрирует, что в современных условиях долгосрочная конкурентоспособность туристических дестинаций всё чаще зависит не только от природных и культурных ресурсов, но и от того, как эти ресурсы управляются. Эмпирические данные, собранные в рамках сравнительного анализа четырёх стран – Франции, Коста-Рики, Японии и Туниса – показывают, что интеграция принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) в туристический сектор усиливает имидж, повышает доверие туристов и способствует устойчивому росту.

2.1. Методология

В исследовании использованы следующие методы:

- Контент-анализ национальных стратегий устойчивого туризма (2018–2024 гг.),
- Опрос 250 туристов (по 50–75 человек на страну) с вопросами об имидже страны, восприятии устойчивости и готовности платить за экологичные услуги,
- Сравнительный анализ статистики международных туристических прибытий и показателей КСО.
-

Таблица 1.

Примеры конкурентных преимуществ и реализации КСО в странах

Страна	Конкурентное преимущество	Элементы КСО
Франция	Историко-культурное наследие	Поддержка памятников, доступный транспорт
Коста-Рика	Уникальная природа	Экологическая сертификация, защита биоразнообразия
Япония	Культура и высокое качество сервиса	Локальные инициативы, бережное отношение к культуре
Тунис	Пляжи, климат	Обучение местных кадров, снижение сезонной безработицы

Источник: авторова разработка по данни от UNWTO 2025.

Таблица 1 представляет собой сравнительный обзор конкурентных преимуществ четырёх туристических направлений и способов внедрения корпоративной социальной ответственности (КСО) в их туристические стратегии. Хотя каждая из стран обладает ценными природными или культурными ресурсами, именно реализация элементов КСО усиливает их привлекательность в долгосрочной перспективе.

Внедрение КСО не только повышает репутацию страны, но и служит стратегическим инструментом укрепления конкурентоспособности. Чем более системной и глубокой является интеграция КСО, тем выше устойчивость туристического интереса к дестинации.

Таблица 2.

Оценка восприятия КСО туристами (средние значения по шкале от 1 до 5)

Страна	Экологическая устойчивость	Поддержка местных сообществ	Общее впечатление о КСО
Франция	4.1	3.8	4.0
Коста-Рика	4.6	4.4	4.5
Япония	4.3	4.1	4.2
Тунис	3.7	3.9	3.8

Источник: авторова разработка по данным от UNWTO 2025.

2.2. Анализ и обсуждение

Результаты опроса подтверждают, что восприятие устойчивости и социальной ответственности значительно влияет на общее впечатление о стране как о туристическом направлении. Так, Коста-Рика демонстрирует высокие оценки по всем параметрам благодаря своей последовательной политике в области эко-туризма. Япония также получает высокие баллы за культурную осознанность и поддержку локальных инициатив.

Тунис, несмотря на высокий потенциал, демонстрирует умеренные оценки. Основные направления развития – это:

- Расширение программ подготовки кадров в туризме,
- Улучшение управления ресурсами на локальном уровне,
- Увеличение прозрачности в сертификации отелей и объектов туризма.

Таблица 3 отображает динамику туристических прибытий в четырёх странах (Франция, Коста-Рика, Япония и Тунис) за период 2019–2024 г., а также наличие или отсутствие национальных стратегий устойчивого туризма. Эти данные позволяют выявить связь между устойчивыми практиками и восстановлением туризма после пандемии COVID-19.

Таблица 3.

Изменение количества туристов (млн чел.) и стратегий устойчивости (2019–2024 гг.)

Страна	2019	2022	2024 (оценка)	Наличие нац. стратегии устойчивого туризма
Франция	89	66	80	Да (обновлена в 2021 г.)
Коста-Рика	3.1	2.3	3.5	Да (в действии с 2018 г.)
Япония	31.9	17.1	27	Да (внедряется регионально)
Тунис	9.4	6.4	10	Частично (отдельные инициативы)

Источник: авторова разработка по данным от UNWTO 2025.

Наличие комплексной и последовательно реализуемой стратегии устойчивого туризма коррелирует с более быстрым и стабильным восстановлением туристического сектора. Страны, где КСО и устойчивость интегрированы в государственную политику (Франция, Коста-Рика, Япония), демонстрируют более уверенный рост. В то время как страны, полагающиеся на природные ресурсы, но без устойчивой системы управления (как Тунис), остаются более зависимыми от внешних факторов.

Заключение

Современный международный туризм выходит за рамки простой конкуренции за ресурсы. Устойчивое развитие отрасли возможно только при условии интеграции принципов корпоративной социальной ответственности в стратегии туристических компаний и национальных экономик. КСО становится неотъемлемой частью формирования сравнительных и устойчивых преимуществ, особенно в условиях глобальных вызовов – климатических изменений, социокультурной деградации и экономических кризисов.

Список использованной литературы

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – 1776.
2. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогообложения. – 1817.
3. Heckscher E., Ohlin B. – Interregional and International Trade. – 1933.
4. Samuelson P.A. – International Trade and the Equalization of Factor Prices. – 1948.
5. UNWTO. Sustainable Development of Tourism.
6. Kotler Ph. Marketing for Hospitality and Tourism. – Pearson Education.
7. ЭкоТуризм: мировой опыт устойчивого развития. – WWF, 2020.
8. Leontief W. Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined. – 1953.
9. Centre des Monuments Nationaux. Environmental Commitments. <https://www.monuments-nationaux.fr/en/quienes-somos/our-environmental-commitments>
10. GIZ Tunisia, TIOP project reports. <https://lectful.com/blog/innovations-in-sustainable-tourism>
11. RESTART MED! Training for sustainable tourism operators in Tunisia. <https://www.enicbcmec.eu/restart-med-organises-training-sustainable-tourism-operators-tunisia>
12. Certification of Sustainable Tourism (Costa Rica). <https://www.twoweeksincostarica.com/sustainable-tourism-program>
13. Ecotourism in Costa Rica. <https://hiddenlemur.com/ecotourism-in-costa-rica>
14. JTB Group Sustainability Initiatives (Japan). <https://www.jtbcorp.jp/en/sustainability/society>
15. Sustainable Travel Practices in Japan. <https://www.japanblossom.travel/post/report-analysis-of-sustainable-travel-practices-in-japan>

Гл. ас. д-р София Мирчова,
катедра „Туризъм“, Стопански факултет,
Югозападен университет „Неофит Рилски“

Главний асистент д-р София Мирчова,
кафедра Туризма, Економически факултет,
Юго-Западный университет „Неофит Рильский“

РОЛЯТА НА КОНЦЕПЦИИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО, КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (КСО) В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС

Гл. ас. д-р София Мирчова

Югозападен университет „Неофит Рилски“

Резюме: Една компания има конкурентно предимство по отношение на приходите за потребителите и е в по-добра позиция от други бизнеси в същата индустрия. Има много различни начини, по които една туристическа компания може да получи конкурентно предимство, но повечето компании го правят чрез сравнение или диференциация. Корпоративната социална отговорност е термин, използван за описание на инициативите, които една компания е въвела, за да регулира дейността си и да поеме отговорност за въздействието си върху околната среда и обществото. Конкурентно предимство е, когато една компания се откроява пред потребителите и е в по-добра позиция от други бизнеси в същата индустрия. Сравнително предимство възниква, когато една компания може да произвежда продукти по-ефективно или по-рентабилно от своите конкуренти. Диференциално предимство е, когато продуктът на една компания се възприема като различен или по-добър от продуктите на конкурентна компания. Един от начините, по които една туристическа компания може да получи конкурентно предимство, е чрез корпоративна социална отговорност (КСО), което е термин, използван за описание на инициативите, които една отговорна компания има за регулиране на дейността си и поемане на отговорност за въздействието си върху околната среда и обществото. Стратегиите за КСО, които могат да помогнат на една компания да получи конкурентно предимство, включват следното: изпълнение на морални задължения, създаване на добра воля за правителството, чуждестранните партньори, служителите и потребителите чрез подобряване на имиджа и репутацията, съобразяване с използването на ресурсите и отчитане на въздействието върху околната среда от веригата за създаване на стойност в производството.

Ключови думи: конкурентно предимство, туристически бизнес, корпоративна и социална отговорност, стратегии, диференциално предимство.

„РОЛЬ КОНЦЕПЦИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА, КОРПОРАТИВНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ“

Главный ассистент д-р София Мирцова

Юго-Западный университет „Неофит Рильский“

Аннотация. Компания имеет конкурентное преимущество в доходах для потребителей и находится в более выгодном положении, чем другие предприятия в той же отрасли. Существует множество различных способов, с помощью которых туристическая компания может получить конкурентное преимущество, но большинство компаний делают это посредством сравнения или дифференциации. Корпоративная социальная ответственность – это термин, используемый для описания инициатив, которые компания несет в себе для регулирования своей деятельности и принятия на себя ответственности за воздействие компании на окружающую среду и общество. Конкурентное преимущество – это когда компания выделяется для потребителей и находится в выгодном положении по сравнению с другими предприятиями в этой же отрасли. Сравнительное преимущество возникает, когда компания может производить продукцию более эффективно или с привлечением затрат, чем ее конкуренты. Дифференциальное преимущество заключается в том, что продукт компании выглядит как выделяющийся или лучший, чем продукты конкурирующей компании. Одним из способов, с помощью которого туристическая компания может получить конкурентное преимущество, является корпоративная социальная ответственность (КСО), которая является термином, используемым для описания инициатив, ответственной компанией для саморегулирования своей деятельности и принятия ответственности за воздействие компании на окружающую среду и общество. Стратегии КСО, которые могут помочь компании получить конкурентное преимущество, включают следующее: выполнение моральных обязательств, создание доброй воли для правительства, иностранных партнеров, сотрудников и потребителей путем улучшения имиджа и репутации, внимательное отношение к использованию ресурсов и учет воздействия на окружающую среду своей цепочки стоимости производства.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, туристический бизнес, корпоративная и социальная ответственность, стратегии, дифференциальное преимущество;

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Андрей Скоморовский, Аспирант

Варненский свободный университет „Черноризец Храбр“

Введение. В условиях стремительного усложнения экономических процессов и усиления роли знаний и информации как ключевых ресурсов, человеческий капитал становится определяющим фактором социально-экономического развития. Повышение уровня интеллектуализации труда делает человека главным источником создания добавленной стоимости и конкурентных преимуществ не только на уровне предприятий, но и на уровне национальных экономик. Это обуславливает актуальность углубленного изучения сущности человеческого капитала, его структуры, методов оценки и механизмов управления.

Целью исследования является анализ теоретических подходов к определению человеческого капитала, обоснование его структуры, функций, а также исследование существующих практик инвестирования в его развитие в странах ЕС с акцентом на Болгарию, для выработки рекомендаций по совершенствованию механизма управления и оценки этого стратегического ресурса.

Основные материалы исследования. В современной экономике в условиях повышения интеллектуализации трудовых процессов повышается роль человеческого фактора как основного актива и источника создания дополнительной стоимости и роста национального богатства стран. В настоящее время человеческий капитал рассматривается как ключевой фактор конкурентоспособности не только на уровне компании, но и на национальном и наднациональном уровне.

Фактически в сфере человеческого капитала государства-члены ЕС сталкиваются с различными вызовами, которые касаются как чисто демографических процессов, так и разнонаправленных тенденций на рынке труда, сферах образования, здравоохранения и др. В связи с этим Болгария уже сегодня сталкивается с серьезными вызовами в каждой из вышеперечисленных областей, поэтому их влияние на социально-экономическое развитие страны будет только возрастать в среднесрочной и долгосрочной перспективе (Георгиев et al, 2013).

Термин „человеческий капитал“ был впервые введен Т. Шульцем, который рассматривал его как совокупность знаний, навыков и способностей работников (Schultz, 1968). В дальнейшем ученый уточнил определение, подчеркнув ценнос-

ть человеческих качеств и возможность инвестиций в их развитие (Schultz, 1981). Г. Беккер развил эту идею, доказав экономическую эффективность инвестиций в человека (Becker, 1964). Классическая и неоклассическая экономическая мысль расширила понятие, включая интеллектуальные, физические и личностные ресурсы. Современные трактовки рассматривают человеческий капитал как форму капитала, обеспечивающую экономическое и социальное благополучие, включая мотивацию, здоровье, знания, мобильность и доступ к ресурсам. Согласно OECD, человеческий капитал – это совокупность качеств, способствующих созданию благополучия личности и общества (OECD, 2001).

Структурное наполнение элементов, которые в совокупности составляют человеческий капитал, представлены на рис. 1. При этом, за период своего развития концепция управления человеческим капиталом претерпела существенных изменений и кардинально усовершенствовала подходы к HR-менеджменту. Современные условия хозяйствования доказывают необходимость понимания человеческого капитала не с позиций затрат, а с позиций потенциала максимизации ценностей человеческого капитала, являющихся источником достижения целей.



Рис. 1. Составляющие, определяющие содержание человеческого капитала

Источник: составлено автором по данным (Капелюшников, 1977; Bontis et al, 1999; Cania, 2014)

Именно с учетом таких принципов должен формироваться механизм управления человеческим капиталом. На основе вышеизложенного, нами предлагается трактовать понятие *управление человеческим капиталом как механизм действий, превращающих традиционные функции HR-менеджмента в возможности, приводящие к повышению эффективности его использования и достижению интересов организации.*

Важно отметить, что основными содержательными характеристиками человеческого капитала являются знания, профессиональные навыки, компетенции и мотивация сотрудников. Они выступают основными факторами успеха организаций и достижения поставленных организацией целей. Человеческий капитал

как актив проявляется благодаря следующим существенным и функциональным признакам (рис. 2). Трансформация сущности и содержания категории „человеческий капитал“ в разрезе различных исторических этапах и социально-экономических концепций развития привела к пониманию интересов человека, его возможностей и способностей как главной ценности производства, бизнеса и общества. От „ресурса“ трудовой потенциал наемных работников превращается в главный „актив“, имеющий практически неисчерпаемые возможности создания общественных благ в пользу нынешних и будущих поколений.

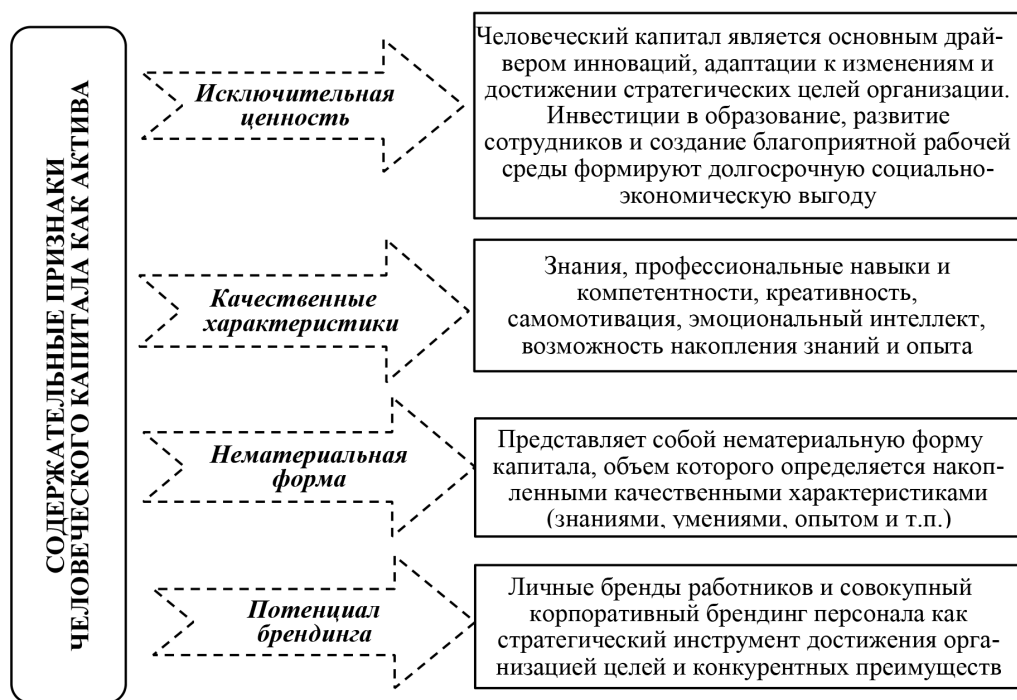


Рис. 2. Признаки человеческого капитала как актива в управлении

Источник: авторская разработка

Человеческий капитал в современных условиях является ключевым драйвером экономического роста, получения конкурентных преимуществ и общественного развития, а для этого он требует инвестиций. Результаты исследований (Balicka-Sawiak, 2022) показали, что объемы частных инвестиций остаются незначительными и имеют мощный потенциал наращивания. В 2021 году доля частных инвестиций в человеческий капитал составила 12% в их общей структуре. Доля государственных инвестиций в формирование человеческого капитала стран ЕС равна в среднем 75% с существенными статистическими колебаниями в группах стран региональном разрезе (от 6,4% от ВВП до 8,7% от ВВП) (Eurostat, 2022). Государственные инвестиции в развитие человеческого капитала представляют собой совокупность расходов на условия формирования человеческого

капитала страны (расходы на здравоохранение, базовое образование, обучение, социальную помощь на трудоустройство граждан и т.п.). вес расходов на здравоохранение составил 7,6% ВВП, на образование – 4,7% (Eurostat, 2022).

Для изучения фактического уровня государственного инвестирования в формирование человеческого капитала в странах ЕС был проведен анализ данных Eurostat по структуре ВВП в разрезе стран-членов за 2022 год. За основу общего объема инвестиций были взяты статистические данные части государственных расходов на образование и здравоохранение в структуре ВВП. Расчеты показали, что наиболее высоким уровнем инвестирования в человеческий капитал характеризуются такие страны, как Бельгия – 14,4%, Франция – 14,3%, Швеция – 14,2%, Австрия – 14,1%. Самый низкий уровень инвестиций имел место в Ирландии, Румынии, Болгарии, Венгрии.

Как свидетельствуют данные Комиссии ЕС, инвестирование в человеческий капитал в ближайшие годы определено как стратегический приоритет социально-экономической политики ЕС. В течение 2021-2027 гг. общая сумма инвестиций составит 279,5 млрд евро в. т.е. 245,8 млрд евро – за счет средств Европейского социального фонда. Ключевыми направлениями вложения инвестиций в человеческий капитал определены: 1) формирование предпосылок стабильной занятости – 26 млн. евро; 2) обеспечение социальной интеграции европейского общества – 40 млн евро; 3) образование – 47,4 млн евро; 4) улучшение государственного управления для предоставления качественных услуг населению – 11 млн. евро (EU Commission, 2021).

Исключительная значимость человеческого капитала для развития общества, глобальной мировой экономики и государственных социально-экономических систем определила многоуровневость внедрения методических подходов к его оценке. Процессы глобализации в мировой экономике предполагают определение потенциала дальнейшего развития и решения задач существования человечества и повышения качества его жизни. На уровне государственных экономик человеческий капитал становится основным драйвером и фактором экономического роста и конкурентоспособности. Для бизнеса персонал является источником создания стоимости и получения конкурентных преимуществ фирменных брендов. В связи с этим использование различных подходов к оценке человеческого капитала может быть осуществлено на разных уровнях хозяйственного управления (рис. 3).

УРОВНИ ОЦЕНЮВАННЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

<i>Глобальный уровень:</i>	<i>Макро- и мезоуровень:</i>	<i>Микроуровень:</i>
Оценка всемирного потенциала человеческого капитала и потенциала объединенных регионов	Оценка человеческого капитала на уровне национальных экономик и территорий стран	Оценка человеческого капитала на уровне организации и бизнеса

Рис. 3. Уровни методического оценивания человеческого капитала

Источник: авторская разработка

Совокупность представленных уровней формирует необходимый методический базис и целесообразна для комплексной оценки человеческого капитала при потребности управления. Вместе с тем, человеческий капитал является исключительно специфическим активом, характеризующимся наличием особых параметров, признаков, трудно поддающихся оценке с точки зрения расчета будущего социально-экономического эффекта. Такие параметры формируют отдельную плоскость управления человеческим капиталом и включают такие характеристики, как степень креативности персонала, стремление наращивать свой личный профессиональный запас, будущая работоспособность, приверженность и единство ценностям и целям управления, потенциал долгосрочной преданности компании и т.д. Однако именно они в современных условиях в значительной степени определяют потенциал наращивания человеческого капитала и достижения на этой основе целей и задач развития управления.

Выводы. Человеческий капитал в условиях современной экономики претерпел трансформацию от роли трудового ресурса к статусу ключевого стратегического актива, способного определять конкурентоспособность как на уровне отдельных предприятий, так и национальных экономик, а также генерировать устойчивую добавленную стоимость. Эволюция концепции управления человеческим капиталом демонстрирует переход от механистических и административных моделей к инклюзивным, человекоцентричным подходам, направленным на всестороннее раскрытие потенциала персонала и формирование баланса интересов между работником и организацией.

Результаты анализа европейского опыта подтверждают, что высокий уровень государственных инвестиций в системы здравоохранения и образования прямо коррелирует с высоким качеством человеческого капитала и устойчивостью социально-экономического развития. Эффективное управление человеческим капиталом должно строиться на основе целостного механизма, включающего стратегическое планирование, развитие компетенций, системы мотивации, инструменты репутационного менеджмента и механизмов оценки эффективности.

Современные условия требуют применения многоуровневого подхода к оценке человеческого капитала, основанного не только на количественных показателях, но и на качественных параметрах, таких как мотивация, инновационная активность, лояльность и креативность персоналу. В условиях перехода к экономике знаний и глобальной цифровизации инвестиции в человеческий капитал признаны стратегическим приоритетом политики ЕС на период 2021–2027 гг.

ССЫЛКИ

1. Георгиев, Я. & Трифонова, М. (2013). Връзка между човешкия капитал и образованието в България. Регионално сравнение на представянето на образователната система. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/sofia/10447.pdf>
2. Капелюшников, Р. И. (1977). Концепция человеческого капитала. Критика современной буржуазной политэкономии. М.: Наука.
3. Balicka-Sawiak, E. (2021) 80% investment in human capital in EU comes from the public sector. Polish Economic Institute. URL: <https://pie.net.pl/en/80-per-cent-of-investment-in-human-capital-in-the-eu-comes-from-the-public-sector/>

4. Becker, G. S. (1964). Human Capital, N.Y.: Columbia University Press.
5. Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal. Vol. 17. No 4. P. 391–402.
6. Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. Economia. Seria Management. Vol. 17. Issue 2. P. 373–383.
7. EU Commission (2021). Investing in human capital to create more opportunities and promote the wellbeing of society. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/mt/2014mt05sfop001_en
8. Eurostat. (2022). Government expenditure by function for the European Union, (% of GDP). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/visualisations/economy/government-expenditure/>
9. OECD. (2001) The well-being of Nations: The role of human and social capital. OECD Publishing, Paris.
10. Schultz, T. W. (1968). Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y., vol. 6.
11. Schultz, T. W. (1981). Investment in human capital. American Economic Review. Vol 51. P. 1–17.

Андрей Скоморовски, Докторант,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Андрей Скоморовский, Аспирант,
Варненский свободный университет „Черноризец Храбър“,
кафедра Экономика,
Факультет „Социальных, экономических и компьютерных наук“

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИЧЕСКА СИСТЕМА

Андрей Скоморовски, Докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме. Статията разглежда трансформацията на ролята на човешкия капитал в контекста на интелектуализацията на икономиката и глобализацията. Отбелязва се, че човешкият капитал се превръща в ключов фактор за конкурентоспособността както на ниво предприятие, така и на държавно ниво. Анализират се концепцията за управление на човешкия капитал, неговата структура и функционални характеристики. Изследва се опитът на страните от ЕС в областта на публичните инвестиции в развитието на човешкия капитал, по-специално в здравеопазването и образованието, което е признато за стра-

тегически приоритет за 2021–2027 г. Обосновава се многостепенен подход за оценка на човешкия капитал, както и необходимостта от неговото системно управление.

Ключови думи: човешки капитал, управление, управление на човешкия капитал, персонал, инвестиции в човешки капитал.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Андрей Скоморовский, Аспирант

Варненский свободный университет „Черноризец Храбр“

Аннотация. В статье рассмотрена трансформация роли человеческого капитала в условиях интеллектуализации экономики и глобализации. Обозначено, что человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности как на уровне предприятий, так и на уровне государств. Проанализирована концепция управления человеческим капиталом, его структура и функциональные признаки. Исследован опыт стран ЕС в сфере государственного инвестирования в развитие человеческого капитала, в частности в здравоохранение и образование, что признано стратегическим приоритетом на 2021–2027 годы. Обоснован многоуровневый подход к оценке человеческого капитала, а также необходимость его системного управления.

Ключевые слова: человеческий капитал, управление, управление человеческим капиталом, персонал, инвестиции в человеческий капитал.

THE ROLE OF THE SUPPLY CHAIN IN THE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF LEBANON

Khaled Muhieddine, Phd. Student
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

1. Introduction

The supply chain issues that influence the SMEs sector have ended up an increasingly imperative region of interest for the scholarly world and trade globally, contributing to continuous changes within the trade environment, the elements of globalization, quick financial development, and the spread of the worldwide pandemic COVID-19. Businesses have endeavored to improve their supply chains, stay competitive, and accomplish higher execution. To succeed within the era of significant financial disturbances and turbulence within the current supply chain, meticulous market center has driven to techniques that lower the supply chain dangers. According to Mubarik, firms with the foremost chance to succeed are those with the capacity to modify themselves after encountering apparently daunting market issues, commonly known as flexibility. Firms characterized by flexibility were able to outlive the pandemic and its compounded impacts. It is noted that strength is the supply chain's capacity to bounce back to typical operations after advertising turbulence.

The SME sector can apply three essential developments of resilience to resist the disturbances of the COVID-19 pandemic, specifically agility, adaptability, and strength. Agility entails the speed a supply chain takes to counter disturbances. Supply chain agility is significant in taking care of the current unstable advertisement. Within the existing writing, agility researchers have highlighted agility as emphatically affecting the supply chain. The pandemic has also been a test for a firm's adaptability. Robustness alludes to the proactiveness of a business in expectation of a change some time recently. The creators Obeysekera, N found that robustness and agility were prominent in moving forward client esteem within the supply chain. Within the writing survey, the analyst examines the different builds of strength that affect firm execution, emphasizing small and medium enterprises (SMEs).

Subsequently, this study looks for to bridge the gap and help the firms in overseeing the related vulnerabilities with supply chain management operations. Moreover, this study helps in making a knowledge base for upgrading the understanding of the

connection between Supply Chain Flexibility and firm performance (Bakshi, N.; Kleindorfer). Based on accessible evidence, the current paper is considered one of the earliest papers conducted within the field of supply chain strength within the SME sector. To address the above research gaps, this study is based on the following questions: How does supply chain strength as an internal capability impact the SMEs performance? How does agility influence SMEs performance? How does robustness influence SMEs performance? How does adaptability influence SMEs performance?

SMEs play a basic part within the worldwide and residential economy. As per Lebanon, the SME sector is anticipated to contribute around 40 percent of the Gross Domestic Product (GDP). The achievability of this Vision 2030 has been debilitated and is presently subordinate on how rapidly the flexibility of SMEs recoups. It demonstrates that the pandemic unfavorably influenced SMEs marketing, administration, and operational performance. The effect on SMEs has driven to cuts in business. SMEs should be prepared with methodologies such as flexibility to assist them survive and thrive. Surprisingly, a constrained number of studies highlight the importance of versatility practices in firms.

Earlier research into supply chain flexibility has fundamentally concentrated on created economies (Tukamuhabwa, B.R.; Stevenson, M.; Busby, J.; Zorzini, M., 2015). In any case, modern prove suggests that creating economies suffer the foremost from supply chain strength failures. Moreover, SMEs are more powerless to disturbances within the supply chain than expansive enterprises. This vulnerability is thought to be caused by a need of adequate assets (i.e., SMEs as a rule work on a restricted money related capacity) to handle these disturbances or a need of sufficient arrangement for supply chain issues. Moreover, research into SMEs strength practices in supply chains is restricted. SMEs play a basic part within the economy, and constrained studies have highlighted the centrality of strength practices within the firms.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are key drivers of employment and innovation, particularly in developing economies. In Lebanon, SMEs represent more than 90% of active firms, yet face severe operational disruptions due to the country's economic collapse and infrastructural deficits. Supply chains have become increasingly fragile, affecting sourcing, inventory management, and customer delivery. This study explores how supply chain performance affects SME growth under these volatile conditions. This study aims to decide the impact of Supply Chain on SMEs performance in Lebanon.

Research objectives are set to answer the research question and include the following:

- To identify key supply chain constraints affecting Lebanese SMEs
- To assess the relationship between supply chain performance and SME growth
- To explore resilience strategies employed by SMEs under crisis conditions

Referring to early research, the population of SMEs is exceptionally different in terms of age, size, business model and the profile and goals of entrepreneurs. They vary in their characteristics and performance, counting over sectors, locales and nations. These differences have implications for how policies are planned and targeted.

So, based on such claims the below hypotheses are conducted

1. H_1 : Customs delays negatively affect SME revenue growth.
2. H_2 : SMEs using digital logistics tools exhibit higher export readiness.
3. H_3 : Local sourcing improves supply chain resilience and firm stability.

2. Literature review

Extensive literature highlights the role of supply chain efficiency in firm competitiveness and survival (Christopher, 2016). In fragile economies, supply chain disruptions are common due to weak infrastructure, bureaucracy, and volatile markets (Othman & Talib, 2019). However, limited research focuses on Lebanon, where supply chains are deeply entangled with political, logistical, and regulatory challenges. This gap necessitates an empirical investigation into the Lebanese SME context.

2.1. SMEs in Lebanon

Beginning and developing a business in a challenging worldwide environment requires numerous components that play key parts in trade exercises, beginning from steady macroeconomic components to satisfactory controls, laws, financing, administrations, and motivations on trade exchanges. Little to medium measured endeavors (SMEs) contribute enormously to the Lebanese economy, but they confront challenges and difficulties requiring coordinate back on different levels, in numerous ranges, counting: work, foundation, budgetary concerns, advertise structure, lawful system, research and development, innovation, capabilities, and capital. SMEs have an important presence within the Lebanese economy and they play a key role, occupying 97% of the overall businesses within the country; SMEs use more than 51% of the working individuals in Lebanon.

The Lebanese economy was in a period of nonstop fluctuation. In Lebanon, commerce dominated, and the farming industry was harmed by low investment and low output. Lebanon has an underdeveloped street foundation and an ineffectively overseen normal supply of water, which increases generation costs and puts weight on firms and households. Lebanese enterprises sought after the most recent innovative advancements and Lebanese trade individuals are tech savvy in common; usually an advantage for the nearby economy.

2.2. Customer Relationship

Customer relationship administration is the set of activities overseen through regulating customer engagement and improving the customer involvement that will eventually set up long-term connections, held through client benefit and keeping up associations with the customers (Chen & Wu, 2016). It not only helps to extend the maintenance of clients and associations to upgrade the organization's productivity but moreover gives data with respect to the customers' needs. CRM is operational in commerce organizations to distinguish the majority's desired needs and reasons behind brand devotion and after that set benchmarks to fulfill their clients (Gawankar et al., 2017).

2.3. Relationship between Customer Management and Supply Chain Management

The requirement for long-term connections between clients and providers has been recommended by the writing. The writing of supply chain administration recommends the marriage with client provider connections. They point to applying results of inves-

tigations on effective families to supply chain administration in order to move forward the basic trade connections. Their investigation, based on overviews and interviews on more than 6,000 successful families over 20 a long time, summarized six characteristics of successful families in order to build the premise of a show of an effective supply chain relationship. They compared the proposed demonstration of successful supply chain connections with the existing writing and distinguished the back. The demonstration is distinguished to be frail expressly in emphasizing provider performance.

2.4. Organizational Competence

Supply chain integration competencies relate to key organizational characteristics that will help organizations handle intra- and inter-organizational exercises more collaboratively. They boost a company's competitiveness by viably interfacing inside offices to SCM. Internal competences have recently been conceived on three levels: inside integration, provider integration, and client integration, concurring to current research. Organizational aptitudes have a useful effect on the operational execution of SMEs. As a result, the reason for this consideration is to explore the association between internal integration and other components in more profundity by looking at company aptitudes such as R&D, innovation commercialization, manufacturing, and promoting as organizational competencies.

3. Methodology

The research strategy consisted of a research plan laying out the study approach attempted. The population of the study is clarified, the sampling method, sample size, data collection strategies, research methods and data analysis strategies.

3.1. Research design

Research design refers to the overall methodology that the analyst employments in joining different components of the study with the reason of tending to the investigate problem (Cooper & Schindler, 2013). Descriptive plan alludes to the plan that's utilized in describing characteristics of a populace or marvel being explored. This study utilized descriptive design, since it empowered both collection of qualitative and quantitative information without impacting the environment of the study, it moreover involved the descriptions of the qualities the target population displayed, and subsequently its application is reasonable.

This study adopts a mixed-methods approach. Quantitative data were collected using structured questionnaires, while qualitative data were obtained via semi-structured interviews.

3.2. Population and Sampling Design

According to Cooper and Schindler (2013) population refers to the collection of all components or people within the study where references are drawn from.

Agreeing to Cooper and Schindler (2013), sampling technique refers to the strategy that the analyst employs in ensuring that different bunches either heterogeneous or homogeneous are well spoken to within the last test measure chosen for the study. The study utilized probability testing; receiving simple random sampling in arrange to choose the test estimate used. Individuals of the population were separated into strata, based on the individuals' shared qualities or characteristics which for this consideration were based on the position of the person either directors or administrators.

The target population included Lebanese SMEs operating in the sectors of agro-food, manufacturing, retail, and services. A sample of 103 SMEs was selected through stratified random sampling. For qualitative data, 12 interviews were conducted with managers from diverse SME sectors.

Sample size is the smaller unit that represents the bigger populace from which the test is being chosen for the reason of tending to the research problem (Boddy, 2016). The complete populace of the study will be utilized as a sample size.

3.3. Data Collection Methods

Data collection is the method of gathering information from the target population of the study in a way that's well organized to accurately address the research questions of the study (Cooper & Schindler, 2013). This study utilized essential information that was collected from target respondents. A closed finished questionnaire was utilized for information collection as a data collection instrument. A closed ended questionnaire was valuable in information examination making the introduction of the results and findings reasonable. A questionnaire refers to an investigatory instrument that includes a series of questions for the purpose of collecting data from the respondents. The survey was broken into four sections. The primary section consisted of common data of the respondents. The second section contained questions with respect to the primary investigate address. The third section of the questionnaire contained questions based on the moment inquired about the address. The fourth section secured questions of the third research question. A Likert scale with estimations extending between 1 and 5 was utilized where 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree and 5=Strongly Agree.

3.4. Data analysis methods

Cooper and Schindler (2013) characterize data analysis as the strategy through which the analyst decreases raw data collected from the respondents into significant data to reply to the research questions. This study utilized both descriptive statistics and inferential measurements. Descriptive statistics were utilized in analyzing frequencies, rates and implies whereas inferential statistics was utilized for analyzing regression and correlational examination to establish the relationships that existed between the study variables. A statistical Package for Social Sciences Software (SPSS) form 24 was utilized for examination and information was displayed in the shape of tables and figures.

3.5. Results and Discussions

Qualitative Results

According to Interview, the Sample Questions:

1. What are the top three supply chain challenges your company faces?
2. How have these affected your production or delivery timelines?
3. What strategies have you adopted to adapt to transport or import disruptions?
4. Do you use any digital tools to manage logistics or inventory?

During the interview, the main idea discussed as follow:

1. High reliance on informal networks to bypass bureaucracy
2. Costly and unpredictable transportation
3. Emerging use of basic inventory apps and Excel tools
4. Preference for local sourcing due to fuel and import disruptions.

Quantitative Results

For the statistical analysis and description needed by the research, the researcher used SPSS.

Demographic Data

It presents the frequency distribution. In terms of gender, 77.4% of the sample were male, and 22.6% of the sample were female. In terms of age, 0.8% of the sample was from 18 to 25 years, 50% were from 26 to 35 years, 52.2% were from 36 to 45 years, and 6% were above 45 years. In terms of education level, 2.7% were high school certified, 15.7% were diploma, 49.9% of the sample had a bachelor's degree, 26.3% of the sample held a master's degree, and 5.4% were Ph.D. educated. In terms of experience in years, 32.5% had less than 5 years, 41.2% of the sample had less than 5 to 10 years, 23.1% had 10 to 15 years, and 3.1% had 15 years.

According to the result of analysis:

- 72% of SMEs experienced regular customs delays
- Pearson correlation: customs delays & revenue growth ($r = -0.48$, $p < 0.01$)
- 38% of SMEs using digital tools had significantly better export readiness ($p < 0.05$)
- Positive correlation between local sourcing and operational stability ($r = 0.42$, $p < 0.01$)

3.6. Discussion

The study reinforces the centrality of supply chain infrastructure and strategy in SME survival during economic instability. The significant correlation between customs inefficiency and lost revenues reflects broader systemic issues in Lebanon's border management. Digital logistics adoption, while limited, shows promise in improving export capacity. Local sourcing appears viable for improving resilience, though supply limitations remain a concern.

4. Conclusion and Recommendation

Supply chain performance is a key determinant of SME success in Lebanon's fragile economy. Reducing customs delays, encouraging digital logistics, and enabling local supplier networks can provide SMEs with the resilience needed for survival and growth. Policymakers must prioritize these areas through investment and policy reform. Future studies should explore rural SMEs and post-crisis supply chain adaptation.

The supply chain scene is likely to proceed to be stamped by critical levels of instability within the trade environment for the predictable future. We argue that this volatility is exceptionally likely to induce worse, and we got to consider not only the full change in key trade parameters but moreover their rate of change, which is able have a big effect on how supply chains are overseen, outlined, and run (Chauhan et al., 2023; Christopher & Holweg, 2011).

In this paper, we endeavored to highlight supply chain administration as one of the foremost critical capacities in businesses and for markets to operate well. In Lebanon, companies have been affected by dual negative rates that have been influencing their typical operations: Covid-19 and the tremendous financial emergency. What we learned from the supervisors who made a difference in inflating our information around the Lebanese businesses circumstance is that emergency has been influencing them on numerous levels.

There's a common agreement about the significance of supply chain administration for the survival of their businesses; their capacity to fulfill the request of their clients and have a good competitive position within the market. In like manner, they have been attempting, with accessible inner innovation and resources to require conceivable measures to confront the emergency.

Besides, they uncovered a deliberate plan to formulate any potential methodologies that can offer assistance to them currently and, within the future, to face comparative events. Circumstantial evidence proposes that Lebanese businesses are adaptable and agile within the confrontation of supply chain disturbances. These businesses are responsive and quick to alter their fabricate, deals, and advancement approaches to advertise situations. The administration of a trade can stay arranged to handle any unplanned disturbances to its operations much obliged to adaptability.

Moreover, this study has certain impediments that energize us to expand our examination. A scientific classification of the existing writing, a text-mining and co-occurrence examination of important terms, and a case study of Lebanon serve as the establishment for the given investigation. Essential proof from other countries whose economies have been extremely affected by a financial retreat, especially territorial economies, would help in affirming and growing our discoveries.

The study has uncovered that supply chain responsiveness relates emphatically with benefit execution. It is hence prescribed that central firms that seek to improve benefit execution results should make efforts to extend responsiveness of the supply chain. The study moreover uncovered that all the three sub-developments of supply chain responsiveness emphatically impact benefit execution. The study suggests that firms which look to attain maintainable benefit execution enhancement must not as it was to contribute assets in supply chain responsiveness but guarantee fitting venture

into responsiveness at each arrangement of the supply chain mainly at the upstream, inside the organization and at the downstream. The study recommends that central firms in building supply side connections must join techniques to make strides in customer benefit execution into the relationship since supply organize responsiveness altogether influences benefit execution.

For the most part, the study found out that the logistic framework of the firms examined were least adaptable to changes within the commerce environment. The study uncovers that coordination's handling of the majority of the firms had a low rate of reacting to outside changes. There is the requirement for digitization of the coordination's handle of these firms. Progressed transportation innovations that encourage information capturing, handling and investigation in genuine time must be utilized through the firm's outbound operations.

REFERENCES

1. Alicke, K., Rachor, J., & Seyfert, A. (2020). The role of logistics in SME growth: A literature review. *Journal of Business Logistics*, 41(2), 123–145.
2. Bakshi, N.; Kleindorfer, P. Co-opetition and Investment for Supply-Chain Resilience. *Prod. Oper. Manag.* 2009, 18, 583–603.
3. Chen, J. H. & Wu, S. I. (2016). The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 7-33. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.935567>
4. Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaiser, S., & Moktadir, Md. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148(C).
5. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education.
6. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014) *Business Research Methods*. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.
7. Gawankar, S. A., Kamble, S., & Raut, R. (2017). An investigation of the relationship between supply chain management practices (SCMP) on supply chain performance measurement (SCPM) of Indian retail chains using SEM. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 257-295.
8. Moretto, A., & Caniat, F. (2021). Can supply chain finance help mitigate the financial disruption brought by Covid-19? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), Article 100713. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100713>
9. Othman, A., & Talib, A. (2019). Supply chain challenges in the Middle East: A case study of SMEs in Lebanon. *Journal of Supply Chain Management*, 55(3), 45–61.
10. Tukamuhabwa, B.R.; Stevenson, M.; Busby, J.; Zorzini, M. Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations for further study. *Int. J. Prod. Res.* 2015, 53, 5592–5623.
11. World Bank. (2020). *Lebanon Economic Monitor: The Deliberate Depression*. World Bank Group.

Халед Мухиедин, Докторант,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра “Икономика”,
Факултет “Социални, стопански и компютърни науки”

Khaled Muhieddine, Phd. Student,
Varna Free University “Chernorizets Hrabar”,
Department of Economics, Faculty of Social,
Business and Computer Sciences

РОЛЯТА НА ВЕРИГАТА ЗА ДОСТАВКИ В РАСТЕЖА НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ: НА ПРИМЕРА НА ЛИВАН

Халед Мухиедин, Докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: В Ливан по-голямата част от организациите работят като малки и средни предприятия (МСП). МСП играят важна роля във финансовото развитие на различни страни. Тази статия използва съвременни перспективи, за да анализира факторите, влияещи върху предприемачеството, ефективността и развитието на МСП в Ливан. Тя изследва основните променливи, влияещи върху спекулациите и ефективността, като например: адаптивност, взаимоотношения с клиенти и служители, мотивация на собствениците, обучение на работната сила, достъп до фондове, достъп до финансиране, оценка на фирмите и други фактори на търговския климат.

Тази статия изследва влиянието на компонентите на веригата за доставки върху растежа на малките и средни предприятия (МСП) в Ливан. Използвайки смесен методологичен подход, събрахме количествени данни от 103 МСП и качествени прозрения от полуструктурирани интервюта с 12 мениджъри на веригата за доставки. Резултатите показват, че митническите забавяния, нестабилността на транспортните разходи и ограниченото внедряване на дигитална логистика значително влияят върху конкурентоспособността на МСП. Фирмите с по-високо местно снабдяване и ангажираност с дигиталната верига за доставки демонстрират по-голяма устойчивост и готовност за износ. Проучването предоставя препоръки, основани на доказателства, за повишаване на ефективността на веригата за доставки и подкрепа на растежа на МСП в нестабилни икономически условия.

Ключови думи: Управление на веригата за доставки, Малки и средни предприятия, Устойчивост, МСП в Ливан

THE ROLE OF THE SUPPLY CHAIN IN THE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF LEBANON

Khaled Muhieddine, Phd. Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: In Lebanon, the majority of organizations work as Small and Medium Enterprises (SMEs). SMEs play an imperative part within the financial enhancement of various countries. This paper utilizes current perspectives to analyze the factors affecting venture, effectiveness and improvement of SMEs in Lebanon. It investigates primary variables influencing speculation and efficiency as taken after: adaptability, clients and employee's relations, motivation of the owners, instruction of the work force, access to foundation, access to finance, estimate of firms and other trade climate factors.

This paper investigates the impact of supply chain components on the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Lebanon. Using a mixed-methods approach, we collected quantitative data from 103 SMEs and qualitative insights from semi-structured interviews with 12 supply chain managers. Results show that customs delays, transportation cost volatility, and limited digital logistics adoption significantly affect SME competitiveness. Firms with higher local sourcing and digital supply chain engagement demonstrated greater resilience and export readiness. The study provides evidence-based recommendations for enhancing supply chain efficiency and supporting SME growth in fragile economic settings.

Keywords: Supply Chain Management, Small- and Medium-sized enterprises, Resilience, SME in Lebanon

THE IMPACT OF E-COMMERCE ON AGRICULTURAL SECTOR PERFORMANCE IN LEBANON: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Tarek Mouawad, Phd. Student
Varna Free University

Introduction

Electronic commerce (E-commerce) is the use of the Internet to trade data, exhibit, buy, and sell goods and businesses, and maintain electronic relationships between participating entities (Alharbi & Hodkinson, 2013). Given its demonstrated impact in contemporary retail displays, web-based businesses are seen as having the potential to grow and profit from farmed advertising through increased transactions and exchange fees. The emergence of electronic marketplaces, which necessitate greater simplicity and dynamism than physical marketplaces, has the potential to attract a larger number of buyers by augmenting demand and strengthening the company's competitive edge among customers seeking specific specialized products or facing geographical constraints. However, because web-based horticultural businesses are still relatively young, their impact has not yet been widely assessed (Ndung'u & Waema, 2012).

Currently, the idea of the agricultural producers' utilization of computers and the Web has expanded significantly in later a long time. In 2012, 60% of US farms had Internet access and 63% had access to a computer, compared to 29% and 47% in 1995, individually (Warren, 2014). Among these ranches, 43% utilized computers for cultivate trade, 19% obtained agricultural inputs over the Web, and 16% utilized the Web to conduct promoting activities. Agreeing to Chau (2013), numerous perspectives of computer and web utilize in agriculture may be credited to e-commerce, which is characterized as the utilize of the Web to market, purchase and offer products and administrations, trade data by means of Web, and make web based connections between member substances. Sheik, Shahzad and Ishaq (2017) based on the information from the 2000 Rural Asset Administration Study (ARMS-Agriculture Resource management Survey Data), found that 83% of US agriculturists utilized the web for cost following, 56% utilized it to get to agrarian data administrations, and a few (unreported rate) utilized the Web to keep records and transmit information to clients.

There has been much verification that web-based commerce offers a critical open door for cost decrease and demand change. In spite of the reality that the qualities of a

few Agri nourishment things display a few of challenges for those wishing to advertise things through web-based trade, there's still much confidence approximately the potential achievement of web-based trade in cultivation (Ariffin, Mohan, & Goh, 2018). The irregular state of break within the sustenance generation network fortifies the crave for Agri- nourishment E-trade. The arrangement of food grows on a vertical chain following creation, organization and trading shapes that extend from the era of agricultural commitments to the movement of conclusive food things to buyers.

Agri- nourishment E-trade (AE) implies bringing e-system into the collaboration and trading works out between individuals and changing the course of action and associations at distinctive stages and linkages of the food inventory arrange (Boateng & Heeks, 2014).

E-commerce business and its distinctive perspectives remained intensely inspected theme, in any case, the majority of the study references made economy countries and districts that are nearly no examinations for weak economy nations. Jamaluddin (2013) uncovered that ECommerce practices of farmers within the examination region of Trichy locale are still at infant arrange. The snags and compels are destitute web arrange, overpowering charges by private web players, absence of program kept running by ITC's agri-business division in North India. With respects to Mumbai, Singh (2012) revealed that around 37% of respondents were willing to purchase staple on the web in case the alternative is given. The remaining level of the respondent may or may not buy basic food item online due the components like physical examination and security issues. It moreover discovered that most of the respondent accept that obtaining essential nourishment thing is advantageous. They found it effective and keep absent from long line (Kumar & Timalisina, 2016).

E-commerce in Australia has revolutionized the way commerce is carried out affecting each viewpoint of a trade from record and account keeping to the modern promoting and advancement perspectives, communication, managing an account and items or benefit look whereas at the same time advertising little and medium enterprises an opportunity to reach potential clients from advance absent than ever before (Leong, Ewing, & Pitt, 2013). The utilize of web and its related advances have made a considerable effect on the way companies conduct businesses in Australia and around the world. Australian companies a bit like their universal partners have intensely contributed with the reason of leveraging the web and transform their conventional businesses into electronic businesses within the final seven a long time.

Electronic businesses claim a sizeable share of the overall IT budgets in most companies whether they are little, medium or expansive, in any case, commerce supervisors are under weight to legitimize the costs of electronic trade to guarantee that the investments will abdicate the planning returns (Singh & Byrne, 2015). In the last decade, the global business environment has observed a significant transformative change towards digitalization. E-commerce, that is the purchasing and selling of goods and services online using digital applications and websites, provide unparalleled chances for marketplace expansion, supply chain optimization, and improving consumers engagement.

The rapid evolution of e-commerce has revolutionized how goods and services are exchanged, especially in developed economies. In agriculture, e-commerce has the potential to connect farmers directly with consumers, streamline supply chains, and enhance competitiveness. However, Lebanon's agricultural sector, which is a key con-

tributor to employment and rural livelihood, remains largely disconnected from this digital transformation.

Despite increasing internet penetration and the growth of online marketplaces globally, Lebanese farmers and agro-businesses face significant obstacles in adopting e-commerce. These include technological limitations, low digital literacy, and resistance to change among stakeholders rooted in traditional business models. This paper investigates these dynamics and assesses how e-commerce can influence performance in Lebanon’s agro-industry.

Literature Review

E-commerce has been respected as the movement of buying and offering items and administrations utilizing the web. The trade demonstrate is planned in a way that it gives its offerings online and gives the opportunity to the buyers for selecting and obtaining the required items. Arranging for E-commerce commerce is basic as this permits the firm to require into thought the related flow and execution of the business demonstrate, consider the probable difficulties and challenges that will emerge amid the method and usefulness. The arranging assist considers the related dangers and limitations which the company may be uncovered to and so an effective possibility arrange may be developed through basic arranging and considerations. The other viewpoint is technology determination together with mediums and approaches. To operate online, it is crucial that the firm selects the most satisfactory innovation to carry out the required assignments and exercises. In this respect, the contemplations have to be made in understanding with the nature and sort of clients at the side the capabilities, assets, and kind of trade that’s included within the process. The technology utilization may differ for changed businesses and their particular target gatherings of people and a basic examination in this respect may be conducted to ensure optimum results.

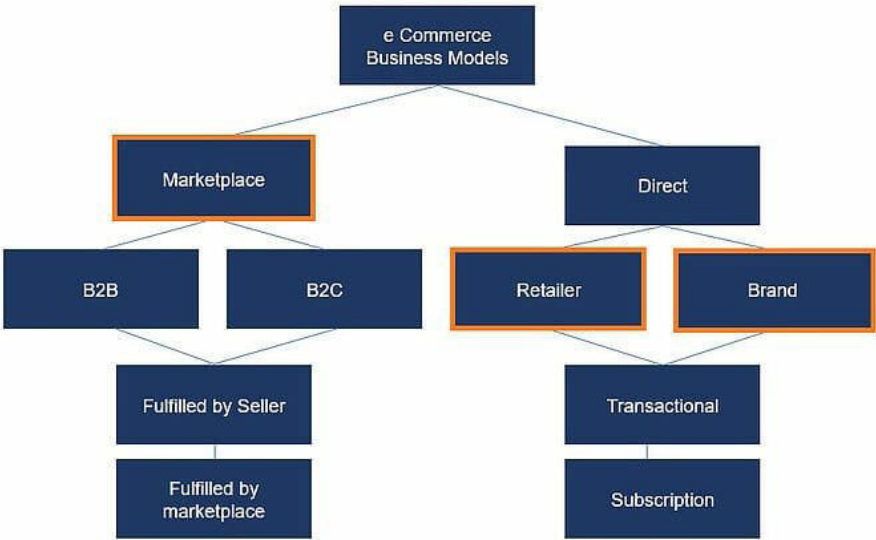
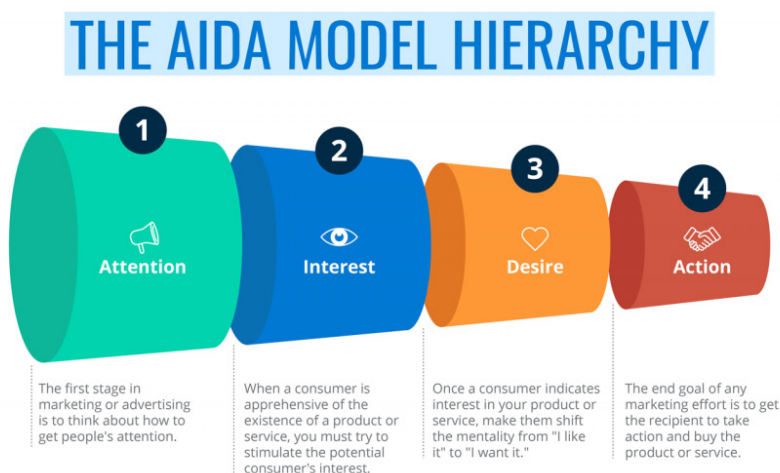


Figure 1 : E-commerce Business Model Source

Customer acquisition can be respected as another basic component related to the execution of E-commerce. Businesses utilize a huge extend of tools for coming to out to buyers such as look engine showcasing, show notice, e-mail campaigns, social media promoting, and much more. With respects to the deals guideline of awareness, interest, Desire, and action (AIDA-Model) it might be famous that client securing taken a toll will be higher for the brands that are unused within the market, and in comparison, it would be lower for those that have already built up an offline presence within the industry. Client engagement is another basic dynamic related to the effective execution of E-commerce. The reality that client concerns and prerequisites are always advancing, it has become imperative for businesses to form beyond any doubt that their created online commerce demonstrate has the capacity and highlights of giving a robust back instrument for inquiries, issues, and data to the consumers. In this respect, social media nearness has been distinguished to be an effective approach to catering to such concerns and successfully actualizing online business activities. E-commerce facilitates business transactions through digital platforms, enhancing efficiency and expanding market reach (Zwass, 1996). In agriculture, it offers a means to bypass intermediaries, reduce transaction costs, and improve transparency and traceability across the supply chain (Joiner & Okeleke, 2019).



SLIDEMODEL.COM

Figure 2: AIDA Model Stages

Source: <https://www.ecommerce-nation.com/aida-model-using/>

Globally, countries like Australia and China have seen substantial productivity gains through e-commerce in farming (Chau, 2003; Fan et al., 2023). In contrast, developing nations face infrastructural and regulatory limitations. In Lebanon, adoption is slow due to unreliable internet access, especially in rural areas, and a lack of government support for digital transformation in agriculture (Asmar, 2000; Juma, 2018). However, the potential remains promising. Digital tools such as online marketplaces, mobile

apps, and blockchain technologies can significantly increase efficiency in farming operations, marketing, and logistics (Qin et al., 2022). The literature highlights a gap in empirical studies on Lebanon’s agro-sector, calling for context-specific research.

2.1 Agriculture value chain

Agricultural value chains indicate the processing and activities in the production line. In the following paragraphs the above diagram will be analyzed, in order to highlight the potential for e-commerce disruption among these relevant value chains (Joiner & Okeleke, 2019). In vertically integrated agri-businesses, cooperatives and large-scale farmers, have been establishing contracts in order to sell their products these businesses entities directly. This flow is usually used for raw materials such cash crops, including tea leaves, sugar, cocoa and beans, which are usually used in the food processing. The strong relations and engagement channels between agri-businesses and farmers hinder the chain for agri e-commerce disruptions, yet the online payment systems are being increasingly implemented in this value chain.

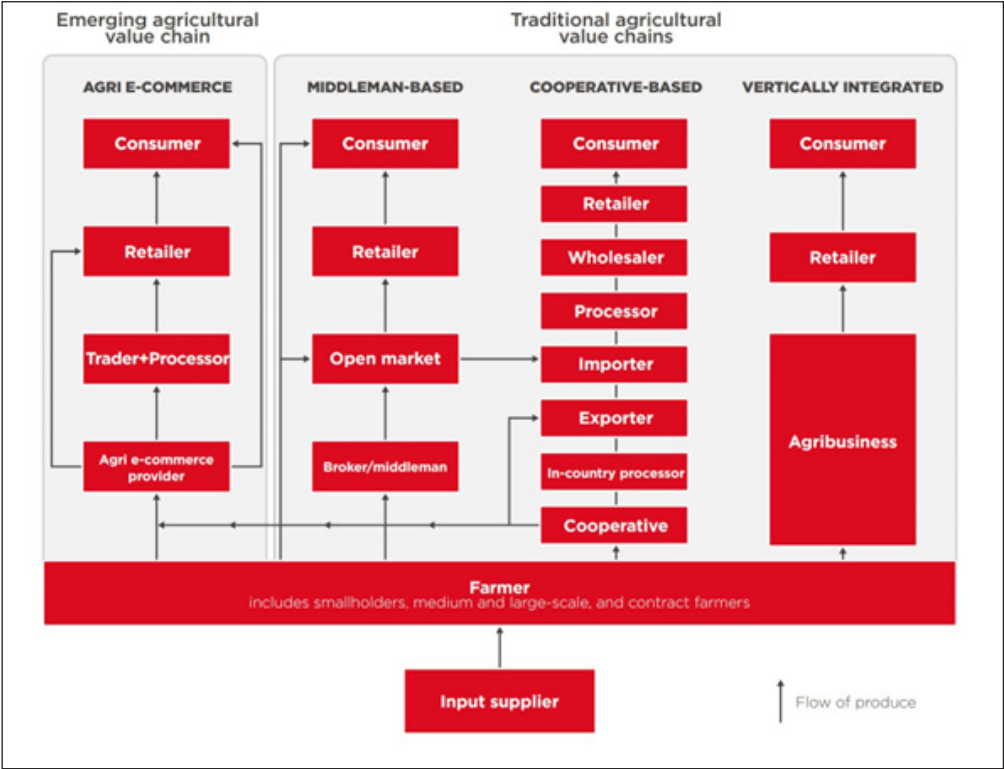


Figure 2: Agricultural Value Chain, Source ;GSMA Intelligence

2.2. Organizational Performance

Organizational performance is one of the most regions of consideration and centers on businesses. Each association regardless of anything industry it is working in

endeavors to upgrade its performance to support within the industry and develop within the long run. Different strategies and techniques are utilized by companies to increase the execution and whereas a few of them turn out to be successful for one trade it may not be similarly useful for the other. Organizational performance basically centers on three regions of the company's result and they are recognized as item market execution, client fulfillment, and item benefit quality. To degree the execution of associations, adequacy and proficiency are watched in terms of how well and to what degree the firm has been able to accomplish its targets. Even though certain firms can achieve key assets, destitute proficiency, and adequacy lead to negatively impact the results and results. Having said this, it is imperative to form sure that each movement and task of the company is carried out within the most fitting way. The execution of the company may well be recognized through the item advertise execution. Business performance is among the few major targets that are taken into sharp thought by nearly each trade. The approaches and techniques of the commerce are adjusted towards the fulfillment of progressed execution and the assets are distributed for the same reason as well. Indeed, in spite of the fact that all companies wish to move forward their execution, the inside and outside environment majorly influences the companies and impacts how well the execution will take place.

2.3. E-Commerce and Business Performance

E-commerce has developed to be one of the foremost basic advancements within the modern environment. Businesses all around the world working in varied businesses have inclined towards the utilization of E-commerce to enhance the opportunities and enhance its generally execution. E-commerce and business performance may be considered related with each other completely different ways. Giving high importance to training and development must be a part of the organizational culture in arrange to form beyond any doubt that each representative is provided the correct set of preparing and their abilities to get more progressed. Whereas this may take up certain assets of the commerce initially, the results achieved from this would end up far more superior within the long run. E-commerce encourage has driven to an increase within the productivity of generation and operations administration. With an online nearness, it has ended up more doable for firms to require up orders from the clients, get them delivered and conveyed in an effective way. Businesses working upon the E-commerce models have been given the opportunity to urge the items conveyed to clients inside no time outline. The processing time has been brought down due to the integration of a few divisions of the company such as back, showcasing, and much more. Utilizing E-commerce, businesses have been given the opportunity to enter modern markets and lead towards internationalization. With the utilize of online stages associations have been given the opportunity to reach out to clients all over the world. It has been surveyed by firms that to develop and grow their operations it is vital that the request of their items and administrations is found in changed nations and social orders. Nowadays, as competition has gotten fiercer and complexities have risen, firms have driven to incline more towards internationalization and worldwide operations.

2.4. Benefits of E-Commerce on Business

E-commerce has been distinguished to be having various benefits for businesses and it majorly depends on the proficiency of the firm on how it plans to enhance the accessible opportunities. The truth that E-commerce could be a trade show that works without having a physical presence (in terms of client point of contact) is given the opportunity to save most of its operational costs. E-businesses don't create physical stores (brick and mortar) to show their offerings to clients. In most of the cases, costs related with preparing, putting away, conveying, and recovering are too lowered and this once more contributes to major taken a toll sparing for companies. The importance of E-commerce has augmented over a long time and it has been identified that within the year 2018 e-commerce spoken to 18% of the overall deals in EU countries.

Further, it has been found that one out of five firms in EU nations use E-commerce within the year 2017. Moreover, businesses that actualized E-commerce have further been able to extend their deals by 7% during the years of 2008 to 2018. Moreover, the require for human capital has too diminished significantly due to E-commerce and this encourage saves sufficient cost generally. E-commerce depends profoundly on the perspective of effectiveness and adequacy which centers on optimization of each work and operation.

3. Methodology

A descriptive research design was applied using both quantitative and qualitative methods. A structured questionnaire was distributed to agro-industry participants including farmers, processors, and distributors across Lebanon. Questions focused on current technology use, perceptions of e-commerce, and barriers to adoption. Responses were analyzed using SPSS software for quantitative data and thematic coding for open-ended responses. Case studies of businesses implementing e-commerce solutions (e.g., Exotica) provided supplementary insights into practical applications and limitations.

3.1. Research design

Research design refers to the overall methodology that the analyst employments in joining different components of the study with the reason of tending to the investigate problem (Cooper & Schindler, 2013). Descriptive plan alludes to the plan that's utilized in describing characteristics of a populace or marvel being explored (Ahlstrom & Bruton, 2013). This study utilized descriptive design, since it empowered both collection of qualitative and quantitative information without impacting the environment of the study, it moreover involved the descriptions of the qualities the target population displayed, and subsequently its application is reasonable.

3.2. Population and Sampling Design

Agreeing to Cooper and Schindler (2013), sampling technique refers to the strategy that the analyst employments in ensuring that different bunches either heterogeneous or homogeneous consider are well spoken to within the last test measure chosen for the study. The study utilized probability testing; receiving simple random sampling

in arrange to choose the test estimate used. Individuals of the population were separated into strata, based on the individual's shared qualities or characteristic which for this consider were based on the position of the person either directors or administrators. Sampling technique refers to the strategy that the analyst employments in ensuring that different bunches either heterogeneous or homogeneous consider are well spoken to within the last test measure chosen for the study. The study utilized probability testing; receiving simple random sampling in arrange to choose the test estimate used

3.3. Data Collection Methods

Data collection is the method of gathering information from the target population of the study in a way that's well organized to accurately address the research questions of the study (Cooper & Schindler, 2013). This study utilized essential information that was collected from target respondents, n = 170 of respondents in different work department: administration, marketing, finance and research and development department. A closed finished questionnaire was utilized for information collection as a data collection instrument. A closed ended questionnaire was valuable in information examination making the introduction of the results and findings reasonable. Agreeing to Synodinos (2013), a questionnaire refers to a investigate instrument that includes a series of questions for the purpose of collecting data from the respondents. The survey was broken into four sections. The primary section comprised of common data of the respondents. The second section contained questions with respect to the primary investigate address. The third section of the questionnaire contained questions based on the moment inquire about address. The fourth section secured questions of the third research question.

4. Findings and Discussion

4.1. Current Adoption and Perceptions

The study found low but growing interest in e-commerce among Lebanese agricultural stakeholders. Many respondents recognized benefits such as increased productivity, reduced operational costs, and access to new markets. However, actual implementation remains limited, particularly outside urban areas.

4.2. Major Barriers

Barriers identified include:

- *Inadequate infrastructure:* Unreliable internet and logistics services hinder online operations.
- *Low digital literacy:* Many farmers lack the technical skills needed to navigate e-commerce platforms.
- *Policy and regulation gaps:* Absence of incentives, support, and clear e-commerce frameworks deters investment.
- *Trust and security concerns:* Concerns over data privacy and fraud affect willingness to adopt digital payments.

4.3. Innovation and Opportunities

Despite challenges, innovation plays a crucial role. Tools such as precision agriculture, mobile applications, and blockchain for traceability are becoming more relevant. E-commerce platforms offer farmers direct channels to consumers, especially through digital marketplaces and export opportunities.

Moreover, cooperation with logistics providers and fintech companies can facilitate payment processing and delivery, reducing the need for intermediaries.

Recommendations

1. *Government Support:* Develop clear e-commerce strategies tailored to agriculture, offer training programs, and improve rural internet infrastructure.
2. *Digital Literacy Programs:* Targeted workshops and mobile app education for farmers.
3. *Incentives for SMEs:* Provide financial and technical support for agro-SMEs to adopt digital tools.
4. *Public-Private Partnerships:* Collaborate with IT and logistics firms to build integrated supply chain platforms.

Conclusion

E-commerce has changed the way businesses utilized to function and work. Associations have been able to accomplish different opportunities and benefits on which they have optimized to achieve a good position and picture within the marketplace. With respects to business performance, it has been distinguished that firms are able to altogether increase their execution level due to expanded commercial center, superior development openings, lesser working costs, a less necessity of investments, lesser dangers, and more. Whereas sufficient companies have taken utilize of this business model and accomplished a tall development rate, others have not been able to properly optimize on the openings. Alongside several advantages, firms to confront certain confinements and challenges related to executing E-commerce. It has in this manner been concluded that indeed in spite of the fact that different potential benefits are show related to E-commerce, organizations have to be created a critical strategic approach to accomplish those points of interest in a satisfactory way. Through successful administration and the correct arranging, companies may utilize the openings and create a noteworthy position within the industry.

E-commerce represents a vital opportunity to transform Lebanon's agricultural sector. While current adoption remains limited, stakeholders are increasingly aware of its potential benefits. Strategic efforts to address infrastructure, education, and regulatory challenges are essential for full integration. Future studies should investigate long-term impacts of specific digital tools and pilot programs on agricultural performance.

References

1. Aaker, J. L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 347–356.
2. Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., and Unnava, H. R. A. O. 2013. Consumer response to negative publicity: the moderating role of commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), pp. 203–214.
3. Aktymbayeva, A. S., Koshkimbayeva, U. T., Zhakupova, A. A., Alimgaziyeva, N. K., & Amir, B. M. (2018). E-commerce evaluation and e business trends. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(13).
4. Almukhambetova, B., Yermankulova R., Tokhayeva, Z., Keneshbayev, B. (2017). Innovation process management in agriculture: International practice.
5. Andersen, P. H. 2005. Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 39–51.
6. Ashley, C. and Tuten, T. 2015. Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology and Marketing*, 32(1), pp. 15–27.
7. Asmar, Z. (2000). Development of E-commerce in Lebanon: Obstacles & Solutions.
8. Agarwal, J. and Malhotra, N. K. 2005. An integrated model of attitude and affect: theoretical foundation and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 58(4), pp. 483–493.
9. Blazevic, V., Wiertz, C., Cotte, J. de Ruyter, K. and Keeling, D. I. 2014. GOSIP in cyberspace: conceptualization and scale development for general online social interaction propensity. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), pp. 87–100.
10. Bowden, J. L. H. 2009. The process of customer engagement: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), pp. 63–74.
11. Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. and Hollebeek, L. 2013. Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), pp. 105–114.
12. Chau, S. (2003). The Use of E-commerce Amongst Australian SMEs. *Journal of Systems and Information Technology*, 7(1/2), 49–66.
13. Chau, P. Y., & Hui, K. L. (2001). Determinants of small business EDI adoption: an empirical investigation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 11(4), 229–252.
14. Dehkordi, A., Rezvani, M., Davari, A., Foruzan, F. (2014). B2C innovative business model for distribution companies (case of Golrang Pakhsh Co.). *entrepreneurship development quarterly*, 7(3). 569–588
15. Devaraj, S., Krajewski, L., Wei, J.C., 2007. Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *J. Oper. Manag.* 25 (6), 1199–1216.
16. Dimitrov, G. P., Panayotova, G., & Kostadinova, I. (2017, September). Approaches for optimization of web pages loading via analysis of the speed of requests to the database. In 4th International Conference on Artificial Intelligence and Pattern Recognition (pp. 58–63)
17. Fan, Z., Wang, Y., & Ying, Z. (2023). Empowerment of Cross-Border E-commerce Platforms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(1), 33–44.

18. Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, 78, 146-157
19. Iliev, I., & Dimitrov, G. P. (2014, May). Front end optimization methods and their effect. In 2014 37th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO) (pp. 467-473). IEEE. due 10.1109/MIPRO.2014.6859613
20. Joiner, J., & Okeleke, K. (2019). E-commerce in Agriculture: New Business Models for Smallholders. *GSMA Intelligence*.
21. Jung, S. M., & Park, S. L. (2016). A Study on the Effect of the Facilitating Factors of B2C eCommerce on the Online Shopping and the Overseas Direct Purchase. *International commerce and information review*, 18(2), 27-51.
22. Juma, R. (2018). E-commerce Challenges in Emerging Markets.
23. Kremljak, Z. (2015). Study of e-commerce advantages for e-supply chains. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 89. <https://doi.org/10.2507/26th.daaam.proceedings.013>
24. Loukis, E., Soto-Acosta, P., Pazalos, K., 2013. Using structural equation modelling for investigating the impact of e-commerce on ICT and non-ICT assets, processes and business performance. *Oper. Res.* 13 (1), 89–111.
25. Qin, Z., Shuai, Q., Wang, G., et al. (2022). E-commerce: Concepts, Principles, and Application. Springer.

Тарек Муавад, Докторант,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Tarek Mouawad, PhD Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics, Faculty of Social,
Business and Computer Sciences

ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ ВЪРХУ ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА НА СЕЛСКОСТОПАНСКИЯ СЕКТОР В ЛИВАН: ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Тарек Муавад, Докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Светът е постоянно променящо се място с множество нестабилности, променящ се климат и развиващо се световно население, което се очаква да нарасне с 2 милиарда души през 2050 г. (ООН, 2019 г.). Продължаващото бързо развитие на населението и урбанизацията представляват множество предизвикателства за икономическия напредък, особено за Ливан. Тези модели дават важни предпоставки за веригите за създаване на стойност в селското стопанство и тяхната способност да осигуряват храна в контекста на недостиг на земя и вода, климатични бедствия, както и да поддържат цените на храните

разумни за купувачите (WCDOA & USB, 2018; Uys, 2019). Това включва нестабилни цени на храните и енергията, покачване на заплатата на глава от населението, произтичащо от нарастването на средната класа, корупция на почвата и по-изразена променливост на климата (Traub et al, 2014). Селскостопанските системи ще трябва да постигнат значително повишаване на ефективността си, което може да зависи до голяма степен от иновациите, научните изследвания и подобренията.

Електронната търговия променя световните индустрии, но проникването ѝ в селскостопанския сектор на Ливан остава ограничено. Това проучване изследва приемането, ползите и предизвикателствата на електронната търговия в агроиндустрията, използвайки смесени методи, включително проучвания и анализ на случаи. Констатациите разкриват значителни бариери като неадекватна инфраструктура, ограничена цифрова грамотност и пропуски в политиката, въпреки силния интерес и възприеманите ползи сред заинтересованите страни. Проучването заключава, че използването на електронната търговия в селското стопанство може значително да подобри достъпа до пазара, ефективността на веригата за доставки и рентабилността, ако е подкрепено от стратегически иновации и институционални инвестиции.

Ключови думи: Електронна търговия, Селско стопанство в Ливан, Селскостопански системи, организационно представяне, бизнес представяне.

THE IMPACT OF E-COMMERCE ON AGRICULTURAL SECTOR PERFORMANCE IN LEBANON: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Tarek Mouawad, Phd. Student

Varna Free University, Bulgaria

Abstract: The world is an ever-changing place, with numerous instabilities, a changing climate and a developing worldwide population anticipated to extend by 2 billion individuals in 2050 (UN, 2019). Continued rapid population development and urbanization presents numerous challenges for economic advancement, particularly on the Lebanon. These patterns have major suggestions for agricultural value chains and their ability to supply food within the context of land and water shortage, climate-related disasters, as well as keeping the food price extend reasonable for buyers (WCDOA & USB, 2018; Uys, 2019). This incorporates unstable food and energy prices, rises in per capital wage coming about in the rise within the middle class, soil corruption and more prominent climate inconstancy (Traub et al, 2014). Agricultural systems will have to be make much picks up in efficiency which is able depend to a huge degree on innovation and research and improvement.

E-commerce is reshaping global industries, yet its penetration in Lebanon's agricultural sector remains limited. This study explores the adoption, benefits, and challenges of e-commerce in the agro-industry, using mixed methods including surveys and case analysis. Findings reveal significant barriers such as inadequate infrastructure, limited digital literacy, and policy gaps, despite strong interest and perceived benefits among stakeholders. The study concludes that leveraging e-commerce in agriculture can substantially enhance market access, supply chain efficiency, and profitability, if supported by strategic innovation and institutional investment.

Keywords: E-commerce, Agriculture in Lebanon, Agricultural systems, organizational performance, Business performance.

RESEARCH ON THE MATCHING EFFICIENCY OF COLLEGE GRADUATES' JOB MARKET BASED ON X-EFFICIENCY THEORY

Jun Jiang, Phd. Student

*Lecturer in Nantong College Of Science and Technology,
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"*

Effective matching between college graduates and labor markets constitutes a core mechanism for optimizing human resource allocation. Despite continuous improvements in graduate employment matching mechanisms globally, persistent challenges such as skill mismatch, geographical imbalance, and structural industry contradictions remain prevalent compared to rapidly evolving labor market demands. While national employment policies and market regulation mechanisms significantly influence matching efficiency, the pervasive X-inefficiency in job markets fundamentally constrains quality improvement.

1. X-Efficiency Theory

X-efficiency theory, centered on the concept of X-(in)efficiency, emerged as a counterpoint to neoclassical economics. Contrary to the neoclassical assumption that firms maximize profits through production and cost functions, American economist Harvey Leibenstein proposed X-inefficiency to explain organizational inefficiencies unrelated to resource allocation (Liu, 1998).

This theory adopts five foundational premises, individuals (not firms or households) constitute the basic analytical unit, individuals exhibit dual personalities with selective rationality, divergent objectives between principals (employers) and agents (employees), habit-driven behavioral inertia, and incomplete labor contracts (Wang, 2000).

The graduate job market demonstrates X-inefficiency through non-resource allocation factors. As proactive market participants, graduates' decision-making quality and behavioral efficiency fundamentally determine matching outcomes. Addressing this X-inefficiency requires transcending mere quantitative adjustments to job vacancies. Strategic interventions must optimize informational ecosystems, refine incentive architectures, and dismantle institutional barriers, thereby activating market participants' proactive adaptability to enhance both the efficiency of employment searches and the precision of job matching.

2. X-Inefficiency in College Graduates' Job Market Matching

2.1. Information Asymmetry-Induced X-Inefficiency

The graduate job market inherently embodies principal-agent relationships. In the matching process, colleges, as talent cultivation entities, bear the responsibility of entrusting graduates to employers, while graduates act as agents engaging in bidirectional market selection. However, principal (colleges) and agent (graduates) frequently exhibit misaligned objectives: colleges prioritize aggregate employment rates and long-term career outcomes, whereas graduates, constrained by bounded rationality, emphasize immediate benefits like salaries and geographic preferences.

This goal divergence undermines optimal job-seeking efforts. Graduates often favor high-paying yet growth-constrained positions over career-aligned opportunities, or miss optimal matches due to informational gaps. Concurrently, colleges' standardized career services inadequately address individual needs, resulting in inefficient resource utilization. Such effort deviations, stemming from information asymmetry and incentive incompatibility, constitute critical manifestations of X-inefficiency.

Critically, information asymmetry permeates multiple strata of the labor market: colleges struggle to comprehensively track employers' evolving demands, employers lack robust channels to assess graduates' true competencies, and graduates exhibit limited awareness of industry trajectories and role requirements. At the policy implementation level, government agencies face challenges in acquiring real-time granular data from local labor markets, while enterprises and colleges frequently misinterpret or misapply regulatory guidelines (Huang, 2021). These multidimensional informational barriers prevent stakeholders from making fully rational decisions, culminating in systemic efficiency losses within job matching processes.

2.2. Job Search Inertia-Induced X-Inefficiency

The graduate job market exhibits inherent incompleteness in psychological contracts between job seekers and employers. This contractual imperfection grants graduates substantial autonomy in modulating their job search intensity during employment matching. As per X-efficiency theory, graduates operate within a "comfortable search interval" (see Figure 1) bounded by thresholds E_1 and E_2 , where marginal variations in search efforts yield negligible outcome improvements. Consequently, absent sufficient external incentives, most graduates naturally persist within this behavioral inertia zone, maintaining suboptimal search investment levels.

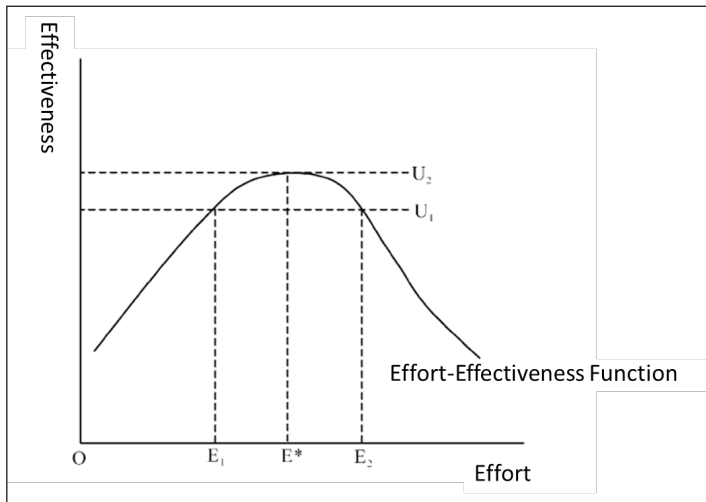


Figure 1. Effort-Effectiveness Curve

Source: (The Reference Significance of Theory of X-efficiency for Raising Inner Operation Efficiency of Colleges and Universities)

This job search inertia manifests through three distinct mechanisms. Firstly, graduates often limit themselves to basic job-seeking routines, e.g. attending campus career fairs and submitting standardized resumes, while neglecting proactive channel diversification. Secondly, in group settings, graduates engage in effort calibration, avoiding excessive enthusiasm to circumvent peer pressure yet maintaining minimum acceptable effort levels, resulting in collectively mediated mediocrity. Thirdly, prolonged job searches accumulate frustration, triggering a self-reinforcing **fatigue-effort collapse-opportunity depletion** cycle that progressively reduces search intensity (Xu, 2024).

The resultant X-inefficiency exhibits self-perpetuating characteristics. Conventional recruitment channels prove inadequate for employers to identify and incentivize top talent, while graduates' job-seeking capabilities stagnate in inertia-driven environments. These dual failures systematically degrade matching efficiency, ultimately generating deadweight losses in human capital allocation.

2.3. Individual Selective Rationality-Induced X-Inefficiency

Leibenstein posits dual behavioral tendencies in individuals, the Id Function, acting as one prefers and the Superego Function, acting as one believes one ought to (Liu, 2006). During job searches, graduates exhibit both tendencies, the Id manifests through preference-driven choices, e.g., prioritizing convenience, high salaries, or proximity, while the Superego reflects social expectations, e.g., career advancement, self-actualization. This intrapsychic conflict forces graduates into compromised selective rationality rather than fully rational employment decisions.

The degree of such selective rationality correlates nonlinearly with stress levels. As depicted in Figure 2, optimal employment decisions emerge solely at critical pressure threshold P^* . However, observed stress levels systematically deviate:

Under-pressure scenarios: Affluent graduates with low aspirations or dependency mentalities exhibit insufficient motivational stress.

Over-pressure scenarios: Graduates facing financial strain, hypercompetition, or perfectionism endure debilitating stress

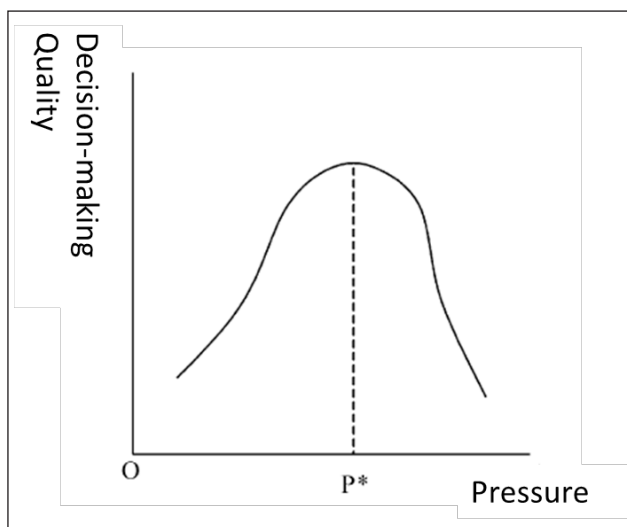


Figure 2. Decision-making Quality–Pressure Curve

Source: (The Reference Significance of Theory of X-efficiency for Raising Inner Operation Efficiency of Colleges and Universities)

The pressure-employment quality nexus operates bidirectionally: employment stress modulates coping strategies through stressor-strain interactions, thereby influencing employment outcomes. According to the transactional stress theory, stress emerges from person-environment demand incongruities, with heterogeneous effects contingent on stress typologies (eustress vs. distress) and coping mechanisms. Empirical studies indicate curvilinear relationships—moderate stress enhances job performance and satisfaction, whereas excessive stress degrades employability-related behavioral outputs (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000).

Stress imbalance induces prototypical X-inefficiency: under-stressed graduates disproportionately accept suboptimal job offers or prolong unemployment, while over-stressed counterparts exhibit job mismatch tolerance or excessive turnover. Both scenarios deviate from optimal human capital allocation, generating deadweight efficiency losses. Crucially, such selective rationality propagates herding effects—when majority cohorts adopt similar compromise strategies, **collective irrationality** emerges, cementing low-efficiency equilibria in employment matching.

3. Enhancing X-Efficiency in Graduate Job Market Matching

3.1. *Optimizing Information Sharing Mechanisms to Mitigate Information Asymmetry*

Information asymmetry stands as a critical contributor to X-inefficiency in college graduate job markets. Addressing this necessitates a tripartite strategy to enhance information-sharing mechanisms.

Firstly, Develop a Multi-stakeholder Information Platform. Colleges must collaborate with governments, enterprises, and social institutions to establish integrated platforms aggregating multidimensional data—employment policies, job vacancies, industry trends, and career pathways. Leveraging big data analytics and personalized recommendation algorithms, these platforms deliver targeted employment information, enabling graduates to better align their competencies with market demands.

Secondly, Establish College-Enterprise Collaborative Feedback Systems. Colleges should establish long-term and stable cooperative relationships with enterprises, and regularly carry out research on enterprise demands and feedback activities on graduates' employment. Inviting enterprises to participate in the setting of college majors and course design ensures that talent cultivation is closely aligned with market demands. Meanwhile, through enterprise feedback, colleges can understand the performance and shortcomings of graduates in actual work and promptly adjust teaching content and methods.

Thirdly, Enhance Graduates Information Literacy. Colleges should strengthen information literacy education for them, cultivating their ability to actively acquire, screen and analyze information. By offering employment guidance courses, holding career planning lectures and organizing mock job fairs and other activities, they can guide graduates to establish correct employment concepts and improve their adaptability to the job market.

3.2. *Strengthening Incentive Mechanisms to Counteract Job Search Inertia*

Job search inertia is another key factor causing X-inefficiency in the job market for college graduates. To stimulate graduates' job-seeking enthusiasm, the following aspects need to be addressed.

Firstly, Establish Personalized Incentive Systems. Colleges should develop individualized incentive plans based on graduates' disciplinary backgrounds, personal interests, and career plans.

Secondly, Introduce Competition-Driven Incentive Mechanisms. Colleges may organize employment competitions and professional skill challenges to create a proactive employment atmosphere. Set diverse awards and honorary recognition in these activities, providing material rewards and spiritual encouragement to outstanding graduates. This approach aims to ignite their intrinsic competitive awareness and motivate continuous self-improvement during job searches.

Thirdly, Strengthen Psychological Counseling and Support. Colleges should prioritize graduates' mental health by establishing dedicated counseling institutions. Provide services including employment stress counseling, setback coping strategies, and career psychological adjustment. Through psychological guidance, help graduates

overcome anxiety, confusion, and fear during job hunting, while enhancing their confidence and resilience.

3.3. Optimizing Career Guidance to Promote Rational Decision-Making

The lack of rational decision-making in graduates' job-seeking processes often leads to X-inefficiency in the job market. Therefore, Colleges should strengthen career guidance through the following measures.

Firstly, Implement Comprehensive Career Planning Education. Integrate career planning education throughout students' academic journey, starting from enrollment, to guide them in understanding their interests, capabilities, and career inclinations, and to formulate reasonable career development goals. During college studies, continuously refine career plans through coursework, internship practices, and career exploration activities, helping students establish proper employment values and enhance the rationality of their job-seeking decisions.

Secondly, Provide Targeted Career Counseling Services. Colleges should establish professional career counseling teams to offer one-on-one consultations for graduates. Through precise counseling, assist graduates in thoroughly assessing their strengths and weaknesses, thereby clarifying suitable career directions.

Thirdly, Enhance Job Market Research and Guidance. Colleges should Conduct regular market analyses to evaluate employment trends across industries, regions, and positions, and promptly issue employment early-warning information to graduates. Organize industry lectures, corporate recruitment sessions, and career immersion activities to encourage rational perspectives on the job market. Advocate for employment in grassroots sectors, small and medium-sized enterprises, and emerging industries to diversify career channels and optimize employment structures.

3.4. Promoting College-Enterprise Collaborative Education to Enhance Talent Development Quality

The root cause of X-inefficiency in the job market for college graduates lies in the disconnection between talent cultivation and market demands. Therefore, Colleges should strengthen deep cooperation with enterprises to promote college-enterprise collaborative education.

Firstly, Deepen Industry-Education Integration. Colleges jointly develop talent cultivation plans with enterprises, integrating actual corporate needs into curriculum systems and teaching content. Offer practical courses, project-based teaching, and enterprise mentorship programs to help students deeply understand corporate operational processes and job skill requirements, thereby enhancing their practical abilities and professional competencies.

Secondly, Strengthen Internship and Practical Training Base Construction. Colleges co-establish internship and training bases with enterprises to provide students with authentic work environments and hands-on opportunities. Through internships, students can adapt to corporate work rhythms in advance, accumulate work experience, and improve employability. Simultaneously, enterprises can identify outstanding talents through internships, achieving talent reserves and precise recruitment.

Thirdly, Implement Order-Based Training and Customized Programs. Colleges conduct order-based cultivation and tailored training programs according to enterprises' specific needs. Sign cooperation agreements with enterprises to clarify talent development objectives, curriculum design, teaching faculty arrangements, and internship-employment linkages. Customize profession-specific talents that meet corporate requirements, realizing seamless alignment between talent cultivation and enterprise demands.

4. Conclusion

The effective matching in the job market for college graduates is a critical component for achieving optimal allocation of human resources. Analysis based on X-efficiency theory demonstrates that factors such as information asymmetry, job search inertia, and individual selective rationality lead to significant X-inefficiency in the job market. Enhancing matching efficiency requires optimizing decision-making behaviors of market entities at the micro level, including improving information sharing mechanisms, strengthening incentive mechanisms, optimizing career guidance, and deepening college-enterprise collaborative education. Future research should focus on the impact of digital technologies on employment matching and explore intelligent tools to enhance matching precision. Only through multi-party collaboration to reduce non-resource allocation efficiency losses can we promote higher-quality employment for graduates, realize efficient alignment between talent supply and market demand, and provide sustained momentum for socioeconomic development.

REFERENCES

1. Liu, XY (1998). General Theory of X-Efficiency. Wuhan: Wuhan Press.
2. Wang, LC (2000). New Classical Theory, X-Efficiency Theory and Enterprise Efficiency.- Journal of China Coal Economic College, (1), p. 53-59.
3. Huang, CX & Chen, XM (2021). The Principal-Agent Problem and Its Governance in the Implementation of Employment Policy for College Graduates. - Journal of Chinese College Student Employment, (11), p. 34-40.
4. Xu, ZS (2024). Research on the College Student's Employment Issues and Countermeasures in the New Era. - Journal of Changchun Institute of Technology (Social Science Edition), 25(4), p. 112-115.
5. Liu, XY (2006). The Reference Significance of Theory of X-efficiency for Raising Inner Operation Efficiency of Colleges and Universities. - Education & Economy, (3), p. 19-23.
6. Cavanaugh, MA & Boswell, WR & Roehling, MV & Boudreau, JW (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. - Journal of Applied Psychology, (85), p. 65-74.

Джун Жиан, Докторант,
преподавател в Нантонски колеж по наука и технологии,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра “Икономика”,
Факултет “Социални, стопански и компютърни науки”

Jun Jiang, PhD Student,
Lecturer in Nantong College Of Science and Technology,
Varna Free University “Chernorizets Hrabar”,
Department Economy,
Faculty of Social, Business and Computer Sciences

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА СЪОТВЕТСТВИЕТО НА ПАЗАРА НА ТРУДА НА ЗАВЪРШИЛИТЕ КОЛЕЖИ, ОСНОВАНО НА ТЕОРИЯТА ЗА Х-ЕФЕКТИВНОСТ

Джун Жиан, Докторант

*преподавател в Нантонски колеж по наука и технологии,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“*

Резюме: Това изследване използва теорията за Х-ефективност, за да анализира неефективността на съчетаването на пазара на труда сред завършилите колеж. Резултатите разкриват системна Х-неефективност, произтичаща от информационна асиметрия, инерция при търсене на работа и ограничена рационалност, проявяваща се като несъответствие между принципал и агент между колежите и завършилите, „комфортни интервали на търсене“, намаляващи вложените усилия, и ирационални решения, предизвикани от натиск. Предложените интервенции включват информационни платформи с множество заинтересовани страни, динамични механизми за стимулиране, подобро кариерно менторство и партньорства между колежи и предприятия. Изследването предоставя теоретични и практически рамки за подобряване на резултатите от заетостта на завършилите и предлага критични прозрения за оптимизиране на разпределението на човешкия капитал и справяне със структурните дисбаланси на пазара на труда.

Ключови думи: теория за Х-ефективност, завършили колеж, пазар на труда, ефективност на съчетаването

RESEARCH ON THE MATCHING EFFICIENCY OF COLLEGE GRADUATES' JOB MARKET BASED ON X-EFFICIENCY THEORY

Jun Jiang, Phd. Student

*Lecturer in Nantong College Of Science and Technology,
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"*

Abstract: This study employs X-efficiency theory to analyze job market matching inefficiencies among college graduates. Findings reveal systemic X-inefficiency stemming from information asymmetry, job search inertia, and bounded rationality, manifesting as principal-agent misalignment between colleges and graduates, "comfortable search intervals" reducing effort inputs, and pressure-driven irrational decisions. Proposed interventions include multi-stakeholder information platforms, dynamic incentive mechanisms, enhanced career mentoring, and college-enterprise partnerships. The research provides theoretical and practical frameworks for improving graduate employment outcomes, and offers critical insights for optimizing human capital allocation and addressing structural labor market imbalances.

Keywords: X-efficiency theory, college graduates, job market, matching efficiency

DIGITAL TRANSFORMATION AND AI VS KARL MARX'S THEORY: A CRITICAL ESSAY OF CONCILIATION

Samuel Dalle Tidang, Phd. Student
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"

1. Introduction

The 21st century has been marked by an unprecedented acceleration of technological change, particularly in the domains of artificial intelligence (AI), robotics, and digital transformation. These changes are fundamentally altering the structure of global economies, reshaping how value is created, distributed, and accumulated. In this evolving context, classical economic theories—especially those rooted in Karl Marx's critique of capitalism—face new challenges and possibilities.

Karl Marx's labor theory of value posited that labor is the source of all economic value, and that capital accumulation is inherently exploitative. He viewed technological advancement as both a tool of capitalist dominance and a harbinger of revolutionary change. However, AI and digital technologies are shifting value creation away from purely human labor toward automated systems, data processing, and intangible digital assets. This evolution raises critical questions:

- Is human labor still central to production in the age of AI?
- Can Marxist theory be adapted to explain new forms of exploitation and inequality emerging in digital capitalism?
- What are the implications for productivity, sustainability, and social welfare?

This paper aims to engage critically with these questions by revisiting Marxist theory in light of digital transformation. It proposes a theoretical framework that acknowledges the contradictions between AI-driven economies and classical labor-centric critique, while exploring potential pathways for reconciling both perspectives. The study also incorporates recent empirical examples and suggests that a new paradigm—centered on equitable innovation—could bridge Marxist thought with the demands of the digital era.

2. Main Part

2.1. Labor and Value in the Age of AI

Marx's labor theory of value asserts that labor is the fundamental source of economic value. In traditional industrial capitalism, the value of commodities was determined by the socially necessary labor time required for their production. Capitalists extracted surplus value by paying workers less than the value they produced, a process central to Marx's theory of exploitation.

However, the rise of artificial intelligence and automation challenges this foundation. In many industries, machines and algorithms now perform tasks that once required human effort—from manufacturing to legal analysis and even creative writing. The role of human labor in value creation is increasingly displaced or supplemented by non-human agents. For example, OpenAI's GPT models are capable of generating content traditionally written by journalists or editors, while Tesla's self-driving technology reduces reliance on human drivers.

Yet, while AI performs the work, it is still designed, maintained, and monetized by human agents, typically a small group of tech entrepreneurs and investors. This suggests a shift in the locus of exploitation—from the laborer to the data provider or consumer whose behavior is commodified. In this "surveillance capitalism" (Zuboff, 2019), value is created not directly by labor, but by predictive algorithms built on vast datasets extracted from human activity.

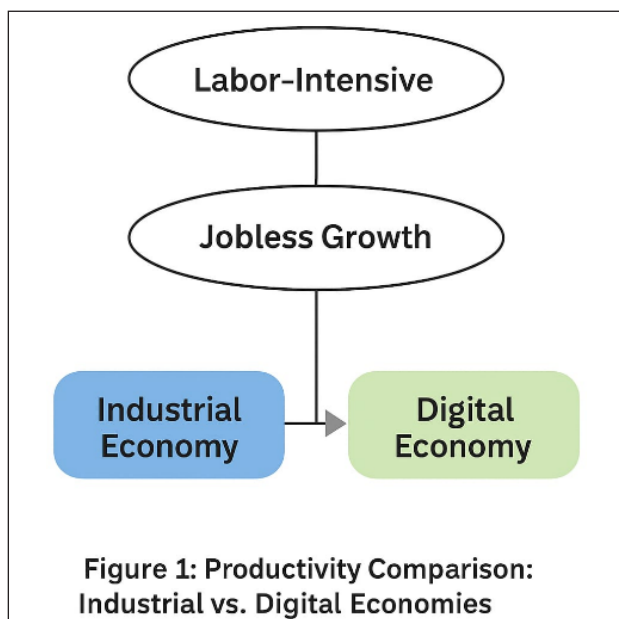
Thus, the Marxist framework remains relevant, but it must evolve to include digital forms of labor, platform capitalism, and algorithmic control. Value is still extracted asymmetrically, though not always through the wage relationship. The challenge lies in redefining exploitation in a world where labor is increasingly intangible.

2.2. Productivity Comparison: Industrial vs. Digital Economies

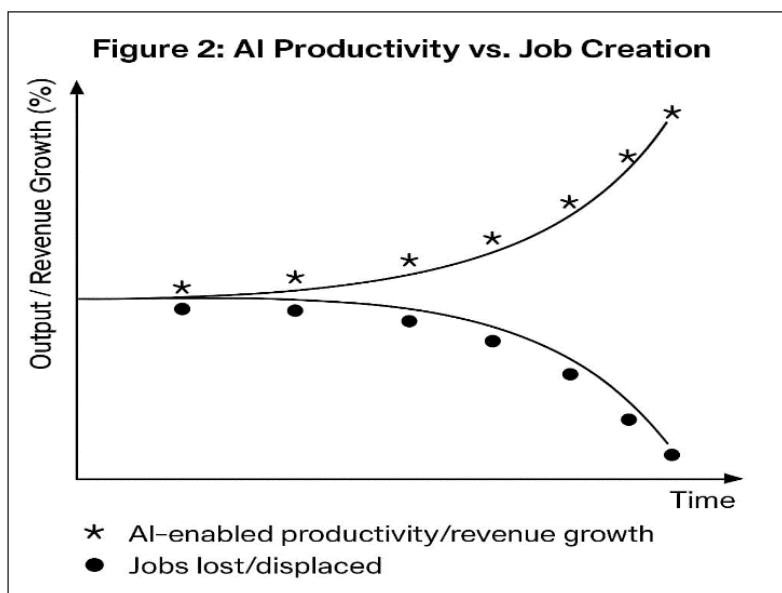
Productivity gains have been a consistent goal of both industrial and digital revolutions. In Marx's time, mechanization boosted productivity in textile mills and factories, but also intensified alienation and deskilling. Today, AI promises exponential efficiency in production, logistics, and information management.

For example, Amazon uses AI to optimize warehouse logistics, increasing throughput while reducing costs. In software development, AI-based tools such as GitHub Copilot assist programmers in writing code faster. Healthcare diagnostics, using machine learning algorithms, now match or surpass human performance in specific tasks like radiological analysis.

However, unlike the industrial era where productivity growth was tied to labor-intensive sectors, digital productivity is often disconnected from job creation. This phenomenon, known as "jobless growth," raises new questions about the distribution of technological gains. In 2022, the top five global tech firms amassed over \$1 trillion in combined revenue, while many of their platforms function with minimal human staff compared to industrial giants of the past.



From a Marxist perspective, this suggests an intensified concentration of capital, not just through physical ownership but via digital monopolies, network effects, and intellectual property. The contradiction is that while productivity increases, social inequality often deepens, necessitating new regulatory and redistributive mechanisms.



2.3. Transformation and Class Dynamics

Marx's concept of class was grounded in the relationship to the means of production—bourgeoisie as owners and proletariat as wage laborers. In the digital age, these distinctions blur. Gig economy workers, freelance digital creators, and data miners occupy precarious positions neither fully proletarian nor fully autonomous. They often lack traditional labor protections, while contributing to the profitability of tech platforms.

At the same time, a new digital elite—comprising tech founders, venture capitalists, and data controllers—exercises immense influence over economies and politics. The means of production have shifted toward intangible assets like algorithms, cloud infrastructure, and platform ecosystems. These assets generate value through scale and data aggregation rather than labor intensity.

The emergence of “digital serfdom” reflects this shift. Workers are not merely selling labor but are often subordinated to algorithmic management, performance metrics, and platform policies. For example, Uber drivers do not have full employment status yet are subject to real-time control via the app's algorithmic dispatch system.

This creates a new form of class antagonism—between the data-generating many and the data-owning few. Marxist analysis must account for how power and value are distributed in a digitized economy, where control over information is the new determinant of class hierarchy.

2.4. Sustainability and Digital Capitalism

Sustainability is often presented as a key benefit of digital technologies. AI can improve energy efficiency, reduce waste, and optimize supply chains. Smart grids, for example, balance electricity supply and demand more effectively, integrating renewable sources like solar and wind. Digital monitoring systems in agriculture help conserve water and soil resources.

However, the environmental cost of digital infrastructure is substantial. Data centers, cryptocurrency mining, and AI model training require enormous energy inputs. According to a 2023 report by the International Energy Agency (IEA), global data centers consumed more electricity than the entire United Kingdom. Training a single large language model can emit as much carbon as five cars over their lifetimes (Strubell et al., 2019).

Moreover, the digital economy still relies on resource-intensive supply chains—lithium for batteries, rare earths for electronics—often mined in regions with weak labor and environmental protections.

Marxist ecology, a branch of Marxist thought concerned with capitalism's destructive relationship to nature, becomes increasingly relevant. While digital capitalism promises sustainable development, its underlying logic of infinite growth remains at odds with ecological limits. Reconciling AI with sustainability requires not just technological innovation, but systemic change in ownership, governance, and production models.

2.5. Social Welfare and Economic Justice

One of the key promises of AI is its potential to reduce inequality by automating undesirable work, lowering costs, and democratizing access to services. In education, AI tutors can support personalized learning. In healthcare, AI tools expand access to diagnostic services in underserved regions.

Yet, without targeted policy intervention, the benefits of digital transformation are unequally distributed. Access to quality data, computing power, and digital literacy often determines who can participate in the AI economy. Wealth generated by AI concentrates in countries and firms with the most advanced infrastructure and intellectual capital.

To align digital progress with Marx's vision of a just society, redistribution mechanisms are essential. Universal basic income (UBI), digital taxation, and public ownership of digital infrastructure are increasingly discussed as pathways to social equity. The European Union's Digital Services Act and AI Act aim to regulate these dynamics by enforcing transparency, data rights, and accountability.

From a conciliatory perspective, the challenge is not to reject digital transformation, but to ensure that its gains are shared equitably. This requires revisiting Marx's insights with a future-oriented lens—seeing AI not as a threat to labor, but as a tool for collective emancipation if properly governed.

2.6. The Role of Government in Mitigating Inequality in the Age of AI

The emergence of artificial intelligence and digital automation has disrupted traditional labor markets, intensifying income inequality and concentrating wealth among tech elites. In this context, the role of government becomes pivotal in mediating the tensions between technological advancement and social cohesion. As Marx warned, unchecked capitalist accumulation leads to deepening class divisions. Today, without state intervention, the same dynamics risk being amplified by AI.

Governments can mitigate AI-induced unemployment through proactive labor market policies such as reskilling programs, vocational education, and job transition support. Countries like Finland and Singapore have pioneered national strategies to prepare workers for AI-driven economies, focusing on digital literacy and lifelong learning.

Taxation is another key tool. Progressive taxation on AI-driven profits, digital capital gains, and automation dividends can fund redistributive programs. Moreover, public investment in AI research and development, directed toward socially beneficial projects, can democratize innovation and reduce dependency on private tech monopolies.

The introduction of legal frameworks to regulate data privacy, algorithmic transparency, and platform accountability is crucial to protect workers and consumers from exploitation. A balanced approach combining regulation and innovation incentives is necessary to align AI with social welfare.

3. Conclusion

Digital transformation and artificial intelligence present profound challenges and opportunities that call for a nuanced engagement with Karl Marx's theory. While AI displaces traditional labor and redefines value creation, it also perpetuates forms of exploitation and inequality akin to those Marx identified in industrial capitalism.

By critically updating Marxist theory to include digital labor, platform capitalism, and algorithmic control, we gain a deeper understanding of the political economy of

AI. The paper highlights the need for systemic reforms that ensure digital productivity translates into broad-based prosperity rather than narrow wealth concentration.

Sustainable development and social welfare are achievable in the digital era, but only through conscious governance, equitable ownership, and active redistribution policies. A conciliatory approach between Marxist thought and digital innovation envisions AI not as an adversary to labor, but as a potential catalyst for emancipation, if harnessed within a just and inclusive framework.

Future research should explore empirical case studies of AI governance, cross-national comparisons of digital labor markets, and the intersection of AI ethics with political economy. Bridging classical theory with modern realities can foster a critical yet hopeful discourse on the future of work, capital, and society.

REFERENCES

1. International Energy Agency. (2023). Data centers and data transmission networks. <https://www.iea.org/reports/data-centers-and-data-transmission-networks>
2. Strubell, E., Ganesh, A., & McCallum, A. (2019). Energy and policy considerations for deep learning in NLP. Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics, 3645–3650. <https://doi.org/10.18653/v1/P19-1355>
3. Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. Public Affairs.

Самюел Далє Тиданг, Докторант,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Samuel Dalle Tidang, PhD Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Business and Computer Sciences

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИИ СРЕЩУ ТЕОРИЯТА НА КАРЛ МАРКС: КРИТИЧНО ЕСЕ ЗА ПОМИРЕНИЕТО

Самюел Далє Тиданг, Докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Това есе изследва как дигиталната трансформация и изкуственият интелект (ИИ) преоформят традиционните марксистки разбираня за труда, създаването на стойност и класовата динамика. Чрез анализ на тези съвременни сили през призмата на трудовата теория на стойността на Маркс, статията подчертава фундаментална промяна в производството, трудовите отношения и икономическата мощ. Прави се критично сравнение между капиталистическото натрупване в индустриалната епоха и производител-

ността, основана на данни, днес. Изследването предлага помирителна перспектива, която съчетава технологичния прогрес с устойчивото развитие и социалното благосъстояние по начин, който оспорва, но и разширява теоретичните основи на Маркс.

Ключови думи: дигитална трансформация, изкуствен интелект, Карл Маркс, производителност, трудова теория на стойността, устойчиво развитие, социално благосъстояние, автоматизация, политическа икономия, бъдеще на труда.

DIGITAL TRANSFORMATION AND AI VS KARL MARX'S THEORY: A CRITICAL ESSAY OF CONCILIATION

Samuel Dalle Tidang, Phd. Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This essay explores how digital transformation and artificial intelligence (AI) are reshaping the traditional Marxist understandings of labor, value creation, and class dynamics. By analyzing these modern forces through the lens of Marx's labor theory of value, the paper highlights a fundamental shift in production, labor relations, and economic power. A critical comparison is drawn between capitalist accumulation in the industrial era and data-driven productivity today. The study proposes a reconciliatory perspective that aligns technological progress with sustainable development and social welfare in a way that challenges but also extends Marx's theoretical foundations.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, Karl Marx, productivity, labor theory of value, sustainable development, social welfare, automation, political economy, future of work.

РОЛЯТА НА ЕВРОПЕЙСКАТА ИНВЕСТИЦИОННА БАНКА ЗА РАЗВИТИЕ НА УСТОЙЧИВОТО БАНКИРАНЕ В ЕС

Даниела Попниколова, Докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

1. Въведение

Концепцията за устойчиво банкиране се развива динамично, превръщайки се в ключов елемент на глобалната финансова система. В условията на световните предизвикателства – изменение на климата, изчерпване на природните ресурси и нарастващо социално неравенство, банковия сектор има съществена роля в насърчаване на дългосрочното, приобщаващо и устойчиво развитие. Взаимната зависимост между икономическата стабилност, социалното благосъстояние и екологичната устойчивост очертават основата на този преход, при който се търси между максимизирането на печалбите и отговорното управление на ресурси и капитали.

В този контекст Европейската инвестиционна банка /ЕИБ/ се утвърждава като водеща институция, задаваща стратегическа посока на устойчивото финансиране в Европейския съюз /ЕС/. С нейната обявена стратегия за превръщане в *климатична банка на ЕС*, ЕИБ се ангажира с преориентиране на финансовите потоци към устойчиви проекти, интегриране на ESG принципите /екологични, социални и управленски фактори/ и отказ от инвестиции в сектори, вредящи на околната среда.

Изследването се основа на преглед на актуалната европейска регулаторна рамка, включително Зелената сделка, Таксономията на ЕС и на стратегическите документи на ЕИБ, сред които пътната карта /Climate Road Map 2021-2025 г./

Настоящото изследване има за цел да анализира ролята на Европейската инвестиционна банка в утвърждаването и развитието на устойчивото банкиране в ЕС, като фокусът пада върху механизмите, инструментите и въздействието върху банковия сектор и реалната икономика.

В тази връзка се формират следните изследователски въпроси:

1. Какви са основните стратегически приоритети на ЕИБ като климатична банка на ЕС?
2. Какви са концептуалните различия между устойчиво, зелено и климатично финансиране в контекста на устойчивото банкиране?

3. До каква степен ЕИБ напредва в изпълнението на стратегическите ангажменти, формулирани в пътната карта за превръщането и в климатична банка на ЕС?

Докладът проследява ангажираност на Европейската инвестиционна банка към устойчивото банкиране и нейната роля в зелена трансформация в ЕС. Анализирани са основни документи, политически ангажменти и инициативи, свързани с приоритизирането на устойчивостта във финансовата дейност на институцията. В заключение се предоставят изводи и препоръки за засилване на приноса на ЕИБ към устойчивото развитие и банковите практики в ЕС.

2. Устойчивото банкиране като отговор на глобалните предизвикателства

На фона на глобални кризи, климатични промени и нарушени екосистеми, устойчивото финансиране се утвърждава, като ключов двигател на прехода към зелена и устойчива икономика. То насърчава инвестиционни стратегии, ориентирани не само към печалба, но и към социална и екологична стойност. В рамките на тази парадигма устойчивото банкиране има водещо роля чрез интеграция на ESG критерии във всички аспекти на финансовото вземане на решения.

Исторически, връзката между финансовия сектор и устойчивото развитие се проследява още от 90-те години на XX в., когато се утвърждава ролята на банките като посредници в насочване на капитала към социално и екологично значими проекти. Чрез предлагане на отговорни финансови продукти, банките допринасят за изпълнението на Целите за устойчиво развитие на ООН. Концепцията за устойчивото банкиране се базира на философския подход на Елкингтон /1997 г./, според който настоящите действия не трябва да компрометират перспективите на бъдещите поколения. В академичната литература устойчивото банкиране често се разглежда като многопластова концепция, обхващаща не само икономически, но социални и културни измерения и аспекти /Riegler, 2023/.

Често в научната литература се наблюдава отъждествяване на понятията „устойчиво“, „зелено“ и „климатично“ финансиране. В настоящото изследване се използва следното разграничение, предоставено от Програмата на ООН за околната среда /Spinaci, 2021/:

- Климатично финансиране – ориентирано към конкретни дейности за смекчаване на климатичните промени и адаптацията към тях;
- Зелено финансиране – инкорпорира в себе си по-широк спектър от екологични инициативи, като опазване на биоразнообразието и природните ресурси;
- Устойчиво финансиране – съставлява най-широката категория, която освен екологични, обхваща социални и управленски аспекти във финансовите решения.

Тези концепции са взаимосвързани, но се различават по своя фокус. Климатичното финансиране може да се разглежда като подкатегория на зеленото, което от своя страна е част от по-обхватната рамка на устойчивото финансиране.

В обобщение устойчивото банкиране предполага проактивен ангажимент от страна на банките за справяне с екологични и социални предизвикателства

при поддържане на стабилност и рентабилност. То се характеризира с отговорно кредитиране и инвестиране, социално отговорно управление на институциите, управление на климатични и екологични рискове, активно взаимодействие със заинтересованите страни и устойчиви бизнес на всички нива на банковата дейност. В съвременния контекст банките следва да оценяват потенциалните екологични и социални рискове, като заедно с това да насърчават устойчиви промени, чрез иновативни финансови продукти и услуги с положително въздействие. Тази трансформация изисква дългосрочна стратегия и съответствие с Принципите за отговорно банкиране и целите за устойчиво развитие.

3. Устойчивото банкиране като инструмент на зеления преход в ЕС

ЕС има централна роля за изпълнение на Парижкото споразумение и целите на ООН за устойчиво развитие, като разработва регулаторни и стратегически рамки, насочени към климатично неутрална икономика. Чрез Европейската зелена сделка и Таксономията на ЕС се определят стандарти за устойчиво финансиране, които обвързват финансовия сектор с екологичните и климатичните цели на ЕС.

3.1. Зелена сделка на ЕС: стратегическа рамка за зеления преход

Първият регион, който активно подкрепя целите на Парижкото споразумение е Европа със своята инициатива Европейски зелен пакт /Зелена сделка/. Европейската комисия представя Зелената сделка, като стратегическа рамка за превръщане на Европа в първия климатично неутрален континент до 2050 г., чрез комплексна трансформация на ключови сектори – икономика, енергетика, транспорт, земеделие и индустрия /European Commission, 2019/.

Сред основните стратегическите цели на ЕС до 2030 г., които се вписват както в рамката на Зеления пакт, така и в Парижкото споразумение са: намаляване на емисиите на парникови газове с поне 40% спрямо нивата от 1990 г., постигане на минимум 32% дял на възобновяемите енергийни източници и подобрене на енергийната ефективност с поне 32.5% / European Commission, 2018/. Зелената сделка не се възприема само като екологичен план, а като нова икономическа стратегия, която поставя устойчивостта в центъра на европейската политика. Тя включва над 50 инициативи, насочени към целия жизнен цикъл на продуктите, развитие на кръговата икономика, опазване на биоразнообразието, устойчивата мобилност и енергийната ефективност /European Commission, 2019/.

С приемането на Европейски закон за климата през 2021 г. целта за климатична неутралност придобива нормативен характер, изискващ систематично наблюдение, основано на научни данни и предложения за корективни действия. Така климатичните цели се превръщат в задължителен ориентир за всички политики на ЕС, включително в областта на финансирането и банковата дейност. Законът поставя устойчивото финансиране в основата на икономическата трансформация с акцент върху инвестиции в енергийна ефективност, възобновяеми източници и екологични иновации /European Parliament and Council, 2021/.

Стратегията за устойчиво развитие на ЕС подчертава необходимостта от прозрачен, приобщаващ и устойчив финансов сектор, способен да мобилизира капи-

тали към зелени и социално значими дейности. Банковият сектор се разглежда, като ключов участник в прехода, чрез предлагане на устойчиви финансови продукти и прилагане на надеждни стандарти и механизми за оценка на въздействието. Основната цел е преструктуриране на финансовата система чрез въвеждане на ESG индикатори и насърчаване на инвестиции с положителен екологичен и социален ефект. В този процес Европейската комисия акцентира върху ролята на банките, капиталовите пазари и институции като Европейската инвестиционна банка в насочване на ресурсите към приоритетни за прехода сектори. Зелената сделка не само очертава посоката на прехода, но и създава рамка за адаптиране на финансовия сектор чрез интегриране на социални и екологични фактори в управлението на риска. За постигане на ефективна трансформация са необходими не само регулаторно съответствие, но и вътрешни механизми за проследяване, докладване и управление на въздействията /European Commission, 2021/.

В анализираната стратегия на ЕС централен инструмент е Таксономията на ЕС, която осигурява техническа рамка за класифициране на екологично устойчиви и икономически дейности. Тя дефинира шест екологични цели, които включват:

- намаляване въздействието на климатичните промени,
- повишаване на устойчивостта и адаптацията към климатичните изменения,
- насърчаване на устойчивото управление и опазване на водните и морски ресурси,
- подкрепа за прехода към кръгова икономика,
- ограничаване на замърсяването и
- подобряване на качеството на околната среда, опазване и възстановяване на биологичното разнообразие и природните екосистеми /EU Taxonomy info, n.d/.

Значението на таксономията се състои в предоставяне на ясни критерии за оценка на устойчивостта на инвестициите, което е от съществено значение за ефективно прилагане на политиките на ЕС в тази сфера. /European Commission, 2020/.

3.2. Анализ на съществуващата Таксономия на ЕС

Европейската комисия през 2018 г. представя стратегия за реформиране на финансовата система на ЕС с цел постигане на устойчив финансов растеж. С публикуването на плана за действие за финансиране на устойчивия растеж /Action plan of Financing Sustainable Growth/ се поставят основите на нормативната рамка, насочена към мобилизиране на частен капитал за устойчиви инвестиции, повишаване на прозрачността и справяне с екологичните и климатични предизвикателства.

В плана са дефинирани десет действия, групирани в три основни законодателни инициативи:

- Създаване на таксономия на устойчивите икономически дейности;
- Въвеждане на регламент за оповестяване на устойчиви показатели /SFDR/;
- Разработване на бенчмарк за климатични и ESG рискове.

Всяко от тези направления цели да подобри разбирането на инвеститорите относно екологичните и социалните характеристики на инвестиционните продукти, както и да повиши надеждността на устойчивите финансови инструменти.

В изпълнение на стратегическите цели на ЕС, които се вписват в рамката на Зеления пакт и Парижкото споразумение, през юни 2020 г. е приет Регламент на ЕС 2020/852, с който се създава законовата рамка на таксономията на ЕС. Тя представлява система за класификация, базирана на научни критерии, която определя кои икономически дейности се считат за екологично устойчиви въз основа на приноса им към една от шестте екологични цели. Таксономията е насочена към институциите на ЕС и държавите членки, прилагащи устойчиви критерии в публични инвестиции, участниците на финансовите пазари, предлагащи устойчиви финансови продукти и услуги, големи компании, подлежащи на задължително нефинансово отчитане съгласно европейското законодателство /International Platform on Sustainable Finance, 2022/.

Към момента прилагането на таксономията не е задължителна за всички емитенти на зелени облигации. Въпреки това, с приемането на Регламент /EC/ 2023/2631 и въвеждането на стандарта “Европейска зелена облигация” EuGB, емитентите, които желаят да използват това обозначение, са длъжни да инвестират поне 85% от набраните средства в дейности, съвместими с таксономията. За останалите 15% се допуска финансиране на дейности, за които все още не са определени технически критерии, но да отговарят на принципите за устойчивост / European Commission, 2023 /.

Таксономията на ЕС изпълнява двойна роля, от една страна предоставя ясен ориентир за инвеститорите относно устойчивите дейности, а от друга, служи като основа за разработване на стандарти за устойчиви финансови продукти, включително зелени облигации и фондове. Чрез своята научнообоснована, правно закрепена и прозрачно управлявана структура, таксономията стимулира реалокация на капитал към дейности, които подкрепят устойчивото икономическо развитие и защита на природната среда.

Европейската инвестиционна банка играе ключова роля в прилагането на таксономията на ЕС, като използва нейните критерии при оценка на финансирането на устойчиви проекти. Чрез съответствие на таксономията, ЕИБ гарантира, че инвестициите и допринасят за постигането на климатичните и екологичните цели на Европейския съюз.

4. Европейската инвестиционна банка – климатичната банка на ЕС

Европейската инвестиционна банка е централен финансов стълб в реализация на целите, заложили в Европейската зелена сделка. Чрез своята стратегия Climate bank Roadmap 2021-2025, ЕИБ мобилизира капитал за проекти, които допринасят за устойчивата трансформация на икономиката, в унисон със стратегията на ЕС за климатична неутралност до 2050 г. Тя интегрира устойчивостта във всички аспекти на своята дейност, в рамките на стратегията си за зелен преход, като си поставя конкретни количествени и времеви цели:

- Ангажира се поне 50% от кредитната дейност да бъде насочена към проекти, свързани с климатичните промени и устойчивостта на околната среда;

- Ангажира се за периода 2021-2030 г. да финансира 1 трилион евро в инвестиционни проекти, свързани с опазване на климата и устойчивост на околната среда;
- От края на 2020 г. организацията изпълнява ангажимента си, че всички нови финансови сделки са в съответствие с Парижкото споразумение, като избягва проекти, които биха противоречили на целите за намаляване на въглеродните емисии и ограничаване на глобалното затопляне.

През 2019 г. ЕИБ официално обявява своето намерение да се превърне в **климатична банка на ЕС**, като институция, която мобилизира публични и частни ресурси за постигане на климатичните и екологични цели на ЕС.

Чрез изграждането на екологична рамка, ЕИБ демонстрира амбицията да се утвърди като климатична банка на ЕС. Банката постепенно разширява ролята си в икономиката и пренасочва портфолиото си към финансиране, подкрепящо климатичните цели. Тази трансформация включва преход към зелено и комбинирано финансиране и утвърждава ЕИБ, като ключов инструмент за реализиране на екологичните и климатични политики на ЕС.

Европейската инвестиционна банка е специфична институция със смесен характер. От една страна, тя функционира по начин, характерен за търговските банки, като предоставя кредити и граници. От друга страна, играе важна роля в подкрепа на европейската интеграция чрез финансови механизми и целенасочени инвестиции. Бидейки собственост на държавите членки на ЕС, определя както размера на поетия риск при гарантиране операции на банката, така и степента на влияние при вземане на решение.

През последните години ЕИБ разшири дейността си, като се утвърди и като посредник по управление на европейски фондове и създаване на финансови инструменти в подкрепа на иновации и малки и средни предприятия /МСП/. С приемането на Пътната карта за климатична банка през 2019 г., институцията пое ангажимента да насочи финансирането си към устойчиви и нискоемисионни дейности в подкрепа на Европейската зелена сделка. Въз основа на представените дейности могат да бъдат изведени и систематизирани следните ключови изводи:

Финансиране на климатични действия и екологично устойчивост

През 2023 г. ЕИБ предоставя 44,3 млрд. евро за проекти, свързани с климатични действия и екологична устойчивост, което представлява ръст с 21 % спрямо 2022 г. Това е и близо 60% от общото финансиране със собствени средства, което надхвърля междинната цел от 55% до 2030 г. Успехът се дължи основно на:

Изграждане на стабилно портфолио от зелени проекти

Разширяване на финансовите инструменти, като Програмата за изкупуване на зелени облигации, Green Loan и Green Gateway.

Активното сътрудничество с Европейската комисия, публичните органи и други стратегически партньори.

Адаптация към климатичните промени

Резултатите показват, че финансирането за климатични действия е трикратно увеличено в сравнение с 2021 г. Постигането на целта до 2025 г. остава предизвикателство, тъй като проектите за адаптация често не носят преки приходи, докато финансирането за смекчаването на климатичните промени, особено чрез инициативата RePowerEU, също нараства значително.

Кумулативни зелени инвестиции – резултатите за периода 2021-2023 г. демонстрират, че трендът е положителен, но все още не е достигната прогнозираната траектория.

Мониторинг на въглеродния отпечатък – чрез годишното изследване на въглеродния отпечатък ЕИБ проследява абсолютните и относителните емисии от финансираните проекти. На база резултатите, основните изводи, които могат да се направят са, че както през 2022 г, така и през 2023 г. се отчита намаление на абсолютните емисии. Предвид факта, че емисиите могат да варират в зависимост от финансираните проекти, се извършва допълнителен анализ с използване на осреднени данни за три години, който също показва спад в общите емисии./ European Commission, 2024/

В заключение от трите стратегически цели, ЕИБ вече е постигнала две: още от 2022 г. над 50% от финансирането е насочена към зелени проекти, тенденция, която продължава да се засилва, достигайки 60% през 2023 г. Същата така, всички нови операции за приведени в съответствие с Парижкото споразумение, чрез въвеждането на прозрачна система за оценка, одобрена от акционерите.

Основно предизвикателство остава мобилизиране на 1 трилион евро за климатични инвестиции до 2030 г. Въпреки това, ЕИБ демонстрира стабилен напредък чрез разнообразни финансови инструменти, включително квази капиталови продукти и дългови гаранции. Натрупаният инвестиционен обем до момента показва устойчива динамика в правилната посока.

Анализираните данни показват стратегически и последователна трансформация на ЕИБ в климатична банка. Освен нарастващия дял на зеленото финансиране, се наблюдава напредък в адаптацията към климатичните промени и засилена интеграция на социални аспекти. Осредненият тригодишният анализ потвърждава устойчивото намаляване на въглеродни емисии от финансирани проекти, което свидетелства за ефективността на климатичната ангажираност на институцията.

4. Заключение

Анализът показва, че устойчивото банкиране не е нишова концепция, а се утвърждава като новия стандарт за финансова дейност в контекста на глобалните екологични и социални предизвикателства. В този преход Европейската инвестиционна банка се позиционира като стратегически лидер и основен двигател на устойчивото финансиране в Европейския съюз. Чрез трансформацията си в „климатична банка на ЕС“ и приемане на Climate Bank Roadmap 2021-2025, ЕИБ пое ангажменти, които нахвърлят стандартната кредитна практика и я утвърждават, като институция оформяща политики, стандарти и инвестиционна култура в ЕС.

Резултатите от анализа потвърждават, че ЕИБ изпълнява ключова роля в реализацията на Зелената сделка и прилагането на Таксономията на ЕС, като гарантира, че финансираните от нея проекти са в пълно съответствие с целите за климатична неутралност до 2050 г. Постигнатите резултати, включително над 50% зелено финансиране, мобилизиране на над 350 млрд. евро климатични инвестиции и намаляване на въглеродния отпечатък, свидетелстват за реален напредък и високо ниво на институционална ангажираност.

Особено значима е пътната карта на ЕИБ, която с четирите си основни направления, свидетелства за превръщането на устойчивото финансиране в структурен приоритет на ЕИБ. Успешната интеграция на Таксономията на ЕС и Парижкото споразумение в кредитната дейност, както и прилагането на критерии, като „цена на въглерода“ и инструменти за оценка на климатичния риск, свидетелстват за институционалната зрялост и оперативната съгласуваност между политически и финансови механизми. Въз основа на извършения анализ може да се заключи, че ЕИБ не просто финансира прехода, тя го управлява, като служи за пример и катализатор за останалите финансови институции в ЕС.

В този контекст се препоръчва търговските банки да развиват продуктите си линии в унисон с принципите за отговорно банкиране и да интегрират ESG критериите в своята дейност. Разширеното сътрудничеството с ЕИБ, чрез съвместни гаранционни и кредитни инструменти, би допринесло не само за подобрен достъп до финансиране, но и за трансфер на знания и добри практики. При адаптирането и преоценка на кредитните портфейли ключова роля биха имали вътрешните „екологични стрес тестове“, способни да прогнозират системен риск и да подпомогнат адаптирането към регулаторните изисквания. Интегрирането на устойчиви стратегии ще позволи на банковия сектор в ЕС да отговори ефективно на климатичните, социални и пазарни предизвикателства в едно динамично и изискващо бъдеще.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **EU Taxonomy Info**, n.d. *EU Taxonomy Overview*. [online] Достъпен на: <https://eu-taxonomy.info/info/eu-taxonomy-overview>
2. **European Commission**, 2018. *Renewed sustainable finance strategy and implementation of the action plan on financing sustainable growth*. Brussels: European Commission. [online] Достъпен на: https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en
3. **European Commission**, 2019. *The European Green Deal*. Brussels: European Commission. [online] Достъпен на: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-green-deal-communication_en.pdf [Accessed 18 May 2025].
4. **European Commission**, 2021. *Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy*. Brussels: European Commission. [online] Достъпен на: https://finance.ec.europa.eu/publications/strategy-financing-transition-sustainable-economy_en
5. **European Commission**, 2023. *Regulation (EU) 2023/2631 on European Green Bonds*. Brussels: European Commission. [online] Достъпн на: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R2631>

6. **European Investment Bank, 2023.** *EIB Group Climate Bank Roadmap Progress Report 2023*. [online] Достъпен на: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240145_eib_group_2023_climate_bank_roadmap_progress_report_en.pdf
7. **European Investment Bank, 2023.** *The EIB Group Climate Bank Roadmap 2021–2025*. [online] Достъпен на: <https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap> 9.
8. **European Investment Bank, 2024.** *EIB Group Climate Bank Roadmap Progress Report*. [online] Достъпен на: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240145_eib_group_2023_climate_bank_roadmap_progress_report_en.pdf
9. **European Investment Bank, 2024.** *G20 Sustainable Finance Roadmap: EIB Progress Report*. G20 Sustainable Finance Working Group. [online] Достъпен на: <https://g20sfwg.org/progress-tracking> 8.
10. **European Parliament and Council, 2021.** *Regulation (EU) 2021/1119 establishing the framework for achieving climate neutrality (European Climate Law)*. *Official Journal of the European Union*, L243, pp. 1–17. [online] Достъпен на: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1119>
11. **International Platform on Sustainable Finance (IPSF), 2022.** *Common Ground Taxonomy – Climate Change Mitigation: Instruction Report*. Brussels: European Commission. [online] Достъпен на: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-06/220603-international-platform-sustainable-finance-common-ground-taxonomy-instruction-report_en.pdf
12. **Mertens, D. and Thiemann, M., 2023.** The European Investment Bank: the EU's Climate Bank? In: Rayner, T., Szulecki, K., Jordan, A. and Oberthür, S., eds. *Handbook on European Union Climate Change Policy and Politics*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 68–82.
13. **Riegler, M., 2023.** Towards a definition of sustainable banking – a consolidated approach in the context of guidelines and strategies. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, [online] 8(1). Достъпен на: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-023-00078-4>
14. **Spinaci, S., 2021.** *Green and Sustainable Finance*. EPRS - European Parliamentary Research Service, [online] February. Available at: <https://www.eprs.ep.europa.eu/>
15. **United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), n.d.** *The Paris Agreement*. [online] Достъпен на: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>
16. **United Nations, н.д.** *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. [online] Достъпен на: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Даниела Попниколова, Докторант,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Daniela Popnikolova, PhD Student, Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Business and Computer Sciences

РОЛЯТА НА ЕВРОПЕЙСКАТА ИНВЕСТИЦИОННА БАНКА ЗА РАЗВИТИЕ НА УСТОЙЧИВОТО БАНКИРАНЕ В ЕС

Даниела Попниколова, Докторант

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Докладът анализира ролята на Европейската инвестиционна банка /ЕИБ/ в реализирането на стратегическите цели на Европейския съюз, заложили в Зелената сделка и Таксономията на ЕС, с фокус върху устойчивото развитие и климатична неутралност. Анализът е основан на теоретичната рамка за устойчивото банкиране, базирана на интеграцията на екологични, социални и управленски критерии, като предлага ясно разграничение между климатично, зелено и устойчиво финансиране. Чрез преглед на стратегическите документите от пътната карта на ЕИБ и анализ на напредъка през периода 2021-2023 г. се очертава степента на реализиране на целите, свързани с прехода към зелена икономика и трансформация на институцията в климатична банка на ЕС. Проучването показва, че ЕИБ не само финансира устойчиви проекти, но и действа като стратегически катализатор, формулиращ насоки и стандарти в устойчивото банкиране.

Ключови думи: Европейска инвестиционна банка, устойчиво банкиране, Зелена сделка, Таксономия на ЕС, климатична банка, устойчиво финансиране, климатична неутралност.

THE ROLE OF THE EUROPEAN INVESTMENT BANK IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE BANKING IN THE EU

Daniela Popnikolova, Phd. Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This paper analyzes the role of the European Investment Bank /EIB/ in implementing the European Union's strategic objectives, outlined in the Green Deal and EU Taxonomy, with a focus on sustainable development and climate neutrality. The analysis is based on the theoretical framework of sustainable banking, grounded in the integration of environmental, social and governance /ESG/ criteria, and provides a clear differentiation between climate, green and sustainable finance. By reviewing strategic documents from EIB's Climate Road Map and assessing progress made during the 2021-2023 period, the study outlines the extent to which the institution has advanced its goals related to the green economic transition and its transformation into the EU's climate bank. The findings indicate that the EIB not only finances sustainable projects but also acts as a strategic catalyst, shaping guidelines and standards in the field of sustainable banking.

Keywords: European Investment bank, sustainable banking, Green Deal, EU Taxonomy, climate bank, sustainable finance, climate neutrality.

БАНКОВИТЕ СЛИВАНИЯ И ПОГЛЪЩАНИЯ В БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2022-2024 ГОДИНА – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Емил Стоянов, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение.

Анализът и изложението на доклада се фокусира върху практиката на сливания и поглъщания в банковия сектор на Република България през периода 2022-2024 г. , проблемите и перспективите пред сектора на финансови услуги. Изследването акцентира върху две емблематични сделки – сливането на „КВС Банк“ и „Обединена българска банка“, представляващо хоризонтална интеграция на пазарни лидери, и поглъщането на „Токуда Банк“ от „БАКБ“, като пример за консолидация на по-малки играчи. Целта на анализа е да се изследва развитието на М&А активността в българския банков сектор през 2022-2024 г., да се идентифицират ключовите фактори, мотиви и ефекти от тези сделки, както и да се очертаят проблемите и перспективите пред бъдещото развитие на консолидационните процеси в сектора. Въпреки че броят на сделките по сливания и поглъщания в българския банков сектор през периода 2022-2024 г. е ограничен, анализът на тези емблематични примери позволява да се извлекат ценни изводи за тенденции и предизвикателствата пред банковата консолидация в страната, допринасяйки за по-задълбочено разбиране на процесите и тяхното значение за развитието на сектора.

Може да се твърди, че нашето съвремие е ера на обединяването, сливанията, поглъщанията, консолидациите между компании и банки, което се наблюдава не само на вътрешно-национално ниво, но и на международно (Иванова, 2012). През годините на XX и началото на XXI век пазарната среда и участващите в нея сектори на икономиката преминават през различни процеси на реструктуриране (чрез приватизация и консолидация), интернационализация и глобализация. Всеки от тях променя и засяга отделните стопански субекти, тяхната дейност, структура, мисия, цели, регулиране и т.н. Един от основните продукти, формиращ се вследствие на тези процеси, са бизнес комбинации под формата на сливания и поглъщания. Осъществяването на С&П между банки те дава възможност за навлизане на чужди пазари, за подобряване на конкурентоспособността на бан-

ковите продукти и услуги, за завоюване на нови пазарни позиции, за покриване на повече и различни пазарни сегменти както на национално, така и на международно ниво (Иванова, 2022).

1. Анализ на развитието на сделките по сливания и поглъщания в банковия сектор в България през периода 2022-2024 г.

Сливанията и поглъщанията са един от най-актуалните феномени в практиката на международния бизнес (Иванова, 2008). Те намират приложение и развитие в българската практика и в частност в банковия сектор. В следващото изложение е представено развитието на тези сделки за посочения период и някои по-мощни такива, от които могат да се извеждат изводи и обобщения за бранша.

През периода 2022-2024 г. българският банков сектор продължава да се движи в посока на консолидация, макар и темпът на финализирани сделки да остава умерен. Въпреки че не се наблюдава вълна от сливания и поглъщания, активността в тази област запазва стратегическото си значение за българските банки. Тези процеси са от ключово значение за адаптацията на финансовите институции към динамично променящата се бизнес среда, характеризираща се с нарастваща конкуренция, технологични иновации и регулаторни промени.

Бизнес средата в България през периода 2022-2024 г. е определящ фактор, влияещ върху сделките по сливания и поглъщания в банковия сектор. Макроикономическите условия, белязани от икономически растеж, инфлационен натиск и колебания в лихвените проценти, създават сложен пейзаж, който едновременно поражда възможности и поставя предизвикателства пред банковата консолидация. Стабилността на финансовата система, поддържана от регулаторни мерки и надзор, е ключов фактор, който осигурява основа за сделки, но и определя рамките, в които те могат да се осъществят (PWC, 2024).

Регулаторната рамка в България, включваща строги процедури за одобрение от Българската народна банка (БНБ) и Комисията за защита на конкуренцията (КЗК), играе съществена роля в процеса на сливания и поглъщания. Необходимостта от получаване на одобрение от регулаторните органи, както на национално, така и на европейско ниво, удължава времето за финализиране на сделките и повишава сложността на процеса (BACB, 2024). Хармонизацията с европейското законодателство, включително Директива 2005/56/CE за трансгранични сливания, оказва влияние върху правната рамка и процедурите, регулиращи M&A в банковия сектор.

Конкурентната среда в българския банков сектор е доминирана от няколко големи банки, което води до висока пазарна концентрация. Тази структура стимулира по-малките банки да търсят стратегически партньорства и консолидация като път за повишаване на конкурентоспособността и постигане на по-голям пазарен дял (PWC, 2024). В същото време, нарастващата конкуренция от страна на финтех компании и небанкови финансови институции, налага на традиционните банки да се адаптират и да търсят нови начини за растеж и иновации, включително чрез сливания и поглъщания. Технологичните промени и дигитализацията са мощен двигател на трансформация в банковия сектор, оказващ влияние и вър-

ху М&А активността. Необходимостта от значителни инвестиции в дигитална трансформация и иновации, за да се отговори на променящите се потребителски предпочитания и да се конкурира с новите финтех играчи, стимулира банките да търсят консолидация като начин за споделяне на разходи и придобиване на технологични компетенции.

Основните фактори, стимулиращи развитието на сделките по сливания и поглъщания в българския банков сектор през периода 2022-2024 г., са комплексни и многопластови. Необходимостта от консолидация се диктува от стремежа към повишаване на ефективността, оптимизиране на разходите и постигане на по-голям мащаб, което е от съществено значение за конкурентоспособността в условията на глобализиран пазар. Възможностите, които дигитализацията и разширяването на пазарния дял предлагат, също са ключови мотиви за М&А активност. В същото време, редица фактори възпрепятстват по-динамичното развитие на сделките по сливания и поглъщания в българския банков сектор. Регулаторните изисквания и процедури, макроикономическата несигурност и потенциалните рискове, свързани с интеграцията на различни банкови култури и системи, представляват сериозни предизвикателства, които банките трябва да преодолеят при осъществяване на М&А сделки.

Теорията и практиката на съвременния корпоративен мениджмънт извежда различни мотиви, водещи до сливания и поглъщания, присъщи и за банковия бизнес, като ги обособява в няколко групи – икономически, финансови, стратегически и управленски (Иванова, 2006). С повишаването на конкуренцията организациите фирми и банков започват да търсят начини за намаляване на разходите и рисковете на бизнесите си. Един от начините е чрез сливане или поглъщане с цел реализиране на икономии от мащаба, чрез елиминирание на неефективни и излишни отдели, както и обединяване на отделни звена, които управляват операциите и дейностите им (Иванова, 2009). Тези и други мотиви и ефекти се наблюдават и при анализирания сделки за сливания и поглъщания в българския банков сектор през анализирания период.

През периода 2022-2024 г. се открояват две основни сделки по сливания и поглъщания в българския банков сектор, които илюстрират различни аспекти на консолидационните процеси: сливането на „КВС Банк“ и „Обединена българска банка“ и поглъщането на „Токуда Банк“ от „БАКБ“.

Сделката по сливане на „КВС Банк“ и „Обединена българска банка“ е знаков пример за консолидация в българския банков сектор през периода 2022-2024 г. (Economic, 2023). Участници в сделката са „КВС Group“, белгийски финансов конгломерат, който придобива „Райфайзенбанк“ България и впоследствие слива дъщерната си „КВС Банк“ с „Обединена българска банка“, която също е част от „КВС Group“. Видът на сделката е поглъщане на „Райфайзенбанк“ България от „КВС Group“, последвано от сливане на „КВС Банк“ и „Обединена българска банка“, което води до обединение на две от най-големите банки в България в един пазарен лидер (Economic, 2023). Мотивите за сделката са предимно стратегически, като основната цел е увеличаване на пазарния дял и постигане на лидерска позиция в българския банков сектор. Финансовите мотиви включват очаквани икономии от мащаба и синергии от обединение на активи и клиентска база, а икономическите мотиви са свързани с подобряване на ефективността и конку-

рентоспособността на обединената банка. Очакваните ефекти от сливката са синергични, финансови, оперативни и пазарни. Синергичните ефекти се очакват от обединението на две големи банки, финансовите ефекти включват увеличение на активи, пазарен дял и потенциално печалба, оперативните ефекти са свързани с интеграция на клонова мрежа, системи и персонал, а пазарните ефекти водят до създаване на пазарен лидер и промяна в конкурентната среда. Стойността на сделката за придобиване на „Райфайзенбанк“ България от „KBC Group“ възлиза на малко над 1 млрд. евро (Economic, 2023). Причините за сливането и поглъщането са стратегическата цел на „KBC Group“ за разширяване на пазарното присъствие в България и продължаващата консолидация в банковия сектор. Позитивните страни на сделката включват създаване на силен пазарен лидер и потенциал за повишена ефективност и иновации, докато негативните страни са свързани с увеличаване на пазарната концентрация, потенциални рискове при интеграция и съкращения на персонал.

Сделката по поглъщане на „Токуда Банк“ от „Българо-американска кредитна банка“ АД (БАКБ) представлява пример за консолидация на по-малки играчи в българския банков сектор (BACB, 2024). Участници в сделката са БАКБ, българска банка с частен капитал, и „Токуда Банк“, малка банка, собственост на японската „Tokushukai“ Inc. (BACB, 2024) Видът на сделката е поглъщане, при което „БАКБ“ придобива 99.94% от акциите на „Токуда Банк“ (Ivanova, Pieva, 2024). Мотивите за сделката са стратегически, финансови и икономически. Стратегическите мотиви включват разширяване на пазарния дял на БАКБ, макар и ограничено поради малкия размер на Токуда Банк. Финансовите мотиви са свързани с увеличаване на активи и потенциал за икономии от мащаба, а икономическите мотиви целят подобряване на конкурентоспособността на „БАКБ“ (Ivanova, Pieva, 2024). Ефектите от сделката са синергични, финансови, оперативни и пазарни, но в по-малък мащаб в сравнение със сделката „KBC Банк“/ОББ. Синергичните ефекти са ограничени поради малкия размер на „Токуда Банк“ финансовите ефекти включват увеличение на активи на „БАКБ“, оперативните ефекти са свързани с интеграция на дейности и клиентска база, а пазарните ефекти имат ограничено влияние върху пазарната концентрация. Стойността на сделката не е публично достъпна (Ivanova, Pieva, 2024). Причините за сливането и поглъщането са стратегическата цел на „БАКБ“ за растеж и консолидация и възможността за придобиване на активи и клиентска база. Позитивните страни на сделката са увеличаване на размера на „БАКБ“ и потенциал за по-нататъшно развитие, докато негативните страни са свързани с ограничено пазарно въздействие и рискове при интеграция.

2. Перспективи пред развитието на сделките по сливания и поглъщания в българския банков сектор.

Въпреки съществуващите предизвикателства, перспективите за бъдещо развитие на M&A в българския банков сектор остават положителни и обнадеждаващи. Потенциалът за по-нататъшна консолидация е значителен, особено сред по-малките и средни банки, които търсят начини за повишаване на ефективност-

та, разширяване на продуктовата гама и достигане на по-голям мащаб, за да се конкурират успешно с пазарните лидери (PWC, 2024). Консолидацията се очертава като естествен отговор на засилената конкуренция, нарастващите регулаторни изисквания и необходимостта от инвестиции в дигитализация и иновации.

Влиянието на дигитализацията и Fintech се очаква да бъде ключово за бъдещата M&A активност в българския банков сектор. Банките все повече ще търсят M&A като стратегически инструмент за придобиване на технологични компетенции, дигитални платформи и иновативни бизнес модели, за да се адаптират към бързо променящия се пейзаж на финансовите услуги и да отговорят на нарастващата конкуренция от страна на Fintech компании. Сделките, насочени към придобиване на Fintech стартапи или технологични решения, ще стават все по-чести, тъй като банките се стремят да ускорят дигиталната си трансформация и да предложат по-добри и иновативни услуги на своите клиенти.

Възможно е да се наблюдава и поява на нови играчи на българския банков пазар, които ще използват M&A като стратегия за навлизане и бърз растеж. Чуждестранни инвеститори, интересувачи се от българския пазар, могат да изберат M&A като по-ефективен и бърз начин за установяване на присъствие и придобиване на пазарен дял, вместо да започват дейност от нулата. Европейската интеграция и хармонизация на регулаторната рамка ще продължат да улесняват трансграничните сделки и да стимулират консолидацията на регионално ниво.

Възможните тенденции в развитието на M&A в краткосрочен и средносрочен план включват засилване на консолидацията в определени ниши на пазара, като например специализирани банки, обслужващи малки и средни предприятия, или банки, фокусирани върху потребителско кредитиране и дигитални услуги. Фокусът върху технологични M&A и придобиване на дигитални платформи ще се засили, тъй като банките се стремят да ускорят дигиталната си трансформация и да отговорят на конкуренцията от Fintech компании. Увеличаването на трансграничните сделки в рамките на ЕС също е възможна тенденция, водена от стремежа към по-голяма интеграция и ефективност на европейския банков сектор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Анализът на сливанията и поглъщанията в българския банков сектор през периода 2022-2024 г. разкрива сложна и динамична картина, в която консолидацията се утвърждава като водеща тенденция, обусловена от съчетание от стратегически, икономически и регулаторни фактори. Сделките между банките „КВС Банк“ и „ОББ“ и между „БАКБ“ и „Токуда Банк“, макар и различни по мащаб и пазарно въздействие, илюстрират основните аспекти на консолидационните процеси в сектора, подчертавайки както потенциалните ползи, така и съпътстващите предизвикателства.¹

¹ BACB. (2024) The Commission for Protection of Competition cleared the acquisition of direct control by BACB over Tokuda Bank. [online] Available at: <https://www.bacb.bg/en/news/the-commission-for-protection-of-competition-cleared-the-acquisition-of-direct-control-by-bacb-over-tokuda-bank>

Сливанията и поглъщанията се утвърждават като незаменим инструмент за развитие на българския банков сектор, осигурявайки път за растеж, иновации и адаптация към бързо променящата се пазарна среда. Въпреки че сделките по консолидация носят значителен потенциал за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на банките, те не са панацея и са съпътствани от редица рискове и предизвикателства, които изискват внимателно управление и стратегически подход. Успешното реализиране на ползите от М&А в българския банков сектор зависи от способността на банките да преодолеят регулаторните бариери, да управляват ефективно процесите на интеграция, да запазят лоялността на клиентите и да се адаптират към новите технологични и пазарни реалности.

Бъдещата роля на М&А като двигател на развитието и консолидацията на българския банков сектор е безспорна. Въпреки че темпът на консолидация може да варира в зависимост от макроикономическите условия и регулаторната среда, стратегическото значение на М&А за българските банки ще продължи да нараства. За да се реализира пълният потенциал на М&А като инструмент за устойчиво и ефективно развитие на банковия сектор, е необходимо да се създаде балансирана регулаторна рамка, която да насърчава конкуренцията и иновациите, да се подпомага ефективното управление на процесите на интеграция, и да се насърчава стратегически подход, който да отчита както финансовите, така и организационните и социални аспекти на корпоративните консолидации, гарантирайки дългосрочна стабилност, конкурентоспособност и устойчивост на българския банков сектор в условията на глоболизираща се икономика и дигитална трансформация.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова, Виржиния, Интернационализация на банковата дейност и създаването на банкови конгломерати, , Научен алманах на ВСУ „Черноризец 12 Храбър“, Серия „Икономика и стопанско управление“, Книжка 6, 2009, стр.102.
2. Иванова, Виржиния, Основни фактори и мотиви, стимулиращи развитието на международните банкови сливания и поглъщания, Научен алманах на ВСУ „Черноризец Храбър“, Серия „Общество и личност“, Книжка 14, 2006, стр.90.
3. Иванова, Виржиния, Процесът на сливания и поглъщания в международния банков бизнес, Издателски център на ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, 2022, стр.201.
4. Иванова, Виржиния, Технология на процеса за банково сливане или поглъщане, Икономическа мисъл, Книжка 1, 2008, стр.76.
5. Иванова, В., Сливания и поглъщания в международния бизнес, Издателство на ВСУ „Черноризец Храбър“, 2012, с.5
6. BACB. (2024) The Commission for Protection of Competition cleared the acquisition of direct control by BACB over Tokuda Bank. [online] Available at: <https://www.bacb.bg/en/news/the-commission-for-protection-of-competition-cleared-the-acquisition-of-direct-control-by-bacb-over-tokuda-bank>

7. Economic.bg. (2023) БНБ разреши сливането на КВС Банк и ОББ. [online] Available at: <https://www.economic.bg/bg/a/view/bnb-razreshi-slivaneto-na-kbc-bank-i-obb>
8. Ivanova, M. and Ilieva, E. (2024) БАКБ купува „Токуда Банк“. [online] Available at: <https://www.investor.bg/a/538-pazari/392688-bakb-kupuva-tokuda-bank>
9. PwC analysis based on BNB data. (2024a) Анализ на банковия сектор в България през 2023 година. [online] Available at: <https://banker.bg/2024/02/07/анализ-на-банковия-сектор-в-българия/>
10. Пирински, П., Радева, М. (2024) Анализ на банковия сектор в България към юни 2024 г.: Ключови показатели, ръстове и тенденции. [online] Available at: <https://banker.bg/2024/08/19/analiz-bankoviya-sektor-balgariya-yuni-2024/>

Емил Стоянов, Студент,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Emil Stoyanov, Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Business and Computer Sciences

БАНКОВИТЕ СЛИВАНИЯ И ПОГЛЪЩАНИЯ В БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2022-2024 ГОДИНА – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Емил Стоянов, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Сливанията и поглъщанията (Mergers and acquisitions - M&A) са ключов двигател на развитието в съвременния банков сектор, играейки централна роля в процесите на растеж, консолидация и повишаване на конкурентоспособността. В контекста на глоболизиращата се икономика, бързата дигитализация и динамично променящата се икономическа среда, сделките по M&A се утвърждават като стратегически инструмент за позициониране и оцеляване на банките. В българския контекст, където консолидацията е устойчива тенденция, задълбоченото разбиране на механизмите и ефектите от сливанията и поглъщанията е от критично значение за гарантиране на стабилността и ефективността на банковия сектор.

Ключови думи: сливания, поглъщания, банков сектор, консолидация, бизнес среда, глобализация, конкурентоспособност, интеграция, бизнес рискове, ефекти от сливанията, дигитализация, ефективност.

BANK MERGERS AND ACQUISITIONS IN BULGARIA FOR THE PERIOD 2022-2024 – PROBLEMS AND PROSPECTS

Emil Stoyanov, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Summary: Mergers and acquisitions (M&A) are a key driver of development in the modern banking sector, playing a central role in the processes of growth, consolidation and increasing competitiveness. In the context of a globalizing economy, rapid digitalization and a dynamically changing economic environment, M&A transactions are establishing themselves as a strategic tool for the positioning and survival of banks. In the Bulgarian context, where consolidation is a sustainable trend, a thorough understanding of the mechanisms and effects of mergers and acquisitions is of critical importance for ensuring the stability and efficiency of the banking sector.

Keywords: mergers, takeovers, acquisitions, banking sector, consolidation, business environment, globalization, competitiveness, integration, business risks, effects of mergers, digitalization, efficiency.

КИТАЙСКИЯТ НАТИСК ВЪРХУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЕЛЕКТРОМОБИЛНИЯ СЕКТОР: ОТГОВОРЪТ НА ЕС

Добромир Белчев, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

През последните години китайските производители отчитат сериозен ръст на износа на нови електрически превозни средства към Европейския съюз. Предлагайки модели със значително по-ниска цена, те навлизат агресивно на европейския пазар. Развитието на сектора на електрически превозни средства в Китай е пряко свързано с последователната държавна политика въведена около 2010г., която включва целенасочено субсидиране на производствения процес и стимулиране на иновациите и технологичния напредък в областта (Li, Long, Chen, Chen, Zheng, Yang, 2019). Напредъкът на китайската автомобилна индустрия се обуславя и от изграждането на напълно интегриран и оптимизиран производствен цикъл започващ с добива на суровини и обхващащ ключови процеси като производството на батерии и електронни компоненти. (Bencivelli, Baron, Suarez-Varela, Vuletic, 2024).

В този контекст през октомври 2023 г. Европейската комисия инициира началото на антисубсидийно разследване, насочено към изясняване на характера и обхвата на държавната подкрепа, предоставяна от китайското правителство към производителите на електрически превозни средства. Целта на разследването е да установи дали тези субсидии заплашват конкурентните условия на общия европейски пазар. В резултат на проведеното разследване Европейската комисия установява, че субсидиите предоставяни на производителите на електрически превозни средства в Китай представляват форма на нелоялна конкуренция, която създава сериозни изкривявания в пазарната среда на Европейския съюз и оказва отрицателно въздействие върху състоянието на промишлеността за производство на електромобили (Регламент 2024/1866, 2024).

Вземайки под предвид заключенията относно влиянието и вредата, която нанася субсидираният внос, Съюзът приема регламент за въвеждане на временни, а впоследствие и окончателни антисубсидийни мерки, включващи налагането на мита върху вноса на електрически автомобили с произход Китай (Регламент 2024/2754, 2024).

В тази връзка дефинираната научна цел на настоящия доклад обхваща проучване и анализ на причините за въвеждане на антисубсидийните регулации от страна на ЕС, както и оценка на тяхното потенциално въздействие върху търговията, конкурентната динамика на автомобилния сектор и постигането на стратегически цели за устойчиво развитие.

Методология

За извършване на изследването се използва мултидисциплинарен подход, обединяващ количествен анализ на данни с качествени оценки на въведените регулаторни рамки. Извършено е проучване на научни трудове на автори, европейски нормативни документи и др. Анализират се данни от статистическата служба „Евростат“ към Европейската комисия и информация изнесена в регламенти на ЕС, за да се извърши оценка на динамиката във вноса и ефективността на изравнителните мита, въведени като регулационна мярка с цел противодействие на субсидирания внос с произход Китай, както и осигуряване на нужната конкурентоспособност в търговската среда. На база на извършеното проучване се подкрепя нуждата от въведените антисубсидийни мерки, както от икономическа, така и от стратегическа гледна точка.

Резултати и обсъждане

Съгласно Споразумението за субсидии и компенсаторни мерки (SCM Agreement), прието от Световната търговска организация (СМО), всяка субсидия, която предоставя специфично търговско предимство на определени производители и води до вреда за конкурентите в други държави, се счита за нарушаване на пазарната равнопоставеност. Основен принцип е, че държавната подкрепа не трябва да рефлектира върху международната търговия, както и да не нарушава нормалните условия на конкуренция на вътрешния пазар на друга страна членка. В случай на установена вреда, с цел възстановяване на пазарния баланс, споразумението позволява на засегнатите страни да въведат специфични регулации, изразяващи се в изравнителни (компенсаторни) мита прилагани при внос на стоки, ползващи се от предоставени държавни субсидии при тяхното производство (WTO, 1994).

Бързо разрастващото се търсене, в съчетание с ограничените производствени капацитети на част от европейските автомобилни компании, създава предпоставки за навлизане на външни пазарни участници. В този контекст китайските автомобилни производители, възползвайки се от своето ценово предимство - резултат от държавни субсидии насочени към производствения процес и интегрирани производствени вериги, се позиционират в ключова позиция за стратегическо отваряне на китайския износ и оказване на натиск върху конкурентоспособността на вътрешните производители в ЕС.

Таблица 1
Годишно потребление на ел.МПС в ЕС

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	1 октомври 2022 – 30 септември 2023
Видимо потребление на Съюза – брой	550 460	897 384	1 148 950	1 649 486
Брой ел.МПС произведени в ЕС	379 138	583 992	741 101	987 586
Пазарен дял на произведените в ЕС	68,8%	65,1%	64,4%	59,9%
Брой ел.МПС въведени от Китай	21 243	134 952	256 712	412 425
Пазарен дял на вноса от Китай	3,9%	15,0%	22,3%	25,0%
Внос от всички трети държави с изключение на Китай	150 079	178 440	151 137	249 475
Пазарен дял на трети държави с изключение на Китай	27,3%	19,9%	13,3%	15,1%

Източник: От автора по данни на Евростат

От данните представени в таблицата, се наблюдава ясно изразена тенденция на динамично нарастване на обема на електрическите моторни превозни средства (ел.МПС), въведени в експлоатация на територията на Европейския съюз. За периода 2020 г. – 30 септември 2023 г. се отчита не само устойчив ръст на общото потребление, но и съществена промяна в структурата на пазара на електромобици в рамките на Съюза. С начална стойност от 550 460 регистрирани автомобили през 2020 г., броят им нараства през всяка една от следващите отчетни години, достигайки 1 649 486 през 2023 г., което представлява общо увеличение от почти 200% за по-малко от четири години. Тази динамика отразява засиленото търсене и внедряване на автомобили задвижвани от електрически двигатели, показвайки, че европейския пазар е все по-възприемчив към електрическата мобилност.

Паралелно с нарастващото потребление в ЕС, се наблюдава ясно изразена възходяща посока в количеството въведени електромобици с произход Китай, както и на техния относителен пазарен дял. С присъствие от едва 3,9%, от видимото потребление в ЕС, през 2020г., равняващо се на 21 243 бр. ел.МПС, към 2023 г. броят им достига до 412 425 електромобици, отреждащи 25% от общото потребление.

Съпоставката на тези показатели демонстрира, че Китай не само увеличава износа си в абсолютни стойности, но и изземва пазарен дял, принадлежащ както на европейските производители, така и на доставчиците от останалите трети

страни. От 27,3% през 2020 г., делът на останалите трети страни постепенно се свива, достигайки до най-ниска стойност равняваща се на 13,3% през 2022 г. Отчетените промени подчертават сериозното изкривяване на конкурентната среда и необходимостта от регулаторна намеса с цел защита на равнопоставеността на участниците в търговията.

По време на проведеното разследване от Европейската комисия, се констатира, че в периода на условия, при които европейските производители са изправени пред нарастващи разходи за труд, суровини и електроенергия, както и пренасочване на производствени процеси към устойчиви и нискоемисионни технологии, китайският автомобилен сектор функционира в среда с по-либерално регулаторен режим по отношение на екологични, социални и трудови стандарти. Липсата на стриктни изисквания относно въглеродния отпечатък и енергийната ефективност позволява да се оптимизират производствените разходи и да се реализират значителни икономии (Brown, 2021). В същото време, китайските производители се ползват със значителна държавна подкрепа, отпускана под формата на субсидии, стимули и насочени инвестиции в електромобилната индустрия. Това им позволява да поддържат и дори да понижават крайната цена на автомобилите, предназначени за експорт, въпреки инфлационния натиск. В този контекст въвеждането на антисубсидийни (изравнителни) мита придобива ключово значение не само като инструмент за регулиране на вноса, но и като стратегически елемент от общата търговска политика на ЕС.

Таблица 2

Средна стойност на брой ел. МПС

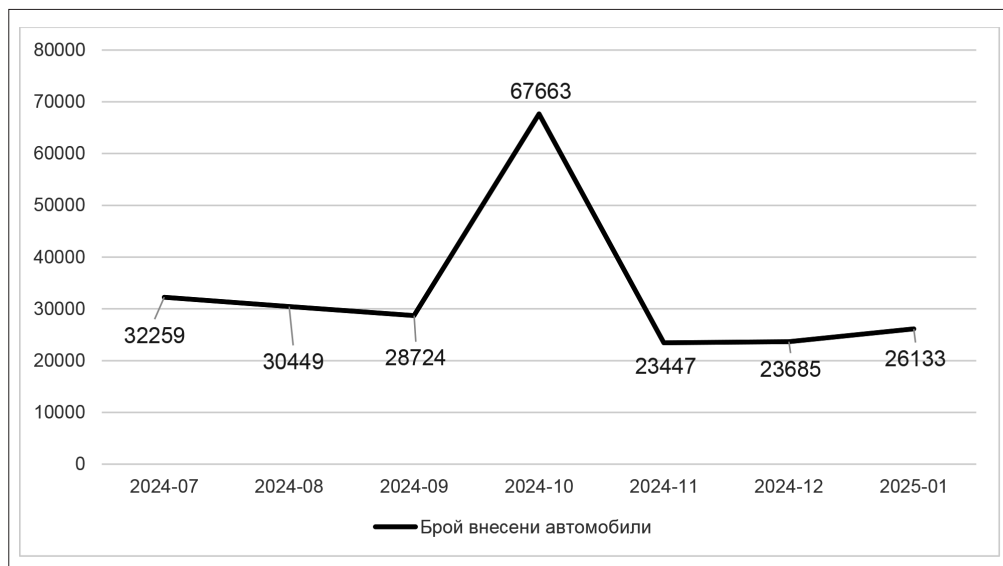
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	1 октомври 2022 – 30 септември 2023
Средна стойност на ел.МПС от Съюза	24 404 €	27 557€	31 244 €	33 560 €
Средна стойност на ел.МПС внос от Китай	28 154 €	24 510€	26 441 €	25 269 €
Средна стойност на ел.МПС внос от останалите трети страни	29 146 €	30 631 €	33 190 €	35 870 €

Източник: по данни изнесени в Регламент за изпълнение (ЕС) 2024/1866

Данните от **Таблица №2** представят изменението на средната цена на нови електрически превозни средства произведени на територията на ЕС; такива внесени от Китай и от други трети страни с изключение на Китай за периода 2020 – 30 септември 2023 г. Представените резултати позволяват да бъдат направени няколко заключения по отношение на ценовата динамика и пазарното позициониране на вноса от Китай спрямо общото равнище на цените в Съюза, както и

вноса от други трети държави. На фона на нарастваща инфлационна динамика, се наблюдава устойчива тенденция на нарастване на средната цена на електро-мобилите произведени в Съюза – от 24 404 евро през 2020 г. до 33 560 евро за периода октомври 2022 – септември 2023 г., което представлява увеличение от приблизително 37,5%.

В контраст с тази тенденция, средната цена на електрическите автомобили внесени от Китай остава значително по-ниска от средната за ЕС, като за разглеждания период тя варира между 24510 евро и 28154 евро, а през последната година от проучването се установява на 25269 евро. Това разминаване подчертава ценовото предимство на китайските производители. В същото време, средната цена на електромобилите, внесени от други трети страни е последователно по-висока от тази на китайските електромобили, като през последния отчетен период (октомври 2022 – септември 2023 г.) достига 35 870 евро, което е цена с над 10 000 евро по-висока от средната стойност на китайския внос. Този противоположен ход на ценовите нива се развива на фона на висока инфлация и покачване на производствените разходи в световен мащаб, което отново затвърждава ролята на предоставените държавни субсидии.



Фигура 1. Брой внесени нови електромобили в ЕС от Китай за периода юли 2024 – януари 2025 г.

Източник: по данни изнесени в Регламент за изпълнение (ЕС) 2024/1866

Месечните статистически сведения представени в линейната диаграма се отнасят до вноса на нови електрически превозни средства от Китай в Европейския съюз за периода от юли 2024 до януари 2025 – четири месеца преди налагането на изравнителните мита и три месеца след налагането им. Те разкриват значими тенденции, свързани с въвеждането им.

Наблюдава се отчетлив пик на количеството през октомври 2024 г., последният месец преди налагането на митата – 67 663 бройки, което представлява повече от 130% увеличение спрямо предходните месеци. Тази разлика може да се интерпретира като желание за натрупване на наличности от страна на европейските вносители, с цел да се избегнат ефектите от въвеждането на изравнителните мита. След влизането в сила на регулаторните мерки през ноември се регистрира очакван спад в обема на вноса – до 23 447 бройки, с леки колебания, изразяващи се в увеличение на обемите през следващите два месеца. Въпреки спада спрямо пиковите стойности от октомври, обемите остават относително стабилни, което подсказва, че независимо допълнителното митническо облагане, търсенето на китайски електрически превозни средства в рамките на Съюза запазва устойчив характер.

Настъпилото равновесие между фискалните мерки на Европейския съюз прилагани от митническите органи и търговската активност на пазара може да бъде интерпретирано като индикация за функционалността на изравнителните мита като инструмент на търговската политика, който успява едновременно да суспендира изкривяванията, произтичащи от субсидиран внос и да запази условията за доставка на продукти, търсени от потребителите.

Заклучение

На този етап емпиричните сведения относно въведените от Европейския съюз регулации, насочени към ограничаването на въздействието на вноса на субсидирано производство от Китай, демонстрират положителни резултати. Приложеният регулаторен подход може да бъде оценен като целесъобразен и ефективен механизъм в рамките на съвременната търговска политика на Съюза. Към настоящия момент се наблюдава постигането на относителен баланс между прилагането на изравнителни мита като инструмент за възвръщането на конкурентна пазарна среда и съхраняването на основните принципи на свободната търговия.

Наред с това обаче, следва да не се подценява високата степен на установената зависимост на европейския пазар от китайските производители на електрически превозни средства. Тази зависимост подчертава необходимостта от целенасочено насърчаване на инвестиции в местното производство, както и от подпомагане на иновации в сектора.

Бъдещите изследвания биха могли да се съсредоточат към оценката на дългосрочните ефекти от тези регулации върху пазарната динамика и напредъка на Европейския съюз в посока целите за устойчив и зелен преход.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Регламент за изпълнение (ЕС) 2024/1866 на Комисията от 3 юли 2024 година за налагане на временно изравнително мито върху вноса на нови задвижвани с акумулаторна батерия електрически превозни средства, предназначени за превоз на хора, с произход от Китайската народна република ОВ L, 2024/1866, 4.7.2024 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=OJ%3AL_202401866

2. Регламент за изпълнение (ЕС) 2024/2754 на Комисията от 29 октомври 2024 година за налагане на окончателно изравнително мито върху вноса на нови задвижвани с акумулаторна батерия електрически превозни средства, предназначени за превоз на хора, с произход от Китайската народна република. ОВ L, 2024/2754, 29.10.2024 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=OJ%3AL_202402754
3. Bencivelli, L., Baron, A.L., Suárez-Varela, M. and Vuletic, M. (2025). The Rise of the Electric Vehicle in China and its Impact in the EU. SSRN Electronic Journal. [online] <https://doi.org/10.2139/ssrn.5126797>
4. Brown, D. et al. (2021). The Future of the EU Automotive Sector. European Parliament [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695457/IPOL_STU\(2021\)695457_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695457/IPOL_STU(2021)695457_EN.pdf)
5. Li, W., Long, R., Chen, H., Chen, F., Zheng, X. and Yang, M. (2019). Effect of Policy Incentives on the Uptake of Electric Vehicles in China. Sustainability, 11(12), p.3323. [online] <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/12/3323>
6. World Trade Organization. (1994). Agreement on Subsidies and Countervailing Measures (SCM Agreement) [online] https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/24-scm.pdf

Добромир Белчев, Студент,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Dobromir Belchev, Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics, Faculty of Social,
Business and Computer Sciences

КИТАЙСКИЯТ НАТИСК ВЪРХУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЕЛЕКТРОМОБИЛНИЯ СЕКТОР: ОТГОВОРЪТ НА ЕС

Добромир Белчев, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Субсидираният внос на електрически автомобили произведени в Китай застрашава конкурентоспособността на европейските производители. С налагането на изравнителни мита, Европейският съюз се изправя пред предизвикателството да балансира между необходимостта от защита на конкурентоспособността на вътрешното производство и ангажимента си към дългосрочните цели за декарбонизация на транспортния сектор, като същевременно се стреми да избегне прекомерно ценово натоварване за крайния потребител. Чрез прилагане на мултидисциплинарен подход, изследването цели да анализира причините за въведените регулации и тяхната ефективност.

Ключови думи: Субсидиран внос, електрически автомобили, изравнителни мита, конкурентоспособност, декарбонизация, външна търговия.

CHINESE PRESSURE ON THE COMPETITIVENESS OF THE ELECTRIC VEHICLE SECTOR: THE EU'S RESPONSE

Dobromir Belchev, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: The subsidized import of electric vehicles manufactured in China poses a threat to the competitiveness of European producers. By imposing countervailing duties, the European Union faces the challenge of balancing the need to protect domestic manufacturing competitiveness with its commitment to long-term decarbonization goals in the transport sector, while also seeking to avoid excessive cost impact over the end consumers. Through a multidisciplinary approach, this study aims to analyze the causes and the effectiveness of the implemented regulatory measures.

Keywords: subsidized import, electric vehicles, countervailing duties, competitiveness, decarbonization, foreign trade.

THE EUROPEAN POLITICAL COMMUNITY: STRUCTURE, OBJECTIVES AND ITS ROLE IN CONTEMPORARY EUROPEAN INTEGRATION

Madlena Kostadinova, Student

1. Introduction

The European Political Community (EPC) is an forum for political and strategic discussions about the future of . The idea of it was proposed by the President of France-Emmanuel Macron during his speech on 9 May, 2022 at the closing ceremony of the EU-sponsored Conference on the Future of Europe . He said that this would be a new European organisation to provide a space for democratic European nations with “shared core values” to find space for cooperation and he suggested areas for cooperation might include political coordination, security cooperation, energy and the free movement of people, particularly young people. This caused so many different reactions, scandals and controversies. It was suggested that the organization should be open to countries such as Ukraine and Western Balkans which are seeking to join The European Union and also countries that left it-UK. There were concerns from some countries seeking to join the EU that the proposed European Political Community would be a way of denying them full EU membership. The Foreign Minister, Dmytro Kuleba (Ukraine) said that no alternatives to the European integration of Ukraine will be acceptable. North Macedonia’s Prime Minister Dimitar Kovacevski said Macron’s proposal was a good idea but said that it must not be a substitute for full European Union membership. The Former Prime Minister of the UK – Liz Truss said the UK does not support the proposal. She emphasised that the UK saw NATO as the key guarantor of security in Europe and the G7 as the key economic alliance. However, a few weeks after becoming Prime Minister in September 2022 she indicated she would be attending. The proposal was discussed at the European Council (EU heads of state or government) meeting on 23-24 June 2022. The conclusions of the meeting noted the objective of the EPC would be “to foster political dialogue and cooperation to address issues of common interest so as to strengthen the security, stability and prosperity of the European continent”. However, it stressed that this framework would “not replace existing EU policies and instruments, notably enlargement, and will fully respect the European Union’s decision-making autonomy”. Following the meeting, it was confirmed the first meeting of the EPC would take place in Prague in October (only

five months after the proposal). The President of the European Council, Charles Michel said the EPC would likely meet in the format of political leaders only.

2. Structure

The EPC does not have a permanent structure, unlike the EU, nor does it have binding legislative powers. The EU Council is of the opinion that EPC leaders should meet twice a year. The compromise scenario would be that it is modelled on the G20 with summits organised on a rotating basis by each participating country with the host alternating between an EU member state and a third country.

3. Summits

Two summits are held every year with the spring summit being hosted by a non-EU member state and the autumn summit hosted by an EU member state. The first one is held in the country assuming the presidency of the Council of the European Union during that semester. The first summit took place in Prague on 6 October 2022. The event was covered live by the Eurovision network. Following the first summit, it was decided that Moldova will hold the following meeting, and topics on which leaders agreed to work on include protecting “key facilities” such as pipelines, undersea cables, and satellites. It was also agreed that the next two summits would take place in Spain and in the United Kingdom. In May 2023, Switzerland expressed an interest in hosting an EPC summit in spring 2025. Serbia has also expressed an interest in hosting a future summit. During the closing press conference of the 4th summit, the British prime minister, Keir Starmer, confirmed that the next summit will take place in Hungary followed by summits in Albania and Denmark in 2025 – look at Table 1.

Table 1:

Overview of The European Political Community summits

Date	Host country	Host city	Chair	Countries attending
6 October 2022	Czech Republic	Prague Castle, Prague	Petr Fiala	44
1 June 2023	Moldova	Mimi Castle, Bulboaca	Maia Sandu	45
5 October 2023	Spain	Alhambra, Granada	Pedro Sanchez	45
18 July 2023	United Kingdom	Blenheim Palace, Woodstock	Keir Starmer	42
7 November 2024	Hungary	Puskas Arena, Budapest	Viktor Orban	43
16 May 2025	Albania	Skanderbeg Square, Tirana	Edi Rama	45

(Resource: Wikipedia, 2025)

4. Participants

Countries participating: Albania, Andorra, Armenia, Austria, Azerbaijan, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Georgia, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Kosovo, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Malta, Moldova, Monaco, Montenegro, Netherlands, North Macedonia, Norway, Poland, Portugal, Romania, San Marino, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, Ukraine, United Kingdom.

Organizations participating: Council of Europe, European Union (European Council, European Commission, European Parliament), NATO, OSCE

European countries not participating: Vatican City

European countries not invited: Russia and Belarus

All of the information is represented on Figure 1.

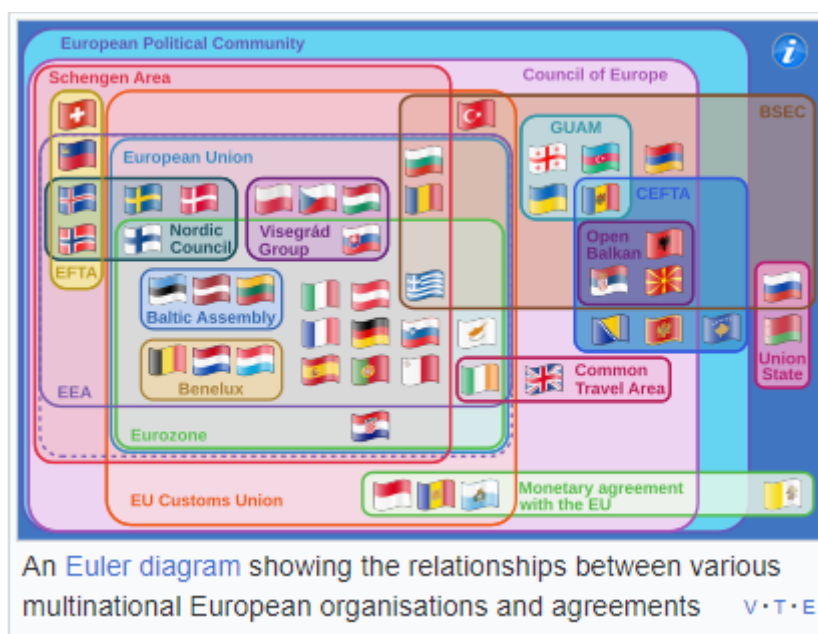


Figure 1. Supranational European Bodies

(Resource: Wikipedia, 2024)

5. Administrative rules

While the EPC itself is still evolving, its administrative rules and structures are influenced by broader EU administrative law principles.

Legal Framework: The Lisbon Treaty introduced a new legal basis for EU administrative law, emphasizing the need for an open, efficient, and independent European administration.

General Principles: These include democracy, the rule of law, and the protection of fundamental rights. The Charter of Fundamental Rights of the European Union enshrines the right to good administration.

Administrative Procedures: The EU has developed various ad hoc administrative procedures for implementing its rules, which are often fragmented and sector-specific.

Soft Law: Administrative rule-making can take many forms, such as guidelines, notices, frameworks, and communications. These are often referred to as “soft law”.

The EPC aims to create a flexible framework for political dialogue and policy delivery, potentially functioning without vetoes and focusing on areas not yet covered by EU competences.

6. Goals

In his address to the European Parliament on 9 May 2022, French President Emmanuel Macron proposed the European Political Community as “a new European organization” that would allow countries “that subscribe to our shared core values to find a new space for cooperation” on politics, security, energy, infrastructure, investment, and migration. The European Political Community has been interpreted by academics as a response to the invasion of Ukraine but also an attempt at rapprochement between member states of the European Union and the United Kingdom and a reflection of the limits of the European Union to own or fulfil the objectives of European integration and pro-Europeanism, particularly regarding geopolitics. The aim of the European Political Community is to provide a policy coordination platform for European countries across the continent and to foster political dialogue and cooperation to address issues of common interest, so as to strengthen the security, stability and prosperity of the European continent, in particular in regard to the European energy crisis.

The European Political Community aims at:

- strengthening the links between EU member states and non-EU member states who share the same European values,

- increasing cooperation between the member countries on a large scale of topics such as peace, security, energy, climate, migration and the current economic situation,

- allowing candidate states to start taking part in some European projects, such as student and university exchanges.

Core objectives:

- Security and stability:** Collaborate on regional security issues, with special emphasis on Eastern Europe and relations with Russia.

- Energy and Economic Resilience:** Coordinate energy security, renewable energy initiatives and response to energy crisis.

- Migration and Border Management:** Address cross-border migration flows and humanitarian issues affecting Europe.

7. Economical issues

Economic integration and cooperation among European countries:

Economic Resilience and Recovery: As Europe recovers from the economic shocks of the COVID-19 pandemic and the Russian invasion of Ukraine, the EPC

can serve as a platform for promoting economic recovery, sharing best practices, and coordinating efforts to address disruptions in supply chains, inflation, and energy crises.

Coordination on Economic Policy: The EPC allows for coordination on fiscal policies, especially among countries that are outside the EU's economic zone. This is critical for ensuring policy alignment to stabilize the economy, particularly in regions like the Western Balkans or Eastern Europe where political and economic development is uneven.

Economic development in neighboring countries:

Investment in Infrastructure: Economic development in non-EU European countries often hinges on improving infrastructure, including transportation, digital infrastructure, and urban development. The EPC could promote projects to help neighboring countries develop their infrastructure to align more closely with EU standards.

Access to EU Funding: Non-EU countries in the EPC may be able to tap into EU funding mechanisms, such as the EU Neighborhood Instrument or Pre-Accession Assistance, to help them modernize their economies and improve living standards. These financial tools could also help address the challenges of poverty reduction, social cohesion, and economic inclusion.

Investment in green economy and sustainability:

Sustainable Development Goals (SDGs): The EPC could focus on promoting policies that advance green growth, carbon neutrality, and the European Green Deal. Encouraging non-EU countries in the EPC to adopt similar environmental standards would create a more sustainable and resilient European continent.

Circular Economy and Green Finance: The EPC could promote a circular economy and encourage green investments. Facilitating green finance and supporting the transition to sustainable energy could be an important aspect of the EPC's broader economic agenda.

Challenges to economic cooperation:

Disparities in Economic Power: The gap in economic strength between EU and non-EU countries in the EPC could make full economic integration difficult.

Political Divergence: Economic cooperation may be hindered by differing political systems and policies between EU members and non-EU countries, particularly in areas like trade policy, regulatory alignment, and social policy.

Security Concerns: Economic progress is often linked to political stability. Ongoing conflicts, such as the war in Ukraine, can disrupt economic cooperation and make it challenging to prioritize long-term economic growth.

8. Role of EPC in the European Political Landscape

8.1. EU and EPC

The European Union (EU) and the European Political Community (EPC) are two different frameworks aimed at promoting cooperation, stability, and integration in Europe, but they have different scopes, structures, and objectives. Look at Table 2.

Table 2:

A comparison between EU and EPC

Aspect	European Union (EU)	European Political Community (EPC)
Origin & Purpose	Political and economic integration	Political dialogue and cooperation across Europe
Membership	27 European countries (EU members)	EU and non-EU European countries
Structure	Formal institutions (EU Parliament, Commission, etc.)	Informal platform for political cooperation
Decision-Making	Binding decisions, legislation	Consensus-based, non-binding decisions
Scope	Broad, covering economy, law, foreign policy, etc.	Focused on political dialogue, security, climate, etc.
Integration Level	High level of integration	Limited integration, flexible cooperation
Future	Likely further integration in some areas	Potential expansion and increased dialogue

(Resource: Based on a personal research, 2025)

Migration and Refugee Management: Migration and refugee management are significant challenges for Europe. The EU has developed policies to handle migration within its borders, but non-EU EPC members often face similar challenges. The EPC could serve as a forum to share best practices and develop joint policies on migration, border control, and integration of refugees. By involving non-EU EPC members, the EU could develop a more comprehensive regional response to irregular migration and create a unified strategy for managing humanitarian crises (e.g., Syrian refugees, Ukrainian refugees).

Research and Innovation Collaboration: The EU is a leader in scientific research and innovation (e.g., through Horizon Europe). Non-EU EPC members, such as Norway and Switzerland, are already involved in these programs, but there is potential for the EPC to expand research collaboration. EPC members could engage with EU-led innovation hubs and research networks to tackle shared challenges such as healthcare, sustainable energy, and digital transformation. Joint research projects could benefit both EU and non-EU countries by pooling resources and expertise.

Crisis Management and Humanitarian Aid: Both the EU and EPC can collaborate on humanitarian aid and crisis management within and outside Europe. The EU has robust mechanisms in place for responding to natural disasters and humanitarian crises, but the EPC could help ensure that both EU and non-EU countries have coordinated emergency responses.

Cultural and Educational Exchange: The EPC can be a platform to enhance educational exchanges and cultural diplomacy across Europe. Erasmus+, the EU's flagship student exchange program, could potentially be expanded to include more EPC countries, fostering youth mobility and cross-cultural understanding.

Economic Cooperation and Trade: While the EU has a single market and common economic policies, the EPC could help facilitate trade and economic cooperation between the EU and non-EU European countries. Countries like Switzerland, Norway, or Turkey could work with the EU in areas such as trade agreements, economic development, and joint research. Additionally, EPC members could support EU trade policies with third-party countries (e.g., Africa, Latin America), strengthening Europe’s global trade presence by acting in a coordinated manner.

8.2. EU and ASEM

The European Political Community (EPC) and ASEM are two prominent multilateral platforms with different geographical focuses and purposes but share common goals in addressing global challenges like security, climate change, and sustainable development. The EPC’s regional focus on European political stability and security could benefit from the broader Asia-Europe cooperation provided by ASEM, particularly on issues such as economic development, geopolitical dialogue, and global security. (Pay attention to Table 3)

Table 3:
A comparison between EPC and ASEM

Aspect	European Political Community (EPC)	ASEM (Asia-Europe Meeting)
Geographical Focus	Primarily Europe, including EU and non-EU European countries	Asia and Europe, including ASEAN, East Asia and EU countries
Purpose	Political dialogue, security cooperation, regional stability	Dialogue and cooperation on trade, economic development and regional security between Asia and Europe
Membership	EU member states, EU candidates and other European countries	EU member states, ASEAN countries and East Asian nations
Established	2022	1996
Primary Focus Areas	Security, political cooperation, climate change, migration	Trade investment, human rights, sustainable development
Geopolitical Influence	Primarily concerned with European political dynamics and security	Focuses on fostering Asia-Europe cooperation and addressing transregional challenges

(Resource: Based on a personal research, 2025)

Potential connections between EU and ASEM:

While the EPC and ASEM are distinct frameworks with different geographical focuses and objectives, there are several ways in which the two can be complementary:

Shared Geopolitical Interests: Both platforms aim to address global challenges like climate change, security threats, and economic instability, making potential overlap

in their agendas, particularly on issues such as energy security and sustainability. For instance, the EPC could engage with ASEM members to coordinate responses to challenges like the climate crisis or energy transitions, as both regions face these issues on a large scale.

Political and Diplomatic Dialogue: Both the EPC and ASEM prioritize dialogue and multilateral diplomacy. While the EPC's focus is more regional (within Europe), its outreach to neighboring countries (e.g., Ukraine, Turkey, the Western Balkans) may benefit from the ASEM framework by fostering discussions on broader geopolitical challenges affecting both Asia and Europe.

Economic Cooperation: Although the EPC is more focused on political cooperation, there may be some overlap in areas of economic collaboration, especially regarding trade and investment. European countries in the EPC could benefit from leveraging ASEM's network to enhance trade relations with Asia, especially in sectors like technology, green energy, and infrastructure development.

Security and Defense: As the EPC focuses heavily on regional security and cooperation, it might be able to find common ground with ASEM, especially in areas like counterterrorism, cybersecurity, and defense cooperation. Some countries within both frameworks, such as India and China, have strategic interests in security that may align with the EPC's goals.

Institutional Linkages: Some EPC countries, such as Turkey or Ukraine, have already engaged with ASEM or are involved in broader European-Asian cooperation, suggesting potential avenues for building bridges between these two frameworks. Moreover, EU participation in both the EPC and ASEM could help facilitate dialogues between the two organizations, focusing on shared interests like global governance and multilateralism.

9. Achievements

During the first summit, it was agreed that a European Union-led mission would be deployed on the Armenian side of the border with Azerbaijan for a period of two months of monitoring following the Armenia–Azerbaijan border crisis. This mission ultimately led to the deployment of a longer term European Union Mission in Armenia. The first summit also led to a rapprochement between the United Kingdom and European institutions. At the summit, the UK agreed to re-engage with the North Seas Energy Cooperation (NSEC) and committed to joining the Permanent Structured Cooperation (PESCO) and its Military Mobility programme. The second summit hosted by Moldova coincided with an €87m contribution to non-military logistical aid from the European Peace Facility, as well as the establishment of a civilian mission in Chişinău.

10. Reception

10.1. Positive

Enhanced cooperation beyond the EU: The EPC is praised for creating a cooperative space that includes both EU and non-EU European countries. This inclusivity allows countries like the UK, Turkey and Ukraine to engage in European matters fostering a sense of unity and shared purpose. Many see this as an essential platform for countries

that may not aspire to join the EU but still want to collaborate on issues like security, trade and energy.

Flexible and adaptive structure: Unlike the EU the EPC does not require formal membership or compliance with strict policies, allowing countries to participate in discussions without formal commitments. This flexibility is seen as beneficial for addressing urgent issues and encouraging broader participation in projects without complex bureaucratic barriers.

Timely response to regional threats: Given the Ukraine crisis and rising security concerns the EPC is valued as a forum to address regional instability, strengthen Europe's collective defense and coordinate sanctions or responses to external threats. It has also opened opportunities for non-EU countries in Eastern Europe to engage closely with EU members on security matters strengthening a unified European front.

Support for energy security and economic resilience: Many praise the EPC's role in fostering discussions on energy security, especially amid rising prices and the need for alternative energy sources. The EPC offers a space for countries to collaborate on resource-sharing and green energy initiatives helping Europe reduce dependency on external energy supplies especially from Russia.

10.2. Negative

Lack of binding power and formal structure: Critics argue that the EPC's lack of formal institutions or decision-making authority limits its effectiveness as it cannot enforce any agreements or policies. Some see the EPC as a "talk shop" where meaningful action is unlikely reducing its appeal as a forum that could drive real change in Europe.

Potential to undermine EU cohesion: Some European Union advocates worry that the EPC could dilute EU influence or create a parallel system that weakens EU unity. This concern is practically strong among EU member states that prefer to see European issues addressed within the EU framework fearing the EPC may create a "second tier" of European integration.

Unclear long-term vision: Critics point out that the EPC lacks a clear long-term mission or strategy making it difficult for member states to justify sustained commitment. There are concerns that without a strong and well-defined purpose the EPC may fail to stay relevant and could face declining engagement over time.

Limited appeal for prospective EU candidates: For countries like Ukraine, Moldova and the Western Balkans the EPC may feel like a consolation prize that delays their EU membership prospects. Leaders in these nations often see the EPC as a weaker substitute for the EU and fear it could be used to indefinitely postpone enlargement.

11. Conclusion

The European Political Community (EPC) represents a significant step towards fostering economic cooperation and integration across Europe. By bringing together EU and non-EU countries, the EPC aims to create a more cohesive and resilient economic landscape. Its focus on enhancing infrastructure, promoting innovation, and ensuring sustainable development underscores the commitment to long-term economic prosperity. The EPC's efforts to improve infrastructure, such as transportation and

digital networks, are crucial for facilitating trade and investment flows. Additionally, by supporting research and development, the EPC encourages technological advancements that can drive competitiveness and economic growth. The emphasis on sustainable development ensures that economic progress does not come at the expense of environmental and social well-being. The EPC represents a unique and adaptive approach to European collaboration especially for countries outside the European union framework. By including a diverse range of countries EPC enhances Europe's capacity to respond to crises cohesively, bolster resilience and project stability. It demonstrates a recognition that Europe's security, economic and environmental challenges require collaborative solutions that transcend the boundaries of formal political union. "It really has the potential to build a new forum for strategic exchange and policy-making on a pan-continental scale, which is very much what the geopolitical situation requires at the moment," Daniela Schwarzer, executive director for Europe and Eurasia at Open Society Foundations. "We know Europe didn't invest enough in its own neighbourhood for a long time," she went on. "So if this European Political Community becomes a forum and a place for policymaking, that actually shows the EU's neighbours that it's interesting to partner more closely with the EU, that will create more stability in the EU's neighbourhood." And she is absolutely right about it. The EPC is an essential platform for Europe to maintain cohesion in an era of rapid geopolitical and economic change. It's flexible inclusive structure allows countries to work together across Europe on critical issues and enhance the continent's resilience, security and global influence. Through collaboration in the EPC, Europe positions itself as an united force capable of addressing It's internal challenges and asserting It's role in the global community. I strongly believe that the EPC has the potential to strengthen the bonds between European nations significantly, creating an environment where dialogue and cooperation take precedence over division. It not only open the door for closer partnerships among EU and non-EU members alike but also demonstrates Europe's capacity to take collective action on issues of global importance. By focusing on shared goals and values, the EPC provides on opportunity to build trust, promote stability and ensure that Europe's voice remains strong and united on the global stage.

While the road ahead will most probably come with challenges, I am optimistic about the prospects of the EPC. Its success depends on the commitment of its members to move beyond rhetoric and work towards tangible outcomes that benefit all citizens. If this commitment is upheld, I am confident the EPC will serve as a beacon of hope and progress, paving the way for a more united, resilient and prosperous Europe.

References

1. Hofmann, H. C. H., Rowe, G. C., & Türk, A. H. (2011). Administrative rules. In Administrative law and policy of the European Union (online ed.). Oxford University Press.
2. Vertini, L., & De Silva, S. (2023). The European Political Community: Informality as a key to success (11 pages).
3. Von der Leyen, U. (2024, July 18). Political guidelines for the next European Commission 2024–2029 (31 pages).

4. Mayer, F., Pisani-Ferry, J., Schwarzer, D., & Vallée, S. (2022). Enlarging and deepening: Giving substance to the European Political Community (Policy Contribution 15/2022). Bruegel.
5. Tidey, A. (2022, October 5). What we know and don't know about the new European Political Community. Euronews. <https://www.euronews.com/next/2022/10/05/what-we-know-and-dont-know-about-the-new-european-political-community>
6. Europa. (2022). Meeting of the European Political Community, 6 October 2022.
7. Fella, S. (2022, October 6). What is the European Political Community? Euronews. <https://www.euronews.com/next/2022/10/06/what-is-the-european-political-community>
8. Wikipedia contributors. (2025, January 28). European Political Community. Wikipedia.
9. Consilium Europa. (2022, October 6). European Political Community – Informal meeting, 6 October 2022.

Мадлена Костадинова, Студент,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“, Факултет „Социални, стопански
и компютърни науки“

Madlena Kostadinova, Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics, Faculty of Social,
Business and Computer Sciences

ЕВРОПЕЙСКАТА ПОЛИТИЧЕСКА ОБЩНОСТ: СТРУКТУРА, ЦЕЛИ И НЕЙНАТА РОЛЯ В СЪВРЕМЕННАТА ЕВРОПЕЙСКА ИНТЕГРАЦИЯ

Мадлена Костадинова, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Тази статия разглежда произхода, структурата и зараждащата се роля на Европейската политическа общност (ЕПО), геополитическа инициатива, стартирана от френския президент Емануел Макрон през 2022 г. Като гъвкав междуправителствен форум, който включва както страни от ЕС, така и страни извън ЕС, ЕПО има за цел да засили политическия диалог и сътрудничеството по належащи въпроси като регионална сигурност, енергийна устойчивост, миграция и икономическо развитие. Изследването очертава неформалната структура, организацията на срещите на върха и административната динамика на ЕПО, като ги сравнява с институционалната рамка на Европейския съюз. То изследва целите на ЕПО, включително укрепване на връзките между държавите-членки на ЕС и съседните страни, създаване на възможности за съвместни инициативи и насърчаване на споделени европейски ценности, без да се замества политиката на разширяване на ЕС. Анализът подчертава и ключови икономически измерения на ЕПО, като например

насърчаване на възстановяването след COVID-19, насърчаване на зеленото развитие и улесняване на инвестициите в инфраструктура на целия континент. Чрез сравнителни оценки с платформи като ASEM, документът илюстрира потенциала на ЕПО да служи като допълващ механизъм към съществуващите политики на ЕС. Въпреки че ЕПО е приета положително заради своята приобщаемост и гъвкавост, остават критики относно липсата на официални правомощия и неяснотата на дългосрочната му стратегическа насока. В крайна сметка изследването заключава, че въпреки ранния си характер, ЕПО предлага жизненоважно пространство за паневропейско сътрудничество, особено във времена на геополитическо напрежение и трансформация. То е позиционирано като обещаващ инструмент за напредък в регионалната интеграция и стабилност в цяла Европа чрез необвързващо, но стратегическо сътрудничество.

Ключови думи: Европейска политическа общност (ЕПО), европейска интеграция, междуправителствено сътрудничество, разширяване на ЕС, регионална сигурност, енергийна устойчивост, миграционна политика, политически диалог, партньорства извън ЕС, европейско управление.

THE EUROPEAN POLITICAL COMMUNITY: STRUCTURE, OBJECTIVES AND ITS ROLE IN CONTEMPORARY EUROPEAN INTEGRATION

Madlena Kostadinova, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This paper examines the origins, structure, and emerging role of the European Political Community (EPC), a geopolitical initiative launched by French President Emmanuel Macron in 2022. As a flexible intergovernmental forum that includes both EU and non-EU countries, the EPC aims to strengthen political dialogue and cooperation on pressing issues such as regional security, energy resilience, migration, and economic development. The study outlines the EPC's informal structure, summit organization, and administrative dynamics, contrasting them with the institutional framework of the European Union. It explores the EPC's objectives, including reinforcing ties between EU member states and neighboring countries, enabling joint initiatives, and promoting shared European values without replacing the EU's enlargement policy. The analysis also highlights key economic dimensions of the EPC, such as fostering recovery post-COVID-19, encouraging green development, and facilitating infrastructure investment across the continent. Through comparative assessments with platforms like ASEM, the paper illustrates the EPC's potential to serve as a complementary mechanism to existing EU policies. While the EPC has been positively received for its inclusivity and flexibility, criticisms remain regarding its lack of formal authority and the ambiguity of its long-term strategic direction. Ultimately, the research concludes that despite its early-stage nature, the EPC offers a vital space for pan-European collaboration, especially in times of geopolitical tension and transformation. It is positioned as a promising tool for advancing regional integration and stability across Europe through non-binding yet strategic cooperation.

Keywords: European Political Community (EPC), European integration, Intergovernmental cooperation, EU enlargement, Regional security, Energy resilience, Migration policy, Political dialogue, Non-EU partnerships, European governance.

ИНФЛАЦИЯ: ПРОЯВЛЕНИЯ НА ИНДИВИДУАЛНО И ГЛОБАЛНО НИВО

Ивайло Георгиев, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

1. Въведение

Инфлацията е икономически процес, при който настъпва трайно и широко-обхватно повишаване на цените на стоките и услугите в една икономика.

Тенденциите за инфлация в световен мащаб за периода 2021–2024 г. се превърна в основна тема на анализ и дискусии от икономисти, политици и потребители. Общият въпрос в съвременните икономически дебати относно инфлацията е свързан с нейния характер и дали тя представлява временно проявление, свързано с извънредни глобални събития, или е в резултат на по-задълбочена трансформация в икономическата система.

Най-честите фактори, които оказват инфлационен натиск върху всички сфери на живот, са принудителните прекъсвания във веригата на доставки, ограниченото предлагане на стоки и услуги или увеличеното локално и глобално търсене.

От навременното анализиране и идентифициране на основните източници на инфлационен натиск зависи ефективността на прилаганите антиинфлационни и антикризисни политики. Нарастването на общото ценово равнище в икономиката води до намаляване на покупателната способност на парите и влияе пряко върху финансовата сигурност на домакинствата и бизнеса. Инфлацията служи, като критичен индикатор за макроикономическата стабилност на дадена икономика и нейната способност за справяне при национални и наднационални инфлационни кризи.

Обект на изследването в настоящия доклад са проявленията на инфлация на индивидуално ниво, както и инфлационните процеси, развили се на световно и национално равнище в периода 2021–2024 година.

Предмет на анализа е установяването и интерпретирането на основните икономически фактори, които оказват влияние върху волатилността на инфлацията.

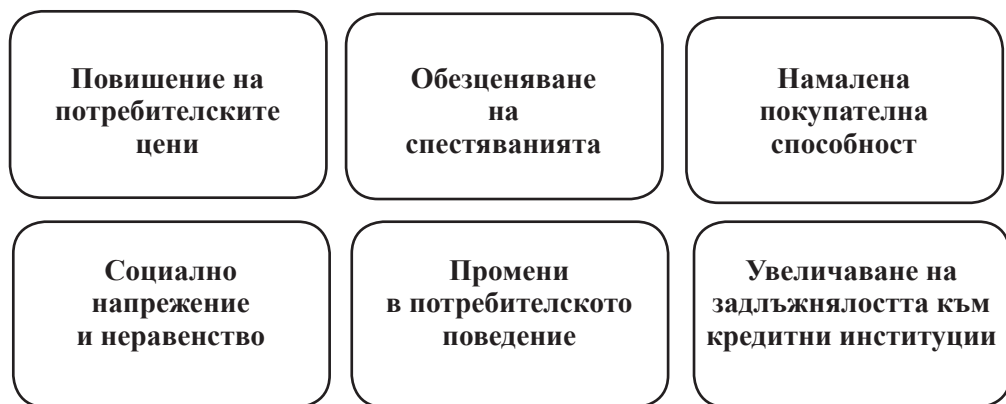
Основната цел на изследването е да се проследят тенденциите в развитието на инфлацията както в световен, така и в регионален план с акцент върху България, както и да се идентифицират ключовите фактори, определящи промените в ценовите индекси.

2. Проявление на инфлацията на индивидуално ниво

На индивидуално ниво инфлацията се проявява чрез директното ѝ отражение върху финансовия бюджет на домакинствата, като води до намаляване на реалната покупателна способност и свиване на потребителската кошница. Приоритизирането на разходите и ограничаването на потребителските възможности оказва сериозен натиск върху жизнения стандарт и качеството на живот.

Освен това устойчивата инфлация води до обезценяването на паричните спестявания, ако те не са инвестирани в активи с доходност, съобразена с нарастващите инфлационни равнища. Индивидуалната инфлация е многопластово явление, което се проявява под различна форма сред различните социални и демографски групи в зависимост от тяхната финансова възможност, възраст и начин на живот.

Проявленията на инфлацията създават условия на уязвимост за социалните групи, които имат фиксирани доходи, като пенсионери, безработни и работещи на минимални трудови възнаграждения (вж. Фигура 1). При сериозен инфлационен натиск може да се предизвикат социални-икономически затруднения, които да провокират голяма финансова задлъжнялост и невъзможност на физическите и юридически лица да погасят задълженията си към кредитните институции.



Фигура 1. Проявления на инфлация на индивидуално ниво

Макар инфлацията да бъде свързвана с негативно значение на индивидуално ниво, може да доведе и до положителни събития, свързани с нея. Преосмислянето на потребителското поведение, насочено към рационалното управление на разходите и ориентация към устойчиви финансови решения, може да бъде част от инструментите на потребителите в борбата с поскъпването на жизнените стандарти. Управлението на личните финанси, инвестиции и стратегии за защита от обезценяване на спестяванията допринася осезаемо за повишаване на индивидуалната финансова култура.

В същото време инфлационната среда може да стимулира вложения в активи с реална стойност, както и да предостави възможности за оптимизиране на дълговата тежест при фиксирани условия.

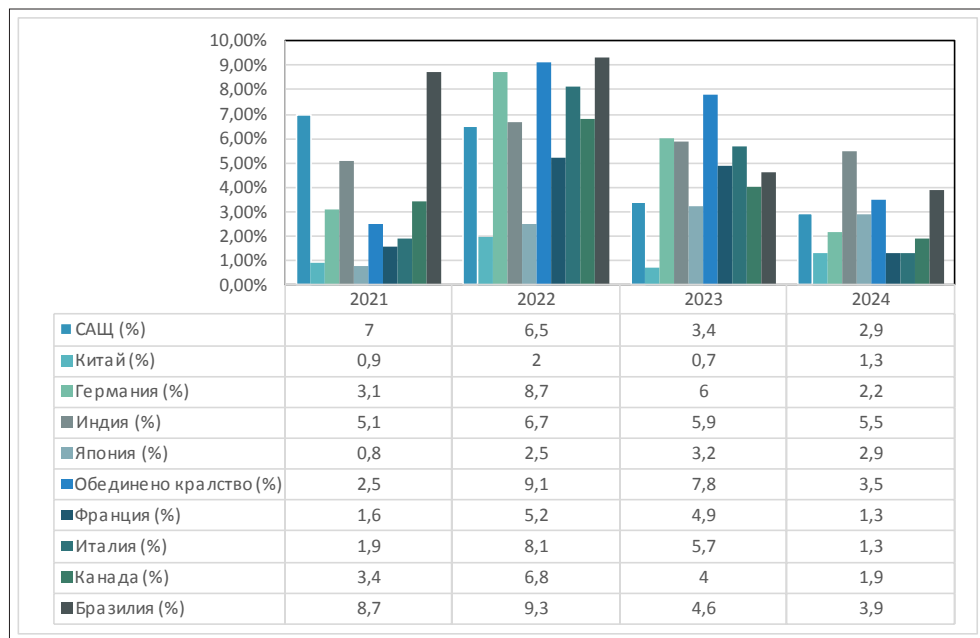
Повишената икономическа активност в сектори, които са чувствителни към инфлационни промени, отваря нови перспективи за заетост и увеличаване на доходите на работещите.

3. Проявление на инфлацията на глобално ниво

Инфлацията на глобално ниво представлява макроикономически процес, който оказва въздействие не само върху вътрешното икономическо равновесие на отделните държави, но и върху стабилността и взаимодействието в глобалната икономическа система.

През периода на 2021–2024 г. се наблюдава значително и съгласувано покачване на общото ценово равнище в редица развити икономики по света, породено от съчетание на външни шокови и вътрешнополитически решение.

В подробен анализ се наблюдава нивото на инфлация в 10-те държави с най-развити икономики в света за периода 2021–2024 г. (вж. Фигура 2)



Фигура 2. Годишна инфлация в 10-те най-развити икономики в света

Източник: International Monetary Fund за 2021 – 2024 г.

Сред основните фактори, способствали за този инфлационен натиск в периода 2021–2024 г., се открояват глобалната здравна криза, предизвикана от пандемията с COVID-19, продължителните логистични затруднения, геополитическата нестабилност с акцент върху военния конфликт в Украйна, както и провеждането на стимулиращи фискални и монетарни политики в редица развити и развиващи се страни.

През 2021 г. инфлацията е сравнително ниска в повечето страни, с изключение на Бразилия (8,7%) и САЩ (7%).

През 2022 г. се наблюдава рязък скок в инфлацията почти във всички страни. Като изключим Бразилия, всички европейски държави поддържат много високи нива на инфлационен натиск. Това може да се свърже и с икономическите шокове от последиците на здравната криза с COVID-19 и близостта на страните с военния конфликт между Украйна и Русия.

През следващата, 2023, година инфлацията започва да спада, но остава висока в някои страни като Обединеното кралство (7,8%) и Германия (6%).

Държавите от Азия (Китай, Индия и Япония) показват много по-добри нива на устойчивост от инфлационни шокове в сравнение с тези от Европа и Америка.

Въпреки започналото постепенно успокояване през 2024 г., инфлацията остава предизвикателство за редица икономики. Наблюдавани са различия в степента на устойчивост към инфлационните шокове, което подчертава значението на структурната икономическа устойчивост и навременната макроикономическа политика за справянето с инфлацията.

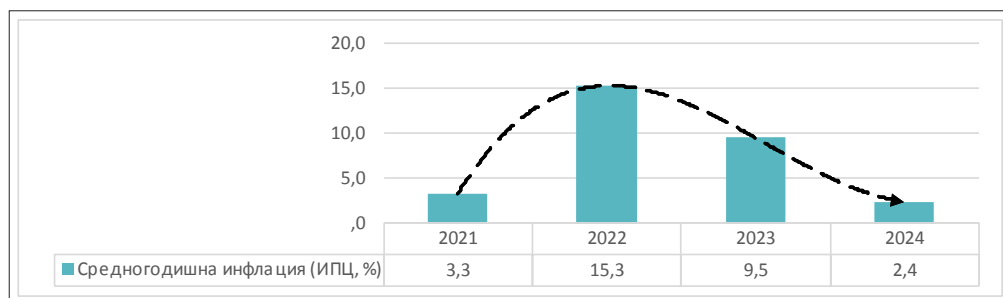
4. Проявление на инфлацията в България за периода 2021 – 2024 г.

В този период инфлацията в България се проявява с висока интензивност и съществено влияние върху макроикономическата стабилност и жизнения стандарт на населението (вж. Графика 2).

След умерената инфлация през 2021 г. страната започва да изпитва силен инфлационен натиск, измерен в рекордни стойности за икономиката, обусловен от глобални и вътрешни фактори.

По данни на НСИ годишната инфлация през 2022 г. рязко се ускорява поради скок в цените на енергията, храните и горивата, задълбочен от глобални логистични затруднения и геополитическо напрежение в близост до България.

През 2023 г. се отчита известно забавяне на инфлацията в резултат на рестриктивната парична политика и стабилизиране на пазарите, но ценовият натиск остава осезаем.

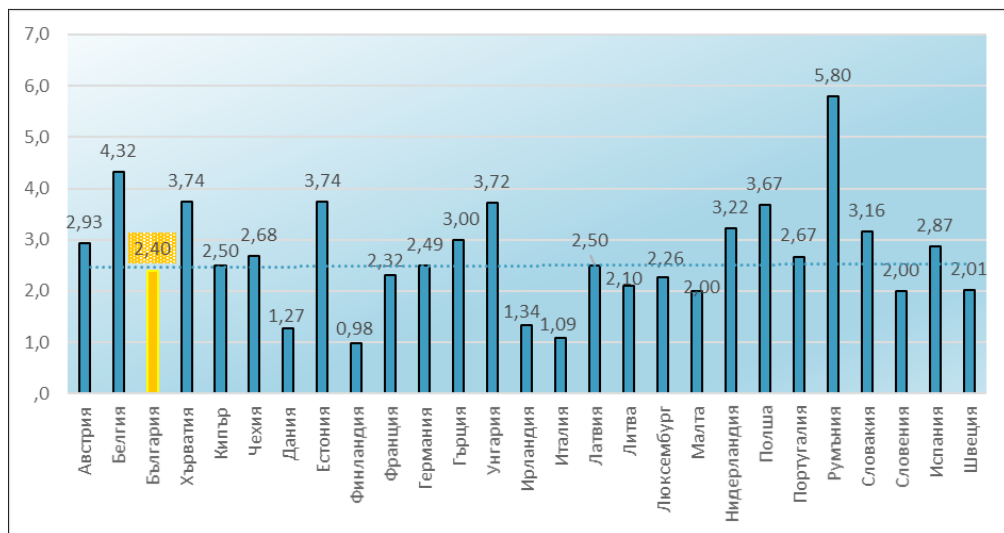


Фигура 3. Годишна инфлация в България за периода 2021 – 2024 г.

Източник: НСИ

През 2024 г. темпът на инфлация продължава да се понижава, но ценовите равнища остават значително по-високи спрямо предпандемичния период.

Този период подчертава необходимостта от навременни икономически политики, способни да ограничат инфлационните рискове и да повишат устойчивостта на икономиката спрямо външни шокове. Въпреки това България успява да нормализира нивата на годишната инфлация до 2,4 % спрямо средната от 2,7 % за Евросъюза (вж. Фигура 4).



Фигура 4. Годишна инфлация в държавите членки на ЕС през 2024 г.

Източник: Евростат

5. Заключение

Инфлационният натиск в периода 2021 – 2024 г. се дължи основно на съвкупността от глобални шокове, здравна криза, прекъсване в логистичните вериги и геополитическото напрежение в Европа и Близкия изток.

Инфлацията ерозира покупателната способност на редица домакинства и затруднява бизнес планирането, създавайки несигурност във финансовия сектор.

В същото време високите нива на инфлация насърчават по-внимателното харчене и пренасочване на инвестициите към по-устойчиви активи.

В България динамиката следва световната криза, а рязкото покачване на инфлацията се усеща през 2022 г., последвано от главоломното свиване на потребителската кошница.

Икономиката на азиатските страни показва по-голяма устойчивост на инфлационните шокове, докато повечето страни в Европа и Северна Америка остават по-уязвими.

За да се намали ефектът от бъдещи инфлационни вълни, е необходимо да се приемат добре балансирани монетарни и фискални мерки, за да се засили общата

икономическа устойчивост и да се повиши финансовата грамотност на населението.

Така ще се облекчат дългосрочните последици от ускореното повишаване на цените, защото инфлацията е ключов индикатор, който влияе както на индивидуалното благосъстояние, така и на глобалната икономическа стабилност. Разбирането на нейните проявления и фактори е от съществено значение за вземане на информирани финансови и икономически решения.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Войнов, Ю. (2024). „Детерминанти на инфлационните процеси през 2021 – 2023 г. в света и в България – фискални и монетарни причини и следствия”. Сб. научни трудове от МНК. С. НБУ
2. Национален статистически институт на България. (2023). Годишни отчети за инфлацията и потребителските цени (2021–2024).
3. Ралева, С. (2013). „Инфлация и икономически растеж“. С. УНСС.
4. European Central Bank. (2023). Monetary Policy and Inflation in the Euro Area.
5. Eurostat. (2024). Harmonized Index of Consumer Prices (HICP) – Annual Data.
6. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/bulgaria/economic-forecast-bulgaria_en
7. <https://www.bta.bg/en/news/economy/793425-oecd-forecasts-lower-economic-growth-and-inflation-in-bulgaria-in-2024-and-2025->
8. International Monetary Fund. (2023). World Economic Outlook: Inflation and Uncertainty.
9. Reinhart, C., & Rogoff, K. (2022). Global Inflation Waves: Historical Perspectives and Modern Challenges.
10. The Economist Intelligence Unit. (2023). Country Report: Bulgaria – Economic Performance and Inflation Trends.

Ивайло Георгиев, Студент,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“,
Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Ivaylo Georgiev, Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics,
Faculty of Social, Business and Computer Sciences

ИНФЛАЦИЯ: ПРОЯВЛЕНИЯ НА ИНДИВИДУАЛНО И ГЛОБАЛНО НИВО

Ивайло Георгиев, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Разработката поставя акцент върху ключовите фактори, свързани с инфлационните процеси в периода 2021 и 2024 г., които са повлияни от пандемията, сризове в логистичните вериги и международните конфликти, довели до рязък скок в цените и намаляване на реалната покупателна стойност на парите. Чрез преглед на предизвикателствата пред домакинствата, социално уязвимите групи и бизнеса са открити негативните последици от сблъсъка им с по-високите разходи, обезценяването на спестяванията и увеличената задлъжнялост към кредитните институции. Проследена е динамиката на глобалния пик на инфлацията през 2022 г. в страните от Азия, Северна Америка, Европа, както и в България, където темпът на инфлация се регулира благодарение на координираните парични и фискални мерки, диверсификацията на доставките и повишената финансова грамотност.

Ключови думи: инфлация, покупателна способност, логистични вериги, геополитически конфликти, пандемия и финансова грамотност.

INFLATION: MANIFESTATIONS AT THE INDIVIDUAL AND GLOBAL LEVEL

Ivaylo Georgiev, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Summary: The development highlights the key factors related to inflationary processes in the periods 2021 and 2024, which are affected by the pandemic, related to logistics chains and international conflicts, which led to a sharp jump in price and a decrease in the real purchasing value of money. By reviewing the challenges facing households, socially vulnerable groups and businesses, the negative consequences of their encounter with higher costs, devaluation of savings and increased indebtedness to credit institutions are highlighted. The dynamics of the global inflation peak in 2022 have been tracked. in the countries of Asia, North America, Europe, as well as in Bulgaria, where the rate of inflation is regulated thanks to coordinated monetary and fiscal measures, the diversification of supplies and increased financial literacy.

Keywords: inflation, purchasing power, logistics chains, geopolitical conflicts, pandemic and financial literacy.

ИСТОРИЯТА НА ЕДНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ИДЕЯ – ОТ НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ ДО ПРАКТИКА

Пламен Крумов
Феймъс Къпс ООД

ВЪВЕДЕНИЕ

Във века на иновациите и технологиите, научните конференции играят ключова роля в насърчаването на младежкото предприемачество, като предоставят платформа за обмен на идеи и знания, вдъхновявайки младите умове да превърнат теоретичните си концепции в практически решения. Настоящата статия проследява развитието на предприемаческа идея, родена по време на научна конференция за ученици, и нейната успешна реализация в практиката. Ще разгледаме процеса на трансформация на идея за онлайн бизнес с персонализирани и брандирани чаши, както и ролята на научните конференции като катализатор на иновации и мотивационен фактор за младежите. Статията анализира концепции и емпиричност, като предлага обзор на добри практики и препоръки за насърчаване на млади предприемачи чрез инструментите на научните среди през погледа на млад участник.

Форумът, който провокира настоящата публикация е Националната научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти“, проведена в град Левски в периода 18-21 септември 2023 г. Събитието предоставя възможност на деца от различни географски области на страната да споделят страстта си към предприемачеството в желанието си да направят света по-различен. Предоставени са възможности за обсъждане на идеи, иновации и стъпки за постигане на устойчиво развитие под менторството на академични представители от икономическите среди на БАН, ВСУ Черноризец Храбър, ПУ Паисий Хилендарски, СУ Св. Климент Охридски и прочее.

Настоящата разработка представя пример през опита на един младеж, току-що завършил 12 клас, който решава да се занимава с предприемачество. Вдъхновен от желанието си да създаде нещо уникално и персонализирано, той разработва идея за онлайн бизнес с персонализирани и брандирани чаши. За да представи своята идея и да получи обратна връзка, той се записва за участие в научна конференция за ученици.

ЗА КОНЦЕПЦИЯТА НА МЛАДИЯ ПРЕДПРИЕМАЧ

Кейнс пише в края на предговора към „The General Theory of Employment, Interest and Money“, че зад разработването на нови идеи стои именно „бъгството от старите концепции“. Той акцентира на важноста на иновацията и адаптацията в икономическата теория, особено в контекста на икономическите кризи и измененията в света (Keynes, J. M. (1937). По-късно екип от учени отбелязва, че „нарастващата взаимозависимост и взаимосвързаност в света ще продължи да оказва влияние върху бизнеса и организационния живот, правейки всичко по-сложно от всякога“ (Centron, M., & Davis, O.). За класическите теории съвременния глобализиращ се свят и все по-ограничените ресурси са предизвикателство, което налага замяна на егоистичните подбуди, стоели дълго време в основата на пазарните отношения, с по-хуманни и споделени ценности. Може да се каже, че глобалната икономическа криза от 2008 г. тотално променя ценностите по света така, че е на лице възход на нов модел на мислене, свързан със социалното предприемачество. Социалното предприемачество следва да се възприема в контекста на социалната икономика. Това е производството, предлагането и/или организирането на потреблението на стоки със социално значим ефект. Тезата, представена в настоящата разработка е, че социалното предприемачество е бизнес модел и форма на социална иновация за решаване на социални проблеми чрез прилагане на социално-иновативни подходи и практики. Заради това тук се прави опит да се дефинира същността на социалното предприемачество, връзката му с другите бизнес модели и съдържанието му като форма на социална иновация, както и социалното предприятие като организационен субект на социалното предприемачество (Ринкова, С., Атанасова, И., 2017).

Креативният бизнес много често е описван от учените, а и от практиците, като „локомотив“, който носи потенциала, силата и мощта да задвижи и други сектори от икономиката. Затова в последните два програмни периода 2007-2013 и 2014-2020 на ниво Европейски съюз има специална политика, чрез която се насърчават инициативи в тези индустрии, като програма „Творческа Европа“ е само един от възможните примери. От друга страна, за организациите, работещи в сферата на креативния бизнес, най-същественото и важното е наличието на креативна идея. Именно същността на тази идея и заряда, който тя носи, са в състояние да изправят в почти равностойна конкуренция предприятие със сравнително скромна история и бизнес портфолио или такова, което е скоро създадено, с утвърдена през годините мултинационална корпорация. Тук основната конкурентоспособност е именно на полето на идеите, на въображението, на полета на мисълта, на иновациите и неортодоксалното мислене, което може да превърне за изключително кратко време една едва прохождаща компания в световно известна бизнес организация. От тази гледна точка, именно младите хора в голяма степен се възприемат като потенциални носители на новите идеи, с помощта на които могат да постигнат и чисто икономически успех, действайки като предприемачи. Според Офелия Кънева, социалната креативност чрез младежко предприемачество е мощен инструмент за положителна промяна в обществото (Кънева, О., 2024). От една страна трябва да се разбере значението, същността и ролята на

креативния бизнес, а от друга – да се проследят възможностите на младите хора да действат като предприемачи в бизнес сфери, чиито най-големи бариери се явяват творчеството и креативността и чак в последствие идват традиционните ограничения като липсата на достатъчно финансови средства за стартиране на собствен бизнес (Ангелова, М., 2020).

Стартирането на собствен бизнес от млади и мотивирани хора е важен инструмент в решаването на ключови социално-икономически задачи. Въпреки това са на лице редица условия и бариери за стартирането на бизнеси от млади хора със силна предприемаческа ориентация – както Мария Василска твърди (Василска, 2022). За това е необходимо да се изследват нуждите от целенасочена институционална подкрепа за използване на младежкия предприемачески потенциал.

Подготовката на участника за научната конференция е ключов етап, който включва интензивно проучване, разработване на детайлен бизнес план и създаване на впечатляваща презентация. Младият предприемач, вдъхновен от желанието си да стартира онлайн бизнес с персонализирани и брандирани чаши, първо се фокусира върху задълбочено изучаване на пазара и идентифициране на уникалните предимства на своята идея. След това изготвя стратегически план, включващ финансови прогнози, маркетингови стратегии и анализ на конкуренцията. За да се подготви за представянето, репетира своята презентация, като обръща внимание на яснота, убедителност и визуални елементи, които да подчертаят иновациите и потенциала на проекта му. Тази изчерпателна подготовка му позволява да се представи уверено и да получи ценна обратна връзка и подкрепа. Научната конференция се оказва решаваща стъпка в развитието на неговата предприемаческа идея, насърчавайки го да продължи развитието на идеята.

След конференцията планирането на първоначалната идея претърпява значителни промени: първоначалният бизнес план е обогатен; прецизирана е маркетинговата стратегия, като се въвеждат нови канали за достигане до целевата аудитория, различни ценови категории и опции за персонализация; планът включва нови финансови прогнози и по-ефективни методи за управление на ресурсите, което значително увеличава шансовете за успех и устойчив растеж на бизнеса. Тези промени, базирани на реални препоръки и насоки, трансформират първоначалната идея в по-конкурентоспособен и пазарно ориентиран проект.

ЗА ПОЛЗИТЕ ОТ НАУЧНИТЕ КОНФЕРЕНЦИИ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

Научните конференции предлагат уникална възможност за обмен на знания и идеи. Те събират участници от различни места с разнообразен опит и интереси, което създава идеална среда за генериране на нови идеи и решения. В случая, младият предприемач участва в такава конференция, по време на която представя своята бизнес идея за онлайн магазин. Видно и от представения пример, научната конференция представлява и начин за увеличаване на видимостта на младия предприемач в професионалната общност. Това води и до нови възможности за сътрудничество, развитие, а и кумулиране на финансиране. Също така предоста-

вя разнообразие от обратни връзки, позитивни критики, потенциални партньори и клиенти.

Младежкото предприемачество често е negliжирано в академичен, политически и обществен прочит, с което потенциалът на младите хора и възможностите за интервенирането им към растежа на икономиките е подценяван и дори губен (Кънева, О., 2023). Научните конференции не само предоставят платформа за представяне на идеи, но и насърчават иновациите и предприемачеството сред младежите. Те създават възможности за срещи с ментори, експерти и потенциални инвеститори, които могат да помогнат за реализацията на нови проекти. Тези форуми обединяват ученици, студенти, изследователи и професионалисти от различни области, създавайки среда, която стимулира обмена на знания и опит. Научните конференции често включват работилници и семинари, които предоставят практически умения и знания, необходими за успешното стартиране и развитие на предприемачески инициативи. Те също така предлагат възможности за дискусии и обратна връзка, което е от съществено значение за усъвършенстването на проектите. Освен това, тези събития могат да послужат като място за създаване на дълготрайни професионални връзки и сътрудничества, които да подкрепят младите иноватори в дългосрочен план. Чрез насърчаване на критичното мислене и предлагане на експозиция към най-новите научни постижения, научните конференции играят ключова роля в подготовката на следващото поколение предприемачи и лидери.

Менторството е от съществено значение за успеха на младежките предприемачески инициативи. Опитните ментори могат да предоставят ценни съвети, насоки и подкрепа, които да помогнат на младите предприемачи да избегнат грешки и да се справят с предизвикателствата. Менторството представлява насочена форма на подкрепа и напътствия, предоставяни от опитни професионалисти с цел подпомагане на личностното и професионално развитие на младите предприемачи. То е съществено за успешното реализиране на предприемачески инициативи, тъй като осигурява достъп до експертни знания, практически опит и стратегически съвети, които младите новатори иначе биха натрупали с години на проби и грешки. В контекста на научните конференции, менторството играе критична роля, като свързва младите иноватори с опитни професионалисти, които могат да им помогнат да превърнат теоретичните си концепции в успешни и устойчиви бизнес модели. Чрез предоставяне на структурирани насоки и експертна подкрепа, менторите значително увеличават вероятността за успех и устойчивост на новите предприемачески начинания.

По време и след конференцията на представения млад предприемач, оказаната менторска подкрепа насочва и подпомага реализирането на бизнес идеята, играейки ключова роля в процеса с ценни съвети и насоки относно бизнес стратегия, маркетинг и управление на ресурси, част от които са: (1) оптимизация на бизнес плана, в т.ч. с подробен анализ на конкуренцията и определяне на ключовите елементи, които отличават продукта на пазара; (2) маркетингова стратегия; (3) финансово планиране и управление на ресурси, в т.ч. съставяне на бюджет, възможности за външно финансиране и планиране на приходи; (4) изграждане на мрежови контакти. В допълнение, тези менторски насоки минимизират значими рискове за начинанието и освобождават предприемачески ресурс за по-динамично разгръщане

на бизнес идеята. С помощта на менторството и научените уроци от конференцията, младият предприемач успява да създаде онлайн магазин за персонализирани чаши. Бизнесът му расте благодарение на добре разработената маркетингова стратегия и уникалността на продуктите, които предлагат персонализирани дизайни и високо качество. Чрез прилагане на научни насоки и подкрепата на менторство, младият предприемач успешно и в кратки срокове установява своя бранд Famous Cups. Фокусът на бранда е върху подобряването на здравословния начин на живот чрез предлагане на продукти, изработени от естествени и натурални материали. Иновативният подход включва предлагането на персонализирани дизайни, които изразяват благодарността и грижата за природата. Famous Cups активно подкрепя инициативи за засаждане на дървета и стремежът към устойчиво развитие чрез използването на природни ресурси с нулев въглероден отпечатък върху околната среда. С разработената маркетингова стратегия за лична ангажираност и ценности за професионално отношение към всеки един клиент, бизнесът на младия предприемач успешно нараства, предлагайки уникални и висококачествени продукти, които отговарят на нуждите на съвременния пазар и вдъхновяват потребителите да изразяват своята индивидуалност и отговорност към околната среда.

КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ

Успехът в бизнеса зависи от множество фактори, които варират в зависимост от спецификата на бизнеса. Някои от тях включват (1) Иновации и креативност - развитието на нови продукти и услуги, които решават реални проблеми или задоволяват специфични нужди; (2) Пазарно проучване и анализ - разбирането на целевия пазар, конкуренцията и клиентските нужди; (3) стратегическо планиране – добре разработеният бизнес план, който включва ясна визия, цели и стратегии за постигането им; (4) Управление на финансовите ресурси – ефективно, в т.ч. осигуряване на финансиране и контрол на разходите; (5) Екип – създаване на силен и мотивиран екип в ефективно лидерство.

Кейнс разглежда факторите, които определят промените в производството, като твърди, че новаторството и подобряването на икономическите условия могат да бъдат насърчени чрез достъп до ресурси, осигурени именно от мрежовите контакти с финансови институции и инвеститори (Keynes, J.M. 1937). Но по отношение на България, Офелия Кънева осветлява факта, че бегло съществуващите механизми за подкрепа на младежите предприемачи са фокусирани върху социалното включване на младите хора, а не пряко върху развиването на предприемачески възможности и така остава неовладяно административното пространство за активна подкрепа към младите предприемачи (Кънева, О., 2023).

Успехът на младия предприемач се дължи на комбинация от фактори, които са особено важни за младите хора, започващи своя бизнес. Сред тях се отличават (1) Мотивация и упоритост; (2) Достъп до менторство; (3) Мрежови контакти; (4) Достъп до ресурси; (5) Обучение и развитие на умения. Научните конференции играят важна роля в насърчаването на младежкото предприемачество, като предоставят платформа за обмен на идеи и знания, вдъхновявайки младите хора да превърнат теоретичните си концепции в практически решения. Мотивацията,

менторството, мрежовите контакти и достъпът до ресурси са ключови фактори за успеха на младежките предприемачески инициативи. Подкрепата на младите иноватори в техния път към реализиране на идеите им е от съществено значение за създаването на устойчиви и успешни бизнес модели.

Много успешни бизнес проекти са започнали като академични изследвания и са се развили в устойчиви бизнес модели. Примерите включват компании, които предлагат иновативни продукти и услуги, създадени на базата на научни изследвания и разработки. Някои такива примери са:

1. „Горивни Хоризонти“ - разработване на подвижна бензиностанция в гр. Сливен, която работи целогодишно. Определени са потенциалните потребители на услугите. Отделя се внимание на конкуренцията и конкурентите предимства на създадената фирма и нейната дейност. Продаването на гориво е задоволяващо потребности. Предложено на пазара, то ще привлече внимание и интерес с начина на придобиване, използване и потребление (Тенев, Д., 2023).

2. „Миал-Ръш“ ЕООД - ястия по предварително одобрени менюта, калории и съставки. Целта е да се помага на хората, живеещи в напрегнато и стресирано ежедневие, да се грижат за своето здраве и развитие (Михнев, Х., 2023).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Форуми като Националната научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти“ са пример за успешна платформа, която не само стимулира иновациите, но и активно насърчава предприемаческата инициативност сред младежите в нашата страна. Научни изяви, провеждани в този формат се открояват като основен двигател за развитието на младежкото предприемачество в България, като създават среда, в която креативни млади хора могат да обменят идеи и знания, както помежду си, така и с опитни академични експерти в областта.

Младежите, имащи желание да се реализират в сферата на предприемачеството следва активно да търсят възможности за участие в научни конференции, които предоставят платформи за изграждане на мрежови контакти със съмишленици, експерти и дори инвеститори, чрез които да си осигурят партньорства, подкрепящи развитието им. Експертните съвети и насърчаване усилват мотивацията и желанието за успех. Те са основни в подготовката на младите хора за предизвикателствата на съвременния свят и могат да играят решаваща роля в изграждането на бъдещи лидери и иноватори. Важно е да се подчертае, че истинският успех не се дължи само на добрата бизнес идея, но и на наличието на адекватна подкрепа, наставничество и възможности за непрекъснато развитие. Менторството не само ускорява усвояването на нови умения и знания, но и помага за избягване на често срещани грешки, системното насочване и съвети могат да трансформират една идея в успешен и перспективен бизнес.

Примерът на младия предприемач, реализирал онлайн магазин за продажба на персонализирани чаши, и участието му в научна конференция, свидетелства за това как комбинацията от младежка предприемчивост, подкрепа от научни и академични среди и мотивация за социална промяна може да доведе до реализация на бизнес с положителен социален ефект. Мрежовите контакти и достъпът до ресурси се явя-

ват не само ключови за успешното развитие на бизнес идеята, но и основополагащи за икономическия растеж. Същевременно, теории като тази на Кейнс, свързана с ролята на държавата в осигуряването на достъп до ресурси, допълват картината, като показват как икономическата политика и финансовата подкрепа могат да стимулират иновациите и да осигурят равни възможности за развитие, дори в периоди на икономическа нестабилност. Успехът не е само въпрос на индивидуални усилия, а и на стратегическо използване на мрежи, подкрепа и достъп до ресурси, които значително увеличават шансовете за устойчив растеж и дългосрочен успех.

Предприемачеството е път, който изисква смелост, решителност и готовност за иновации. Но не е самостоятелен път. Пътят на успеха се строи върху силни основи от знания, опит и подкрепа. Страхът от предизвикателствата е ненужен, защото всяко препятствие е възможност за развитие.

Благодарности

Авторът изказва благодарности на доц. д-р Офелия Кънева за нейната неограничена подкрепа и менторство, както и на организаторите на научната конференция за предоставената възможност за участие и представяне на бизнес идеята и подкрепата в реализирането и.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Keynes, J. M. (1937). The general theory of employment. *The quarterly journal of economics*, 51(2), 209-223
2. Centron, M., & Davis, O. (2008). Trends shaping tomorrow's world: forecasts and implications for business, governments, and consumers (Part One and Two). *The Futurist*, 35-52
3. Ринкова, С., Атанасова, И. (2017). Социалното предприемачество – форма на социални иновации и правно регулиране: европейски практики и български реалности. ЮЗУ Неофит Рилски, 141-162
4. Кънева, О. (2024). Социална креативност чрез младежко предприемачество, Сборник с доклади от научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти II“, ISSN 3033-0874, 11-20
5. Ангелова, М. (2020). Креативният бизнес-сравнителен анализ между България и Словакия по линия на младежкото предприемачество в контекста на ЕС. *Management & Education/Upravlenie i Obrazovanie*, 16(1).
6. Vasilka, M. Условия и бариери за стартиране на собствен бизнес от млади хора. In *Четвърти национален научен форум Бизнесът в XXI-ви век на тема: „Възстановяване и устойчивост след кризата “*. Сборник с доклади (pp. 76-81). Университет за национално и световно стопанство (УНСС).
7. Кънева, О. (2023) Интердисциплинарен поглед към младежкото предприемачество, Сборник с доклади от научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти“, ISBN 978-619-92226-6-9, 12-25
8. <https://famouscups.com>
9. Keynes, J. M. (1937). The general theory of employment. *The quarterly journal of economics*, 51(2), 209-223

10. Тенев., Д. (2023). Горивни Хоризонти, Сборник с доклади от научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти“, ISBN 978-619-92226-6-9, 99-105
11. Михнев, Х. (2023). Услуга за предварително приготвени ястия „Meal Rush“, Сборник с доклади от научна конференция „Предприемачеството през погледа на младите хора – възможности и мечти“, ISBN 978-619-92226-6-9, 106-113

Пламен Крумов,
Феймъс Къпс ООД

Plamen Krumov,
Famous cups Ltd.

ИСТОРИЯТА НА ЕДНА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ИДЕЯ – ОТ НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ ДО ПРАКТИКА

Пламен Крумов
Феймъс Къпс ООД

Резюме: Проследява се развитието на предприемаческа идея от зараждане по време на научна конференция до успешната ѝ реализация в практиката. Представя се процесът на трансформация на теоретичните концепции в практически решения, като се акцентира върху ролята на научните конференции като катализатор на иновации и предприемачество, но и като мотивационен фактор сред младежите. Анализират се ключовите фактори за успех, включително значението на менторството, мрежовите контакти и достъпа до ресурси. Обсъждат се препоръки за насърчаване на младежкото предприемачество.

Ключови думи: предприемачество, иновации, младежко предприемачество, менторство/наставничество, развитие на младежите чрез предприемачество.

THE STORY OF AN ENTREPRENEURIAL IDEA – FROM A SCIENTIFIC CONFERENCE TO PRACTICE

Plamen Krumov
Famous cups Ltd.

Abstract: The development of an entrepreneurial idea from its inception at a scientific conference to its successful implementation in practice is traced. Process of transforming theoretical concepts into practical solutions, highlighting the role of scientific conferences as a catalyst for innovation and entrepreneurship, as well as a motivational factor among young people is presented. Key factors for success, including the importance of mentorship, networking, and access to resources are analyzed. Recommendations are discussed for promoting youth entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, innovation, youth entrepreneurship, mentorship, youth development through entrepreneurship.

ИКОНОМИЧЕСКИ ПАРАДИГМИ НА БАЩИНСТВОТО – МЕЖДУ СОЦИАЛНАТА РОЛЯ И ИКОНОМИЧЕСКАТА ФУНКЦИЯ

Симона Маринова
СОНИК СТАРТ ООД

Познатата традиционна представа за бащата дълго време го е поставяла основно в ролята на „обезпечител“, осигуряващ финансова сигурност и стабилност на семейството и домакинството. В динамично променящия се свят обаче все по-често наблюдаваме как от единствен източник на доход (патриархален модел), той се превръща в активен, а понякога и водещ участник в отглеждането и грижата за възпитанието на детето, дейност разпознавана повече като присъща и „полагаща се“ на майката. Именно преплитането на бащината роля не само със социалните очаквания, но и с икономическите структури на обществото, предполага нейното преосмисляне.

Настоящата статия цели да проучи как тези икономически парадигми на бащинството се формират, какви фактори ги променят и какво означават те за семейството, пазара на труда и социалната политика. Чрез теоретичен обзор ще бъде разгледано какви икономически модели и представи(нагласи) стоят зад бащинството в различни социални и икономически контексти и как тези парадигми се променят във времето под влиянието на икономическите процеси.

Икономическите разработки са в значителна степен бедни на източници по отношение на изследванията, които разглеждат бащинството като социален и икономически феномен. Това води до недостатъчно развитие и липса на систематично изградена парадигма, която да интегрира бащинството като ключов елемент в анализа на трудовия пазар, семейната икономика и социалните политики. Следователно, съществува необходимост от по-широки изследвания, които да запълнят този пропуск и да допринесат за по-пълноценното разбиране на ролята на бащата в съвременното общество.

1. Исторически преглед

От периода на османското владичество до края на XIX и средата на XX век, доминиращ модел на семейство са така наречените „задруги“ състоящи се обикновено от до 15 души, но понякога достигащи до 20-25 души, а и повече. (К.

Дончев, n.d.) Бащата обикновено се възприема като централен, авторитет и финансово отговорен член на семейството. Това завещано през поколенията и поддържано от социалните религиозните и моралните норми традиционното семейство от патриархален характер е основата, която осигурява определен социален статус, физическа и икономическа сигурност по това време.(П. Костова, 2017)

В свои изследвания С. Бобчев и Д. Маринов споделят, че според тях йерархията в патриархалното българско семейство до голяма степен представлява умален модел на структурите в българските общини. Отгоре на семейства структура е поставен най-възрастния мъж в рода. Единствено негово се пада правото да купува, продава или заменя движима и недвижима собственост, негово задължение е правилното управление на семейните имоти. Също негово е и задължението да плаща глобите от наличните средства на семейството или рода. Освен това в задругата съществува и така нареченият „семеен съвет“, на който се обсъждат и вземат важни решения, своя глас обаче могат да дадат само задомени мъже, младите и несемейни нямат правото на съвещателен глас. Интересен факт в контекста на семейството и родителските права, задължения и роли в отглеждането на детето(разгледано по-късно), е че ако то остане сирак грижите за него ще бъдат поети от най-близките му роднини по бащина линия. (Е. Ножарова, 2010)

От края на XIX век. започват първите стъпки към индустриализация в България, като тя навлиза в основната си фаза на масова индустриализация през XX век. Тези глобални промени оказват влияние на бащината роля в икономически(и не само) аспект. От земеделец и занаятчия, работещ главно в или около дома, той се превръща в работник във фабрика, завод или предприятие, което намалява контакта му с детето. Именно тогава се появява и популярния „breadwinner“ модел, при който „печелившия“ работи и обезпечава семейството от към доходи (платен труд), докато „непечелившия“, а именно жената „прекарва повече време у дома, по-малко време в печелене на заплати“, на нея се полагат грижите за домакинството и отглеждането на децата (неплатен труд). (О. Saito, 2014) При възпитанието, на които бащата играе по-скоро второстепенна роля, като неговата функция е главно на дисциплинираща фигура, характеризираща се със строгост и отдалеченост. Всички тези промени повишават значението на образованието, явяващо се условие и средство за по-добра работа и заплащане. Това на свой ред превръща бащата в „социален инвеститор“, тъй като той започва да влага повече средства в бъдещето на децата, характерно за икономиката на очакванията. Въпреки това постепенно започва да се наблюдава лека промяна в баланса в семейството. Тъй като все по-често жените също навлизат в индустрията и започват да участват активно в икономическия живот. Именно с нарастване на тяхната икономическа активност започва да се разклаща установеното разделение на труда между половете. (Г. Ненова, 2019)

С развитието на модерната икономика, която е базирана на технологии, знания, услуги, глобализация и дигитализация моделът на семейството с един основен издръжник (бащата), постепенно отстъпва място на семейството с двоен доход, което прави преходът към равноправно родителство все по-очевиден. На свой ред активното участие на жените на пазара на труда води до промяна в очакванията към функцията на бащата. Той все по-често бива разпознаван и поставян

в ролята на активно грижещ се за децата и благосъстоянието на домакинството правейки стратегически планирани икономически избори. Тези промени са улеснени и от навлизащите нови форми на заетост, като възможността за дистанционна работа или гъвкаво работно време в сектора на услугите, ИТ (и не само). Така постепенно започва формирането на една напълно нова парадигма, а именно икономиката на грижата. Споменатия по-горе „неплатен труд“ вече бива признат за продуктивен със своя социална и икономическа стойност.

2. Политики засягащи бащата у нас

Икономическите парадигми на бащинството не са изолирано явление, което се развива самоцелно, то е обвързано и зависещо до голяма степен от политиките, нормативните уредби и рамки в съответната държава. Например възможността или липсата на възможност за родителски отпуск по бащинство, социални помощи, данъчни стимули и облекчения играят ключова роля и са пряко свързани с възможността и желанието на мъжете да влязат в ролята на активни бащи.

Българското законодателство предвижда такава възможност. В чл. 163 ал. 8 от Кодекса на труда е упоменато, че „когато майката и бащата се намират в брак или живеят в едно домакинство, бащата има право на 15-дневен отпуск при раждане на дете от датата на изписване на детето от лечебното заведение.“ При тези ограничени критерии възниква въпроса, защо при липсата на брак, дори, когато е припознал детето бащата не може да се възползва от това свое право. Това напомня на по-горе изложения факт, че в патриархалното семейство младите и несемейни мъже нямат правото на съвещателен глас. Кое то накланя на мисълта, че някои традиционни възгледи продължават да намират отражение дори в съвременната нормативна уредба на България. Ако липсва сключен брак, но двамата родители живеят в едно общо домакинство бащата може да се възползва от тази възможност. Основно доказателство за това съжителство се оказва съпадението на адресните им регистрации, което води до извода, че за да се възползват от това си право, родителите трябва предварително да уеднаквят адресите си.

В ал. 10 от същия член се споменава, че „със съгласието на майката след навършване на 6-месечна възраст на детето, отпускът по ал. 1 за остатък до 410 дни може да се ползва вместо нея от бащата...“. Тук ясно може да бъде разпознано наличието на непълна автономност на бащата относно решенията касаещи родителския отпуск.

За сравнение в страните Норвегия, Швеция и Исландия съществува така наречената „квота за бащата“. Тя представлява индивидуален гарантиран платен отпуск, тоест не зависи от майката и това дали тя ще го прехвърли на бащата. По статистически данни преди въвеждането на тази възможност по-малко от 4% от бащите в тези страни са се възползвали от родителски отпуск. След нейното въвеждане обаче, дялът на бащите, ползващи своята квота, нараства до 89%.“ (В. Brandth & E. Kvande, 2011) Такъв тип политика стимулират реалното желание на бащата да участва като активен партньор полагащ грижи за детето, което на свой ред променя и общественото мнение и нагласи.

В този ред на мисли възможността на бащата да бъде партньор в грижите за детето не зависи само от личения избор или законовите правомощия. Трябва да бъде обърнато внимание и да се вземе предвид наличието на потенциално поражаваща се дискриминация на пазара на труда, спрямо мъжете ползващи отпуск по бащинство.

Ролята на бащата като важна за пълноценното и благополучно развитие на детската личност се подчертава и в Национална стратегия за детето за периода 2019-2030 г., която цели да гарантира „всички права за всички деца“. Една от основните цели е именно „подобряването на стандарта на живот на всяко дете и гарантиране на правото му да живее в подкрепяща развитието му семейна среда...“, за чието постигане една от мерките насочени към всички деца е именно „стимулиране на проактивна роля на бащата в отглеждането на децата чрез провеждане на обществени кампании за споделено родителство, навлизане на повече мъже в подпомагащите професии и други целенасочени мерки“.

По отношение на споделеното родителство още през 2015 г. бе приета Резолюция № 2079 (2015) от парламентарната асамблея на Съвета на Европа „за равенството, споделената родителска отговорност и ролята на бащите“, в която всички страни членки бяха призовани в най-кратки срокове да въведат напълно принципите на споделеното родителство, ако все още не са го направили.

В чл. 59, ал 2 от Семейния Кодекс е упоменато, че „ако не се постигне споразумение по ал. 1, съдът служебно постановява при кого от родителите да живеят децата, на кого от тях се предоставя упражняването на родителските права, определя мерките относно упражняването на тези права, както и режима на личните отношения между децата и родителите и издръжката на децата.“

Върховният касационен съд по принцип приема възможността родителската отговорност да се упражнява съвместно, но подчертава, че това е възможно само, когато двамата родители са постигнали съгласие. Това решение целящо разрешаване на конфликта не би могло да потуши напрежението между борещите се за „победа“ родители, поради простата причина че наистина прави единия от тях „победител“. Освен това едно такова решение често поддържа напрежението между родителите и може да удължи споровете чак до навършване на пълнолетие на детето. Именно моделът на споделено родителство има потенциала да намали конфликтите и да създаде по-спокойна среда за отглеждане на детето. (П. Борисов, 2016–2017) В България няма официална статистика, която да показва в какъв процент от случаите родителските права се присъждат на майката или на бащата. На практика обаче, по подразбиране майката по-често се счита за по-подходящия родител, което в голяма степен ограничава както правата на бащата така и най-добрия интерес на детето.

Заклучение

Разглеждайки ролята на бащата през призмата на историческия, икономическия и социалния контекст, можем да заключим, че тя не е отделна или статична, а напротив притежава динамична функция, която се е променя под въздействието на културните традиции, икономическите модели и държавните политики.

Традиционния образ на бащата като „патриархален авторитет“ вече е заменен от модела на „активния баща“ и партньор в отглеждането на детето, като вече изпълнява не само обезпечителна функция, а емоционална, възпитателна и грижеща се такава.

От особено значение за изпълнението на тази „модерна“ функция на бащата са държавните политики, които имат силата да насърчават или ограничават включването му. В Българското законодателство са залегнали определени възможности за тази цел, но въпреки това се откриват пропуски и липса на възможност за автономност за мъжете желаещи да бъдат в ролята на пълноценни родители за децата си. Тоест, законодателството не напълно насърчава, а по-скоро условно допуска това.

В заключение, ако обществото и политиките целят пълноценно развитие на детето в подкрепяща семейна среда, ще бъде необходима цялостна преоценка на бащината роля. Той трябва да бъде възприеман не само като носител на икономическа сигурност, а като грижовен, отговорен и равноправен родител, чиято роля трябва да бъде призната, подкрепена и стимулирана. Новите икономически парадигми за бащинството изискват пренаписване на обществените очаквания и по-гъвкави институционални рамки. Именно затова е необходимо темата да бъде разгърната както в научния, така и в практико-приложния свят. Това би обогатило съвременния мултидисциплинарен подход в научните изследвания, като съчетава перспективи от икономиката, социологията и психологията (и не само). По този начин ще се даде възможност за преосмисляне на класически теории, които традиционно пренебрегват бащинството като значим фактор, влияещ върху икономическото поведение на индивида. Приемането на бащата не само като източник на финанси, но и като активен участник в грижата за детето е ключово за едно по-справедливо, устойчиво и икономически балансирано общество.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Brandth, B., & Kvande, E. (2011). Norway: The making of the father's quota. The politics of parental leave policies: Children, parenting, gender and the labour market (191–206). DOI:10.1332/policypress/9781847420671.003.0012
2. Борисов, П. (2016–2017). Правото на семеен живот и нуждата от въвеждане на оборима презумпция за споделеното родителство. Юридическо списание на НБУ, (1–3), 1–18.
3. Дончев, К. (n.d.). Обичайно семейно право. В Ценности, норми, обичайно право. Българска етнография. Изтеглено 03.06.2025 г., от <https://balgarskaetnografia.com/svetogled/cennost-normi-pravo/obichaino-semeyno-pravo.html>
4. Кодекс на труда (1971). В Lex.bg. Изтеглено 03.06.2025 г., от <https://lex.bg/laws/ldoc/1594373121>
5. Костова, П. (2017). Семейството на XXI век като социална институция. Педагогически алманах, 15(1), 46–76.
6. НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА ДЕТЕТО 2019-2030 г.
7. Ненова, Г. (2019). Разделението на труда в семейството: за границите на майчинството и бащинството (Българските семейства с деца през 21-ви век). Българска социологическа асоциация.

8. Ножарова, Е. (2010). Българско патриархално семейство. Българска наука, (26), 46–49.
9. Saito, O. (2014). Historical Origins of the Male Breadwinner Household Model Britain, Sweden and Japan. Labor law reform in Japan: A response to diversified working styles. Japan Labor Review, 11(4), 5–24.
10. <https://eige.europa.eu/>

Симона Маринова,
СОНИК СТАРТ ООД

Simona Marinova,
SONIK START LTD

ИКОНОМИЧЕСКИ ПАРАДИГМИ НА БАЩИНСТВОТО – МЕЖДУ СОЦИАЛНАТА РОЛЯ И ИКОНОМИЧЕСКАТА ФУНКЦИЯ

Симона Маринова
СОНИК СТАРТ ООД

Резюме: Настоящата статия разглежда ролята на бащата през призмата на историческия, икономическия и социалния контекст. Като цели да проучи как икономическите парадигми на бащинството се формират, какви фактори ги променят и какво означават те за семейството, пазара на труда и социалната политика. Чрез теоретичен обзор ще бъде разгледано какви икономически модели и представи (нагласи) стоят зад бащинството в различни контексти и как тези парадигми се променят във времето под влиянието на икономическите процеси. Традиционният модел на бащата като основен „обезпечител“ и патриархален авторитет постепенно отстъпва място на нова парадигма, а именно бащата като активен участник в грижите и възпитанието на детето. Промените в икономиката (индустриализацията), навлизането на жените на пазара на труда, дигитализацията и гъвкавите форми на заетост, водят до преосмисляне на ролята му в семейството. Статията подчертава необходимостта от държавна и обществена подкрепа за модерния модел на „активния баща“, не само като икономически осигурител, но и като грижовен и равнопоставен родител. Това би допринесло за по-добро детско развитие, семейна стабилност и по-справедливо общество.

Ключови думи: икономика, бащинство, парадигми, социални роли, активен баща, грижа.

ECONOMIC PARADIGMS OF FATHERHOOD – BETWEEN SOCIAL ROLE AND ECONOMIC FUNCTION

Simona Marinova

SONIK START LTD

Abstract: This article examines the role of the father through the prism of historical, economic, and social context. It aims to explore how economic paradigms of fatherhood are formed, what factors change them, and what they mean for the family, the labor market, and social policy. A theoretical overview will examine the economic models and attitudes behind fatherhood in different contexts and how these paradigms change over time under the influence of economic processes. The traditional model of the father as the main “provider” and patriarchal authority is gradually giving way to a new paradigm, namely the father as an active participant in the care and upbringing of the child. Changes in the economy (industrialization), the entry of women into the labor market, digitalization, and flexible forms of employment are leading to a rethinking of his role in the family. The article emphasizes the need for state and public support for the modern model of the “active father,” not only as an economic provider but also as a caring and equal parent. This would contribute to better child development, family stability, and a more just society.

Keywords: economy, fatherhood, paradigms, social roles, active father, care.

Секция
„ДИГИТАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ
И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ“

AI AND DIGITALIZATION AS DRIVERS OF INNOVATION IN TOURISM, FINANCIAL TRANSFORMATION, AND INTELLIGENT MARKETING

*Assoc. prof. Dinka Zlateva, PhD, Assoc. prof. Elena Stavrova,
Chief assistant Lubomira Pinelova, PhD
Southwestern University „Neofit Rilski“*

1. Introduction

The rapid advancement of artificial intelligence (AI) and digital technologies is profoundly transforming economic activity, institutional frameworks, and societal interactions. In recent years, these technologies have emerged not only as tools for automation and efficiency but as fundamental drivers of structural innovation across key sectors. Particularly in tourism, finance, and marketing, the integration of AI and digitalization is generating new paradigms of value creation, business models, and consumer engagement.

This paper explores the multifaceted role of AI and digitalization as enablers of innovation in these three strategic domains. By examining technological applications, sectoral dynamics, and the broader socio-economic implications, the study seeks to contribute to a deeper understanding of how digital transformation can foster resilience, competitiveness, and sustainability in an evolving global context.

The **tourism industry**, historically characterized by high levels of labor intensity and seasonality, is undergoing a digital metamorphosis. (Jie Lii, 2021), AI-powered systems now facilitate real-time service personalization, demand forecasting, and dynamic pricing, while digital platforms enhance customer experience and operational coordination across global value chains. (Zaini Fajar Sidiq, 2025). According T. Gajdosik (Tomáš Gajdošík, 2019). these transformations are central to the development of „smart tourism,“ where data analytics, machine learning, and IoT enable more sustainable, inclusive, and responsive services (Siyuan Yi, 2021).

In the **financial sector**, AI and digitalization are fostering a fundamental reconfiguration of financial intermediation. A scientometric analysis (1989–2024) (Vuković, 2025) highlighting AI applications in credit scoring, fraud detection, robo-advisors, digital insurance, and financial inclusion. Stresses the need for explainable AI and governance frameworks.

The emergence of fintech, algorithmic trading, robo-advisory services, and blockchain-based applications has accelerated the transition toward more decentralized,

transparent, and customer-centric financial ecosystems. (Cao, 2021) These innovations are not only reshaping the competitive dynamics of the financial industry but also raising critical questions regarding regulatory adaptation, financial stability, and digital trust. **Robo-advisors** democratize investment with algorithmic portfolio management but raise questions about transparency and resilience (Salman Bahoo, 2023).

Meanwhile, **intelligent marketing** is experiencing a significant shift through the application of AI in customer analytics, behavioral targeting, and predictive modeling. Marketers are leveraging big data and algorithmic tools to develop highly customized content, automate decision-making processes, and optimize resource allocation in real time. (Hue, 2025).

This capability to derive actionable insights from vast datasets is redefining how businesses communicate with and engage consumers in an increasingly digital and interconnected environment.

This paper explores the multifaceted role of AI and digitalization as enablers of innovation in these three strategic domains. By examining technological applications, sectoral dynamics, and the broader socio-economic implications, the study seeks to contribute to a deeper understanding of how digital transformation can foster resilience, competitiveness, and sustainability in an evolving global context (Singh J, 2019).

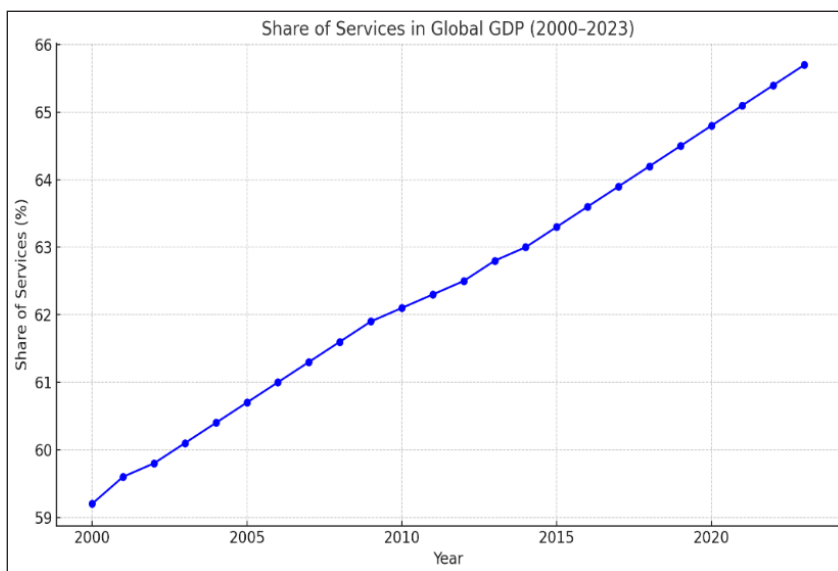


Figure 1. Shares of Services in Global GDP

As we may see from Figure 1 the share of the services sector has steadily increased from about 59.2% in 2000 to around 65.7% in 2023. This represents a growth of over 6 percentage points in two decades, indicating a clear structural shift in the global economy. The global economy is becoming more service-oriented, driven by advances in digital technology, globalization of services, and the rise of knowledge-intensive industries (e.g., finance, education, healthcare, IT). The COVID-19 pandemic (2020–

2021) temporarily disrupted service sectors like tourism and hospitality, but digital services (e.g., cloud computing, streaming, fintech) surged, helping sustain the sector's overall dominance. Countries are increasingly investing in service infrastructure, including digital platforms, remote services, and human capital development.

The dominance of services reflects a move toward post-industrial economies, especially in high-income nations.

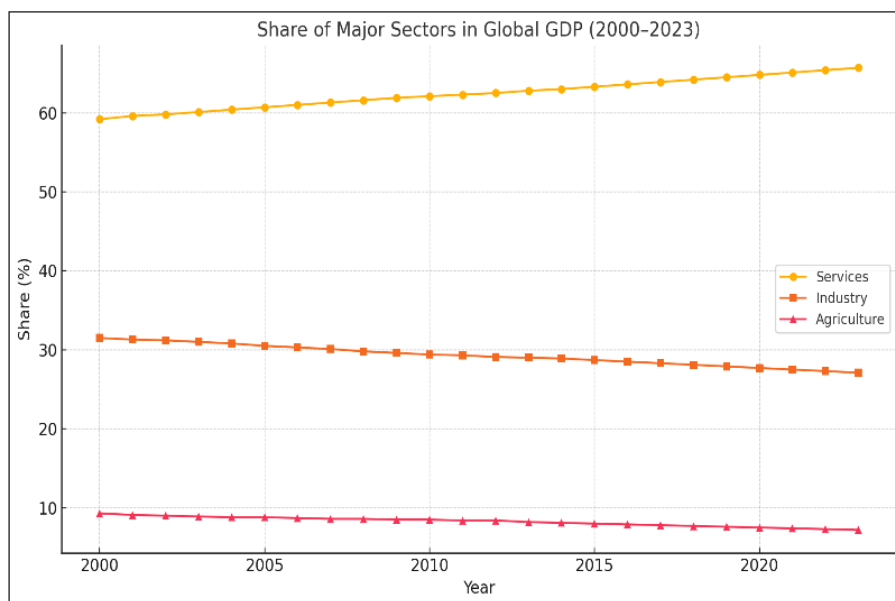


Figure 2. Share of Major Sectors in Global GDP (2000-2023)

As noted, the services sector grew steadily and remains the dominant contributor to global GDP, surpassing 65% by 2023. The industrial sector (including manufacturing, construction, mining) declined from about 31.5% in 2000 to 27.1% in 2023. This gradual decline reflects automation, offshoring of manufacturing, and the shift of value-added activities to the service domain (e.g., R&D, design, marketing).

The agricultural sector dropped from 9.3% to 7.2%, consistent with historical global trends. While productivity in agriculture increased, its economic weight decreased, especially in developed countries where it contributes less than 2–3% of GDP.

The Graph. № 2 illustrate a global economic transition from primary (agriculture) and secondary (industry) sectors to the tertiary sector (services).

This mirrors the development trajectory of most advanced economies and highlights the growing importance of digital transformation, financial innovation, and knowledge-based services.

2. Innovation process – important part of process of digitalization

The most important theories of innovation and the role of the innovation process in digitalization provide a conceptual framework for understanding how technological change emerges, spreads, and transforms economic and social systems. These theories help explain how digital technologies such as artificial intelligence, big data, and cloud computing serve as both outcomes of and enablers for continuous innovation, driving digital transformation across industries. “Innovation theory has evolved considerably, encompassing a variety of frameworks that explain how new ideas emerge, diffuse, and transform economic and social systems. These theories are instrumental in understanding the dynamic relationship between technological change and digital transformation. Below are key theoretical perspectives relevant to digitalization:

2.1. Schumpeterian Innovation Theory

Joseph Schumpeter’s distinction between “creative destruction” (Ramazan Uctu, 2024) and “creative accumulation” forms the basis of classical innovation theory. According to Schumpeter, innovation is the driving force behind economic development, involving the disruption of established markets and the emergence of new industries.

In the context of digitalization, this theory explains how AI and digital technologies displace traditional business models (e.g., traditional travel agencies or brick-and-mortar banks) while creating new markets and platforms (e.g., online travel portals, fintech apps).

2.2. Diffusion of Innovations

Everett Rogers’ theory (Rogers, 1983) focuses on how innovations spread within a social system over time. Key elements include the innovation itself, communication channels, time, and the social system.

Digitalization processes—such as the adoption of AI in tourism or digital banking platforms—can be analyzed through this lens, identifying early adopters, influencers, and systemic barriers to diffusion (e.g., digital skills gaps, trust in algorithms).

2.3. Open Innovation

The open innovation paradigm posits that firms can and should use both internal and external ideas to accelerate innovation. It challenges the traditional closed model, emphasizing collaboration, knowledge sharing, and ecosystem development. (Chesbrough, 2003)

Digital transformation often relies on open platforms, APIs, and cross-sector collaborations (e.g., travel-tech partnerships or open banking regulations), underscoring the role of openness in accelerating innovation.

2.4. Disruptive Innovation

Clayton Christensen (Christensen, 1997) introduced the concept of disruptive innovation to describe technologies that initially serve niche markets but eventually displace established incumbents.

Digital technologies like AI-driven chatbots or DeFi platforms are classic examples, starting as complementary solutions but evolving to redefine customer expectations and industry standards.

3. The Role of the Innovation Process in Digitalization

Innovation is not a one-off event but a systematic process encompassing multiple stages—from ideation and development to diffusion and scaling. The innovation process plays a critical role in digitalization in several ways:

1. Strategic Alignment

Organizations must align their innovation strategies with digital transformation goals. This includes investing in digital R&D, fostering a culture of experimentation, and developing innovation roadmaps that incorporate AI, data analytics, and automation.

2. Process Innovation

Beyond product innovation, digitalization often involves reconfiguring internal processes. For instance, AI-enabled customer service, blockchain-based transactions, and automated workflows all reflect innovations in how organizations operate and deliver value.

3. Digital Capability Building

The innovation process supports the development of digital capabilities, including infrastructure (cloud computing, APIs), skills (data literacy, AI development), and organizational models (agile teams, digital units). These capabilities are foundational for sustaining innovation in a rapidly changing environment.

4. Feedback Loops and Continuous Improvement

Digital tools facilitate rapid prototyping and real-time feedback, enabling iterative innovation. Data collected through digital channels allows firms to test, refine, and scale new services more efficiently, closing the loop between user needs and technological solutions.

There is a strong and reciprocal link between the innovation process and digitalization—and this connection is central to understanding how sectors like tourism, finance, and marketing evolve in the digital age. Here's a paragraph you can insert in the introduction or before the conclusion of your paper to highlight this relationship:

The Interdependence of Innovation and Digitalization

The innovation process and digitalization are deeply interlinked, functioning in a mutually reinforcing cycle. On one hand, digital technologies—such as AI, big data analytics, cloud computing, and IoT—serve as key enablers of innovation by expanding the technological frontier, lowering transaction costs, and accelerating experimentation. On the other hand, digitalization itself is the product of continuous innovation processes that include ideation, prototyping, and scaling of novel solutions. This synergy facilitates the transformation of business models, organizational practices, and service delivery across sectors. As firms adopt digital tools, they often redesign their operations and strategies through structured innovation processes, thereby embedding innovation into the core of digital transformation. Thus, digitalization is not simply a technological upgrade but a dynamic innovation journey that reshapes value creation and competitive advantage.

Case Study: M-Pesa in Kenya – Digital Finance and Socio-Economic Inclusion

Background: Launched in 2007 by Safaricom (a Vodafone affiliate), M-Pesa is a mobile phone-based money transfer, financing, and microfinancing service. It emerged in a context where many Kenyans lacked access to formal banking infrastructure.

Digital Transformation in Finance:

- Innovation: M-Pesa allowed users to deposit, withdraw, transfer money, and pay for goods/services using basic mobile phones.
- Technology Adoption: Rapid expansion of mobile network coverage and high mobile phone penetration enabled M-Pesa's scalability.

*Socio-Economic Consequences:**1. Financial Inclusion*

- By 2020, over 90% of Kenyan adults had access to mobile money services.
- Millions of unbanked individuals (especially in rural areas) gained access to savings, credit, and insurance products for the first time.

2. Poverty Reduction

- A 2016 study (Suri & Jack) estimated that M-Pesa lifted 194,000 households (2% of Kenyan population) out of poverty, particularly benefiting female-headed households.
- Women using M-Pesa were more likely to shift from subsistence farming to business and retail work.

3. Economic Activity and Entrepreneurship

- M-Pesa facilitated micro-enterprise growth by enabling faster, safer payments and reducing reliance on cash.
- Enabled new business models (e.g., digital lending, mobile health payments, pay-as-you-go solar energy).

4. Employment Effects

- Created jobs in the digital finance ecosystem: mobile agents, fintech developers, digital customer service roles.
- Decreased informal and risky money handling, improving productivity and safety.

5. Challenges and Risks

- Digital fraud, identity theft, and poor digital literacy emerged as issues.
- Dependence on mobile networks raised concerns about service outages and market concentration (Safaricom dominance).

Conclusion:

M-Pesa illustrates how digitalization in finance can drive inclusive economic growth, reduce inequality, and empower marginalized communities. However, it also highlights the need for balanced regulation, digital education, and cybersecurity frameworks to ensure sustainable benefits.

*Case Study: Coca-Cola – AI-Powered Personalized Marketing and Global Reach**Background (DigitalDefynd):*

As one of the world's most recognizable brands, Coca-Cola has embraced digitalization to maintain relevance in an evolving, competitive market. The company uses artificial intelligence (AI), big data analytics, and social media platforms to refine its targeted advertising strategy across different regions and demographics.

Digital Transformation in Marketing:

- AI & Machine Learning: Coca-Cola uses AI to analyze consumer behavior, preferences, and trends across multiple channels (social media, CRM systems, e-commerce platforms).
- Real-time content creation: Using AI tools, Coca-Cola tailors ads based on customer data (e.g., location, weather, preferences), enabling highly personalized messaging.
- Social listening: The company uses data analytics to monitor conversations online and rapidly adjust campaigns in response to public sentiment.

Socio-Economic Consequences:

1. Global Reach with Local Relevance

- Coca-Cola can run hyper-local campaigns tailored to specific cultures, age groups, and even neighborhoods, making its brand feel both global and personal.
- Example: Personalized “Share a Coke” campaign used names on bottles and social media prompts, increasing engagement across diverse markets.

2. Job Transformation

- Shift from traditional marketing roles to digital ones: demand for data analysts, AI specialists, digital content creators, and campaign performance managers.
- Agencies and freelancers in emerging markets benefit by creating localized content and managing social media campaigns for global brands.

3. Empowering Small Businesses

- Through digital platforms like Coke Studio and co-branded promotions, Coca-Cola supports local artists and small retailers, boosting visibility and income.
- The company also provides digital training to small vendors in developing markets to help them adapt to the digital economy.

4. Consumer Behavior Influence

- AI-driven personalization increases consumer engagement and purchase intent, but also raises ethical concerns about manipulation, data privacy, and overconsumption (especially among youth).
- Enhanced emotional connection with brand content fosters brand loyalty, but may skew consumer choice and market fairness.

5. Economic Spillovers

- Boosts digital advertising ecosystems in various countries, supporting startups, influencers, and media outlets that host and distribute content.
- Drives demand for digital infrastructure, including analytics platforms, ad tech services, and social commerce integration.

Conclusion:

Coca-Cola’s adoption of AI-powered targeted marketing illustrates the dual impact of digitalization: enhanced brand performance and job creation in the digital economy, alongside challenges related to privacy, consumer manipulation, and digital inequality. It exemplifies how global brands adapt locally using digital tools, reshaping the marketing profession and market dynamics.

Case Study: Smart Tourism in Barcelona – Balancing Innovation, Visitors, and Livability

Background:

Barcelona, (Barcelona's Smart City vision: an opportunity for transformation, 2017) one of Europe's most visited cities, has been a pioneer in smart tourism, integrating ICT (information and communication technologies), big data, and sustainability strategies to manage tourism more efficiently and reduce its negative externalities.

Digital Transformation in Tourism:

- Smart data platform (Sentilo & CityOS): Collects real-time data on crowd flows, transport use, air quality, and tourist movement patterns.
- IoT and geolocation tools: Sensors and mobile apps track congestion in popular areas, helping authorities implement dynamic crowd management.
- Smartphone apps: Guide tourists through less crowded attractions, suggest alternative routes, and offer personalized cultural experiences.
- Digital signage and AR: Enhance visitor experience through immersive technologies and real-time information.
- AI chatbots and multilingual services: Improve accessibility and visitor satisfaction.

Socio-Economic Consequences:

1. Improved Urban Management and Resident Well-being

- Decongestion of tourist hotspots: Data helps redirect tourist flows, protecting heritage sites and easing pressure on local infrastructure.
- Reduced resident-tourist conflicts, improving quality of life and promoting more sustainable cohabitation.

2. Support for Local Economy

- Digital visibility for local businesses: Smart apps promote small restaurants, artisan shops, and cultural events in non-central neighborhoods, dispersing tourism benefits.
- Encourages diversification of income sources for locals through digital platforms (e.g., guided tours, cultural workshops, homestays).

3. Employment Transformation

- Creation of new digital tourism jobs: app developers, data analysts, UX designers, smart mobility coordinators.
- Upskilling needs for hospitality workers to manage smart systems and digital customer engagement.

4. Sustainability and Climate Goals

- Smart mobility (e.g., bike sharing, electric buses, real-time transit data) reduces carbon footprint.
- Promotes low-impact tourism through informed decision-making and awareness campaigns.

5. Digital Inclusion and Inequality

- Benefits concentrated in digitally connected areas and businesses; some small providers without tech capacity struggle to compete.
- Potential exclusion of tourists and locals without digital literacy or smartphone access.

6. Resilience to Crises

- During COVID-19, Barcelona leveraged its smart infrastructure for real-time health monitoring, contact tracing, and virtual tourism experiences, helping maintain visibility and safety.

Conclusion:

Barcelona exemplifies how smart tourism strategies can promote sustainability, economic equity, and urban resilience, while enhancing visitor experience through digital innovation. However, the city also highlights the need for balanced policies to prevent digital exclusion, over-tourism through digital marketing, and loss of local authenticity.

Table № 1

SECTOR	CASE STUDY	KEY DIGITAL TOOLS	SOCIO-ECONOMIC BENEFITS	CHALLENGES / RISKS
Finance	M-Pesa (Kenya)	Mobile banking, SMS payments, agent networks	Financial inclusion, poverty reduction, micro-entrepreneurship	Cybersecurity, digital illiteracy, market concentration
Marketing	Coca-Cola (Global)	AI, big data, targeted ads, social media analytics	Global reach, job creation in digital marketing, SME empowerment	Privacy concerns, consumer manipulation, digital inequality
Tourism	Barcelona (Spain)	IoT sensors, mobile apps, real-time data, smart mobility	Better urban management, support for local businesses, sustainability	Digital exclusion, overtourism, tech access gaps

Source: Authors

CONCLUSION

The global economy is undergoing a long-term structural transformation. Services are now the backbone of global economic output, shaping investment, labor markets, and innovation. At the same time, this transformation poses both opportunities (e.g., digital growth, sustainability) and challenges (e.g., service sector informality, inequality in digital access, re-skilling workforce).

AI and digitalization are not only reshaping operational models but also redefining the strategic orientation of organizations in tourism, finance, and marketing. As these sectors undergo accelerated transformation, the role of intelligent technologies in fostering innovation, efficiency, and customer-centricity becomes increasingly evident.

However, the full potential of these technologies can only be realized within frameworks that promote ethical use, digital inclusion, and sustainable development. Policymakers, industry leaders, and researchers must collaborate to ensure that digital transformation serves broader socio-economic goals while addressing emerging risks.

By understanding the cross-sectoral impact of AI and digitalization, stakeholders can better navigate the complexities of the digital era and build more resilient, innovative, and inclusive systems.

REFERENCES

1. (n.d.). Retrieved from <https://www.m-pesa.africa/>
2. Barcelona's Smart City vision: an opportunity for transformation. (2017). *Smart Cities at the Crossroads*, 16. Retrieved from <https://journals.openedition.org/factsreports/4264>
3. Biel, A., & King, S. (1990). Advertising During a Recession. (P. Barwise, Ed.) *Advertising in a Recession*.
4. Callahan, F. X. (1986). Advertising and economic development. *International Journal of Advertising*, 5(3), 215-224.
5. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press. Retrieved from ISBN: 9781578518371
6. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Cambridge: Harvard Business School Press.
7. DigitalDefynd, T. (n.d.). 10 ways Coca-Cola is using AI – Case Study. Retrieved <https://digitaldefynd.com/IQ/ways-coca-cola-uses-artificial-intelligence/>
8. IHS Global Insight, Inc. (2013). *The Economic Impact of Advertising Expenditures in the United States 2012-2017*. The Advertising Coalition. Retrieved September 2014, from <http://www.ana.net/getfile/20391>
9. Jie Lii, F. D. (2021). Application of Artificial Intelligence Technology in Smart Tourism. *2nd Artificial Intelligence and Complex Systems Conference*, (pp. 59 - 64). doi:Feifei Di
10. Ramazan Uctu, N. S. (2024, 11). Creative destruction and artificial intelligence: The transformation of industries during the sixth wave. *Journal of Economy and Technology*, 2, 296-309. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.09.004>
11. Tomáš Gajdošík, M. M. (2019). *Artificial Intelligence Tools for Smart Tourism Development*. doi:http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-19810-7_39
12. U.S. Department of Commerce: Bureau of Economic Analysis. (2013, July 31). *Federal Government Consumption Expenditures & Gross Investment (FGCEA)*. Retrieved December 30, 2013, from Federal Reserve Economic Data - FRED - St. Louis Fed: <http://research.stlouisfed.org/fred2/series/FGCEA/downloaddata?cid=107>
13. U.S. Department of Commerce: Bureau of Economic Analysis. (2013, December 20). *Gross Domestic Product (GDP)*. Retrieved January 5, 2014, from Federal Reserve Economic Data - FRED - St. Louis Fed: <http://research.stlouisfed.org/fred2/series/GDP>
14. U.S. Department of Commerce: Bureau of Economic Analysis. (2013, July 31). *Gross Private Domestic Investment (GPDIA)*. Retrieved December 23, 2013, from Economic Research - St. Louis Fed: <http://research.stlouisfed.org/fred2/series/GPDIA/downloaddata?cid=112>

15. Vuković, D. D.-A. (2025, 04 22). AI integration in financial services: a systematic review of trends and regulatory challenges. *Humanit Soc Sci Commun*, 29. doi:https://doi.org/10.1057/s41599-025-04850-8
16. World Bank. (2013). *Data*. Retrieved March 1, 2014, from World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
17. Zaini Fajar Sidiq, S. Z. (2025). Journal of Sharia Economy and Islamic Tourism <http://journal.ummat.ac.id/index.php/jseit> ISSN 2797-913X Vol. 5, No. 2, Maret 2025, Hal. 82-9882 The Role of Artificial Intelligence in Transforming Smart Tourism: Enhancing Customer Experience and Service Personal. *Journal of Sharia Economy and Islamic Tourism*, 2(5), 82-98. doi:<http://dx.doi.org/10.31764/jseit.v5i2.30705>

Доц. д-р Динка Златева, Доц. д-р Елена Ставрова,
Гл. ас. д-р Любомира Пинелова,
Югозападен университет „Неофит Рилски“

Assoc. prof. Dinka Zlateva, PhD, Assoc. prof. Elena Stavrova,
Chief assistant Lubomira Pinelova, PhD,
Southwestern University „Neofit Rilski“

ИЗКУСТВЕНИЯТ ИНТЕЛЕКТ И ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА КАТО ДВИГАТЕЛИ НА ИНОВАЦИИТЕ В ТУРИЗМА, ФИНАНСОВАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНТЕЛИГЕНТНИЯ МАРКЕТИНГ

Доц. д-р Динка Златева, Доц. д-р Елена Ставрова,
Гл. ас. д-р Любомира Пинелова
Югозападен университет „Неофит Рилски“

Резюме: Секторът на услугите, обхващащ туризма, финансите и маркетинга, претърпява значителна трансформация под влиянието на изкуствения интелект (ИИ) и дигитализацията. Тези технологии революционизират начините, по които услугите се проектират, предлагат и потребяват, стимулирайки иновациите и подобрявайки качеството на услугите. Статията изследва ролята на ИИ в дигиталната трансформация на туристическите услуги, финансовите модели и маркетинговите стратегии. Анализира се как технологиите с ИИ подобряват персонализацията на услугите, оптимизират финансовите потоци и подсилват маркетинговите кампании чрез данни и прогнозиране. Статията разглежда и предизвикателствата, пред които са изправени компаниите от сектора на услугите при внедряването на тези технологии, както и стратегии за успешно интегриране на ИИ в бизнеса. Целта на статията е да предостави общ преглед на настоящите тенденции и бъдещите перспективи за използването на ИИ и дигитализацията в туризма, финансите и маркетинга, като подчертава общите точки и разликите в тяхното приложение в сектора на услугите.

Ключови думи: изкуствен интелект, туризъм, интелигентен маркетинг.

AI AND DIGITALIZATION AS DRIVERS OF INNOVATION IN TOURISM, FINANCIAL TRANSFORMATION, AND INTELLIGENT MARKETING

Assoc. prof. Dinka Zlateva, PhD, Assoc. prof. Elena Stavrova,

Chief assistant Lubomira Pinelova, PhD

Southwestern University „Neofit Rilski“

Abstract: The service sector, encompassing tourism, finance, and marketing, is undergoing significant transformation under the influence of artificial intelligence (AI) and digitalization. These technologies are revolutionizing the ways services are designed, offered, and consumed, stimulating innovation and improving service quality. The paper explores the role of AI in the digital transformation of tourism services, financial models, and marketing strategies. It analyzes how AI technologies enhance service personalization, optimize financial flows, and strengthen marketing campaigns through data and forecasting. The paper also examines the challenges faced by service sector companies when implementing these technologies, as well as strategies for successful AI integration into business. The paper aims to provide an overview of current trends and future prospects for the use of AI and digitalization in tourism, finance, and marketing, highlighting common points and differences in their application in the service sector.

Keywords: artificial intelligence, tourism, intelligent marketing.

ПОЛИТИКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СОФТУЕРНИ ЕКИПИ

Доц. д-р Веселина Спасова, Мадлен Стойчева
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“,
ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

1. Въведение

Софтуерната индустрия се намира в период на интензивна трансформация, предизвикана от напредъка на технологиите с генеративен ИИ. Инструменти като ChatGPT, GitHub Copilot и Gemini вече се използват ежедневно от разработчици, инженери по качеството и литерите на технологични екипи. Въпреки техните предимства – автоматизация, спестено време, подобрена ефективност – възникват редица въпроси, свързани с прозрачността на моделите, сигурността на данните и липсата на вътрешнофирмени регулации.

Анкетно проучване, проведено от авторите в началото на 2025 година, сред 100 ИТ специалисти разкри, че 34% от компаниите нямат никаква формална подкрепа за употреба на ИИ, а само 15% разполагат с ясно формулирана политика. Над 60% от анкетираните посочват, че използват ChatGPT, но нивото на доверие в генерираните от него решения остава умерено (среден рейтинг – 3.97 от 10). Това показва необходимостта от системен подход към интегрирането на ИИ.

2. Литературен обзор

През последните години необходимостта от международно регулиране на изкуствения интелект придобива критично значение, особено в контекста на нарастващото му прилагане в софтуерната индустрия. Развитието на технологии, базирани на генеративни модели, изисква ясно дефинирани принципи, които да балансират иновацията с етиката, правото и сигурността.

Едно от най-важните събития в тази посока е приемането на Регламент (ЕС) 2024/1689 (European Commission, 2024) относно изкуствения интелект. Регламентът класифицира ИИ системите според риска – от неприемлив до минимален – и въвежда изисквания за прозрачност, надзор, сигурност на данните и човешка отговорност. В рамките на софтуерната индустрия се прилагат конкретни правила

за генеративни модели, включително задължения за маркиране на ИИ съдържание, обяснимост и човешка проверка на критични резултати.

Международни институции като OECD (2019), UNESCO (2021), IEEE (2020) и ISO (2023) въвеждат принципи за устойчивост, човешки контрол, отчетност и защита на правата, както и стандартизирани технически мерки за тяхното осъществяване. ISO/IEC стандартите (основно тези от серията 27000) (Спасова, 2022) предоставят оперативни рамки за управление на риска и системите, а етичните трудове допълват философския контекст на тези политики. Изследвания като тези на Floridi (2022), Novelli et al. (2024), Sun et al. (2024) и Tartaro et al. (2023) показват как регулациите влияят на иновацията, правната яснота и организационните процеси. Всички тези източници обосновават нуждата от вътрешни политики, съгласувани с глобалните рамки.

Анализът показва, че успешната вътрешна политика за ИИ трябва да:

- бъде съгласувана с международни и регионални нормативни актове;
- дефинира ясно допустимите и забранени приложения и режимът за тяхното използване;
- включва механизми за човешка проверка и ескалация при съмнения за проблем;
- поставя акцент върху прозрачност, отчетност и обучение на персонала;
- прилага адаптивна стратегия спрямо бързо развиващата се регулаторна рамка.

3. Видове приложения на ИИ в софтуерни екипи

Изкуственият интелект (ИИ) намира все по-широко приложение в работната среда на съвременните софтуерни екипи, като трансформира ключови процеси в жизнения цикъл на софтуерната разработка. Могат да бъдат открити следните основни случаи на използване:

1. Програмиране и разработка на код. Най-широко разпространено е използването на генеративни ИИ модели в писането и редакцията на код. Инструменти като GitHub Copilot, Gemini и CodeWhisperer предлагат автоматични допълнения, предложения за синтаксис, оптимизации и конвертиране между езици за програмиране. Те повишават производителността, особено при изпълнение на рутинни задачи. Copilot например използва голям езиков модел, трениран върху публични GitHub хранилища, и може да генерира пълни функции на базата на кратки описания.

2. Автоматизирано тестване и осигуряване на качество (QA). ИИ се използва за генериране на юнит тестове, интеграционни тестове и покритие на гранични случаи. Инструменти като TestRigor и Ponicode позволяват създаване на тестови скриптове дори от служители без опит в програмирането. Чрез анализ на кода, ИИ идентифицира потенциални грешки и подсказва липсващи проверки. Това ускорява непрекъснатата интеграция (CI/CD) и води до по-качествени продукти.

3. DevOps и мониторинг на услуги. В областта на DevOps ИИ допринася чрез AIOps платформи като Dynatrace, Datadog и Splunk. Те прилагат машинно

обучение за засичане на аномалии, прогноза за натоварване, автоматизирано скалиране и управление на инциденти. Използването на ИИ намалява времето за реакция при сризове и подобрява стабилността на системите. Чрез обработка на логове и реалновремени анализ се реализира проактивна поддръжка.

4. Генериране на документация и вътрешна комуникация. ИИ се използва за автоматично създаване на документация на база съществуващ код, API спецификации и вътрешни инструкции. ChatGPT и подобни системи могат да отговарят на въпроси относно архитектурата на проекта, да изготвят помощни материали и да обобщават технически източници. Това спестява време и гарантира по-добра поддръжка и преходност в екипите.

5. Обучение и въвеждане на нови служители. Софтуерни компании използват ИИ за изграждане на обучителни чатботи, симулации и вътрешни уики системи. Новоназначени кадри получават контекстуализирана помощ, което ускорява адаптацията. Инструменти като Ask Sage позволяват персонализирано обучение и интерактивни уроци по вътрешни процеси и технологии.

6. Архитектура и планиране на проекти. С поява на модели за генеративен дизайн, ИИ започва да се прилага и при моделиране на архитектура на системи, анализ на зависимости и оптимизация на решенията. Чрез симулации и прогнозни алгоритми могат да се сравняват варианти на архитектура и да се идентифицират тесни места още в ранна фаза на разработката.

7. Подпомагане на управленски процеси. ИИ се използва за оценка на напредъка, прогнозиране на закъснения и изчисляване на продуктивност. Някои екипи използват ИИ модели за анализ на burn-down диаграми, velocity и рискови зони. Това улеснява Scrum мастери и проектни мениджъри в управлението на ресурсите.

Можем да направим извода че, ИИ не само автоматизира повтарящи се задачи, но и променя начина, по който се планира, реализира и поддържа софтуер. Въпреки множеството ползи, всяко от тези приложения изисква вътрешнофирмена политика, която да гарантира безопасно, етично и ефективно използване.

4. Преглед на съществуващи фирмени политики за използване на ИИ в софтуерната индустрия

С нарастващото внедряване на генеративни и аналитични изкуствени интелекти (ИИ) в ежедневната практика на софтуерните компании, необходимостта от ясни вътрешнофирмени политики става критична. Много компании и организации вече публикуват или адаптират вътрешни регулации относно допустимото използване на генеративни модели, като ChatGPT, GitHub Copilot, Bard, Gemini и други. Тези политики обикновено включват секции, свързани със защита на чувствителна информация, авторско право, сигурност на данните, отговорност за генерирано съдържание и обучения на персонала.

Общите характеристики на добрите фирмени политики включват: ясно дефиниран обхват; допустими и забранени практики; одобрителен процес; структура за мониторинг и отговорност; връзка със законодателство и етични принципи. Повечето политики се стремят да балансират между нуждата от иновация и необходимостта от сигурност и етика.

В таблицата по-долу са обобщени някои от най-показателните примери за вътрешни политики или шаблони, приложими към ИИ инструментите в софтуерния сектор. Тези примери предоставят основа за препоръки при разработването на собствени вътрешнофирмени правила.

Таблица 1.

Фирмени политики за използване на инструменти с ИИ

Организация	Цел на политиката	Ключови елементи	Линк/Източник
Fisher & Phillips LLP	Политика за допустима употреба на генеративни AI инструменти в организации	Забрани за използване; поверителност; защита на интелектуална собственост	https://www.fisher-phillips.com/a/web/du6wach1kmRuPCgD-cMLJ5Z/ai-policy.pdf
Salesforce	Принципи за етично и сигурно използване на ИИ в корпоративна среда	Прозрачност; отчетност; съответствие с ценностите на компанията	https://www.salesforce.com/blog/responsible-ai-principles/
Intact Public Entities	Шаблон за създаване на вътрешна AI политика в публични и частни организации	Управление на риска; процедури по одобрение; обучение на персонал	https://www.intact-publicentities.ca/.../AI_Policy_CS_0525.pdf
FairNow	AI Acceptable Use Policy – шаблон за рискови и допустими приложения	Оценка на риска; мониторинг; отчетност	https://fairnow.ai/ai-acceptable-use-policy-template/

Прегледът на съществуващите политики показва, че организациите с активна ИИ стратегия прилагат структуриран и адаптивен подход, който съчетава регулаторна съвместимост с вътрешна яснота и културна чувствителност. Една ефективна вътрешна политика трябва да бъде не просто документ, а адаптивна рамка за етика, сигурност и ефективност, съобразена със специфичните нужди на софтуерния екип и типа ИИ приложения, които използва.

5. Предложение за структура на вътрешна политика за използване на ИИ в софтуерни екипи

Разработването на вътрешна политика за използване на изкуствен интелект в софтуерна компания е ключова стъпка към отговорното, етично и ефективно внедряване на новите технологии в ежедневната работа. Анализът показва, че водещи международни компании вече интегрират такива политики, които съдържат ясни дефиниции, указания за допустими и недопустими практики, както и механизми за обучение и мониторинг.

Политиката трябва да бъде структурирана около следните основни раздели:

1. Въведение – този раздел очертава стратегическата цел на документа – подпомагане на ефективната и безопасна интеграция на ИИ в процесите на компания-

та. Подчертава се важността на ИИ за повишаване на продуктивността, иновациите и качеството на работа. Декларира се ангажимент към етични и правни норми.

2. Обхват и дефиниции – тук се дефинират основни понятия като изкуствен интелект (AI), машинно обучение (ML), големи езикови модели (LLM), промпт (prompt), модел (model), резултат (output) и други, които ще се използват в политиката. Уточнява се до кои екипи, роли и дейности се отнася документа (например разработчици, специалисти по качеството, анализатори, създатели на съдържание и т.н.).

3. Допустими и недопустими практики – описват се конкретни случаи, в които използването на ИИ е допустимо – например генериране на код, автоматизирани тестове, генериране на документация и анализ на данни. Паралелно с това се подчертават забранени практики – като използване на ИИ за автоматично вземане на решения с правни последиствия, генериране на чувствителни данни или използване на несертифицирани инструменти.

4. Етични и правни принципи – този раздел обвързва политиката с международни документи като EU AI Act, GDPR, ISO/IEC 42001 и етичните принципи на UNESCO и OECD. Включват се принципи за човешки надзор, отчетност, прозрачност, недискриминация, сигурност на данните и устойчивост.

5. Организационна отговорност – определят се конкретни роли и отговорности, нато например:

- работна група за поддръжка на политиката;
- отговорници за всяко направление (ИТ, правен отдел, HR и др.);
- механизъм за вътрешно одобрение на нови инструменти и случаи на използване.

6. Обучение и повишаване на осведомеността – създава се обучителна рамка, която включва:

- курсове за работа с LLM модели и формулиране на ефективни промптове;
- обучения за етични принципи и добри практики;
- ресурси за самоподготовка и ролеви сценарии.

7. Метрики, мониторинг и обратна връзка – политиката предвижда механизъм за проследяване на използването на ИИ – брой използвания, спестено време, допуснати грешки, ниво на доверие към изходните резултати и др. Предлага се периодично включване на анализ в ретроспективите на спринтовете, за да се оцени реалният ефект от ИИ върху продуктивността.

8. Контрол, преглед и актуализация на политиката – описва се как и кога политиката ще се ревизира – напр. на всеки шест месеца, с процедура за обратна връзка от служителите, одобрение от мениджмънта и обновяване на версиите.

9. Приложения и ресурси – предлагат се шаблони за заявки, примери за добри и лоши практики, често задавани въпроси (FAQ), както и контакти за техническа и правна помощ.

Тази структура обединява технологични, етични, правни и организационни аспекти. Политиката е не просто вътрешен нормативен акт, а стратегически инструмент за постигане на баланс между иновация и отговорност, между свобода и контрол. Съобразена с международните стандарти и с конкретния контекст на работа на софтуерни екипи, тя предоставя устойчива рамка за трансформацията, която ИИ носи със себе си.

6. Заключение

Интегрирането на изкуствен интелект в работната среда на софтуерните екипи вече не е въпрос на далечно бъдеще, а на непосредствена практика. Анализът, проведен в настоящото изследване, показва както високия потенциал на генеративните ИИ технологии за оптимизация на ключови процеси – разработка, тестване, DevOps, документация и обучение – така и съществени предизвикателства, свързани със сигурността, етиката и регулациите.

Резултатите от анкетното проучване, литературният обзор и прегледът на вече прилагани фирмени политики сочат ясно: необходима е цялостна рамка за отговорно, контролирано и ефективно използване на ИИ. Такава рамка може да бъде постигната чрез въвеждането на вътрешна политика, изградена върху добри практики, международни стандарти и съобразена с особеностите на конкретната организация.

Предложената структура на вътрешна политика предоставя практически насоки за създаване на устойчива система за управление на ИИ в софтуерна среда. Тя съчетава технологична ефективност и етичен контрол, като подчертава нуждата от обучение, човешки надзор, ясни отговорности и механизми за ескалация.

В заключение, успешната интеграция на ИИ в софтуерната индустрия не зависи само от техническия напредък, а изисква цялостна култура на отговорност, прозрачност и адаптивност. Именно вътрешните политики могат да осигурят този баланс между иновация и контрол – в полза както на организациите, така и на обществото като цяло.

Библиография

1. European Commission (2024). Regulation (EU) 2024/1689 – EU AI Act.
2. Floridi, L. (2022). The Ethics of Artificial Intelligence.
3. GitHub (2023). GitHub Copilot Documentation.
4. Google DeepMind (2024). Gemini Model Overview.
5. IEEE (2020). Ethically Aligned Design.
6. ISO/IEC (2023). ISO/IEC 23894:2023 – Artificial Intelligence Risk Management.
7. ISO/IEC (2023). ISO/IEC 42001:2023 – AI Management System.
8. Nature (2025). Is Regulatory Science Ready for AI?. npj Digital Medicine.
9. Novelli, C., Sangiovanni-Vincentelli, A., et al. (2024). Institutional Design for the EU AI Act Implementation. arXiv:2407.10369.
10. OECD (2019). Principles on Artificial Intelligence.
11. OpenAI (2023). ChatGPT Technical Report.
12. Sun, N., et al. (2024). From Principles to Practice: Challenges in AI Governance. arXiv:2412.04683.
13. Tartaro, A., et al. (2023). Assessing the Impact of Regulations and Standards on AI Innovation. arXiv:2302.04110.
14. UNESCO (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.
15. World Economic Forum (2024). Global Governance of AI Report.

16. Спасова, В. (2022), Сигурност по дизайн в софтуерното инженерство, ВСУ „Черноризец Храбър“ издателски център.
17. Стойчева, М. (2024). Интегриране на изкуствен интелект в работната среда на софтуерни екипи. Магистърска теза.

Доц. д-р Веселина Спасова, Мадлен Стойчева,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“,
ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

assoc. prof. Veselina Spasova, PhD, Madlen Stoycheva,
Varna Free University “Chernorizets Hrabar”,
Nikola Vaptsarov Naval Academy

ПОЛИТИКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ В СОФТУЕРНИ ЕКИПИ

Доц. д-р Веселина Спасова, Мадлен Стойчева
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“,
ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“

Резюме: Интеграцията на инструменти с изкуствен интелект (ИИ) в процеса на софтуерна разработка поражда нови възможности и етични предизвикателства. В настоящата статия се изследват практиките и нормативните изисквания, свързани с използването на ИИ, и се предлага структурирана вътрешна политика за неговото отговорно приложение в софтуерни екипи. Анализът се базира на емпирични данни и корпоративен опит и цели съчетаване на иновации с правна и етична устойчивост.

Ключови думи: изкуствен интелект, софтуерна разработка, вътрешна политика, етика, регулации на ИИ, DevOps

POLICIES FOR THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SOFTWARE TEAMS

Assoc. prof. Veselina Spasova, PhD, Madlen Stoycheva
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Nikola Vaptsarov Naval Academy

Abstract: The integration of AI tools in software engineering poses both opportunities and ethical challenges. This paper examines current practices and regulatory frameworks and proposes a structured internal policy for responsible AI usage in software teams. Based on empirical findings and a review of corporate practices, the policy framework supports ethical innovation, legal compliance, and sustainable development.

Keywords: Artificial Intelligence, Software Development, Internal Policy, Ethics, AI Governance, DevOps

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FUTURE OF THE TOURIST EXPERIENCE: TRENDS, IMPACTS AND EMERGING PRACTICES

Simona Georgieva, Assistant

College of Tourism at University of Economics – Varna

1. Introduction

Artificial intelligence is rapidly becoming a critical force in reshaping the travel sector. Its application is leading to profound changes in the way tourism products are created, communicated and consumed. In today's world, where technology is increasingly intervening in consumer decision-making, AI is establishing itself as a mediator in the construction of the overall tourism experience (Gretzel & Murphy, 2019).

AI finds widespread application in automated service systems, recommendation platforms, big data analytics, and content personalization. According to Tussyadiah (2020), these technologies not only increase the efficiency and satisfaction of tourists, but also transform their expectations towards service levels and communication with tourism service providers. At the same time, they raise new questions about ethics, transparency and trust in algorithms.

A number of studies highlight that consumer adoption of AI is strongly influenced by cultural and social factors (Lu, 2021). For example, while some users value speed and convenience, others remain skeptical due to lack of human contact or fear of losing control. This is why it is particularly important to analyse regional differences in attitudes towards AI in tourism.

Current scientific discussion also focuses on the role of AI in sustainable destination management and the creation of 'smart' tourism ecosystems (Mariani et al., 2023). On the one hand, AI allows businesses to optimise their resources, anticipate consumer behaviour and respond in real time. On the other hand, its uncritical application can lead to a uniform experience, disrupted authenticity and dehumanization of tourist interaction.

Against this backdrop, this paper aims to explore the trends, impact and emerging practices related to the application of AI in tourism through a comparative analysis between Europe and the United States. Special attention is paid to differences in regulatory frameworks, the degree of technological integration and consumer attitudes. The study is based on a qualitative analysis of secondary data, including recent scientific publications.

2. Theoretical framework

2.1. Concept and role of AI in tourism

Artificial intelligence (AI) is a technological system that mimics human cognitive activity through algorithms, machine learning, natural language processing (NLP) and pattern recognition. In tourism, it is used for process automation, behavior analysis, recommender systems, dynamic pricing, robotic service, and personalized content creation. AI is transforming not only the operating models of tourism businesses, but also the tourist experience itself, right from the planning phase to on-site interaction and subsequent evaluation (Tussyadiah & Miller, 2020).

Tussyadiah (2020) sees AI as a mediator in the tourist experience that can both improve access to information and convenience for the user, as well as cause a sense of depersonalization and dehumanization of the service. Two main types of AI in tourism are distinguished: task automation AI, used for repetitive actions such as bookings and payments, and conversational AI, which interacts with the customer through voice assistants and chatbots.

Kong et al. (2023) highlight that intelligent systems are not neutral – they shape the tourist's choices through algorithmic filtering and dynamic suggestion, often based on past behaviour or similar profiles. This raises questions about the transparency of systems and the boundaries between assistance and manipulation.

In practical terms, Ivanov & Webster (2020) propose a typology of AI in tourism ranging from “weak” forms (such as autoresponders and search engines) to “strong” applications such as fully autonomous robots in hotels and tourist attractions. In their view, automation in tourism will continue to expand, but only if it is coupled with appropriate human support, especially in contexts requiring emotional intelligence.

AI is also used in smart destination management systems (smart destinations), where data from tourist flows, bookings and social networks are collected and analysed to optimise the management of occupancy, transport and resources (Wang et al., 2025). This shows that AI is not only a tool to serve the end customer, but also a strategic resource for planning and sustainable development of tourist areas.

2.2 Tourist Experience in the Context of Digitalization

With the introduction of digital technologies, particularly artificial intelligence, the concept of the travel experience has undergone a significant evolution. It is no longer limited to the physical journey, but includes the entire user journey – from research and booking, through the active experience on the ground, to subsequent sharing and evaluation. In this process, AI takes on the role of an “invisible intermediary” that guides and shapes the user's decisions.

Buhalis and Sinarta (2019) introduce the concept of smart tourism experience, according to which the experience is created dynamically based on real-time data collected through mobile devices, GPS systems and social networks. Such experiences are characterized by a high degree of personalization, rapid adaptation to changing conditions, and minimal involvement of human intermediaries. This opens up possibilities for new forms of interaction, but also raises questions about the authenticity and individuality of tourist experiences.

Mariani & Borghi (2021) highlight that technological mediation influences not only the functional but also the emotional aspect of tourist behaviour. They point out that despite the convenience that AI provides, the lack of human contact can lead to feelings of coldness and distance, especially in cultural and experiential tourism.

An analysis by Yoganathan et al. (2021) shows that current scholarly literature considers AI in tourism in several main areas: (1) perception and trust towards AI, (2) effects on customer behaviour, (3) organisational transformations, (4) ethical aspects, and (5) human-machine interaction. They argue that future research should focus not only on the technological side, but also on the social impact and cultural specificities of AI implementation in different regions.

3. Methodology

The current research paper uses a qualitative research approach based on secondary data analysis (desk research) to provide a deeper understanding of the role of AI in the travel experience and to conduct a comparative analysis between Europe and the United States. By systematizing and interpreting previously published research, reports, regulatory documents and practices in the tourism sector, the research allows building a comprehensive picture of the current state and trends in the application of AI technologies.

Key sources include recent academic publications related to digitalization and automation in tourism (e.g. Tussyadiah, 2020; Ivanov & Webster, 2020), as well as official documents and regulations, such as the European AI Act, which outline the framework for ethical and sustainable AI deployment. The analysis focuses on four main criteria: the regulatory environment and ethical standards, the extent and mode of AI deployment in tourism services, consumer attitudes towards AI, and the impact on tourism business models. The comparison between the two regions is qualitative and synthetic, taking into account the importance of cultural and institutional characteristics for the application and perception of AI (Lu, 2021).

This methodological approach enables the identification of key regional patterns and strategic priorities in AI integration across tourism markets. It also provides a foundation for assessing how technological, regulatory, and cultural contexts influence the adoption and impact of AI-based innovations in the tourism sector. The findings from this comparative framework inform the subsequent analysis and support a more nuanced interpretation of ongoing digital transformations in travel.

4. A Comparative Analysis of AI Integration in Tourism: USA and Europe

The application of artificial intelligence in the tourism sector in the USA is distinguished by a rather liberal and innovation-driven regulatory approach that encourages the rapid adoption of new technologies and automated systems in customer service. Leading companies such as Expedia, Airbnb, and Marriott are using AI to personalize the customer experience, implement dynamic pricing, and deploy automated communication platforms including chatbots and voice assistants that optimize interaction with tourists and increase service efficiency (Alrasheedi, 2025;

Ivanov & Webster, 2020). A substantial proportion of US consumers express positive attitudes towards the use of AI in travel services, mainly valuing convenience and speed of service, despite some loss of control over personal data (Lu, 2021). American business models are characterized by scalability and intensive personalization through big data analytics, enabling demand forecasting and maximizing cost-effectiveness (Yoganathan et al. (2021). Despite the liberal regulatory approach, there is a growing debate about the need for stricter ethical standards and privacy protections (Crawford, 2021).

In Europe, the context of AI integration in tourism is characterised by a more restrictive regulatory framework aimed at protecting consumers through clear ethical, transparency and safety requirements. The European AI Act introduces standards for high-risk systems that extend to the tourism sector, leading to a slower but more sustainable and responsible process of AI technology deployment (European Commission, 2024). Only around half of European consumers demonstrate a positive attitude towards the use of AI in tourism, mainly focusing on privacy and transparency of processes. European companies such as TUI Group are applying AI with a focus on regulatory compliance and sustainability, integrating technologies to monitor tourism flows and protect natural resources. Consumers in Europe are more sensitive to ethical issues and prefer solutions that give them control over personal data, which influences business models oriented towards social responsibility and environmental sustainability (Filiari et al., 2021).

Table 1

Comparative overview of AI integration in tourism in the USA and Europe

Criterion	The USA	Europe
Regulations	A liberal approach promoting innovation	Strict rules, focus on ethics and data protection
Technologies	Chatbots, dynamic pricing, personalization	Sustainability, monitoring tourist flows
Customer attitude	Overall positive sentiment towards AI	Mostly positive attitude, emphasis on privacy
Business models	Scalable, with a focus on cost-effectiveness	Sustainable, socially responsible

Source : European Commission, AI act (2024);
Shawon et al. (2024)

The comparative data highlights key regional differences in the integration of AI in tourism. The United States demonstrates a more innovation-driven and commercially oriented approach, with a strong emphasis on personalization and efficiency, supported by a generally favorable consumer attitude. In contrast, Europe adopts a more cautious and ethically grounded model, prioritizing sustainability and data protection, which results in slower but more socially responsible implementation. These contrasts reflect deeper cultural and regulatory divergences that shape the adoption of emerging technologies in the tourism sector.

To further illustrate the evolving consumer attitudes towards artificial intelligence in tourism, the following chart presents a comparative overview of trust levels in the USA and Europe over the past three years. This visual representation highlights the consistent increase in acceptance of AI technologies in both regions, with the USA maintaining a higher level of trust throughout the period. The grouped bar chart below provides a clear year-by-year comparison between the two markets, emphasizing regional differences and trends in public perception.

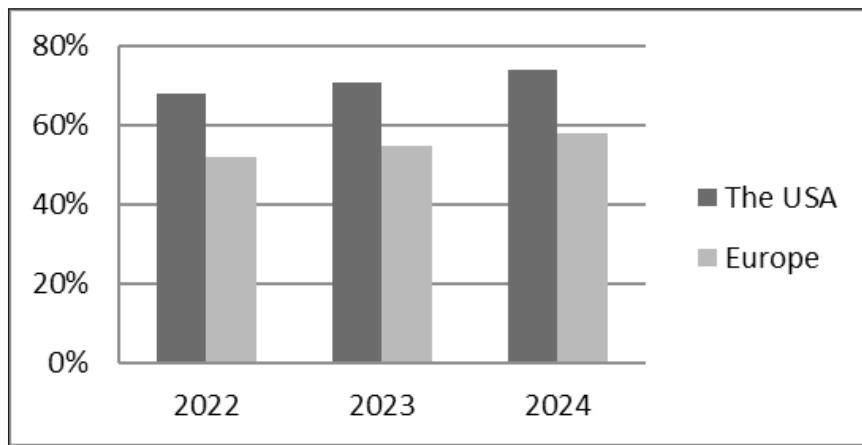


Figure 1. Comparison of trust in AI in tourism between USA and Europe

Source: Eurobarometer survey on AI, European Commission, 2025;

Pew research center report for US public opinion on AI, 2025

The above table and graph reveal key differences between the US and Europe in terms of AI integration in tourism. The table shows that in the US, there is a reliance on a more liberal regulatory approach focused on innovation as well as scalable business models with a focus on efficiency (Filieri et al., 2021; Shawon et al., 2024). Europe, on the other hand, is pursuing stricter regulations, with a focus on ethics, sustainability, and privacy (European Commission, 2024).

The graph visualizes consumer attitudes towards AI in tourism between 2022 and 2024, clearly showing a higher and steadily increasing trust in the US (from 68% to 74%) compared to Europe, where trust is also increasing but remains lower (from 52% to 58%). This confirms the more positive attitude of American consumers towards AI and highlights the cultural and institutional differences between the two regions (Filieri et al., 2021; Shawon et al., 2024).

5. Discussion

An analysis of the application of AI in the tourism sector in the US and Europe reveals significant differences that are driven by regulatory, cultural and economic factors. While the US market is characterized by dynamism and rapid adaptation of innovative technologies, the European approach is more balanced and oriented towards

sustainability and ethics. This contrast highlights the divergent priorities of the two regions—efficiency and convenience in the USA versus consumer protection and social responsibility in Europe.

In the US, the drive for scalability and personalisation is leading to the widespread use of chatbots, dynamic pricing systems and big data analytics that optimise the travel experience, but also raise questions about privacy and algorithmic transparency. The growing debate on the ethical aspects of AI shows that despite the current liberal regulatory framework, there is a need for clearer standards to ensure responsible use of these technologies.

In Europe, on the other hand, stringent regulations and a focus on ethics and sustainability are creating a slower but more certain path to the digitalisation of the tourism sector. Consumers are more sensitive to privacy issues and demand transparency and control over their data, forcing companies to adapt their business models towards social responsibility and environmental sustainability. This approach may limit the pace of innovation, but at the same time contributes to increased trust and long-term sustainability of tourism services.

In the context of globalization and increasing connectivity, integrating best practices from both regions could create an optimal model for the use of AI in tourism. The combination of technological innovation, focus on user experience and rigorous ethical standards could accelerate digital transformation while protecting consumer rights and promoting sustainability.

Furthermore, the future of AI in tourism depends on the industry's ability to balance innovation with regulations and public expectations. This requires a multidisciplinary approach involving policy makers, businesses, researchers and consumers themselves to create the conditions for responsible and effective use of new technologies.

6. Conclusion and future research

This report examines the main trends, impacts and practices related to the application of AI in the travel industry, with a special focus on the comparison between Europe and the US. The analysis showed that while the US is distinguished by its rapid and widespread adoption of AI technologies aimed at maximising efficiency and user convenience (Shawon, 2024; Ivanov & Webster, 2020), Europe places a significantly greater emphasis on ethical standards, privacy protection and sustainability (European Commission, 2024; Mariani & Borghi, 2021). These differences shape specific business models and consumer attitudes, with each approach having its own benefits and challenges. For the full development and integration of AI in tourism, a balance between innovation and responsible regulation as well as social engagement is necessary.

At the same time, the present study has some limitations. It is mainly based on a synthesis of secondary sources and does not have access to a single source that directly compares AI application in tourism in the two regions. This necessitates the interpretation of heterogeneous data and may limit the precision of the analysis. In addition, the rapid evolution of technology and dynamic regulatory environment require constant research updates (Crawford, 2021). The lack of empirical data based on field studies also presents an area for improvement.

In the future, it is recommended that empirical research be conducted to analyse the impact of AI on tourism services at micro and macro levels, including research on consumer attitudes and behaviour in different cultural and regulatory contexts. Furthermore, the development and testing of AI integration models that balance technological advancements with ethical requirements, particularly as it relates to privacy and social responsibility, are particularly needed (Lu, 2021). Finally, research into the impact of AI on the sustainable development of tourism destinations would contribute to better planning and resource management in the future.

REFERENCES

1. Alrasheedi, N. M. (2025). Artificial intelligence and personalizing travel experiences: The future of tourism. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(53s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i53s.10985>
2. Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
3. Crawford, K. (2021). *Atlas of AI*. Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300252392>
4. European Commission (2024). Regulatory framework for artificial intelligence. Shaping Europe's digital future. [online] Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
5. European Commission (2024). Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Final draft.[online] Available at: <https://artificialintelligenceact.eu/wp-content/uploads/2024/01/AIA-Final-Draft-21-January-2024.pdf>
6. European Commission (2024). Special Eurobarometer 554: Artificial Intelligence and the future of work (Survey No. 3222). Directorate General for Communication. [online] Available at: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3222>
7. Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099–4125. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220>
8. Ivanov, S., & Webster, C. (2020). Robots in tourism: a research agenda for tourism economics. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816619879583>
9. Kong, H., Wang, K., Qiu, X., Cheung, C., & Bu, N. (2023). 30 years of artificial intelligence (AI) research relating to the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(6), 2157–2177. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0354>
10. Lu, Y. (2021). Examining user acceptance and adoption of the Internet of Things. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 16(3), 1–17. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36737.58728>
11. Mariani, M., Machado, I., Magrelli, V., & Dwivedi, Y. K. (2023). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future

- research directions. *Technovation*, 122, Article 102623. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102623>
12. Mariani, M., & Borghi, M. (2021). Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: a study using online reviews analytics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3956-3976. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0622>
 13. Murphy, J., Gretzel, U., & Pesonen, J. (2019). Marketing robot services in hospitality and tourism: the role of anthropomorphism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(7), 784–795. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1571983>
 14. Pew Research Center (2025). How the U.S. public and AI experts view artificial intelligence (Survey No. 3222). [online] Available at: <https://www.pewresearch.org/internet/2025/04/03/how-the-us-public-and-ai-experts-view-artificial-intelligence/>
 15. Shawon et al. (2024). AI-Driven Predictive Modeling of US Economic Trends: Insights and Innovations. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 6(10), 01-15. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2024.6.10.1>
 16. Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, Article 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
 17. Tussyadiah, I. P., & Miller, G. (2020). Imagining the future of travel: Technology and sustainability transitions. *e Review of Tourism Research*, 17(5), 674.
 18. Wang, W., Iahad, N. A., & Al-Sharafi, M. A. (2025). Artificial Intelligence Implementation in the Tourism Industry: A Literature Review. In M. A. Al-Sharafi, M. Al-Emran, M. A. Mahmoud, & I. Arpaci (Eds.), *Current and Future Trends on AI Applications* (Vol. 1178, pp. xx-xx). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75091-5_9
 19. Yoganathan, V., Osburg, V. S. H. Kunz, W., & Toporowski, W. (2021). Check in at the Robo desk: Effects of automated social presence on social cognition and service implications. *Tourism Management*, 85, Article 104309. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104309>

Симона Георгиева, Асистент,
„Колеж по Туризъм“ при Икономически Университет – Варна

Simona Georgieva, Assistant,
College of Tourism at University of Economics – Varna

ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ И БЪДЕЩЕТО НА ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕЖИВЯВАНЕ: ТЕНДЕНЦИИ, ВЪЗДЕЙСТВИЯ И НОВИ ПРАКТИКИ

Симона Георгиева, Асистент

„Колеж по Туризъм“ при Икономически Университет – Варна

Резюме: Изкуственият интелект (ИИ) се превръща в основен катализатор за промени в туристическата индустрия, трансформирайки начините, по които пътуванията се планират, преживяват и управляват. От интелигентни системи за препоръки до виртуални асистенти и автоматизирани услуги, ИИ играе все по-значима роля в оформянето на съвременното преживяване при пътуване. Настоящият доклад има за цел да изследва ключовите тенденции, въздействието и нововъзникващите практики в прилагането на ИИ в туризма, като същевременно представя сравнителен анализ между Европа и САЩ. Резултатите показват значителни културни и институционални различия, които определят различните подходи към приемането на ИИ.

Ключови думи: изкуствен интелект, туристическо преживяване, дигитална трансформация, сравнителен анализ, съвременен туризъм

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE FUTURE OF THE TOURIST EXPERIENCE: TRENDS, IMPACTS AND EMERGING PRACTICES

Simona Georgieva, Assistant

College of Tourism at University of Economics – Varna

Abstract: Artificial intelligence (AI) is becoming a major catalyst for changes in the travel industry, transforming the ways in which travel is planned, experienced and managed. From intelligent recommendation systems to virtual assistants and automated service, AI is playing an increasingly significant role in shaping the modern travel experience. The current report aims to explore the key trends, impact and emerging practices in the application of AI in tourism, while presenting a comparative analysis between Europe and the US. The results show significant cultural and institutional differences that determine different approaches to AI adoption.

Keywords: artificial intelligence, tourism experience, digital transformation, comparative analysis, contemporary tourism

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON INTERNATIONAL TRADE

Madlena Kostadinova, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

1. Introduction

Digital transformation refers to the strategic integration of digital technologies into every aspect of global trade. In recent years, this process has significantly altered the structure, operation, and efficiency of international commerce (Ebert & Duarte, 2018; Георгиев, 2019). Technologies such as artificial intelligence, mobile commerce, and cloud platforms have redefined supply chains, logistics, and customer experiences across borders. As Христова-Балканска (2021) notes, the convergence of innovation, technology, and globalization reshapes competitive strategies and market dynamics.

At the center of this transformation are global platforms like Amazon, Alibaba, and Shopify, which act not only as intermediaries but as infrastructural backbones of global trade (Gillespie, 2018; Найденова, 2020). These platforms democratize access to international markets by lowering transaction costs and enabling small and medium-sized enterprises (SMEs) to scale globally (Bonina et al., 2021; OECD, 2022).

The purpose of this paper is to provide a scientific and empirical overview of the digital transformation of global trade. By combining theoretical insights (Schumpeter, 1942; Rogers, 2016) and recent technological developments (OpenAI, 2023; McKinsey & Company, 2022), this research addresses key questions related to technological drivers, economic impacts, regulatory challenges, and opportunities for innovation in digital commerce.

- What are the main technologies driving digital trade?
- How do e-commerce platforms influence international trade dynamics?
- What challenges and risks are associated with this transformation?
- How can regulation adapt to the pace of technological change?

The report draws upon research from 2019–2024, covering the rapid acceleration of digitalization during the COVID-19 pandemic and the emergence of generative AI as a transformative force in global commerce.

2. Theoretical foundations

The digital transformation of trade is not just a technological shift but also a theoretical evolution in how we understand economic growth, innovation, and competition. Multiple economic and innovation theories provide the intellectual foundation to analyze these developments.

2.1 Schumpeter's Theory of Creative Destruction

Joseph Schumpeter's landmark theory of creative destruction (1942) explains how innovation disrupts established economic structures. According to Schumpeter, the capitalist system evolves through waves of innovation that dismantle old processes and create new ones. In digital trade, this is vividly illustrated by the decline of traditional retail, logistics, and financial services and the rise of platform-based business models.

Amazon, for example, has radically redefined retail—not only through its online storefront but through algorithmic pricing, predictive logistics, and vertical integration. Physical retailers that failed to digitize their supply chains or customer experiences faced decline or collapse.

2.2 Endogenous Growth Theory

Endogenous Growth Theory (Romer, 1990) posits that economic growth is primarily driven by investments in human capital, innovation, and knowledge rather than external shocks or capital accumulation. Digital trade embodies this theory by transforming knowledge into a tradable good. Platforms such as Coursera or Udemy demonstrate that even education, once limited by geography and infrastructure, can become a global exportable service.

Additionally, the data-rich nature of digital platforms creates positive feedback loops: the more users a platform has, the more data it collects, and the better it becomes at serving those users. This supports sustained innovation and increasing returns to scale.

2.3 Diffusion of Innovation (Rogers, 1962)

The Diffusion of Innovation theory explains how technological innovations are adopted over time across social systems. Innovators and early adopters of digital trade technologies—such as automated inventory systems or cross-border e-invoicing—have seen significant competitive advantages.

The “early majority” of businesses now rely on digital solutions for marketing, logistics, and payments. However, the “late majority” and “laggards” remain vulnerable to exclusion, especially in low-income or low-infrastructure environments.

2.4 Platform Ecosystem Models

Platform theory explores how value is created and distributed in two-sided or multi-sided markets. In a digital trade context, platforms act as intermediaries that coordinate supply and demand, facilitate trust, manage data flows, and set the rules of interaction.

Key concepts include:

- Network effects: Each additional user increases the platform's value for others.
- Platform governance: The rules and algorithms platforms use to curate listings, manage fraud, and resolve disputes.
- Monetization models: Advertising, commissions, and freemium strategies.

These models help explain why a few dominant platforms control most global e-commerce flows—and why new entrants struggle to gain scale.

3. Evolution of Global E-Commerce

The evolution of global e-commerce can be divided into distinct technological and economic phases. These phases reflect not only technological progress but also changing consumer behavior, regulatory landscapes, and business strategies. Over the last 30 years, e-commerce has transitioned from a niche market model to a dominant force in global trade. The following stages illustrate this trajectory.

3.1 Phase I: The Pre-Digital Era (Pre-1990s)

Before the widespread use of the Internet, international trade was largely dependent on formal supply chains, extensive paperwork, banking intermediaries, and large logistical infrastructures. Communication relied on phone, fax, and telex. Trade agreements took years to negotiate, and only multinational corporations could realistically participate in global commerce.

During this phase, the cost and complexity of international operations limited access to trade for small and medium-sized enterprises (SMEs). Information asymmetry and geographic distance further reduced market efficiency.

3.2 Phase II: The Emergence of the Internet (1990s–Early 2000s)

The introduction of the commercial internet marked the first major leap in digital trade. Websites allowed businesses to present products globally, while early e-commerce platforms—such as eBay and Amazon—began testing digital marketplace models.

This era saw the birth of foundational infrastructure: domain names, email-based communication, early online payment systems like PayPal, and simple search engine optimization (SEO). However, online purchasing was still limited by user distrust, slow internet speeds, and lack of global logistics systems.

Regulatory frameworks also lagged. Cross-border tax, returns, and consumer protection policies were unclear. Still, this phase laid the groundwork for future e-commerce by demonstrating demand and feasibility.

3.3 Phase III: The Platform Economy Takes Shape (2005–2015)

This phase marked the global expansion of e-commerce as a mainstream commercial model. Enabling developments included:

- Rise of Mobile Commerce (M-Commerce): With smartphones and tablets, consumers could shop from anywhere. Mobile-first markets in Asia leapfrogged traditional desktop infrastructure.
- Platform Ecosystems: Alibaba, Amazon, Rakuten, and Flipkart expanded services to include warehousing, logistics, cloud computing, and digital marketing.
- Global Payments Infrastructure: Integration of secure payment platforms (Stripe, Alipay, Payoneer) enabled safe cross-border transactions.
- User Reviews and Ratings: Trust became digitally scalable. Reviews and seller ratings became crucial in building buyer confidence.

E-commerce penetration increased rapidly, especially in consumer electronics, apparel, and travel. Companies began designing global supply chains around platform ecosystems, reducing the importance of physical storefronts.

3.4 Phase IV: Acceleration and Automation (2016–2019)

The years immediately preceding the pandemic saw the automation and datafication of e-commerce. Platforms invested heavily in AI, big data, logistics robots, and algorithmic pricing models.

Foundational features of this era included:

- Programmatic Advertising: Businesses used machine learning to target ads by user behavior, location, and past purchases.
- Predictive Logistics: Platforms forecast demand and pre-position inventory to reduce delivery time.
- Cross-Border Simplification: Trade agreements and customs APIs began integrating with e-commerce systems to automate documentation.

During this phase, e-commerce became the norm in many product categories. Traditional retail companies either launched digital divisions or faced steep decline.

3.5 Phase V: Pandemic-Driven Transformation (2020–2022)

The COVID-19 pandemic created a massive and sudden global experiment in digital trade. Lockdowns and social distancing forced both businesses and consumers online.

During this time:

- Online grocery and medicine orders surged worldwide.
- E-commerce adoption jumped 5–10 years ahead in many regions.
- SMEs rushed to digitize, often adopting platforms like Shopify or Etsy within weeks.
- Governments and financial institutions created digital stimulus and payment systems, further normalizing online transactions.

Businesses learned to operate with distributed workforces and digital-first models. Consumers embraced QR codes, contactless delivery, and remote shopping experiences. New digital habits were established and largely remained after reopening.

3.6 Phase VI: The Age of Generative AI and Digital Sovereignty
(2023–Present)

Post-pandemic, e-commerce entered a new chapter—one driven by automation, AI, and geopolitical realignment. Generative AI is now being embedded in every layer of digital commerce:

- Product pages are auto-written using natural language models.
- Customer service is handled by intelligent agents available 24/7.

Dynamic pricing adjusts in real-time based on AI-driven market data.

At the same time, concerns over data privacy and platform dominance have sparked moves toward digital sovereignty. Nations seek to control data flows, implement national digital currencies, and support homegrown platforms.

The future will likely be shaped by a tug-of-war between centralization (mega-platforms) and decentralization (blockchain-based trade, federated commerce), with technology continuing to be the decisive force in shaping access, scale, and competition.

Table 1

Summary of E-commerce evolution

Phase	Years	Key characteristics
Pre-Digital	<1900	Manual, paper-based trade; limited to large corporations
Internet Emergence	1990-2005	Early websites, slow connectivity, simple online sales
Platform Economy	2005-2015	Ecosystems emerge, logistics improve, payments go global
Automation & Datafication	2016-2019	Predictive logistics, targeted ads, API integration
Pandemic Acceleration	2020-2022	Mass digitization, SME onboarding, remote-first commerce
Generative AI era	2023-present	AI content, national platforms, ethical and sovereign tech

(Resource: Based on a personal research, 2025)

4. Core Technologies in Digital Trade

The infrastructure of digital trade is built on a constellation of technologies that enable faster, safer, and more efficient global transactions. These technologies form the backbone of modern commerce.

4.1 Artificial Intelligence (AI)

AI is used for recommendation systems, fraud detection, supply chain optimization, and dynamic pricing. For example, Amazon’s product recommendation engine generates 35% of its sales. AI-based chatbots reduce customer service costs and offer 24/7 support across time zones.

Generative AI, a newer subset of AI, is used to auto-generate product descriptions, marketing content, and customer engagement campaigns. Businesses with limited staff can now produce high-quality media and communication assets.

4.2 Automation and Robotics

Automation improves efficiency and accuracy. In e-commerce, robotic warehouses sort, pack, and ship thousands of items per hour. Drones and autonomous delivery vehicles are being tested for last-mile fulfillment, especially in areas with poor infrastructure.

Additionally, automated invoicing, customs processing, and compliance checks reduce the friction of international trade, cutting costs and turnaround times.

4.3 Big Data and Analytics

Big data enables firms to analyze customer behavior, forecast demand, optimize pricing, and personalize marketing. Platforms gather millions of data points per second, enabling real-time business decisions.

Data analytics is also used for risk mitigation—identifying fraudulent transactions, delivery failures, or product recalls before they escalate.

4.4 Cloud Computing

Cloud services reduce the need for expensive in-house infrastructure. Small businesses can now access advanced digital tools (CRMs, ERPs, payment gateways) on a subscription basis. Global firms use cloud platforms to coordinate international teams and distribute content.

Cloud computing also facilitates global scalability. A firm in Bulgaria can use a U.S.-based cloud provider to serve clients in Asia without investing in physical IT infrastructure abroad.

4.5 Blockchain

Blockchain ensures transparency and traceability in supply chains. Smart contracts can automate customs processes, payments, and compliance. Blockchain is also used to verify product authenticity—important in pharmaceuticals, luxury goods, and food safety.

Despite its potential, blockchain adoption in trade remains limited by scalability, regulatory uncertainty, and interoperability issues.

4.6 Mobile Technology and 5G

Mobile commerce (m-commerce) now accounts for over 70% of global e-commerce transactions. With the rollout of 5G, even richer digital experiences—such as AR-based product trials—are becoming feasible on smartphones. Mobile-first economies in Asia and Africa show how m-commerce can leapfrog traditional desktop infrastructure.

Table 2

Core Technologies in Digital Trade and Their Impact

Technology	Primary Functions	Impact on International Trade
Artificial Intelligence (AI)	Recommendation systems, chatbots, fraud detection, dynamic pricing	Enhances personalization, reduces costs, and increases sales efficiency across borders
Automation & Robotics	Automated warehouses, drones, customs processing	Streamlines logistics, reduces human error, and speeds up cross-border fulfillment
Big Data & Analysis	Customer behavior tracking, demand forecasting, pricing models	Enables data-driven decisions and real-time market adjustments
Cloud Computing	On-demand digital tools, content delivery, remote collaboration	Reduces IT costs and enables global scalability for SMEs and large enterprises alike
Blockchain	Smart contracts, product traceability, digital identity	Increases trust, reduces fraud, and simplifies compliance in global supply chains
Mobile & 5G Technology	Mobile commerce, AR shopping, instant communication	Expands access in mobile-first economies and enhances the digital consumer experience
Generative AI	Content creation, automated customer engagement, product page generation	Reduces time-to-market, supports small teams, and improves global marketing efforts
Metaverse & Web 4.0	Virtual marketplaces, immersive shopping, avatar-based interaction	Redefines digital engagement, opens new trade channels, and introduces virtual goods as assets

(Recourse: Based on a personal research, 2025)

5. The Role of Digital Platforms in Global Trade

Digital platforms have emerged as central actors in the globalization of commerce. Their functionality goes beyond connecting buyers and sellers; they shape pricing, logistics, payment infrastructure, trust mechanisms, and even policy through lobbying and data influence. In the digital economy, platforms are no longer just marketplaces—they are powerful intermediaries with quasi-governmental capabilities, especially in underserved or developing regions.

5.1 Platforms as Infrastructure

E-commerce platforms like Amazon, Alibaba, and Shopify act as infrastructure layers in the global trade system. They offer tools for product listing, warehousing, shipping, digital payments, data analytics, and advertising, allowing even the smallest entrepreneur to operate globally. The integration of services like Amazon FBA (Fulfillment by Amazon) and Alibaba Cloud further strengthens their position as digital trade enablers.

Instead of having to establish a physical storefront, secure shipping partnerships, or build payment systems, businesses can launch within days using these platforms. This democratization of commerce has fueled entrepreneurship across Latin America, Southeast Asia, Africa, and Eastern Europe, where traditional trade access was limited by infrastructure gaps.

5.2 Platform Governance and Trust

Platforms also play the role of regulators in the absence of formal cross-border trade agreements. They enforce rules around product listings, ensure payments, moderate disputes, and maintain trust through rating systems. These trust mechanisms are crucial in a borderless digital economy where buyers and sellers rarely meet in person.

Amazon's rating system, Shopify's fraud detection protocols, and Alibaba's trade assurance policies provide the reputational glue that enables digital trade to scale.

5.3 The Power of Network Effects

A core driver of platform dominance is the network effect: as more buyers join a platform, it attracts more sellers, and vice versa. This self-reinforcing cycle creates massive economies of scale and barriers to entry for smaller competitors. For example, Amazon's algorithm becomes more effective as it gathers more data, while its advertising and recommendation systems become better at converting visitors into buyers. This makes it difficult for new platforms to compete unless they focus on niche offerings or local specializations.

5.4 Risks of Platform Centralization

Despite their benefits, the monopolistic tendencies of platforms have raised concerns among economists and regulators. Excessive dependence on a few global players can lead to anti-competitive behavior, suppression of small sellers, and concentration of data and market power in the hands of a few corporations. Additionally, sudden changes to platform rules or fees can disrupt thousands of businesses overnight.

There are increasing calls for platform-neutral governance models, data-sharing frameworks, and public digital infrastructures that can provide the same accessibility without monopolistic risks.

6. Market Structures in the Digital Economy: B2B, B2C, and C2C

6.1 Business-to-Business (B2B)

B2B platforms such as Alibaba, ECPlaza, and ThomasNet allow manufacturers, wholesalers, and distributors to interact on global markets. These platforms typically provide procurement solutions, logistics optimization, supply chain transparency, and contract facilitation.

B2B commerce accounts for over 80% of global e-commerce in volume, even though it is less visible to the consumer. Through digital transformation, B2B platforms now offer live inventory systems, automated reordering, digital invoicing, and AI-assisted demand forecasting.

6.2 Business-to-Consumer (B2C)

B2C platforms include Amazon, Walmart, and Rakuten. These marketplaces serve individual consumers and have reshaped global consumer behavior through recommendations, user-generated reviews, loyalty programs, and integrated logistics. Customers are now accustomed to 24/7 availability, same-day shipping, and real-time customer service.

The COVID-19 pandemic intensified B2C digital consumption, leading to permanent shifts in retail—from groceries to fashion—and creating enormous growth opportunities in last-mile delivery, digital payments, and mobile commerce.

6.3 Consumer-to-Consumer (C2C)

C2C platforms such as Craigslist, OLX, and peer-to-peer marketplaces like Taobao or Vinted allow individuals to trade used or homemade goods. While often overlooked in academic discourse, C2C trade is critical in the circular economy and sustainability efforts. These platforms extend product life cycles, reduce waste, and support local economies.

However, C2C markets face challenges such as trust, payment protection, and regulatory oversight. Reputation systems and third-party payment platforms like PayPal and Alipay help mitigate these issues.

7. The Platform Economy and Small & Medium Enterprises (SMEs)

Digital platforms have revolutionized how SMEs access global markets. In the traditional trade model, SMEs were often marginalized due to logistical, financial, and regulatory constraints. Platforms offer them a fast lane into international commerce.

7.1 Lowering the Barriers to Entry

With minimal capital, a small business can now create a digital storefront, accept international payments, and offer global shipping. Platforms like Shopify, Wix, and BigCommerce cater specifically to small businesses, providing easy-to-use tools for site creation, product management, and analytics.

7.2 Access to Finance and Marketing

Through platform partnerships, SMEs gain access to microloans, inventory financing, and digital advertising. For instance, Amazon Lending and Alibaba's Ant Financial offer working capital solutions to qualified sellers. Targeted digital marketing via platforms allows SMEs to compete with global brands. Small-scale producers in Africa or Southeast Asia can now reach European or North American consumers with minimal marketing overhead.

7.3 Challenges for SMEs

Despite opportunities, SMEs face hurdles including:

- High platform fees and commissions
- Increasing competition from larger sellers
- Algorithmic bias toward high-volume sellers
- Dependence on platform-specific logistics or advertising systems

This dependency creates a fragile ecosystem where SMEs can thrive or collapse based on platform rule changes.

8. Challenges and Risks in the Digital Trade Ecosystem

While digital platforms and technologies have accelerated global trade and opened new frontiers, they have also introduced significant challenges that require careful attention. These risks span across cybersecurity, market concentration, technological inequality, labor shifts, and cross-border legal complexities.

8.1 Cybersecurity Threats

One of the most pressing concerns in digital trade is cybersecurity. As e-commerce grows, so does the volume of sensitive data exchanged—ranging from financial transactions and personal customer information to proprietary business intelligence.

Cyberattacks, including phishing, ransomware, and data breaches, have increased in both scale and sophistication. According to ENISA (2021), the rise of digital platforms has led to a corresponding increase in cyber vulnerability, especially among SMEs that lack robust protection systems. In cross-border transactions, data often passes through multiple jurisdictions, further complicating legal protection and enforcement.

AI-enhanced threat detection and blockchain-based verification systems are being adopted to address these risks. However, cyber-resilience remains uneven across the globe, with developing economies especially exposed to digital crime.

8.2 Market Concentration and Monopoly Power

The dominance of a few key players in global e-commerce poses another major risk. Companies like Amazon, Alibaba, and MercadoLibre exert significant control over market access, pricing algorithms, search visibility, and even supply chain functions.

This centralization creates a new form of dependency. Vendors operating on these platforms are subject to opaque algorithmic decisions that can demote or remove listings without explanation. Additionally, platform owners may use third-party seller data to inform and promote their own competing private label products—a practice criticized for undermining fair competition.

Regulatory bodies in the US, EU, and China have begun antitrust investigations into these companies. Still, the complexity of digital ecosystems often allows platforms to maintain their dominance under the guise of innovation.

8.3 Technological Inequality and the Digital Divide

Not all countries and businesses benefit equally from digital transformation. High-speed internet access, digital literacy, and access to digital infrastructure remain major obstacles in many regions. This results in a widening gap between digital „haves“ and „have-nots.“

In Africa, for example, only about 40% of the population has internet access, and the quality of connectivity remains uneven. Similarly, many microenterprises in Latin America and South Asia lack the training or funding to digitize operations and participate in online trade.

This inequality perpetuates economic exclusion and deepens existing development gaps. Addressing it requires public-private collaboration, investment in ICT infrastructure, and accessible digital education programs.

8.4 Labor Market Disruptions

Automation and platform economies are fundamentally reshaping labor markets. While digital trade creates new jobs in logistics, digital marketing, and IT, it also displaces traditional roles in retail, manufacturing, and administrative support. Moreover, the rise of the gig economy introduces precarious labor conditions. Gig workers—such as delivery drivers or customer service agents—often work without health benefits, employment protection, or stable income. Platforms tend to classify these workers as independent contractors, avoiding traditional labor responsibilities.

As digital trade scales up, governments must rethink social safety nets and introduce new labor policies that reflect the realities of a platform-based economy.

8.5 Cross-Border Legal and Tax Complexities

Digital transactions often involve multiple jurisdictions, currencies, and regulatory frameworks. This creates significant challenges in areas such as taxation, dispute resolution, consumer protection, and intellectual property enforcement. For example, a company based in Bulgaria might sell through a U.S.-based platform to a customer in Brazil, with warehousing in Germany and digital payment routed through Singapore. Determining which tax laws apply—and who enforces them—becomes highly complex. Efforts by the OECD and WTO to standardize digital trade rules have been ongoing, but global consensus remains elusive.

9. Regulation and Policy in the Digital Trade Environment

The rapid growth of e-commerce and digital trade has outpaced the development of adequate legal and regulatory frameworks. Governments and international bodies are now under pressure to establish governance models that balance innovation, inclusion, and security.

9.1 Global Governance Initiatives

Organizations such as the World Trade Organization (WTO), International Telecommunication Union (ITU), and the OECD are working on frameworks to guide digital trade regulation. These initiatives cover areas such as:

- Digital taxation
- Cross-border data flows
- Cybersecurity standards
- Consumer rights and data privacy
- Platform accountability

The WTO's "Joint Statement Initiative on E-commerce," currently supported by over 80 countries, aims to set global norms for digital transactions. However, geopolitical tensions and conflicting national interests have slowed progress.

9.2 National-Level Policy Responses

Countries are also implementing their own digital trade policies:

- European Union: The Digital Services Act and Digital Markets Act target platform accountability, algorithm transparency, and anti-competitive behavior.
- United States: Regulatory bodies like the FTC and DOJ are expanding antitrust investigations into Big Tech.
- China: The Chinese government enforces tight regulations on cross-border data transfers, platform competition, and fintech services like Ant Group.

These approaches reflect different regulatory philosophies—liberal in the U.S., interventionist in China, and rights-centered in the EU—highlighting the challenge of establishing unified global norms.

9.3 Regulatory Innovation

New policy tools are emerging to address the unique characteristics of digital trade. Examples include:

- Regulatory sandboxes that allow platforms to test new services under light oversight.
- Data localization requirements, requiring businesses to store user data within national borders.
- E-residency programs, such as Estonia's, which allow international entrepreneurs to establish digital businesses under local law.

The success of these innovations depends on their ability to foster both business growth and consumer protection without stifling technological development.

10. Future Outlook for Digital International Trade

Looking ahead, the evolution of digital trade is likely to be shaped by a combination of technological, economic, and political factors. Based on current trends, several projections can be made.

10.1 The Rise of Generative AI

Generative AI, such as ChatGPT and Google Gemini, is transforming how businesses interact with customers, manage data, and make decisions. In digital trade, this means more efficient inventory planning, automated content generation, AI-powered product recommendations, and smarter customer support systems.

These technologies will further reduce entry barriers, allowing micro-enterprises to offer services and products that previously required large teams and infrastructure.

10.2 Integration of Internet of Things (IoT) and Smart Logistics

IoT will enable real-time tracking of goods, predictive maintenance of equipment, and dynamic routing in logistics. Combined with AI, it will allow companies to optimize entire supply chains across borders. Smart warehouses, autonomous vehicles, and drone deliveries will redefine delivery times and customer expectations.

10.3 Sustainable and Ethical Trade Models

There is growing demand for sustainability and ethical sourcing in digital commerce. Platforms are now expected to verify environmental standards, ensure ethical labor practices, and provide transparency in sourcing. Blockchain is being explored as a solution for verifying supply chains and certifying fair trade, organic, or low-carbon products.

10.4 Public Digital Infrastructure and Decentralized Platforms

To counterbalance the dominance of corporate platforms, some governments and NGOs are investing in open-source or public digital infrastructure. These tools aim to provide e-commerce capabilities without corporate gatekeepers, ensuring fair access and community governance.

Decentralized marketplaces built on blockchain may also emerge as alternatives to centralized platforms, though scalability and trust remain major hurdles.

10.5 The Geopolitics of Data and Digital Sovereignty

As digital trade becomes critical to national economies, control over data, digital infrastructure, and platform regulation has become a geopolitical issue. Conflicts around TikTok, Huawei, and semiconductor exports signal deeper battles over digital sovereignty.

Countries may adopt more protectionist policies or form regional trade alliances to assert control over digital trade flows. These developments could either fragment or reinforce globalization, depending on the outcome of diplomatic and regulatory negotiations.

10.6 Web 4.0 and the Metaverse: Immersive Trade Frontiers

The next frontier of digital transformation in international trade lies in the convergence of Web 4.0 and the metaverse. Web 4.0, often referred to as the “symbiotic web,” envisions a future where human and machine interactions are seamless, context-aware, and deeply integrated through AI, IoT, and decentralized architectures. It moves beyond information retrieval (Web 2.0) and intelligent services (Web 3.0) into proactive, predictive, and immersive digital environments.

The metaverse, a persistent and shared virtual space combining physical and digital realities, is expected to revolutionize how goods and services are marketed, sold, and experienced. Global brands are already experimenting with virtual showrooms, 3D product trials, and immersive e-commerce experiences. Consumers can “walk through” virtual malls, interact with AI-powered avatars, and make purchases with digital currencies or NFTs.

For international trade, this shift introduces several opportunities and challenges:

- **Immersive Product Interaction:** Exporters of high-value or complex goods (e.g., machinery, fashion, or real estate) can create interactive demonstrations that transcend geographic limitations, improving buyer confidence.
- **Virtual-Only Goods:** The rise of digital-native products such as virtual clothing, real estate in the metaverse, and NFT-based content introduces entirely new trade categories and revenue streams.
- **New Trade Channels:** Traditional online marketplaces may evolve into persistent metaverse platforms where B2B and B2C interactions happen in real-time virtual settings.
- **Policy and Regulation:** As with other digital innovations, cross-border transactions in the metaverse raise questions about taxation, intellectual property, consumer rights, and digital identity verification.

Although still in early stages, the convergence of Web 4.0 and the metaverse represents a transformative leap for global commerce—offering richer user engagement, new monetization models, and immersive environments that could redefine how value is created and exchanged.

11. Conclusion

The digital transformation of international trade marks a profound redefinition of how economies interact, enterprises operate, and consumers engage with the global marketplace. From the rise of platform ecosystems and the democratization of global commerce through e-commerce, to the proliferation of AI, automation, and cloud services, digital technologies have dismantled traditional barriers and created new opportunities for participation, efficiency, and innovation.

This transformation has been particularly impactful for small and medium-sized enterprises (SMEs), enabling them to compete on a global scale with minimal capital and infrastructure. However, the benefits of digital trade are not evenly distributed. Challenges such as platform monopolies, cybersecurity risks, digital inequality, and labor market disruption present complex policy and ethical dilemmas.

Emerging trends—such as the use of generative AI, the integration of smart logistics through IoT, and the growing demand for sustainable trade practices—are shaping the next phase of global commerce. The advent of Web 4.0 and the metaverse signals a shift toward immersive, decentralized, and highly interactive trade environments that will further blur the boundaries between the physical and digital economies.

As international trade continues to evolve, the role of governance becomes increasingly critical. Governments, international institutions, and platform providers must work collaboratively to create inclusive, fair, and resilient digital trade ecosystems. This includes updating regulatory frameworks, fostering digital literacy, ensuring equitable access to infrastructure, and addressing the ethical dimensions of emerging technologies.

In essence, digital transformation is not a destination but an ongoing process. It demands continuous adaptation, interdisciplinary collaboration, and a global commitment to shaping technology as a force for sustainable and inclusive economic development. The future of trade will not be determined by technology alone, but by how societies choose to harness and govern it.

REFERENCES:

1. Abdollahi, G. & Leimstoll, U. (2011). *A classification for business model types in e-commerce*.
2. Asadullah, A., Faik, I. & Kankanhalli, A. (2018). *Digital platforms: A review and future directions*. PACIS 2018 Proceedings, 248. [online] Available at: <https://aisel.aisnet.org/pacis2018/248>
3. Becker, G. (2017). *Economic theory*. Routledge.
4. Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B. & Gawer, A. (2021). *Digital platforms for development: Foundations and research agenda*. Information Systems Journal, 31(6), pp.869–902.
5. Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
6. Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.
7. Chen, H., Chiang, R.H. & Storey, V.C. (2012). *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*. MIS Quarterly, 36(4), pp.1165–1188.
8. Dai, H. et al. (2022). *What influences online sales across different types of e-commerce platforms*. International Journal of Electronic Commerce, 26(3), pp.311–330.
9. Davenport, T.H. & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, 96(1), pp.108–116.
10. Diamond Jr, A.M. (2006). *Schumpeter's creative destruction: A review of the evidence*. Journal of Private Enterprise, 22(1), pp.120.
11. Drewel, M. & Gausemeier, J. (2018). *Digital B2B-platforms and how to find the right one*. In: European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Academic Conferences International.
12. Ebert, C. & Duarte, C.H.C. (2018). *Digital transformation*. IEEE Software, 35(4), pp.16–21.

13. Fedor, S. & Alexandr, P. (2020). *Online platforms in the system of modern international digital trade*. E-MANAGEMENT, 64.
14. Георгиев, Р. (2019). *Цифрова икономика и платформени бизнес модели*. Икономически алтернативи, УНСС.
15. Gillespie, T. (2018). *Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media*. Yale University Press.
16. Gong, C. & Ribiere, V. (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. Technovation, 102, p.102217.
17. Gong, C. & Ribiere, V. (2023). *A historical outline of digital transformation*. In: *Digital Transformation in Healthcare in Post-Covid-19 Times*. Academic Press, pp.3–25.
18. Hänninen, M. (2020). *Review of studies on digital transaction platforms in marketing journals*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 30(2), pp.164–192.
19. Христова-Балканска, И. (2021). *Иновации и конкурентоспособност в цифровата икономика*. София: Икономически университет – Варна.
20. Jain, V., Malviya, B. & Arya, S. (2021). *An overview of electronic commerce (e-Commerce)*. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), pp.666.
21. Jacopo Manotti, Sanasi, S. & Ghezzi, A. (2025). *Sustainable business model innovation: A technology affordance perspective in the New Space Economy*. Technovation, 143, p.103226.
22. Mäkeläinen, S.I. (2006). *From B2C to C2C e-commerce*. Course Essay, Department of Computer Science, University of Helsinki.
23. Найденова, Л. (2020). *Глобализация и дигитализация на международната търговия*. Сборник: Икономика и управление, бр. 2.
24. Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
25. Reinert, H. & Reinert, E.S. (2006). *Creative destruction in economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter*. In: *Friedrich Nietzsche (1844–1900): Economy and Society*, pp.55–85.
26. Rogers, E.M. (2016). *Diffusion of Innovations*. 5th ed. Simon and Schuster.
27. Schallmo, D.R. & Williams, C.A. (2018). *History of digital transformation*. In: *Digital Transformation Now!*, pp.3–8.
28. Schroeder, P. et al. (2021). *The Circular Economy and the Global South*. Routledge.
29. Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*.
30. Sun, M. et al. (2021). *Improving the E-Commerce Business Model in a Sustainable Environment*. Sustainability, 13(22), p.12667. DOI: 10.3390/su132212667.
31. Suzor, N. (2019). *Lawless: The Secret Rules That Govern Our Digital Lives*. Cambridge University Press.
32. Tülüce, N.S. & Yurtkur, A.K. (2015). *Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter's creative destruction theory*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, pp.720–728.
33. Westernman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

34. European Commission, 2021. *The Digital Europe Programme (2021–2027)*. [online] Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
35. European Commission, 2022. *Digital Economy and Society Index*.
36. European Commission, 2022. *The Digital Services Act and Digital Markets Act*.
37. Gartner, 2021. *Top Strategic Technology Trends for 2021*.
38. IMF, 2022. *Artificial Intelligence and the Future of Work*.
39. Kergroach, S., 2021. SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations. *OECD Going Digital Toolkit Notes*, No. 15. DOI: <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>
40. McKinsey & Company, 2022. *Value Creation in the Metaverse*.
41. McKinsey & Company, 2023. *The Economic Impact of Amazon and Alibaba*.
42. OpenAI, 2023. *The Evolution of Generative AI*.
43. OECD, 2019. *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*.
44. OECD, 2020. *Governance of Digital Platforms*.
45. OECD, 2022. *SMEs and Sustainability in the Digital Age*. [online] Available at: <https://www.oecd.org>
46. PwC, 2022. *Seeing is Believing: The Metaverse and the Future of Commerce*.
47. Statista, 2023. *E-commerce Market Share and Growth*.
48. UNCTAD, 2021. *Digital Economy Report: Cross-border Data Flows and Development*. [online] Available at: <https://unctad.org>
49. World Bank, 2021. *World Development Report 2021: Data for Better Lives*.
50. World Economic Forum, 2020. *The Future of Jobs Report 2020*.
51. World Economic Forum, 2020. *Building a Sustainable Digital Economy*. [online] Available at: <https://www.weforum.org>
52. World Economic Forum, 2023. *Amazon and Alibaba's Role in Global Trade*.
53. WTO, 2023. *Global Digital Trade Report*.

Мадлена Костадинова, Студент,
 Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
 Катедра „Икономика“,
 Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Madlena Kostadinova, Student,
 Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
 Department of Economics, Faculty of Social,
 Business and Computer Sciences

ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЪРХУ МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ

Мадлена Костадинова, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: Това изследване разглежда трансформативните ефекти на дигитализацията върху международната търговия, като се фокусира върху това как нововъзникващите технологии и цифровите платформи променят световната търговия. То подчертава прехода от традиционни търговски модели към цифрови екосистеми, характеризиращи се с автоматизация, платформени икономики и вземане на решения, основани на данни. Въз основа както на теоретични рамки, така и на емпирични данни, изследването идентифицира ключови технологии, като изкуствен интелект, облачни изчисления, мобилна търговия и блокчейн, и анализира тяхната роля за повишаване на ефективността, достъпността и иновациите на търговията. Специално внимание се обръща на въздействието на глобалните платформи за електронна търговия върху пазарните структури, демократизацията на международната търговия за малките и средни предприятия (МСП) и развиващата се роля на цифровото управление. Изследването разглежда и критични предизвикателства, включително рискове за киберсигурността, регулаторни пропуски, технологично неравенство и монополизация на пазара. В заключение, изследването подчертава необходимостта от адаптивни политически рамки и международно сътрудничество, за да се гарантира, че цифровата трансформация насърчава устойчиво, приобщаващо и справедливо развитие на търговията. Това изследване изследва процеса на дигитална трансформация в международната търговия и анализира въздействието на дигиталните платформи върху глобалната икономическа динамика. В контекста на бързо развиващите се технологии, електронната търговия се превърна в стратегически двигател на растежа, конкурентоспособността и иновациите (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Георгиев, 2019; Найденова, 2020). Основната цел на изследването е да очертае ключовите тенденции, предизвикателства и възможности, свързани с прехода към нови търговски модели, базирани на дигитална инфраструктура. Първата част разглежда теоретичните основи на дигиталната трансформация – нейната същност, историческо развитие и икономическа значимост (Schumpeter, 1942; Rogers, 2016; Христова-Балканска, 2021). Втората част анализира регулаторната рамка и политиките за управление на платформите, като се фокусира върху ролята на международните институции и необходимостта от хармонизиране на стандартите (Bonina et al., 2021; OECD, 2020). Особено внимание е отделено на въпроси като защитата на данните, данъчните практики и антитръстовите мерки. Третата част на изследването представя основните тенденции в дигиталната търговия, включително възхода на социалната търговия, иновативните бизнес модели, ролята на метавселената и перспективите за малките и средните предприятия (МСП). Подчертани са и възможностите за изграждане на устойчиви практики за дигитална търговия чрез нововъзникващи технологии и международно сътрудничество. Изследването завършва с обобщение на ключови констатации и специфични препоръки за бъдещи изследвания и практически действия, насочени към разработване на по-справедлива, устойчива и ефикасна екосистема за дигитална търговия.

Ключови думи: Дигитална трансформация, Международна търговия, Платформи за електронна търговия, Глобализация, МСП (малки и средни предприятия), Изкуствен

интелект, Платформена икономика, Дигитално управление, Иновации, Дигитална инфраструктура, Търговска политика, Блокчейн, Облачни изчисления, Мобилна търговия, Дигитално неравенство

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON INTERNATIONAL TRADE

Madlena Kostadinova, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: This research examines the transformative effects of digitalization on international trade, focusing on how emerging technologies and digital platforms reshape global commerce. It highlights the transition from traditional trade models to digital ecosystems characterized by automation, platform economies, and data-driven decision-making. Drawing on both theoretical frameworks and empirical data, the study identifies key enabling technologies such as artificial intelligence, cloud computing, mobile commerce, and blockchain, and analyzes their role in enhancing trade efficiency, accessibility, and innovation. Special attention is given to the impact of global e-commerce platforms on market structures, the democratization of international trade for small and medium-sized enterprises (SMEs), and the evolving role of digital governance. The study also addresses critical challenges, including cybersecurity risks, regulatory gaps, technological inequality, and market monopolization. In conclusion, the research underscores the need for adaptive policy frameworks and international cooperation to ensure that digital transformation promotes sustainable, inclusive, and equitable trade development. This research explores the process of digital transformation in international trade and analyzes the impact of digital platforms on global economic dynamics. In the context of rapidly evolving technologies, e-commerce has become a strategic driver of growth, competitiveness, and innovation (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Георгиев, 2019; Найденова, 2020). The primary goal of the study is to outline the key trends, challenges, and opportunities associated with the transition to new trade models based on digital infrastructure. The first part examines the theoretical foundations of digital transformation—its nature, historical development, and economic relevance (Schumpeter, 1942; Rogers, 2016; Христова-Балканска, 2021). The second part analyzes the regulatory framework and platform governance policies, focusing on the role of international institutions and the need for harmonization of standards (Bonina et al., 2021; OECD, 2020). Particular attention is given to issues such as data protection, tax practices, and antitrust measures. The third part of the research presents the main trends in digital trade, including the rise of social commerce, innovative business models, the role of the metaverse, and the prospects for small and medium-sized enterprises (SMEs). Opportunities for building sustainable digital trade practices through emerging technologies and international cooperation are also highlighted. The study concludes with a summary of key findings and specific recommendations for future research and practical actions aimed at developing a more equitable, sustainable, and efficient digital trade ecosystem.

Keywords: Digital transformation, International trade, E-commerce platforms, Globalization, SMEs (Small and Medium-sized Enterprises), Artificial intelligence, Platform economy, Digital governance, Innovation, Digital infrastructure, Trade policy, Blockchain, Cloud computing, Mobile commerce, Digital inequality

ДИГИТАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Мартин Атанасов, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

ВЪВЕДЕНИЕ

Актуалност на темата

Цифровите технологии трансформират не само оперативните процеси, но и цели бизнес модели, организационни култури и социални взаимодействия. Паралелно с това, изкуственият интелект (ИИ) излиза от експерименталните лаборатории и намира широко приложение в икономиката, здравеопазването, образованието, сигурността и държавното управление. Сливването на дигиталната трансформация с ИИ води до качествени промени в начина, по който се създава стойност, вземат решения и се управляват ресурси.

Цели и задачи на изследването.

Целта на изследването е да се разработи аналитична рамка за разбиране на взаимовръзката между **ДТ** и **ИИ**, като се изследва как **ИИ** не само ускорява, но и реструктурира логиката, процесите и стратегиите на дигиталната трансформация в организационен и обществен контекст.

Изследването се стреми да отговори не само на въпроса „как ИИ се прилага“, но и „како трансформира“ в стратегическите, културни и технологични парадигми на организациите и обществото като цяло.

Основни задачи:

- Теоретично-аналитична задача: Дигитална зрялост, автоматизация, алгоритмична рационализация, цифрова етика.
- Методологична задача: Модел за оценка - дигиталната стратегия на организациите - разработване на индикатори за интеграция, ефективност и устойчивост.
- Емпирична задача: Установяване на реалните ефекти от прилагането на ИИ върху структурите, процесите и културата на дигиталната трансформация.

Теоретична рамка

Настоящото изследване стъпва върху интердисциплинарен подход, който обединява концепции от теорията на организационните промени, управлението на иновации, информационните технологии и ИИ. Теоретичната рамка е изградена така, че да изследва как ИИ не просто се прилага в рамките на ДТ, а как радикално я трансформира – стратегически, културно и технологично.

За да се оцени влиянието на ИИ в този процес, се използват три взаимно допълващи се модела:

- Моделът за дигитална зрялост (Digital Maturity Model – DMM).
- Моделът на Hinssen (2016).
- Класическата концептуализация на ИИ от Russell & Norvig (2020).

ОСНОВНА ЧАСТ

1. Дигитална трансформация: концептуализация и измерения.

1.1. Ключови елементи на дигиталната трансформация.

ДТ представлява парадигмална смяна в начина, по който организациите структурират своите процеси, взаимодействат с околната среда и създават стойност. Тя е системен и непрекъснат процес, който включва едновременно технологично обновление, организационно преосмисляне и културна адаптация (Bharadwaj et al., 2013; Reis et al., 2018). В този контекст цифровите технологии се явяват детерминанти на нови стратегически възможности, основани на данни, автоматизация и интелигентни системи. Основните елементи на ДТ се открояват:

- Цифровата стратегия – бизнес и социални архитектури, където ИИ играе ключова роля в предефинирането на пазарната логика.
- Организационната адаптивност – гъвкави структури, плоска йерархия и децентрализирано вземане на решения.
- Данните като основен актив – използването на големи обеми от данни (big data) и аналитични инструменти позволява предиктивно и предприемателно моделиране, особено чрез методите на ИИ.

2. Изкуствен интелект: дефиниция, технологии, приложения

Изкуственият интелект е фокусиран върху създаване на системи, които могат да изпълняват задачи, изискващи човешка интелигентност – като разпознаване на реч и образи, вземане на решения, прогнозиране и самообучение (**Russell & Norvig, 2020**). Приложенията на **ИИ** варират от автоматизация на рутинни процеси до сложни аналитични и управленски решения, базирани на големи обеми от данни.

В контекста на дигиталната трансформация **ИИ** функционира не само като технологичен инструмент, а и като трансформиращ агент, който **реформира бизнес логиката, организационната динамика и обществените взаимодействия.**

2.1. Модели и алгоритми на ИИ

Изкуственият интелект включва разнообразие от модели, алгоритми и подходи, които се групират в основни категории:

- Машинно обучение (ML) – Базира се на алгоритми, които разпознават закономерности в данни и автоматично подобряват представянето си без експлицитно програмиране.

Основни видове ML:

- Дълбоко обучение (Deep Learning) - използва невронни мрежи с множество слоеве (deep neural networks) за откриване на сложни модели и зависимости.
- Алгоритмично вземане на решения - ИИ включва и системи, които формализират логически правила и стратегии за вземане на решения – експертни системи, байсови мрежи, системи за оптимизация.

2.2. Изкуствен интелект в индустрията и публичния сектор

ИИ придобива нарастваща роля като движеща сила за трансформационни промени както в индустриалната, така и в публичната сфера. Неговото приложение се насочва към реструктуриране на процеси, вземане на решения и стратегическо управление на ресурси, данни и услуги (Brynjolfsson & McAfee, 2017; OECD, 2021).

В индустриалния сектор ИИ се прилага във високо разнообразни направления:

- Интелигентно производство (Smart Manufacturing): Чрез машинно обучение, предиктивна поддръжка, роботика и дигитални близнаци (digital twins).
- Вери́га на доставки (Supply Chain AI): Оптимизира логистиката чрез прогнозни модели, автоматизирани складови операции и адаптирано разпределение на ресурси.
- Финансови и маркетингови анализи: Когнитивни алгоритми анализират пазарни данни, клиентско поведение и рискове, подпомагат стратегическото планиране и персонализират потребителското преживяване (Davenport & Ronanki, 2018).

В публичния сектор ИИ е също все по-значим фактор в редица области:

- Електронно управление и интелигентни публични услуги: Чрез автоматизирани системи за обслужване, виртуални асистенти и алгоритмична оценка на документи.
- Здравеопазване: Диагностика, анализ на медицински изображения и управление на здравни ресурси повишават качеството и скоростта на медицинското обслужване, като позволяват по-добра превенция чрез анализ на големи масиви от здравни данни.
- Градско планиране и „умни градове“: Подпомага анализа на трафик, енергийно потребление и социални модели в реално време, което улеснява вземането на адаптивни и устойчиви решения от местните власти (UNESCO, 2022).

3. Синергия между дигиталната трансформация и ИИ

Синергията между ДТ и ИИ представлява не просто технологично обединяване, а дълбоко преплитане на процеси, които променят фундаментално стратегическата логика на организациите, тяхната култура и начина, по който взаимодействат с обществото. Изкуственият интелект действа едновременно като катализатор и архитект на ДТ, реформирайки начина, по който се генерира стойност, вземат се решения и се изграждат устойчиви конкурентни предимства.

3.1. Стратегически предимства и предизвикателства

ИИ позволява изграждането на нови бизнес модели, базирани на предиктивни анализи, автоматизация и адаптивно вземане на решения.

Чрез ИИ организациите придобиват способност за бърза адаптация към променящи се условия – било чрез динамична оптимизация на вериги за доставки, автоматизирани клиентски взаимодействия или високо - персонализирани услуги. Това формира нова стратегическа парадигма: непрекъсната трансформация, водена от данни и обучение.

Въвеждането на когнитивни ИИ-системи променя ролята на мениджмънта – от директно вземане на решения към управление на интелигентни системи, които създават нови прозрения и стратегии на база непрекъснат анализ в реално време.

Това предизвиква еволюция на лидерството – от контролираща към оркестрираща роля, при която лидерите координират взаимодействието между хора, технологии и данни.

Интеграцията на ИИ повдига остри въпроси за прозрачност, отговорност и пристрастия в алгоритмите. Стратегическата трансформация, базирана на ИИ, изисква етична рамка, гарантираща легитимност и обществено доверие.

Внедряването на ИИ изисква сериозни инвестиции в инфраструктура, данни, и най-вече – човешки капитал. Стратегическото предизвикателство е да се изгради капацитет за интердисциплинарно мислене, където технологии, бизнес и етика взаимодействат органично.

Все по-често организациите делегират стратегически функции на ИИ-системи, което може да доведе до „черни кутии“ при вземането на решения. Липсата на разбиране за алгоритмичната логика крие риск от стратегически грешки или загуба на контрол.

3.2. Практически казуси

Анализът на конкретни практически казуси разкрива как ИИ не само се интегрира в процесите на ДТ, но и радикално пренарежда стратегическия, организационен и културен контекст, в който тя протича.

Казус 1: Siemens интегрира ИИ в индустриалните си платформи чрез Industrial Edge и Mind Sphere, създавайки екосистеми за автономно управление на производствени процеси, променя цялостната бизнес логика – от линейно производство към интелигентно, самообучаващо се производство. Резултатът е децентрализирани, адаптивни системи, които вземат решения на основата на

данни - трансформирайки не просто „как“ се работи, а „кой“ взема решения – от хора към алгоритмични агенти.

Казус 2: Netflix – използва ИИ не само за препоръки, но и за стратегическо моделиране на съдържание. Ключово тук е това, че бизнес стратегията е структурирана около алгоритмична логика, при която културното производство се управлява от статистическа вероятност, а не от интуитивни преценки.

Казус 3: Ping An (Китай) – един от водещите застрахователи и финансови доставчици в Китай – използва ИИ за цялостна трансформация на обслужване, оценка на риск и клиентски процеси.

Компанията създава платформа, в която чрез компютърно зрение, NLP и машинно обучение се автоматизира обработката на искове, диагностика в здравното застраховане и кредитен скоринг.

4. Данни и анализ

4.1. Методология на изследването

Настоящото изследване прилага интердисциплинарен подход, целящ да разкрие начина, по който ИИ трансформира стратегическата, културната и технологичната логика на организационното развитие.

Изследването дава възможност за дълбочинно разбиране на конкретни сценарии на взаимодействие между ИИ и ДТ в различни сектори – индустриален (Siemens), медиен (Netflix) и финансов (Ping An). Казусите са подбрани целенасочено според степента на ИИ-интеграция, доказана трансформационна динамика и контекстуална разнообразност, която позволява концептуална обобщеност.

Приложената методология позволява дълбоко аналитично разбиране за начина, по който ИИ не просто подпомага, а преструктурира дигиталната трансформация, като променя самите предпоставки за стратегическо управление и организационна еволюция в дигиталната епоха.

4.2. Представяне и интерпретация на резултати.

Резултатите от изследването показват, че ИИ функционира не просто като технологичен компонент в рамките на ДТ, а като системен трансформационен агент, който пренарежда стратегическите, организационните и културните параметри на съвременните организации.

Анализът на казусите (Siemens, Netflix, Ping An) разкрива четири основни трансформационни измерения:

- Технологично – ИИ активира когнитивна автоматизация, позволяваща преход от реактивни към предиктивни и самоуправляващи се процеси.
- Организационно – наблюдава се преразпределение на отговорностите между хора и алгоритми, водещо до нови роли, по-плоски структури и адаптивни управленски практики.
- Стратегическо – ИИ преструктурира бизнес логиката, като измества фокуса от линейно планиране към динамична, данъчно базирана стратегия.
- Културно-етично – възникват нови изисквания към прозрачност, които предпоставят изграждане на алгоритмична етика и цифрова отчетност.

Тези резултати потвърждават, че ИИ не просто подпомага ДТ, а я трансформира по същество – като изменя логиката на вземане на решения, дефинира нови измерения на стойност и преформулира отношенията между технологии, хора и институции.

Таблица 1

Анализ на ИИ стратегии в ЕС.

Държава	Стратегически фокус	Инвестиции	Етика и регулации	Тип модел
Германия	Индустриална трансформация чрез ИИ	€3 млрд. до 2025	Етичен дизайн, съответствие с GDPR	Технологично-индустриален
Франция	ИИ в услуга на обществото и автономията	€1.5 млрд. + частни средства	Национален етичен съвет	Централизиран, социален
Нидерландия	Децентрализирана иновация и ПЧП	€276 млн. (публични)	Trustworthy AI , доброволни кодекси	Партньорски, децентрализиран
Швеция	Устойчиво и етично приложение на ИИ	€450 млн. публични	Отговорни иновации, социално въздействие	Социално ориентиран
Естония	ИИ за дигитална администрация	ЕС фондове + национални	Алгоритмична отчетност	Административно-дигитален

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Обобщения и основни изводи: Изследването показва, че изкуственият интелект не просто ускорява дигиталната трансформация, а я реструктурира в дълбочина – технологично, организационно и културно. **ИИ** трансформира не само процесите, но и самата логика на управлението, като въвежда предиктивни и адаптивни модели на вземане на решения, базирани на данни и машинно учене.

Проверка на хипотезите: **ИИ** действа не само като средство за автоматизация, а като стратегически агент на промяната, който формира нови управленски парадигми и налага преосмисляне на ролите между хора и алгоритми.

Препоръки и насоки за бъдещи изследвания: Въз основа на това се препоръчват бъдещи изследвания върху социалното въздействие на алгоритмичното управление, развиване на индикатори за зрелост на трансформацията и анализ на различни секторни контексти. Необходим е и по-задълбочен фокус върху етиката, доверието и регулирането, които ще определят устойчивостта на **ИИ** в обществото.

В обобщение, **ИИ** не просто се вписва в дигиталната трансформация, а я преобразува – като създава нови технологични възможности и предизвиква нови организационни и социални отговорности.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017) Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. New York: W. W. Norton & Company.
2. Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M. and Joshi, R. (2019) The future of work in Europe: Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment. Brussels: McKinsey Global Institute.
3. Davenport, T.H. and Ronanki, R. (2018) ‘Artificial intelligence for the real world’, Harvard Business Review, 96(1), pp. 108–116.
4. European Commission (2021) Coordinated Plan on Artificial Intelligence 2021 Review. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (Accessed: 14 June 2025).
5. European Parliament (2022) Artificial Intelligence Act: Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence. Available at: <https://www.europarl.europa.eu> (Accessed: 14 June 2025).
6. Ministry of Transport and Communications of Bulgaria (2020) Национална стратегия за развитие на изкуствения интелект в България до 2030 г. Sofia: МТИТС. Available at: <https://www.mtc.government.bg> (Accessed: 14 June 2025).
7. OECD (2023) Artificial Intelligence and the Future of Work: Emerging Trends and Policy Issues. Paris: OECD Publishing.
8. Schwab, K. (2016) The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum.
9. West, D.M. (2018) The future of work: Robots, AI, and automation. Washington, DC: Brookings Institution Press

Мартин Атанасов, Студент,
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
Катедра „Икономика“, Факултет „Социални, стопански
и компютърни науки“

Martin Atanasov, Student,
Varna Free University „Chernorizets Hrabar“,
Department of Economics, Faculty of Social,
Business and Computer Sciences

ДИГИТАЛНИ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИЗКУСТВЕН ИНТЕЛЕКТ

Мартин Атанасов, Студент

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Резюме: През последното десетилетие дигиталната трансформация (ДТ) се превърна в стратегически приоритет за правителства, бизнес организации и академични институции. От своя страна Изкуственият интелект придобива нарастваща роля като движеща сила за трансформационни промени както в индустриалната, така и в публичната сфера. Настоящото изследване представя аналитична рамка за разбиране на взаимовръзката между дигиталните трансформации и изкуствения интелект в различни сектори, прилагайки интердисциплинарен подход, за стратегическата, културната и технологичната ло-

гика на организационното развитие. Заключение от анализа е, че изкуственият интелект действа не само като средство за автоматизация, а като стратегически агент на промяната, който формира нови управленски парадигми и налага преосмисляне на ролите между хора и алгоритми.

Ключови думи: дигитална трансформация, изкуствен интелект, организационно управление, агент на промяната

DIGITAL TRANSFORMATIONS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Martin Atanasov, Student

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

Abstract: Over the past decade, digital transformation (DT) has become a strategic priority for governments, business organizations, and academic institutions. In turn, Artificial Intelligence (AI) has gained an increasing role as a driving force for transformational change in both the industrial and public spheres. This study presents an analytical framework for understanding the interrelationship between digital transformations and AI in different sectors, applying an interdisciplinary approach to the strategic, cultural, and technological logic of organizational development. The conclusion of the analysis is that AI acts not only as a means of automation, but also as a strategic agent of change, which shapes new management paradigms and requires a rethinking of the roles between people and algorithms.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, organizational management, agent of change

СТОПАНСКИТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ В ГЛОБАЛНИЯ СВЯТ

**СБОРНИК ДОКЛАДИ
ОТ МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ
20 – 21 юни 2025 г.**

Факултет „Социални, стопански и компютърни науки“

Художник: Николай Иванов

Формат 16/70/100

Печатни коли 26,25

Адрес за контакти:

ВСУ „Черноризец Храбър“

9007 Варна

„Златни пясъци“, курортен комплекс „Чайка“,

тел. 052/35-95-18