

Година XIV, Брой 1/2018 г.

# ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

*Economics and  
Management*



Югозападен университет "Неофит Рилски"  
Стопански факултет  
Благоевград

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

**Главен редактор**

проф. д-р Рая Мадгерова

**Зам. гл. редактор**

доц. д-р Преслав Димитров

**Редакционна колегия**

проф. д-р Мария Кичева

проф. д-р Георги Л. Георгиев

доц. д-р Вяра Кюрова

проф. д-р Димитър Димитров

проф. д-р Зоран Иванович

(Университет в Риека, Р. Хърватска)

доц. д-р Людмила Новачка

(Икономически университет –

Братислава, Словакия)

проф. д-р Манол Рибов

проф. д-р Надежда Николова

проф. д-р Бьорн Паапе

(RWTH-Аахен-Германия)

проф. д-р Пол Леонард Галина

(Бизнес факултет „Улиямс“ на Университет

Бишгъпс Шербруук, Квебек, Канада)

проф. Пауло Агуаш

(Факултет по Менеджмънт, гостоприемство

и туризъм на Университета на Алгарв, Португалия)

проф. Хосе Антонио Консейшо Сантош

(Факултет по Менеджмънт, гостоприемство

и туризъм на Университета на Алгарв, Португалия)

доц. д-р Стефан Бойнец

(Университет в Приморска

Факултет по менеджмънт – Копер, Словения)

доц. д-р Ченгиз Демир

(Факултет по икономика и административни

науки, Университет ЕГЕ, Измир, Турция)

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

хуманитаристика, Биелско-Бяла, Полша

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

Елбасан, Албания

д.н. Иевген Клобустов, Университет по Икономика и

хуманитаристика, Биелско-Бяла, Полша

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

хуманитаристика, Биелско-Бяла, Полша

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

Република Македония

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

Унгария

доц. д-р Димитрис Айдонис, Технологичен образователен институт

на Централна Македония в Серес

**Отговорен редактор**

доц. д-р Десислава Стоилова

**Отговорни редактори**

д-р Владислав Кръстев

д-р Николай Патонов

д-р Ани Атанасова

д-р Стоян Танчев

**Технически редактор и дизайн**

Лъчезар Гогов

**Chief Editor**

Prof. Dr. Raya Madgerova

**Deputy Chief Editor**

Assoc. Prof. Dr. Preslav Dimitrov

**Editorial Board**

Prof. Dr. Maria Kicheva

Prof. Dr. Georgy L. Georgiev

Assoc. Prof. Dr. Vyara Kyurova,

Prof. Dr. Dimitar Dimitrov

Prof. Dr. Zoran Ivanovic

(University of Rieka, Croatia)

Assoc. Prof. Dr. Ludmila Novacka

(University of Economics -

Bratislava, Slovakia)

Prof. Dr. Manol Ribov

Prof. Dr. Nadejda Nikolova

Prof. Dr. Bjorn Paape

(RWTH Aachen, Germany)

Prof. Dr. Paul Leonard Gallina

(Williams School of Business, Bishop's

University Sherbrooke, Québec, Canada)

Prof. Paulo Águas

(The School of Management, Hospitality

and Tourism of The University of Algarve, Portugal)

Prof. José António Conceição Santos

(The School of Management, Hospitality and

Tourism of The University of Algarve, Portugal)

Assoc. Prof. Dr. Stefan Bojnec

(University of Primorska

Faculty of Management Koper – Slovenia)

Associate Prof. Dr. Cengiz Demir

(Faculty of Economics and Administrative

Sciences EGE University, Izmir, Turkey)

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

Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biala, Poland

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

Elbasan, Albania

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

Humanistyczna, Bielsko-Biala, Poland

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

Humanistyczna, Bielsko-Biala, Poland

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

Republic of Macedonia

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

Hungary

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

of Central Macedonia at Seres

**Production Editor**

Associate Prof. Dr. Desislava Stoilova

**Responsible Editors**

Dr. Vladislav Krastev

Dr. Nikolay Patonov

Dr. Annie Atanasova

Dr. Stoyan Tanchev

**Technical Editor & Design**

Lachezar Gogov

**Основатели:**

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

◆◆◆ 2005 г. ◆◆◆

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

**Адрес на редакцията:**

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

**Editor's office address:**

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



НАУЧНО СПИСАНИЕ НА СТОПАНСКИЯ ФАКУЛТЕТ  
ПРИ ЮЗУ “НЕОФИТ РИЛСКИ” – БЛАГОЕВГРАД ГОД. XIV, № 1, 2018

JOURNAL FOR ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENCE OF  
FACULTY OF ECONOMICS–SOUTH-WESTERN UNIVERSITY –  
BLAGOEVGRAD VOL. XIV, № 1, 2018

СЪДЪРЖАНИЕ	CONTENTS
<b>КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ</b>	<b>1 TO OUR READERS</b>
<b>ЛАЛА ХАМИДОВА</b>	<b>LALA HAMIDOVA</b>
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА НА АЗЕРБЕЙДЖАН: КАК ДА ПРЕМАХНЕМ РЕСУРСНАТА ЗАВИСИМОСТ?	DIVERSIFICATION OF THE ECONOMY OF AZERBAIJAN: HOW TO OVERCOME RESOURCE DEPENDENCE?
<b>АЛЕКСАНДЪР АЛЕКСАНДРОВ</b>	<b>ALEKSANDAR ALEKSANDROV</b>
КЕЙНС ЗА БИЗНЕС ЦИКЪЛА	KEYNES ON BUSINESS CYCLE
<b>КАЛИНА ДУРОВА</b>	<b>KALINA DUROVA</b>
ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОХЕЗИОННАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ В ПЕРИОДА 2007-2015 Г.	IMPACT OF THE EUROPEAN UNION COHESION POLICY ON THE BULGARIA'S ECONOMY IN THE PERIOD 2007-2015
<b>РОСЕН ЯНЕВ</b>	<b>ROSEN YANEV</b>
РЕТРОСПЕКТИВЕН АНАЛИЗ НА ИНЕРЦИОННОСТТА НА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ НА ОБЛАСТ БЛАГОЕВГРАД ЗА ПРЕДХОДНИЯ ПРОГРАМЕН ПЕРИОД 2007-2013 ГОДИНА	RETROSPECTIVE ANALYSIS OF THE INERTIA OF BLAGOEVGRAD DISTRICT'S REGIONAL DEVELOPMENT FOR THE PREVIOUS PROGRAMING PERIOD 2007- 2013
<b>ТИНА РЪОНБЕРГ</b>	<b>TINA RÖNNBERG</b>
ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА: ОТ СВЪРЗАНИЯ КЪМ ДИГИТАЛНИЯ ПОТРЕБИТЕЛ	DIGITALISATION: FROM CONNECTED TO DIGITAL CONSUMER
<b>ДИМИТЪР КАНЕВ</b>	<b>DIMITAR KANEV</b>
ПАРАДОКСЪТ НА ИНФОРМАЦИЯТА	THE PARADOX OF INFORMATION

<b>ЦВЕТАН КИТОВ</b>	<b>TSVETAN KITOV</b>
СЪВРЕМЕННИ МЕТОДИ НА ЗАЩИТА СРЕЩУ ФАЛШИФИЦИРАНЕ НА СТОКИ И ДОКУМЕНТИ	MODERN METHODS OF PROTECTION AGAINST COUNTERFEITING OF GOODS AND DOCUMENTS
<b>74</b>	
<b>ЯНИЦА ПЕТКОВА ДИМИТРОВА</b>	<b>YANICA PETKOVA DIMITROVA</b>
ОТВОРЕНАТА ИНОВАЦИЯ – ХАРАКТЕРИСТИКИ, ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИМСТВА	OPEN INNOVATION – CHARACTERISTICS, FEATURES AND ADVANTAGES
<b>88</b>	
<b>ЕМАНУЕЛА ЕСМЕРОВА</b>	<b>EMANUELA ESMEROVA</b>
НЕОБХОДИМОСТТА ОТ УПРАВЛЕНИЕ НА КРАУДСОРСИНГА И ИНОВАЦИОННАТА ДЕЙНОСТ	CROWDSOURCING AND INNOVATION ACTIVITY ARE IMPORTANT FOR MANAGEMENT
<b>105</b>	
<b>АЛЕКСАНДРА СТАНКОВСКА, САВИЦА ДИМИТРИЕСКА, ВАСКО СТАМЕВСКИ</b>	<b>ALEKSANDRA STANKOVSKA, SAVICA DIMITRIESKA, VASKO STAMEVSKI</b>
РЕГУЛИРАНЕ НА ПАЗАРА НА ЦЕННИ КНИЖА НА ГЛОБАЛНО НИВО	SECURITIES MARKET REGULATION ON GLOBAL LEVEL
<b>115</b>	
<b>МИРОСЛАВ НЕДЕЛЧЕВ</b>	<b>MIROSLAV NEDELICHEV</b>
РЕФОРМИТЕ В БАНКОВИЯ НАДЗОР В БЪЛГАРИЯ	REFORMS OF BANKING SUPERVISION IN BULGARIA
<b>125</b>	
<b>МИРОСЛАВ НЕДЕЛЧЕВ</b>	<b>MIROSLAV NEDELICHEV</b>
РАЗШИРЯВАНЕ ОБХВАТА НА БАНКОВИЯ НАДЗОР	EXTENSION OF THE SCOPE OF BANKING SUPERVISION
<b>136</b>	
<b>МАРИАНА ГЕОРГИЕВА АСЕНОВА</b>	<b>MARIANA GEORGIEVA ASSENOVA</b>
ФОРМУЛИРАНЕ И ОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГОВИ БАНКОВИ СТРАТЕГИИ	FORMULATION AND EVALUATION OF MARKETING BANK STRATEGIES
<b>148</b>	
<b>ТРИПЕРИНА ПАНАЙОТА</b>	<b>TRIPERINA PANAGIOTA</b>
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ В БАНКОВИЯ СЕКТОР НА ГЪРЦИЯ ПРЕДИ И ПО ВРЕМЕ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА КРИЗА (2000-2015 Г.)	ANALYSIS AND EVALUATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE GREEK BANKING SECTOR BEFORE AND DURING THE ECONOMIC CRISIS, 2000- 2015.
<b>156</b>	
<b>ОЛГА ПРОКОПЕНКО, РОБЪРТ КОРНАТОВСКИ</b>	<b>OLHA PROKOPENKO, ROBERT KORNATOWSKI</b>
ОРГАНИЗАЦИОНЕН И ИКОНОМИЧЕСКИ МЕХАНИЗЪМ НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА	ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF STRATEGIC MARKET-ORIENTED



ПАЗАРНА ДЕЙНОСТ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	<b>165</b>	ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
<b>САВИЦА ДИМИТРИЕСКА, ТАНЯ ЕФРЕМОВА, АЛЕКСАНДРА СТАНКОВСКА</b>		<b>SAVICA DIMITRIESKA, TANJA EFREMOVA, ALEKSANDRA STANKOVSKA</b>
РОЛЯТА НА ТЪРГОВСКИТЕ МАРКИ В МАРКЕТИНГА	<b>174</b>	THE ROLE OF TRADEMARKS IN MARKETING
<b>СВЕТЛА ЦВЕТКОВА</b>		<b>SVETLA TZVETKOVA</b>
МАРКЕТИНГОВИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ТРАНСПОРТНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ	<b>181</b>	MARKETING RESEARCH AND COMPETITIVENESS OF TRANSPORT ENTERPRISES
<b>ДЕСИСЛАВА КОСТОВА-ПИКЕТ</b>		<b>DESSISLAVA KOSTOVA-PICKETT</b>
ЦЕНА С ПОВЕРИТЕЛНОСТ	<b>194</b>	PRICE WITH CONFIDENTIALITY
<b>СВЕТЛА ЦВЕТКОВА</b>		<b>SVETLA TZVETKOVA</b>
ЕФЕКТЪТ ОТ РЕКЛАМНАТА ДЕЙНОСТ НА ТРАНСПОРТНАТА ФИРМА	<b>201</b>	THE EFFECT OF PUBLICITY ON TRANSPORT FIRMS
<b>ВАСКО СТАМЕВСКИ, АЛЕКСАНДРА СТАНКОВСКА, ЕЛИЗАБЕТА СТАМЕВСКА</b>		<b>VASKO STAMEVSKI, ALEKSANDRA STANKOVSKA, ELIZABETA STAMEVSKA</b>
ПОДПОМАГАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО	<b>214</b>	FACILITATIVE LEADERSHIP
<b>ЕМАНУЕЛА ЕСМЕРОВА</b>		<b>EMANUELA ESMEROVA</b>
ПРОЦЕС И ВИДОВЕ ОБУЧЕНИЯ ПО МЕНИДЖМЪНТ	<b>222</b>	PROCESS AND TYPES OF TRAINING IN MANAGEMENT
<b>НАДЯ МАРИНОВА КУЗМАНОВА</b>		<b>NADYA MARINOVA KUZMANOVA</b>
ЕКИПИТЕ - СТАНДАРТ В СЪВРЕМЕННАТА УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА	<b>230</b>	TEAMS - STANDARD IN THE CONTEMPORARY MANAGERIAL PRAXIS
<b>ВИОЛЕТА ДЖУКЕЛОВА</b>		<b>VIOLETA DZHUKELOVA</b>
ОЦЕНКА НА МЕТОДИТЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ	<b>242</b>	ASSESSMENT OF TRAINING METHODS OF PROJECT MANAGEMENT IN STATE ADMINISTRATION
<b>СВЕТОСЛАВ КАЛЕЙЧЕВ</b>		<b>SVETOSLAV KALEYCHEV</b>
ЛОВНИЯТ ТУРИЗЪМ И РОЛЯТА МУ В ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ НА БЪЛГАРИЯ	<b>265</b>	HUNTING TOURISM AND ITS ROLE IN THE TOURISM INDUSTRY IN BULGARIA
<b>ГЕОРГИ ЧЕТРАФИЛОВ</b>		<b>GEORGI CHETRAFILOV</b>

---

ОЦЕНКА И ИЗМЕРВАНЕ  
ЕФЕКТИВНОСТТА НА БРАНДИНГА НА  
ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ

**277**

EVALUATION AND MEASUREMENT OF  
DESTINATION BRANDING EFFICIENCY

---

**ЛИВИА БЕНИТА КИС**

**LÍVIA BENITA KISS**

СИЛАТА НА ДУМИТЕ В БЕЛЕЖИТИ  
КНИГИ ОТ СФЕРАТА НА ИКОНОМИКАТА

**288**

THE POWER OF WORDS IN THE  
PROMINENT BOOKS OF ECONOMICS

---

---

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

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

---

*Всички права върху публикуваните материали са запазени.*

*Възгледите на авторите изразяват личното им мнение и не ангажират редакцията на списанието.*

Уважаеми читатели,

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

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

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

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

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

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

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

От редакционната колегия

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА НА АЗЕРБЕЙДЖАН: КАК ДА ПРЕМАХНЕМ РЕСУРСНАТА ЗАВИСИМОСТ?**

**Лала Хамидова**

## **DIVERSIFICATION OF THE ECONOMY OF AZERBAIJAN: HOW TO OVERCOME RESOURCE DEPENDENCE?\***

**Lala Hamidova<sup>1</sup>**

Received: 08.04.2018, Accepted: 25.04.2018

---

### ***Abstract***

*The diversification of the economy at resource-dependent countries is an important measure to reduce dependence on these resources. To this end, the state needs to implement policies to improve the business environment, determine the priority of industries, support and develop socially important industries and infrastructure. The purpose of the study is to justify the need to diversify the economy of Azerbaijan and determine its ways in order to reduce the dependence of the economy on oil and gas resources.*

*The results of the research show that in order to avoid resource dependence, it is necessary to determine the non-oil export potential and priority industries. In the condition of a low exchange rate of the national currency, it is necessary to create a favorable business environment for the production of import-substituting products. An important role is assigned to institutions in the successful implementation of the diversification of the economy.*

**Keywords:** *resource dependence, economic diversification, oil and gas resources, the economy of Azerbaijan*

**JEL Codes:** *Q32, Q38, P28*

---

### **1. Introduction**

In modern conditions of development of post-oil economy of Azerbaijan there is still the urgent of the further implementation of structural reforms in industry, the diversification of the economy, a departure from the oil sector. As a result of reforms of modernization in certain sectors of the mining and processing industries, as well as in the

---

<sup>1</sup> PhD, Associate Professor in Azerbaijan State University of Economics – Azerbaijan, Baku, lala\_hamidova@unec.edu.az



production of information the more modern technology have been used. Through the introduction of innovative processes the sectorial structure of industry began to change, and the non-oil sector of the economy started to develop.

The implementation of an effective policy of the industry diversification is greatly affected by the development of institutional relations. At this stage of development of the Azerbaijani economy the institutional relations are considered more important. Factors such as the transformation of property rights and the associated privatization of industrial facilities, restructuring of individual enterprises, the increasing complexity of the economic performance of the process cause the relevance of the institutional arrangements. The further diversification of the economy is closely bind with the reforms in the institutional sphere. The efficiency and stability of the state functioning ultimately depends on that how well the existing institutions operate.

## **2. Literature Review**

The issues of structural change in countries with abundant natural resources have been investigated by many scientists: Callen, T., Cherif, R., Hasanov, F., Hegazy, A., & Khandelwal, P. (2014), Esanov (2008), Gelb (2010). The need to diversify the economy to overcome the "curse of resources" is found in Collier (2007). The link between diversification and institutional factors, the dependence of the successful implementation of diversification from institutions is reflected in the work of Mehlum H., Moene, K.O., Torvik, R., (2006). Among Azerbaijani scientists involved in diversification issues, Aslanli K., Ismayil Z., Aghayev R. and Mehtiyev A. (2013) and their joint work - "Assessment of economic and export diversification: Azerbaijan" should be noted. However, they investigated only the diversification of exports. The problems of diversifying the economy of Azerbaijan were also investigated by Ahmadov (2017). The issues of studying the main directions of the diversification of the Azerbaijani economy require the further research.

## **3. Methodology**

The research covers the period of 2010-2016, in some cases dynamics from 2013-2016. The research is restricted to the analysis of industry of Azerbaijan. The information compiled by State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan, Ministry of Economy of Azerbaijan Republic, scientific publications of foreign and national researchers, and have been used for the purpose of the study. The research is based on the descriptive method, methods of analysis and synthesis are used to study the problem elements.

#### **4. Problem statement and research objectives**

Diversification of industry supposing the reducing dependence on raw materials, the development of industries with high added value, the creation of high-tech industries is a key priority for the development of the economy of Azerbaijan. According to most scholars, the implementation of industrial diversification policy is firstly required for the countries with rich natural, especially fuel and energy resources. This is particularly necessary in the case of the predominance of raw materials in the GDP of the country with a weak development of agriculture, tourism, services, low level of development of social consumer goods production.

The main advantage of the diversification of the industry is the independence on one industry. If there are problems in the sector or on a particular market, the result is not to lead to a decline in the economy in general. Due to the diversified industry a country shows less dependence on environmental factors, it becomes less dependent on imported products. This is caused by the fact that, due to more sustainable inter-sectorial linkages occurring as a result of the diversification the domestic demand for the products is formed and developed (Shediac, R., Abouchakra, R., Moujaes, Ch.N., & Najjar, M.R., 2008).

The research objective – to issue the necessity of diversification of economy. It can be summarized as follows:

1. Diversification prospectively is in the long term plan. The main feature of the diversification of the industry despite the fact that a number of large-scale reforms is implemented at the moment, but the result, the impact of the reform does not take place immediately but rather distant future. However, despite the time lag between the conduct of the diversification and efficiency of this process, the impact of diversification will cover a long period of time. Direct public investment in various sectors and industries lead to the stimulation of entrepreneurship, activation of this process. The result is stronger and inter-branch relations, providing the conditions to increase the export potential, the access to international markets. All of the above may result in improvement of the social welfare of the population in the future.

2. In resource-rich countries, the rate of extraction of natural resources is lower than the population growth rate. Thus, in such countries, the capita income is gradually reduced, the life level falls down. Also, it should be noted that the specificity of the oil industry lies in the fact that it does not contribute to an increase in employment, the discovery of a large number of jobs. This, in turn, contributes to the emergence of the threat of violation of social stability, which ultimately can lead to economic and social crisis.

3. The world prices in the international market cause the dependence of the exporting countries with the rich natural resources. The volatility factor comes into force here. This is due to the fact that high commodity prices generate a temporary economic

growth, a fall in prices as a sharp downturn in the economy. Azerbaijan, as an exporter of natural resources, is highly dependent on oil price fluctuations on the world market. Pricing policy changed dramatically, despite the fact that very often there are agreements on prices between oil-exporting countries. An example is a situation occurred in Azerbaijan in 2015: as a result of the avalanche of falling prices on the world market the price for the Azeri Light crude oil fell down more than 3 times. Subject to having a developed financial system, such risks may be insured against.

4. The possession of abundant natural resources is a plus for any country, an important competitive advantage over other countries, despite the concept of a "resource curse". Such important competitive advantage shouldn't be given up, it should be used correctly by diversifying the economy.

## 5. Key results

The degree of diversification of economy of Azerbaijan may be estimated by analysing the structure of the gross domestic product (GDP) and commodity exports (see Table 1).

*Table no. 1 – The GDP Structure in the Oil and Non-Oil Sector of the Economy, mln. Manat*

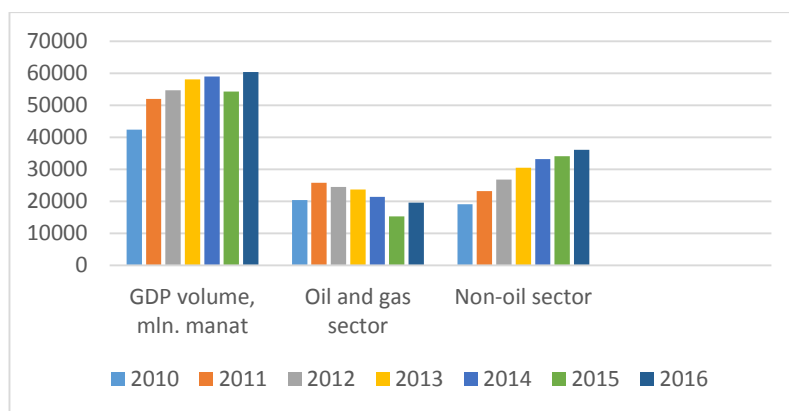
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GDP volume, mln. manat	42465,0	52082,0	54743,7	58182,0	59014,1	54380,0	60393,6
GDP growth rates, %	105,0	100,1	102,2	105,8	102,8	101,1	96,9
Including:							
Oil and gas sector	20409,5	25829,9	24487,3	23778,1	21405,2	15382,2	19648,9
Growth rates, %	101,8	90,7	95,0	101,0	97,1	100,6	100,1
Non-oil sector	19179,0	23196,1	26864,4	30525,9	33195,9	34138,8	36153,5
Growth rates, %	107,9	109,4	109,7	109,9	107,0	101,1	95,6
Net taxes on product and import	2876,5	3056,0	3392,0	3878,0	4413,0	4859,0	4591,2
Growth rates, %	107,6	108,3	106,9	108,5	104,9	103,7	95,6

Source: State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan (2017), National Accounts of Azerbaijan, Statistical yearbook, p. 17.

The following table shows the analysis of the GDP structure in oil and non-oil sectors of economy of Azerbaijan in 2010-2016. The data show that the GDP rate is growing from year to year. During the study period, the maximum value of the oil and gas sector in the total GDP was achieved in 2011, thereafter the share of the oil sector began to decline gradually. The share of non-oil sector in the analysed period is gradually

increasing. Thus, in 2010-2016, the share of non-oil sector in GDP increased by 1.88 times. The table data can be represented as a graph:

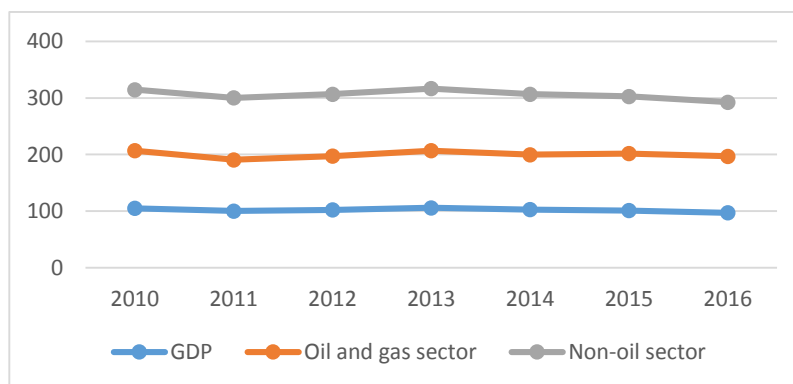
*Figure no. 1: Dynamics of GDP In Oil and Non-Oil Sector*



*Source:* State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan (2017), National Accounts of Azerbaijan, Statistical yearbook.

The diagram shows the GDP growth in the country during the period under review, and a parallel increase of the non-oil sector share. Based on the data, it can be argued about the positive changes in the diversification of economy of Azerbaijan: since 2012 there is a decline in the share of the oil and gas sector in GDP and a continuous increase in the share of non-oil sector.

*Figure no. 2: The growth rates of GDP in the Oil and Non-Oil Sector, %*



*Source:* State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan (2017), National Accounts of Azerbaijan, Statistical yearbook.

Due to the fall of world oil prices and the devaluation of manat, the GDP growth rate in the country has slowed down since 2014, which has negatively affected the growth rates of the non-oil sector. If in 2013 the growth rate of the non-oil sector was at the level



of 109.9%, in 2016 it was only 95.6%.

Starting from 2015, the volume of investment from all sources tends to decline. In 2016, the volume of investments in the economy of Azerbaijan decreased almost 2 times as compared to 2014, and amounted to 14228 mln. dollars (see Table 2).

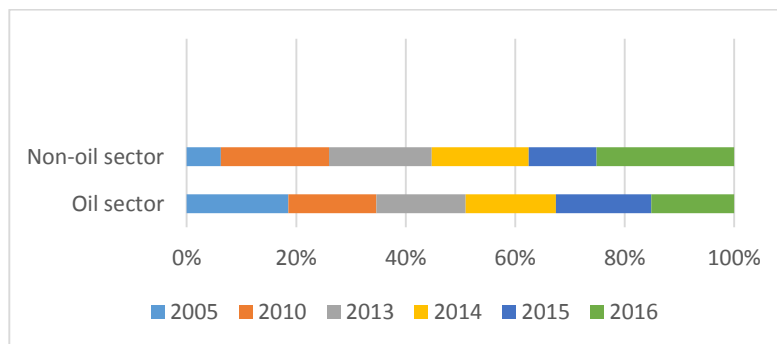
*Table no. 2 – Investment directed to economy (mln. dollars)*

	2005	2010	2013	2014	2015	2016
Investments by all sources	7118,5	17591,4	27340,0	27907,5	19547,2	14228,0
Internal investment	2225,3	9343,6	16799,1	16209,8	8828,1	4066,9
Total foreign investment	4893,2	8247,8	10540,9	11697,7	10719,1	10161,1
of which:						
Financial credits	698,4	3405,9	2655,8	1880,6	2210,2	2197,8
Direct investments	4030,4	3614,9	5976,2	8049,2	7483,1	7323,6
of which:						
Oil sector	3799,9	2955,3	4935,2	6730,7	6622,7	5617,4
Non-oil sector	230,5	659,6	1041,0	1318,5	860,4	1706,2

Source: State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan (2017), Statistical Yearbook of Azerbaijan, p. 409.

Since 2015, the volume of foreign investment in the economy has outstripped the volume of domestic investment. The increase in foreign investment is primarily due to the implementation of oil and gas projects, and the decrease in the share of domestic investment is due to the devaluation of manat.

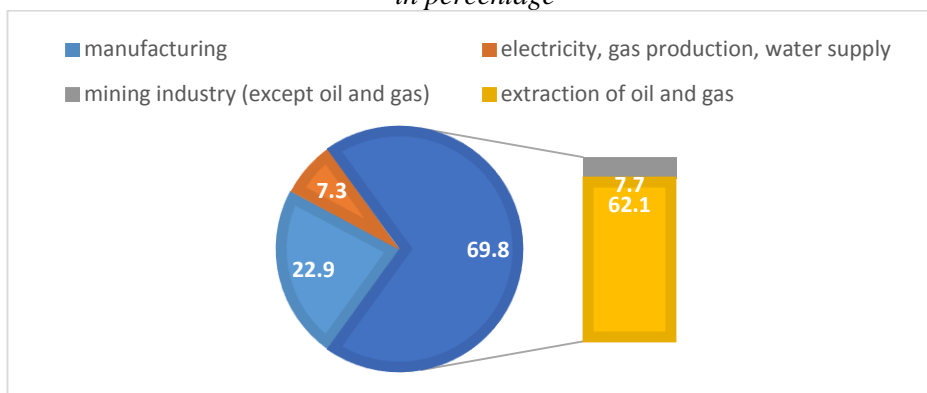
*Figure no. 3. Foreign direct investments to oil and non-oil sector of economy*



Source: State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan (2017), National Accounts of Azerbaijan, Statistical yearbook.

The share of foreign investments in the oil sector is decreasing from year to year. Of the foreign direct investment in 2016, the share of the oil sector accounted for 76.7%. For comparison, in 2015 its share was 88.5%.

*Figure no. 4. Sectoral structure of industry in 2016, relative to gross total, in percentage*

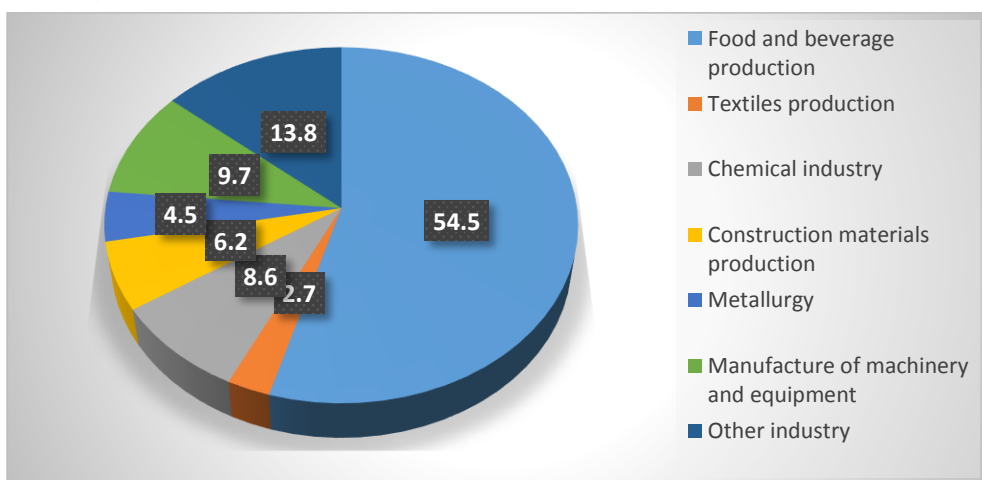


Source: Ministry of Economy of Azerbaijan Republic, (2017), <http://economy.gov.az/article/2016-senaye/23003>, 17.02.2018

The predominant share of industrial production in Azerbaijan falls to the extractive industry. If the share of the manufacturing industry in 2016 was 22.9%, then the specific weight of the extractive industry was at the level of 69.8%. 62.1% of the extractive industry was accounted for oil and gas production.

The structure of the non-oil manufacturing industry in 2016 presented in the Figure 5.

*Figure no. 5: The Structure of the Non-Oil Industry in Azerbaijan in 2016*



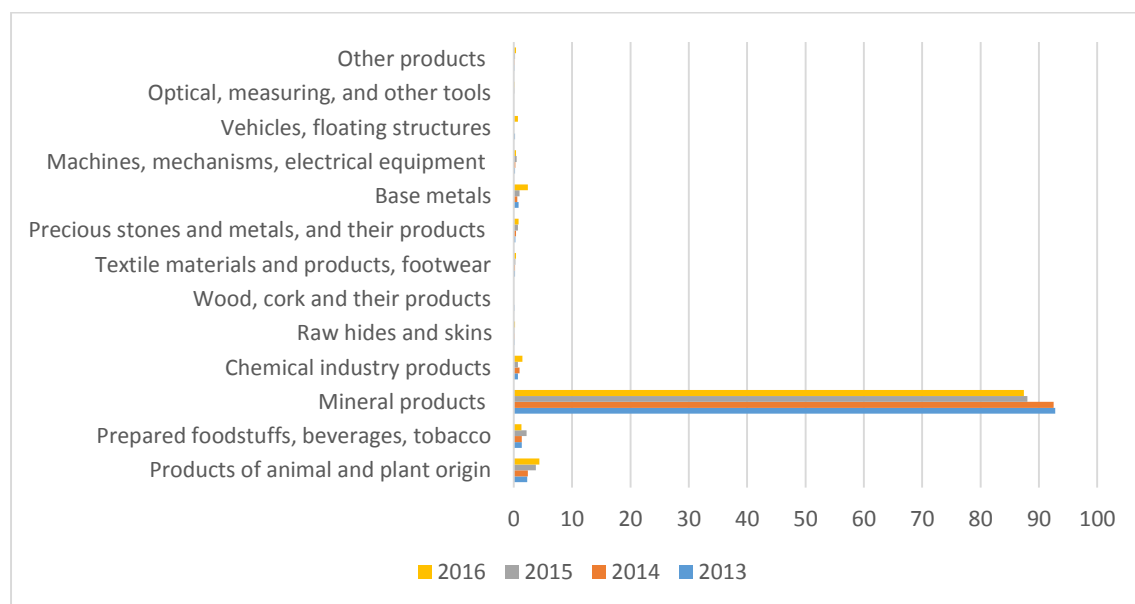
Source: Ministry of Economy of Azerbaijan Republic, (2017), <http://economy.gov.az/article/2016-senaye/23003>, 17.03.2018

The structure of the non-oil manufacturing industry, as shown below, reflects the

degree of diversification of industry in Azerbaijan. According to the figure, the prevailing part of the manufacturing industry falls to the share of the food industry - the manufacture of food products, beverages and tobacco. The share of this sector is greater than the percentage of a set of specific weights of all other industries of the manufacturing sector and the non-oil sector of industry, and it was about 54.5% in 2016. Of course, the development of such socially significant industries as food industry is a plus for the economy of any country. But along with this industry it is necessary to develop high-tech industries such as the manufacture of machinery and equipment, manufacture of electrical equipment, with the total specific weight in the total non-oil sector of industry counting to 9.7% in 2016.

The analysis of commodity exports on the basis of comparable international data allows to better identify the level of competitiveness as countries export the goods produced in sectors where they have a comparative advantage (see Figure 6). The prices for the exported products are set in world markets and less prone to distortion.

*Figure no. 6: The Structure of Commodity Export of Azerbaijan in 2013-2016*



*Source:* State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan (2017), The foreign trade of Azerbaijan, Statistical yearbook, 65-70.

Overall, the data indicate a strengthening dependence of Azerbaijan on oil and gas revenues as a result of rising oil prices in recent years. In 2016, 87.4% of the total exports of goods falls to the mineral products. However, the share of manufacturing exports and agriculture remains low. It may partly reflect the temporary impact of the global

economic crisis, which led to a decrease in the volume of the world trade and industrial production. But, unfortunately, the figures show that in recent years Azerbaijan has not made great strides in diversifying industry in terms of the development of processing industries.

In general, the availability of raw materials provides significant opportunities for development - it is the influx of foreign investments into the country, and the growth of foreign exchange reserves. However, over the longer term the economic growth weakens in the resource dependent countries.

In the countries with rich natural resources, academic economists found a negative relationship between the abundance of natural resources and rapid economic development. They coined the term "natural resource curse" in order to explain this situation. That is, the presence of rich natural resources is not good for the country, and turns into a "curse" - the reduced rates of economic growth, there is macroeconomic instability, rising unemployment in the country.

In the economic literature there are two ways to deal with "the curse of natural resources". Firstly, it is the accumulation of oil revenues coming in the form of foreign exchange reserves, or in other words, in the form of sovereign wealth fund. Secondly, it is to create favorable conditions for the implementation of institutional policies (Gelb A., 2010, p.8).

The first method of dealing with the "resource curse" is successfully implemented in Azerbaijan through state oil strategy being implemented since 1994. In order to develop the rational use of the mechanism of income received from oil and gas production there was established the State Oil Fund of the Azerbaijan Republic in 1999. The State Oil Fund of the Republic of Azerbaijan accumulates the funds from the sale of oil and gas, which is released in the future to address the vital economic and social problems of the country.

As for the second instrument - the creation of institutions, the most progressive of the institutional system (here it means the modern system of social control, the achieve of transparency of public authorities, the development of economic infrastructure, related to the protection of property rights, improvement of fiscal policy and the creation of conditions for the development of market relations, free enterprise), it is still in the formative stage (Esanov A., 2008, pp.7-8). For the purpose of diversification and competitiveness of the economy in the country has been approved and successfully implemented by the State program on development of the industry in the years 2015-2020, the Concept "Azerbaijan 2020: vision for the future."

## **6. Conclusion**

The economic diversification is a priority for the economic policy of Azerbaijan.



The announcement of 2014 as the Industry Year by the President of Azerbaijan also shows the revision of the economic policy, the transition from raw materials to a diversified model of development.

The simultaneous implementation of a policy of diversification of industry, on the one hand, and reducing the country's dependence on raw materials, on the other, is a difficult task. The oil sector is very weakly linked to other export sectors in terms of technology and the skills used. In addition, the implementation of the diversification of the economy is quite a long time process that requires considerable financial investments. But in general, the world experience confirms that despite of difficulties the resource-dependent countries are able to diversify the economy by investing primarily in human capital (health and education) and infrastructure, supporting financial institutions, supervising the proper distribution of revenues from oil to other sectors and providing transparency of the stabilization funds. These measures help to raise living standards and to support the development of the private business sector.

The great importance is given to the successful diversification of institutions. The foreign experience shows that the quality of institutions is one of the fundamental factors in increasing the exports of the processing industry with high added value goods and foodstuffs. The institutional reform in the country can be contributed by the growth of the middle class and unfolded in the world of competition between the major new markets. The successful implementation of the diversification policy needs innovative, the so-called "creative" modernization, based on the creative innovative developments not only in economics but also in politics, science and education, in the social sphere, culture, and the introduction of such developments in the social practice (Aslanli K., Ismayil, Z., Aghayev, R., & Mehtiyev, A., 2013, p. 43-44).

The diversification of the economy of Azerbaijan should be focused on the development of high performance industries, and include the following:

- the direct investments in education, including science and technology, technical and vocational education;
- the development of certain sectors and non-extractive industries;
- the investments in infrastructure and strengthen institutions in order to reduce the cost of doing business (including business through free trade zones);
- supporting entrepreneurship and innovation through improved access to information and communication technologies, the increase of charges for scientific researches (Callen T., Cherif, R., Hasanov, F., Hegazy, A., & Khandelwal, P., 2014, p.25).

For the implementation of further structural reforms in the economy, an effective diversification of the corresponding industrial policy, existing financial institutions, as well as the achievement of greater transparency and accountability in public expenses is required.

The industry branches elected by the government for the purpose of diversification policies should have an attractive structure. This indicates that the "attractive" structure should provide a competitive advantage. As long as this condition is not satisfied, diversification will not lead to the achievement of high profits.

The world experience shows that it is difficult to diversify the economy in the countries with natural resources. The main directions of diversification are: focus on investments in human capital, the creation of the creative class, investment in infrastructure, development of financial institutions, the establishment of stabilization funds for the effective distribution of income from the export of raw materials in all branches of the economy. The process of creating institutions in resource-rich countries is long and difficult, but this is the only way to succeed in diversifying process.

## REFERENCES

- Ahmadov, I. (2017). "Problems of diversification of the economy of Azerbaijan: obstacles and solutions", Collection of reform proposal, [Azerbaijan iqtisadiyyatinin diversifikasiya problemleri: maneeler ve helli yollari, Islahat teklifleri toplusu], pp. 102-133.
- Aslanli, K., Ismayil, Z., Aghayev, R., & Mehtiyev, A. (2013). "Assessment of economic and export diversification: Azerbaijan", Revenue watch institute, Public Association for Assistance to Free Economy.
- Callen, T., Cherif, R., Hasanov, F., Hegazy, A., & Khandelwal, P. (2014). "Economic Diversification in the GCC: The Past, the Present, and the Future", IMF Staff Discussion Note. SDN/14/12, pp. 25-28.
- Collier, P. (2007). "The bottom billion: why the poorest countries are failing and what can be done about it": Oxford University press.
- Esanov, A. (2008). "Diversification in Resource-Dependent Countries: Its Dynamics and Policy Issues", Revenue watch institute.
- Gelb, A., (2010), "Economic Diversification in Resource Rich Countries", Natural resources, finance, and development: Confronting Old and New Challenges, the Central Bank of Algeria and the IMF Institute in Algiers, pp. 7-13.
- Mehlum, H., Moene, K.O., Torvik, R., (2006), "Institutions and the resource curse", *Economic journal*, vol. 116, no. 508, pp. 1-20.
- "Non-oil industry", (2017), Retrieved March 17, 2018, from the Ministry of Economy of Azerbaijan Republic Web site: <http://economy.gov.az/article/2016-senaye/23003>
- Shediac, R., Abouchakra, R., Moujaes, Ch.N., & Najjar, M.R., (2008), "Economic Diversification: The Road to Sustainable Developmen", *Booz & Company Inc.*, pp. 5-6.
- State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan, (2017), "National Accounts of Azerbaijan", Statistical yearbook, 154 p.

State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan, (2017), “Statistical Yearbook of Azerbaijan”, Statistical yearbook, 812 p.

State Statistical Committee of The Republic of Azerbaijan, (2017), “The foreign trade of Azerbaijan”, Statistical yearbook, 230 p.

**КЕЙНС ЗА БИЗНЕС ЦИКЪЛА**  
**Александър Александров**

**KEYNES ON BUSINESS CYCLE**  
**Aleksandar Aleksandrov<sup>2</sup>**

Received: 22.03.2018, Accepted: 20.04.2018

---

**Abstract**

*The paper aims to present John Maynard Keynes's business cycle theory. The goal is to examine his views, which are the basis of the modern economy. Better knowledge of the Keynes theory will contribute to a more adequate interpretation of the business cycle phenomenon, to better management and to improving the effectiveness of macroeconomic policies.*

**Key words:** *Business Cycle, Bulgaria, Keynes*

**JEL:** *E32, B310, B220*

---

**1. Увод**

Всички икономически теории, създадени преди Великата депресия, биват пренебрегнати или забравени по две основни причини. Първо, нито една от теориите не успява да предвиди появата на депресията, и второ, нито една от тях не дава ясни и работещи предписания как тя да бъде преодоляна. Появата на Кейнс и „Общата теория“ е важно, тъй като предложеното от Кейнс решение за използване на паричната и фискалната политика на държавата за стимулиране на съвкупното търсене се превръща в главна икономическа политика на страните, засегнати от депресията.

**2. Теорията на Кейнс за бизнес цикъла**

За разлика от съществуващите преди него теории, които концентрират своите анализи на ниво индивиди и фирми, Кейнс обръща внимание на агрегирани за цялата икономика величини (Дж. М. Кейнс, 1993).

---

<sup>2</sup> PhD Student Aleksandar Aleksandrov, Faculty of Economics, SWU “Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, [alaleksandrov@swu.bg](mailto:alaleksandrov@swu.bg)

Кейнс твърди, че освен доброволна и фрикционна безработица, съществува и принудителна такава, т.е. налице са повече хора от необходимите, които искат да работят при определени условия. Съвкупното производство е по-малко от това, което би могло да се постигне при наличие на пълна заетост. Кейнс изтъква две основни причини за несъгласието си с класическата школа. Първо, според него по-важни са номиналните, а не реалните заплати и техните относителни стойности, а не абсолютни. Второ, налице е парична илюзия, тъй като работещите, въпреки нарастването на ценовото равнище и намаляването на реалната стойност на заплатите им, не се отказват от заетостта си. Номиналните заплати не притежават необходимата гъвкавост, за да могат реалните да спаднат и да балансират пазара на труда.

Разминаванията между търсенето и предлагането на труд на трудовия пазар стават устойчиви и водят до неравновесие в икономиката. Реалната заплата не може да повлияе върху функцията на търсенето на труд, защото не реалната заплата, а производството определя заетостта. Затова е невъзможно бързото преодоляване на несъответствието и връщането към пълна заетост. Не е в сила класическата дихотомия, тъй като нарастването на номиналните заплати води до спад на реалните. Това противоречи на постулатите на класическата дихотомия, според която номиналните и реалните величини се развиват напълно самостоятелно.

Кейнс въвежда понятието ефективно търсене, което се състои от разходи за потребление и разходи за инвестиции: „Величината...в точката от функцията на съвкупното търсене, където тя се пресича с функцията на съвкупното предлагане, ще наречем ефективно търсене” (Дж. М. Кейнс, 1993, с.37). Той твърди, че в краткосрочен план в условията на затворена икономика може да се стигне до равновесно положение на икономиката, без да е налице пълна заетост. Това става, когато равенството с потенциалното производство не може да бъде достигнато с наличното ефективно търсене. Кейнс допълва, че е невъзможна ситуация, в която ефективното търсене да отговаря за заетост по-висока от пълната, т.е. безработицата не може да падне под нивото на фрикционната безработица.

Кейнс приема капитала за фиксирана величина, като анализира влиянието му само косвено. Той разглежда икономиката предимно в краткосрочен план, тъй като „...дългосрочната перспектива е подвеждаща по отношение на настоящето. В дългосрочен план всички сме мъртви. Икономистите си поставят твърде лесна и твърде безполезна задача, ако по време на сезона на бурите могат само да ни кажат, че когато бурята отдавна е отминала, океанът отново е спокоен” (J. M. Keynes, 1924[1923], p.80). От гледна точка на капитала Кейнс определя, че в основата са очакванията на производителите. В краткосрочен план техните очаквания са концентрирани върху цените на продукцията, а в дългосрочен – върху

възвръщаемостта на капитала. Краткосрочните очаквания са тези, които влияят върху заетостта, а промените в нея водят до промени в дългосрочното равновесие. Промените в заетостта се свързват с цикличността на икономиката и отнемат продължителен период от време, а връщането на икономиката към равновесното ѝ състояние отнема години.

Дългосрочното равновесие се влияе пряко от промените в ефективното търсене. Тъй като то е съставено от разходи за потребление и разходи за инвестиции, при нарастване на съвкупния доход следва да нарастне и съвкупното потребление, но с по-малък темп. Съвкупният доход е в пряка зависимост с равнището на заетост, а склонността към потребление определя измененията на потреблението. Колкото по-висока е склонността към потребление, толкова по-ниска е склонността към спестяване и обратно. Тъй като пределната склонност към потребление е положително число, но със стойност, по-малка от единица, при всяко нарастване на дохода делът на спестяванията ще нараства спрямо дела на потреблението и обратното, макар че в обратния случай може да се стигне до момент, в който спестяванията да се окажат с отрицателна стойност, като в тези случаи се намесва държавата и чрез социални трансфери покрива образувалата се разлика между потребление и доходи. За да се постигне и да се поддържа ниво на пълна заетост в икономиката, най-важният фактор според Кейнс е стойността на средната склонност към потребление - колкото по-висока е тя, толкова по-висок е стимулът за осъществяване на инвестиции и обратно:

„Потреблението...е единственият завършек и цел на всяка икономическа система”(Дж. М. Кейнс, 1993, с.122).

„...всяко отслабване на склонността към потребление, разглеждана като постоянен навик, трябва да съкращава не само потребителското търсене, но и търсенето на капитал”(Пак там, с.125).

Тъй като измененията в дохода представляват изменения в инвестициите и потреблението, т.е. изменения в двете му съставни части, Кейнс въвежда т.нар. мултипликатор на инвестициите. Нарастването на инвестициите с единица води до нарастване на дохода с повече от единица. При спад на инвестициите с единица, доходът спада с повече от единица. Въздействието на инвестициите върху дохода зависи от пределната склонност към потребление. Колкото по-голяма е тя, толкова по-голямо е влиянието на инвестициите. Нарастване на инвестициите може да има само при нарастване на спестяванията.

„Нарастване на инвестициите, изразено в единици работна заплата, може да стане само ако обществото е готово да увеличи своите спестявания, също изразени в единици работна заплата...обществото няма да направи това, освен ако неговият съвкупен доход, изразен в единици работна заплата, нараства”(Дж. М. Кейнс, 1993, с.138).

„Мултипликаторът ни показва с колко трябва да нарасне заетостта, за да се предизвика увеличение на реалния доход, достатъчно да накара обществото да направи необходимите допълнителни спестявания...”(Пак там, с.138).

След достигането на пълна заетост, всеки опит да бъде увеличено производството над потенциалното му равнище, води до истинска инфлация. Всяко нарастване на равнището на цените преди това не се отчита като инфлация, а като опит да се избегне дефлацията.

„Принципно такова нарастване на цените се очаква да бъде толкова по-слабо, колкото по-еластична е кривата на съвкупното предлагане. Съвършената нееластичност на същата крива при равнището на пълна заетост обуславя бързо ценово покачване при абсолютна невъзможност да се увеличи по-нататък производството посредством стимулиране на търсенето”(К. Ганев, 2015, с.173).

Когато производството е близо до потенциалното си равнище, мултипликаторът на инвестициите става все по-малък, което означава, че провежданата макроикономическа политика става все по-неефективна.

Кейнс въвежда термина „пределна ефективност на капитала” - специфичен вид лихвен процент, който предизвиква колебания в търсенето. Той се определя от разликата между очакваната възвращаемост на капитала за периода му на експлоатация и стойността му за възстановяване, която представлява цената за производството му, когато стане равна на нула. Пределната ефективност на капитала е очаквана (ненаблюдаема) величина подобно на очакваната възвръщаемост. Когато пределната ефективност на капитала е по-висока от пазарния лихвен процент, е налице директен стимул за инвестиране и обратното.

Според Кейнс на инвестициите влияят три вида риск (Дж. М. Кейнс, 1993, с.166-167). Първият вид риск се поражда от съмненията на инвеститора дали инвестицията ще донесе очаквания доход. Вторият вид риск е т.нар. кредитен риск и се поражда от съществуващата вероятност кредитните задължения на заемополучателя да не бъдат погасени. Третият вид риск е рискът от неблагоприятна промяна в стойността на паричната единица. Обикновено третият вид риск бива включен в цената на активите. Наличието на трите вида рискове води до допълнителни усложнения при вземането на инвестиционни решения, тъй като предприемачите трябва да се съобразят не само с пазарния лихвен процент и пределната ефективност на капитала, но и с добавката за кредитен риск и вероятността за неуспех на инвестицията и свързаните с нея загуби.

Когато инвеститорите правят своите планове за бъдещето, те вземат в предвид настоящото положение на пазара, обема на търсенето, равнището на цените и др., като по този начин създават предположението, че в бъдеще ще се повтори настоящата ситуация. Прогнозите за бъдещото състояние на пазара, за



размера на капитала, за съвкупното търсене и др. правят очакванията на инвеститорите несигурни:

„Състоянието на дългосрочните очаквания, на които се базират нашите решения...зависи също от увереността, с която правим това предвиждане – от това, колко високо оценяваме вероятността нашето най-добро предвиждане да се окаже изцяло погрешно”(Дж. М. Кейнс, 1993, с.170-171).

Причината за несигурността е, че инвеститорите не разполагат с пълна информация. Несигурността е факторът, който влияе върху увереността им относно прогнозирането на бъдещото състояние на пазара. Инвестиционният процес се превръща в хазартна дейност, която се обуславя от наличието на фондови борси. Там свободно могат да търгуват дори хора, които нямат никакви икономически познания. Подобен род инвеститори работят с възможния минимум информация и всяка новина, която научават, се оказва мощен фактор за вземане на нови решения и предприемане на нови действия. Това води до очакване на необосновано висока доходност и прекален оптимизъм за бъдещето. Този психологически ефект е важен фактор, който не само усилва, но се явява и причинител на несигурността и липсата на увереност в дългосрочен период.

Фактор, утежняващ несигурността, се явява и доверието на банките към кредитолучателите. При спад на доверието се ускорява процесът на свиване на икономиката и на спад на инвестициите, докато повишаването му води до увеличаване на икономическата активност и настъпване на оживление в инвестиционния процес. Въпреки че разполагат с по-голям обем информация, не може да се счита, че поведението на банките е по-рационално от това на индивидуалните инвеститори

В теорията на Кейнс лихвеният процент не е достатъчно условие за постигане на равновесие между спестяванията и инвестициите. Според Кейнс спестяванията се определят от лихвеният процент, а инвестициите - от пределната ефективност на капитала, от което следва, че за да има равновесие, трябва да има равенство между лихвения процент и пределната ефективност на капитала. Кейнс създава отделна лихвена теория, при която водещ фактор е предпочитанието към ликвидност, т.е. тази част от спестяванията, която хората държат в наличност. Лихвеният процент е компенсация за отказа от ликвидност, а не възнаграждение за отказа от текущо потребление.

За да установи равновесния лихвен процент, Кейнс използва не само търсенето (предпочитанието към ликвидност), но и предлагането на пари (количеството пари в обръщение):

$$M = L(r) \quad (1)$$

където:

М е паричното предлагане, а  $L(r)$  - предпочитанието към ликвидност.  $L$  е функция на реалния лихвен процент  $r$ , защото търсенето на пари е голямо при нисък лихвен процент и обратното. Предлагането на пари се определя едностранно от ЦБ, затова то не зависи от лихвения процент.

Освен транзакционния мотив, Кейнс добавя още два мотива, чрез които определя предпочитанието към ликвидност:

- Спекулативен мотив – произтича от възможността да се получи доходност от покупката на ценни книжа, вследствие на разполагане с добра информация;

- Предпазен мотив – произтича от вероятността в бъдещ период да е налице необходимост от ликвидни средства.

„Посочените два мотива са отново пряко следствие от наличието на несигурност по отношение на бъдещето и прогнозите за него. Така освен пределната ефективност на капитала, и пазарният лихвен процент се оказва величина, определена от обективната невъзможност да се предвиди бъдещето”(К. Ганев, 2015, с.179).

Кейнс твърди, че не съществува една - единствена стойност на естествения лихвен процент. Според него са налице множество от краткосрочни равновесия при заетост, по-ниска от пълната, т.е. съществуват множество естествени лихвени проценти. Поради объркването, което настъпва вследствие на това твърдение, Кейнс въвежда понятието „неутрален лихвен процент”, който „...преобладава при равновесие, когато производството и заетостта са такива, че еластичността на заетостта като цяло е нула”(Дж. М. Кейнс, 1993, с.280).

При нарастване на предпочитанието към ликвидност (търсенето на пари), ако количеството пари в обръщение остане непроменено, се стига до нарастване на лихвения процент, а оттам следва намаляване на стимула за инвестиране при положение, че пределната ефективност на капитала остане непроменена. Ако разликата между пределната ефективност на капитала и лихвения процент е положителна, ще се стигне, следвайки принципа на мултипликатора, до намаляване на темпа на нарастване на производството, а ако разликата е отрицателна – ще е налице спад на производството и увеличаване на безработицата. За справяне с подобен проблем Кейнс препоръчва да се използват инструментите на централната банка за увеличаване на паричното предлагане, което би довело до спад на лихвения процент и връщането му до неутралното ниво и спад на безработицата до фрикционното и равнище.

Грешки на икономическите политики, следващи предписанията на Кейнс, се явяват опитите за увеличаване на производството отвъд потенциала му. В момента, в който бъде достигната пълната заетост, лихвеният процент спада под неутралното (естественото) си равнище, производството спира да нараства, мултипликаторът приема много малки стойности, а инфлацията значително се ускорява. Подобен

процес на „прегриване“ на икономиката е възможен и по линия на пределната склонност към потребление и пределната ефективност на капитала. Тогава би се стигнало съответно до икономически бум, генериран или от потреблението, или от инвестициите.

Кейнс определя пределната ефективност на капитала като основен фактор, пораждащ цикличните колебания. Той твърди, че по време на експанзия оптимистичните очаквания на инвеститорите тласкат пределната ефективност на капитала нагоре. Вследствие на внезапна загуба на доверие, която не може да бъде точно определена, настъпва криза, която води до срив в стойностите именно на този фактор. Останалите два психологични фактора – предпочитанието към ликвидност и пределната склонност към потребление – представляват просто допълнително усложняващи положението обстоятелства, вследствие съответно на нарастване на лихвения процент и спад на потреблението.

Последващото възстановяване, за разлика от внезапния характер на кризите, настъпва бавно и постепенно. Инвестиционните стимули се връщат, когато пределната ефективност на капитала се изравни с лихвения процент. В следствие на приликите си с вътрешната норма на възвращаемост пределната ефективност на капитала може да приема и отрицателни стойности при определени равнища на лихвения процент. Може да се направи извод, че паричната политика не разполага с необходимите инструменти, за да ускори възстановителния процес, поради невъзможността лихвеният процент да бъде намален под границата от нула. Логично е по време на бум да се увеличават лихвените проценти, за да се избегнат свръхинвестициите. Според Кейнс обаче по време на бум лихвеният процент трябва да се намалява, за да се стимулира пределната склонност към потребление, защото според него всяка инвестиция е оправдана, ако тя може да се изплати в рамките на своето приложение:

„Необходимият лек за търговския цикъл трябва да се търси не в премахване на бумовете и оттук в поддържане на постоянна полудепресия, а в премахването на депресиите и оттук в поддържане на постоянен квазибум“ (Дж. М. Кейнс, 1993, с.367-368).

Кейнс дава още две препоръки. Според първата от тях трябва да се извършва преразпределение на доходите и осъществяване на трансфери с цел намаляване на склонността към спестяване на хората с високи доходи и стимулиране на склонността към потребление на хората с ниски доходи. Според втората препоръка държавата трябва да се намесва при недостатъчност на частните инвестиции и да ги допълва, чрез генериране на дефицити или емитиране на дълг.

### 3. Заключение

Учението на Кейнс се появява в критичен за световната икономика момент - Великата депресия е довела до фалита на множество банки и компании и е оставила на ръба на оцеляването милиони хора, а Втората световна война чака на прага.

Макар и остаряла и ненапълно приложима към съвременните стандарти теорията на Дж. М. Кейнс продължава да доминира в икономическата наука чрез неговите последователи, които са доразвили учението му и са запълнили пропуските му.

Появилите се течения неокейнсианство, посткейнсианство и новокейнсианство значително подобряват разбирането за бизнес цикъла и подпомагат неговото прогнозиране. Въпреки това продължава да е налице належаща необходимост от нови, по-добри модели за прогнозиране, които да допринесат за по-качествено управление на бизнес циклите и за повишаване на ефективността на макроикономическите политики. Доброто познаване на Кейнс и неговото учение са стъпка напред към създаването на подобни модели, а дотогава теорията на Кейнс и неговите последователи остава най-добрата алтернатива за прогнозиране и управление на феномена, наречен бизнес цикъл.

### ЛИТЕРАТУРА

Keynes, J. M. (1924[1923]). A Tract on Money Reform. Macmillan and Co.

Ганев, К. (2015). Бизнес цикли: Теории и модели. Софийски университет „Св. Климент Охридски”. София.

Кейнс, Дж. М. (1993). Обща теория на заетостта, лихвата и парите, изд. „Христо Ботев”, София

**ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОХЕЗИОННАТА ПОЛИТИКА НА  
ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ В  
ПЕРИОДА 2007-2015 г.**

**Калина Дурова**

**IMPACT OF THE EUROPEAN UNION COHESION POLICY ON  
THE BULGARIA'S ECONOMY IN THE PERIOD 2007-2015**

**Kalina Durova<sup>3</sup>**

Received: 31.03.2018, Accepted: 20.04.2018

---

**Abstract**

*The condition of European Union funds in Bulgaria and their impact on the country's economy over the period 2007 – 2015 have been analyzed. The effects of European Union Cohesion Policy on economic growth, employment and unemployment in Bulgaria have been estimated via ordinary least squares regression of time-series data. The study results imply that in the short run the European funds absorption rate does not affect economic growth, employment and unemployment in Bulgaria.*

**Key words:** Bulgaria, Cohesion policy, short-term effects

**JEL:** F02, F15, F36

---

**1. Увод**

За малка и отворена икономика като българската с ограничен размер на вътрешните спестявания, кохезионната политика (КП) на Европейския съюз (ЕС) има ключово значение, защото отпуснатите по нея средства имат характера на инвестиции, които са основния двигател на икономическия растеж. Възможно е еврофондовете да въздействат не само върху икономическия растеж, но и върху бизнес цикъла, тъй като те са част от бюджетните приходи (Тодоров и Александров, 2018). Целта на настоящата разработка е да изследва въздействието на кохезионната политика на Европейския съюз върху икономиката на България за периода 2007-2015 г. Целта е постигната чрез изпълнението на следните задачи:

---

<sup>3</sup> Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad, Bulgaria, PhD Student Kalina Durova, [kalina\\_durova@swu.bg](mailto:kalina_durova@swu.bg)

- ❖ Анализирано е управлението и усвояването на структурните и кохезионните фондове на ЕС в България за периода 2007-2015 г. (точка втора);

- ❖ Извлечени са поуки за по-ефективно управление на евросредствата за новия програмен период 2014 -2020 г. (точка втора);

- ❖ Направен е емпиричен анализ на въздействието на процента на усвояемост на европейските средства върху икономическия растеж, заетостта и безработицата в България (точка трета);

- ❖ Формулирани са изводи и препоръки за максимизиране на полезния ефект от еврофондовете върху икономиката на България (в заключението).

Използваните методи на изследване са теоретично обобщаване, сравнителен анализ, регресия на времеви редове по метода на най-малките квадрати и формулиране на препоръчителни политики и мерки за максимизиране на ползата от еврофондовете за икономиките на страните от Централна и Източна Европа и на България.

Въздействието на европейските фондове върху българската икономика е изследвано от Стоилова (2014), Танчев (2018), Годоров (2015), Хаджиниколов (2014), Дурова (2018) и др.

## **2. Управление и усвояване на структурните и кохезионните фондове на Европейския съюз в България**

През програмния период 2007-2013 г. седем оперативни програми по структурните и кохезионен фондове (СКФ) на ЕС на стойност 6.7 млрд. евро финансират приоритетите на страната в областта на социално-икономическото развитие, допринасяйки за намаляване на разликите с другите държави на ЕС и преодоляване на негативните ефекти от глобалната финансова и икономическа криза. България получава средства и от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР), Европейски фонд за гарантиране на земеделието (ЕФГЗ) и Европейски фонд за рибарство (ЕФР). До края на 2015 г. прогресът в усвояването на еврофондовете в България е стабилен с коефициент на договаряне над 100%, коефициент на изплащане 95% и коефициент на сертифициране от Европейската комисия (ЕК) от 81%. Докато правят значителни усилия да започнат успешно усвояването на средствата през новия програмен период 2014-2020 г., българските власти се фокусират върху ефективното приключване на периода 2007-2013 г.

Референтният период (2015 г.) се характеризира с нарастваща скорост на абсорбиране на евросредствата, актуализации на бюджетите на проектите, засилен мониторинг на дейностите (особено там, където рискът от забавяне е висок), както и цялостен преглед на причините за забавянето и адекватно удължаване на

крайните срокове за приключване на проектите до края на 2015 г. Главните предизвикателства са:

- Завършване на всички проекти, включително плащанията до края на допустимия период;
- Осигуряване на финансиране за проектите, които не могат да бъдат завършени до края на 2015 г.;
- Справяне с огромен обем верификация на управлението и прекратяване на отпускането на средства по някои от оперативните програми;
- Подготовка за приключване на програмния период 2007-2013 г.

Напредъкът на България в усвояването на еврофондовете за периода 2007-2015 г. е обобщен в Таблица № 1, а коефициентът на договаряне по отделните фондове на ЕС е показан в Таблица № 2.

*Таблица № 1. Напредък на България в усвояването на фондовете на Европейския съюз (ЕФРР, КФ и ЕСФ<sup>4</sup>) за периода 2007-2015 г.*

Параметър	Стойност
Наличен бюджет	6.7 млрд. евро
Договорени грантове	7.0 млрд. евро
Коефициент на договаряне	105%
Изплатени грантове	6.4 млрд. евро
Коефициент на изплащане	95%
Сертифициране от ЕК	5.4 млрд. евро
Коефициент на сертифициране от ЕК	81%

*Източник: Eurostat*

*Таблица № 2. Коефициент на договаряне на България по отделните фондове на Европейския съюз за периода 2007-2015 г.*

Европейски фонд	Коефициент на договаряне
ЕФРР	106%
КФ	107%
ЕСФ	104%

*Източник: KPMG (2016). EU Funds in Central and Eastern Europe. Progress Report 2007-2015, p.23*

Осъществяването на новия програмен период 2014-2020 г. започва през 2015 г. с различия в степента на напредък между отделните оперативни програми. В края на 2015 г. коефициентът на договаряне е 7.9%, а коефициентът на изплатени средства е 0.7%. Напредък на България в усвояването на евросредствата за периода 2014-2020 г. е резюмиран в Таблица № 3.

<sup>4</sup> ЕФРР – Европейски фонд за регионално развитие; КФ – Кохезионен фонд; ЕСФ – Европейски социален фонд.

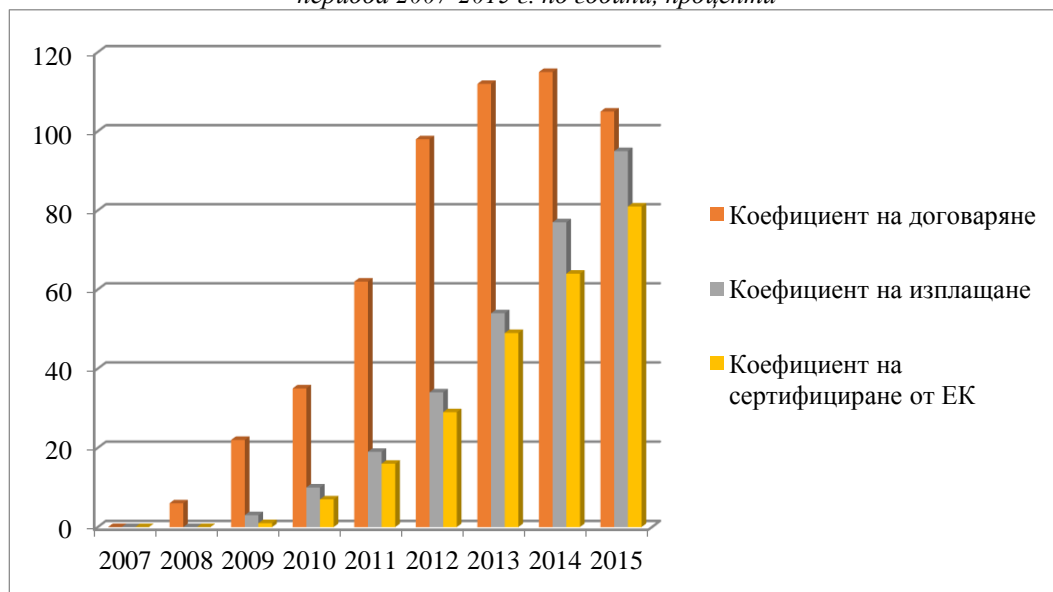
Таблица № 3. Напредък на България в усвояването на средствата по Европейския фонд за регионално развитие, Кохезионния фонд и Европейския социален фонд за периода 2014-2020 г.

Параметър	Стойност
Наличен бюджет	7.3 млрд. евро
Договорени грантове	0.58 млрд. евро
Коефициент на договаряне	7.92%
Изплатени грантове	0.054 млрд. евро
Коефициент на изплащане	0.70%
Сертифициране от ЕК	0.003 млрд. евро
Коефициент на сертифициране от ЕК	0.04%

Източник: Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020

Прогресът в усвояването на евросредствата в България по години е показан на Фигура № 1.

Фигура № 1. Договорени, изплатени и сертифицирани от ЕК средства в България за периода 2007-2015 г. по години, проценти



Източник: Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020



В България се наблюдава тенденция на ускорено усвояване на евросредствата и на прецизно планиране на проектите. Анализираният период 2007-2015 г. се характеризира с:

- Договаряне на повече средства от наличния бюджет по някои от оперативните програми с цел управление на финансовия риск в края на програмния период;
- Дейностите, които не могат да бъдат финализирани до края на 2015 г., остават за сметка на бенефициента;
- Нараства вниманието към качеството на контрола на централно и регионално равнище.

България вложи много усилия в успешното приключване на своя първи програмен период по СКФ на ЕС. Структурирането и прилагането на инструменти за финансово инженерство се счита за добра практика в България. Някои от големите инфраструктурни проекти бяха успешно завършени, например софийското метро, което е сред 30-те най-екстензивни метра в Европа. Разширението на Линия 1 на метрото до летище София беше официално открита през 2015 г. Другите разширения бяха започнати и подготвени за по-нататъшни инвестиции. Продължи развитието на Унифицираната информационна система за управление на структурните инструменти на ЕС в България, с цел да се подобри нейната функционалност и да се улесни управлението и контрола на фондовете на ЕС в предишния и новия програмен период.

### **3. Методология на емпиричния анализ на краткосрочните ефекти на фондовете на Европейския съюз върху икономическия растеж, заетостта и безработицата в България**

Използваната в настоящото изследване методология е регресионен анализ на времеви редове по метода на най-малките квадрати (МНК). Оценени са уравненията

$$(1) \text{ GDPGR}_t = a_0 + a_1 * \text{GDPGR}_{t(-1)} + a_2 * \text{EUFAR}_t + a_3 * \text{ESI}_t + a_4 * \text{EUAVGDPGR}_t + a_5 * \text{EUFGDP}_t + u_t$$

$$(2) \text{ EMPLR}_t = b_0 + b_1 * \text{EMPLR}_{t(-1)} + b_2 * \text{EUFAR}_t + b_3 * \text{ESI}_t + a_4 * \text{EUAVGDPGR}_t + a_5 * \text{EUFGDP}_t + u_t$$

$$(3) \text{ UNEMPLR}_t = c_0 + c_1 * \text{UNEMPLR}_{t(-1)} + c_2 * \text{EUFAR}_t + c_3 * \text{ESI}_t + c_4 * \text{EUAVGDPGR}_t + c_5 * \text{EUFGDP}_t + u_t$$

където:  $\text{GDPGR}_t$  – темп на растеж на реалния БВП на България в тримесечие  $t$  спрямо предходното тримесечие  $t-1$ ;  $\text{EMPLR}_t$  – норма на заетост в България в

тримесечие  $t$ ;  $UNEMPLR_t$  норма на безработица в България в тримесечие  $t$ ;  $EU FAR_t$  – процент на усвояване на средствата по ЕФРР, КФ и ЕСФ в България в тримесечие  $t$ ;  $ESI_t$  – индикатор за нагласите на стопанските агенти (Economic Sentiment Indicator) в България в тримесечие  $t$ ;  $EUAVGDPGR_t$  – среден темп на растеж на реалния БВП в ЕС през тримесечие  $t$ ;  $EUFGDP_t$  – съотношение на усвоените евросредства към реалния БВП на България в тримесечие  $t$ ;  $a_0, b_0, c_0$  – свободни членове;  $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, c_1, c_2, c_3, c_4, c_5$  – регресионни коефициенти;  $u_t$  – смущения.

В Уравнения (1), (2) и (3) са включени набор от контролни променливи, за да се отчетат различни ефекти, свързани с международната икономическа среда и стопанската конюнктура в България (вж. Таблица № 4). Променливата, която представлява интерес в настоящото изследване, е процентът на усвояемост на евросредствата.

Таблица № 4. Описание на независимите променливи в Уравнения (1), (2) и (3)

Независими променливи	Обяснение	Очакван знак
<b>EU FAR</b>	Процентът на усвояемост на евросредствата по ЕФРР, КФ и ЕСФ се изчислява като съотношение между изплатените средства за съответната година и предварително определените средства за програмния период за съответната държава. Очаква се положителен знак на тази променлива в уравненията за икономическия растеж и заетостта и отрицателен в уравнението за безработицата, тъй като държавите с подобър административен капацитет могат да привличат повече средства и да подкрепят икономическото си възстановяване.	Положителен (+) в Уравнения (2.1) и (2.2) Отрицателен (-) в Уравнение (2.3)
<b>ESI</b>	Индикатор за нагласите на стопанските агенти, изчисляван от ЕК за всяка държава. Когато ESI се повишава, общите възприятия на инвеститорите за икономическата ситуация се	Положителен (+) в Уравнения (2.1) и (2.2) Отрицателен (-) в Уравнение (2.3)

	подобряват. Ниските равнища на този показател имат неблагоприятно въздействие върху инвестициите и потреблението и възпрепятстват икономическото възстановяване.	
<b>EUAVGDPGR</b>	Среден растеж на реалния БВП в ЕС спрямо предходната година. Този показател отчита общата икономическа ситуация в Съюза и се асоциира с международната стопанска конюнктура.	Положителен (+) в Уравнения (2.1) и (2.2) Отрицателен (-) в Уравнение (2.3)
<b>EUFGDP</b>	Съотношение между усвоените евросредства и реалния БВП. Може да се приеме за макроикономически абсорбиционен капацитет.	Положителен (+) в Уравнения (2.1) и (2.2) Отрицателен (-) в Уравнение (2.3)

*Източник: Изготвена от автора*

#### 4. Данни, използвани в емпиричния анализ

Данните, използвани за изчисленията на показателите в настоящото изследване, са взети от уебсайта <https://www.eufunds.bg/izpalnenie-na-operativnite-programi> и от Евростат. В изследването са използвани месечни и тримесечни данни за периода 2010-2015 г., като месечните данни (за процента на усвояемост на еврофондовете **EU FAR** и за индикатора на нагласите на стопанските агенти **ESI**) са осреднени и трансформирани в тримесечни. Периодът на изследване (2010-2015 г.) се различава от програмния период (2007-2013 г.), тъй като реалното изплащане на средства пред програмния период 2007-2013 г. започва през 2008 г. и завършва през 2015 г., но месечни данни за усвояването на Евросредствата от България са налични от началото на 2010 г.

Дескриптивната статистика на променливите от Уравнения (1), (2) и (3) е показана в Таблица № 5. В периода 2010-2015 г. икономическият растеж в България варира от -1.10% до 6.00% и има средна стойност 2.03%. Средният икономически растеж в ЕС е в интервала от -1.6% до 4.10% със средна стойност 1.29%. Тримесечната усвояемост на еврофондовете в България се променя от -0.82% до 9.52% и е средно 3.22%. Индикаторът за нагласите на стопанските агенти има минимална стойност 89.23 и максимум 104.90, а средната му стойност е 96.65.

Нормата на заетост варира от 65.60% до 69.30% и има средна стойност 67.72%. Нормата на безработица варира от 8.10% до 13.10% и има средна стойност 11.23%. Съотношението между усвоените евросредства и БВП е с минимална стойност - 1.60%, максимална стойност 4.10% и средна стойност 1.29%.

*Таблица № 5. Дескриптивна статистика на променливите в Уравнения (3.1), (3.2) и (3.3)*

	<b>GDPGR</b> , %	<b>EMPLR</b> , %	<b>UNEMPLR</b> , %	<b>EUFAR</b> , %	<b>ESI</b>	<b>EUAVGDPG</b> R, %	<b>EUFGDP</b> , %
<b>Средна стойност</b>	2.03	67.72	11.23	3.22	96.68	1.29	2.17
<b>Максимална стойност</b>	6.00	69.30	13.10	9.52	104.90	4.10	6.51
<b>Минимална стойност</b>	-1.10	65.60	8.10	-0.82	89.23	-1.60	-0.56
<b>Стандартно отклонение</b>	2.01	1.31	1.37	2.34	4.26	1.39	1.57
<b>Брой наблюдения</b>	24	24	24	24	24	24	24

*Източник: Изготвена от автора*

Анализът на данните във вид на времеви редове продължава с групови тестове за стационарност (вж. Таблица № 6). Резултатите от тестовете за стационарност сочат, че има основание да се приеме алтернативната хипотеза за отсъствие на единичен корен и за стационарност на променливите при критично равнище на значимост 5%.

*Таблица № 6. Групови тестове за стационарност на променливите в Уравнения (1), (2) и (3)*

<b>Вид тест</b>	<b>Вероятност</b>
Im, Pesaran and Shin W-stat	0.01
ADF - Fisher Chi-square	0.00
PP - Fisher Chi-square	0.00

*Източник: Изготвена от автора*

## 5. Резултати от емпиричния анализ

Резултатите от оценката на Уравнение (1) по МНМК са показани в Таблица № 7.

Таблица № 7. Оценки на параметрите на Уравнение (1) за периода 2010-2015 г.

Параметър	Оценка	Стандартна грешка	t-отношение	Вероятност
Свободен член	3.21	9.34	0.34	0.74
<b>GDPGR(-1)</b>	0.33	0.22	1.47	0.16
<b>EU FAR</b>	4.60	4.60	1.00	0.33
<b>ESI</b>	-0.03	0.10	-0.31	0.76
<b>EUAVGDPGR</b>	0.60	0.31	1.92	0.07
<b>EUFGDP</b>	-6.75	6.85	-0.99	0.34

Източник: Изготвена от автора

Върху краткосрочния икономически растеж на България през периода 2010-2015 г. **GDPGR** оказва въздействие единствено средният темп на растеж в ЕС **EUAVGDPGR**, който е статистически значим при критично равнище на значимост 10%. Останалите променливи в модела не са статистически значими.

Знакът на регресионния коефициент пред **EUAVGDPGR** е положителен и съответства на теоретичните очаквания. Стойността му (0.60) показва, че 1% изменение в темпа на средния икономически растеж в ЕС води при равни други условия до 0.60% промяна в темпа на икономически растеж в България в същата посока.

Стойността на коефициента на детерминация (0.64) показва, че 64% от измененията в темпа на краткосрочния икономически растеж на България могат да бъдат обяснени с промените в международната стопанска конюнктура. Вероятността на F-отношението (0.00) показва, че се потвърждава алтернативната хипотеза за адекватност на използвания модел при равнище на значимост 0.05. Трябва да се направи задължително уточнението, че това не означава, че моделът е най-добрият възможен, а просто че отразява адекватно връзката между зависимата променлива и независимите променливи.

Стойността на критерия на Дърбин-Уотсън е 2.54, което предполага наличие на серийна корелация на смущенията. Извършеният LM тест за серийна корелация (хи-квадрат вероятност от 0.0079) потвърди алтернативната хипотеза за наличие на серийна корелация при равнище на значимост 0.05. Наличието на серийна корелация на смущенията е обичайно явление при данни във вид на времеви редове, което понижава ефективността на оценките на параметрите, но не влияе върху неизместеността и състоятелността им. Тъй като иконометричният модел няма да се използва за прогностични цели, в настоящето изследване не са предприети мерки за отстраняване на серийната корелация на смущенията.

Резултатите от теста за хетероскедастичност на остатъците (хи-квадрат вероятност от 0.1560) дават основание да се приеме нулевата хипотеза за липса на хетероскедастичност в Уравнение (1).

Изискването за нормално разпределение на остатъците е спазено в Уравнение (1). Вероятността на Jarque-Bera статистиката е 0.49, което дава основание да се приеме нулевата хипотеза за наличие на нормално разпределение на остатъците.

Извършеният тест на Рамзи (Ramsey's RESET Test) потвърди нулевата хипотеза за липса на грешки в спецификацията на Уравнение (1) (вероятност от 0.1978).

Резултатите от оценката на Уравнение (2) по МНМК са показани в Таблица № 8.

*Таблица № 8. Оценки на параметрите на Уравнение (2) за периода 2010-2015 г.*

Параметър	Оценка	Стандартна грешка	t-отношение	Вероятност
Свободен член	-3.31	5.77	-0.57	0.57
<b>EMPLR(-1)</b>	1.06	0.10	10.90	0.00
<b>EU FAR</b>	-0.77	1.28	-0.60	0.56
<b>ESI</b>	-0.00	0.03	-0.16	0.88
<b>EUAVGDPGR</b>	-0.06	0.06	-0.97	0.34
<b>EUFGDP</b>	1.11	1.91	0.58	0.57

*Източник: Изготвена от автора*

Върху нормата на заетост в България през периода 2010-2015 г. **EMPLR** оказва въздействие единствено нормата на заетост през предходното тримесечие **EMPLR (-1)**, която е статистически значима при критично равнище на значимост 1%. Останалите независими променливи не са статистически значими и не оказват влияние върху нормата на заетост.

Знаците на коефициентите пред **EMPLR(-1)** е положителни и съответства на теоретичните очаквания. Стойността от 1.06 на коефициента пред **EMPLR(-1)** показва, че 1% изменение в нормата на заетост в България през предходното тримесечие води при равни други условия до 1.06% промяна в нормата на заетост през текущото тримесечие в същата посока.

Стойността на коефициента на детерминация (0.92) показва, че 92% от измененията в нормата на заетост в България могат да бъдат обяснени с промените в нея през предходния период. Вероятността на F-отношението (0.00) показва, че се потвърждава алтернативната хипотеза за адекватност на използвания модел при равнище на значимост 0.05. Трябва да се направи задължително уточнението, че това не означава, че моделът е най-добрият възможен, а просто че отразява адекватно връзката между зависимата променлива и независимите променливи.

Стойността на критерия на Дърбин-Уотсън е 2.14, което предполага отсъствие на серийна корелация на смущенията. Извършеният LM тест за серийна корелация (хи-квадрат вероятност от 0.9029) потвърди нулевата хипотеза за липса на серийна корелация при равнище на значимост 0.05.

Резултатите от теста за хетероскедастичност на остатъците (хи-квадрат вероятност от 0.8149) дават основание да се приеме нулевата хипотеза за липса на хетероскедастичност в Уравнение (2).

Изискването за нормално разпределение на остатъците е спазено в Уравнение (2). Вероятността на Jarque-Bera статистиката е 0.39, което дава основание да се приеме нулевата хипотеза за наличие на нормално разпределение на остатъците.

Извършеният тест на Рамзи (Ramsey's RESET Test) потвърди нулевата хипотеза за липса на грешки в спецификацията на Уравнение (2) (вероятност от 0.7813).

Резултатите от оценката на Уравнение (3) по МНМК са показани в Таблица № 9.

*Таблица № 9. Оценки на параметрите на Уравнение (3) за периода 2010-2015 г.*

Параметър	Оценка	Стандартна грешка	t-отношение	Вероятност
<b>Свободен член</b>	10.10	2.83	3.56	0.00
<b>UNEMPLR(-1)</b>	0.86	0.08	10.25	0.0000
<b>EU FAR</b>	-1.07	1.36	-0.78	0.44
<b>ESI</b>	-0.09	0.03	-3.19	0.01
<b>EUAVGDPGR</b>	-0.08	0.07	-1.24	0.23
<b>EUFGDP</b>	1.60	2.04	0.78	0.44

*Източник: Изготвена от автора*

Върху нормата на безработица в България през периода 2010-2015 г. **UNEMPLR** оказват въздействие стойността на показателя през предходното тримесечие **UNEMPLR(-1)** и очакванията на стопанските агенти **ESI**, които са статистически значими при критично равнище на значимост 5%. Останалите променливи в модела не са статистически значими.

Знаците на статистически значимите регресионни коефициенти са положителен пред **UNEMPLR(-1)** и отрицателен пред **ESI**, което съответства на теоретичните очаквания. Стойността на коефициента пред **UNEMPLR(-1)** от 0.86 означава, че 1% изменение в нормата на безработица в България през предходното тримесечие при равни други условия води до 0.86% промяна в нормата на безработица през текущото тримесечие в същата посока. Стойността на коефициента пред **ESI** от -0.09 сочи, че при равни други условия единица

изменение в индикатора за нагласите на стопанските агенти **ESI** предизвиква 0.09% промяна в нормата на безработица в обратната посока.

Стойността на коефициента на детерминация (0.93) показва, че 93% от измененията в нормата на безработица в България могат да бъдат обяснени с промените в нагласите на стопанските агенти и нормата на безработица през предходния период. Вероятността на F-отношението (0.00) показва, че се потвърждава алтернативната хипотеза за адекватност на използвания модел при равнище на значимост 0.05. Трябва да се направи задължително уточнението, че това не означава, че моделът е най-добрият възможен, а просто че отразява адекватно връзката между зависимата променлива и независимите променливи.

Извършеният LM тест за серийна корелация (хи-квадрат вероятност от 0.0352) потвърди нулевата хипотеза за липса на серийна корелация при равнище на значимост 0.01.

Резултатите от теста за хетероскедастичност на остатъците (хи-квадрат вероятност от 0.4301) дават основание да се приеме нулевата хипотеза за липса на хетероскедастичност в Уравнение (3).

Изискването за нормално разпределение на остатъците е спазено в Уравнение (3). Вероятността на Jarque-Bera статистиката е 0.015, което дава основание да се приеме нулевата хипотеза за наличие на нормално разпределение на остатъците при критично равнище на значимост 1%.

Извършеният тест на Рамзи (Ramsey's RESET Test) потвърди нулевата хипотеза за липса на грешки в спецификацията на Уравнение (3) (вероятност от 0.9277).

## 6. Заключение

Основните проблеми на управлението на евросредствата в България са:

- Нередности в обществените поръчки, които доведоха до прекратяване на финансирането по някои оперативни програми и до финансови корекции;
- Липса на оборотен капитал, която директно въздейства върху темпа на напредък и качеството на изпълнение;
- Недостатъчна обмяна на знания и опит между управляващите власти, бенефициентите и органите за контрол.

От управлението и усвояването на евросредствата в България за периода 2007-2013 г. могат да бъдат извлечени следните поуки:

- ❖ Препоръчително е проектите за новия програмен период 2014-2020 г. да стартират възможно най-скоро;



❖ Възприемане на нов подход в ОП „Региони за растеж” 2014-2020 г., за да се избегне концентриране на фондове в големите градове, което беше типично за периода 2007-2013 г.;

❖ Електронизация на процеса на кандидатстване с проекти за новия програмен период;

Кодифициране на законодателството за европейските фондове, което доведе до приемането на Закона за управление на европейските структурни и инвестиционни фондове в края на 2015 г. Резултатите от емпиричното изследване потвърждават важността на външните икономически условия за краткосрочния икономически растеж на България. Този извод е в съзвучие с теоретичните очаквания, тъй като българската икономика е малка по размер и с висока степен на отвореност.

Интересен резултат от емпиричния анализ е, че нормата на заетост в България зависи единствено от стойността на показателя през предходния период. Този резултат би могъл да се обясни с инертността на трудовия пазар в България и с възпроизвеждането на тенденции от миналото на базата адаптивни очаквания. Доказателства в подкрепа на подобно обяснение са липсата на въздействие на нагласите на стопанските агенти и на международните условия върху заетостта в България.

За разлика от нормата на заетост, върху нормата на безработица в България освен стойността на показателя през предходното тримесечие оказват въздействие и нагласите на стопанските агенти. Липсата на въздействие на външната икономическа среда върху заетостта и безработицата у нас свидетелстват за инертност, негъвкавост и трудна адаптация на българския трудов пазар към промените в стопанската конюнктура.

Може да се заключи, че в краткосрочен период усвояемостта на еврофондовете не въздейства върху икономическия растеж, заетостта и безработицата в България. Това означава, че еврофондовете не могат да се използват като средство за бързо възстановяване на българската икономика в кризисни условия. Препоръчително е да се направи и оценка на дългосрочните ефекти на абсорбираните еврофондове върху икономиката на България.

Следва да се има предвид, че е възможно резултатите от изследването да са повлияни от малкия размер на извадката (24 наблюдения), външните шокове (дълговата криза в Еврозоната, санкциите срещу Русия, конфликтите в Украйна и Сирия, бежанската вълна) и вътрешните сътресения (честата смяна на правителства, фалитът на Корпоративна търговска банка и др.).

## ЛИТЕРАТУРА

Eurostat <http://ec.europa.eu/eurostat>

<https://www.eufunds.bg/izpalnenie-na-operativnite-programi>

KPMG (2016). EU Funds in Central and Eastern Europe. Progress Report 2007-2015

Дурова, К. (2018). Въздействие на фондовете на Европейския съюз върху икономиките на страните от Централна и Източна Европа Списание „Икономическа мисъл“, бр. 1/2018.

Дурова, К. (2018). Въздействие на фондовете на европейския съюз върху краткосрочния икономически растеж на страните от Централна и Източна Европа в периода 2008-2015 г. Списание „Икономически и социални алтернативи“, бр. 1/2018.

Информационна система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България 2020

Стоилова, Д. (2014). Използване на фондовете на Европейския съюз в борбата с бедността в България (2007-2020 г.). В: Борбата с бедността в България: макроикономика, етнически аспекти, евроинтеграция, ролята на туризма. Глава 3. Фондация “Фридрих Еберт”, стр.68-104.

Танчев, С. и Терзиев, М. (2018). Еврофондовете и икономическият растеж в България. Списание „Икономическа мисъл“, бр. 1/2018.

Тодоров, И. (2015). Макроикономическа интеграция на страните от Централна и Източна Европа в Европейския съюз. *Авангард Прима*, София.

Тодоров, Ив. и Александров, Ал. (2018). Възможности за фискални и монетарни въздействия върху икономическия цикъл на България. *Икономическа мисъл*, 2018(3).

Хаджиниколов, Д. (2014). Кохезионната политика на ЕС и регионалните различия в България. *MPRA Paper No. 61319*.

**РЕТРОСПЕКТИВЕН АНАЛИЗ НА ИНЕРЦИОННОСТТА НА  
РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ НА ОБЛАСТ БЛАГОЕВГРАД ЗА  
ПРЕДХОДНИЯ ПРОГРАМЕН ПЕРИОД 2007-2013 ГОДИНА**  
**Росен Янев**

**RETROSPECTIVE ANALYSIS OF THE INERTIA OF BLAGOEVGRAD  
DISTRICT'S REGIONAL DEVELOPMENT FOR THE PREVIOUS  
PROGRAMING PERIOD 2007-2013**  
**Rosen Yanev**

Received: 06.04.2018, Accepted: 27.04.2018

---

***Abstract***

*The article reviews social and economic development of Blagoevgrad District on which grounds marked is the main guidance for development and amendment of the external (public) environment in the future. Determined is the course of development of the regional system and analyzed is the course of its functional inertia. The study's main purpose is Outlining the contours of social and economic environment where the respective structural element will be forced to function (natural person, entity – profit or non-profit organization of business) of the regional system (Blagoevgrad District). Used are cybernetic research approach, systematic and correlation analysis. Sources of empirical and statistical information are “Blagoevgrad District Administration”, “National Statistical Institute” and Information System for Management and Monitoring of the Structural Instruments of the European Union in Bulgaria.*

**Key words:** *sustainable regional development, regional system, regional cycle, inertia.*

**JEL Codes:** *R11; R12.*

---

**1. Въведение**

Първият етап на изучаване на регионалното развитие се характеризира с изграждането на ретроспективен анализ, на формиралата се отраслова и териториална структура и на достигнатото равнище на социално-икономическото развитие на изследваната регионална система (област Благоевград). Целта на този анализ е да се разкрият и характеризират положителните и отрицателните страни в социалното и икономическото развитие на региона (обект на анализ) и на тази основа да се набележат основните насоки за развитие и изменение в бъдеще. (Шишманова, М. 2010, стр. 21) Посредством определяне на посоката на развитие на

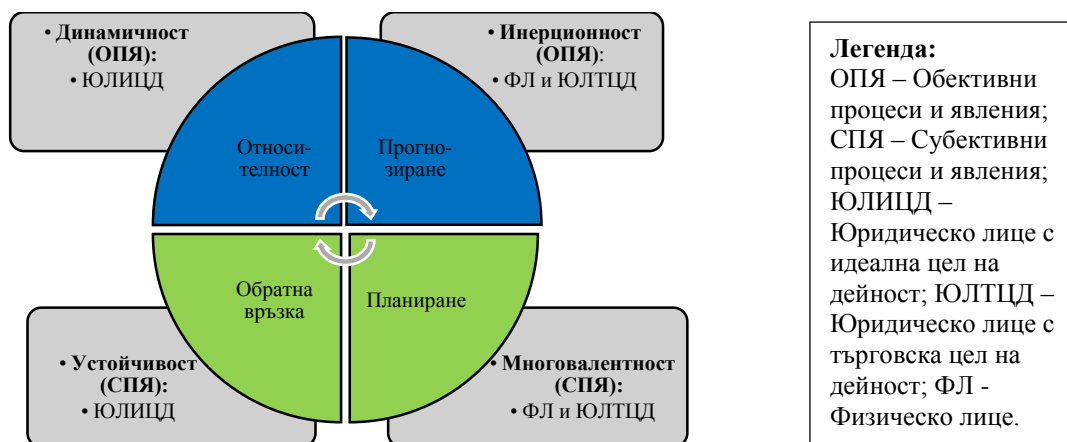
регионалната система и анализ на хода на функционалната и инерционност (на регионалната система – предмет на анализ). Поставената основна цел: „Очертаване на контурите на социално-икономическата среда, в която ще бъде принуден да функционира съответният структурен елемент (физическо лице, юридическо лице с идеална или търговска цел на дейност) на регионална система (област Благоевград)“, следва да бъде изпълнена посредством: „разкриване и характеризирание на положителните и отрицателните страни в социалното и икономическото развитие на област Благоевград за предходният програмен период 2007 – 2013 година“ и „определяне на посоката на развитие на регионалната система и анализ на хода на функционалната и инерционност“. Статията е изградена на база прилагане на условен (авторски) изследователски модел за стратегическо управление на еволюцията на регионалната система, който е базиран на анализ на причинно-следствените взаимовръзки между елементите на регионална система. Моделът се възприема като своеобразен ключ и път към осъществяване на концепцията за устойчиво развитие, функциониращ посредством изменение въздействието на „антропогенният“ или „техногенен“ кръговрат на веществата върху „биологичният“ и „геологичен“, чрез който е въведен и термина „регионален цикъл“. Регионалният цикъл съдържа в себе си специфичната „микро“ структура на обществената („регионалната система“ - продуцент, консумент, редуцент) и природна (екологична) среди. (Янев, Р. 2017. стр. 408.) Използвани са кибернетичен изследователски подход, системен и корелационен анализ. Източници на емпирична и статистическа информация са „Областна администрация Благоевград“, „Национален статистически институт“ и Информационна система за управление и наблюдение на структурните инструменти на Европейския съюз в България.

## **2. Положителни и отрицателни страни в социалното и икономическото развитие на област Благоевград за предходният програмен период 2007 – 2013 година.**

Като отправна точка в изследването може да бъде посочено, проявлението на функцията (на регионалната система) инерционност. Поради фактът, че същата очертава контурите на социално-икономическата среда, в която ще бъде принуден да функционира съответният структурен елемент (физическо, юридическо лице с идеална или търговска цел на дейност) на регионална система (област Благоевград), обусловеният научно-изследователски казус следва да бъде възприеман като своеобразен „път“ към осъществяване на концепцията за устойчиво регионално развитие (насочен към втория етап на изучаването на регионалното развитие - прогнозирането). Ретроспективният анализ в този изследователски пункт (казус),

представя статистически данни за периодът 2008-2015 година. Причина за несъответствието му с този на предходният програмен период 2007-2013 г. се корени в микро структурата на обществената среда и в частност в способа на разглеждане на един конкретен консумент на регионалната система (юридическото лице с идеална цел на дейност). Оказва се, че в процеса на стратегическо управление на еволюцията на сложните системи се наблюдава едновременното проявление на повече от една от функциите на регионалната система, факт налагащ на свой ред използването на съвременните способи за стратегическо управление (относителност, прогнозиране, планиране и своеобразна обратна връзка) на сложните системи. Обусловената едновременност на функциите може да бъде оприличена на едновременното функциониране на трита кръговата оформящи природо-обществената среда на Земята. Следователно възниква проблемът с относителността на демаркационните линии между обективните и субективни процеси и явления, които оформят структурата на използвания условен изследователски модел (Фиг. 1.) за всеки от трита консумента.

Фиг.1. Структура на изложения условен изследователски модел



Бе установено, че един от тях (юридическото лице с идеална цел на дейност) въздейства косвено върху регионалната система чрез функцията устойчивост или обратна връзка. Аргументираното твърдение бе доказано от факта, че 41% от изплатените средства по приключените проекти по Оперативните програми на ЕС от миналия програмен период са изплатени през този (2014 и 2015 г.) и се наблюдава изплащане на 0% от средствата през 2007 година. Това на свой ред означава, че „предходният регионален цикъл“ (програмен период 2007-2013 г.) запазва институционалното си въздействие в първите години на настоящия 2014-

2020 г., а чрез него и социално-икономическото си влияние върху обществената среда на област Благоевград (Авторски изчисления).

Структурата на очертаната външна, обективна обществена среда на област Благоевград, следва да бъде представена от избрани показатели, приети за нейни недвусмислени измерители в изследването. Цели се постигане на обективна оценка на възможностите и заплахите пред консumenten. Статистическите данни са категоризирани по социално-икономически и институционален признак и съответен способ на проявление (пряк – чрез процеса на планиране или косвен – чрез своеобразната обратна връзка). Периодът на анализ (2008-2015 г.) съответства на непрекъснатото естество на изследваната (институционална) функция на регионалната система, проявяваща се посредством прякото или косвеното и въздействие (върху регионалната система).

За социални измерители на инерционността на регионалното развитие на област Благоевград следва да бъдат възприети три статистически показатели: относителния дял на бедните (Монетарна бедност - изчислен, като 40% от медианния еквивалентен доход - % от съвкупността), приемащ медианна стойност от 4,6% (5,5% към 2008 г. и 8,8% към 2015 г.). (Национален статистически институт – НСИ, 04.03.2018); лица живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност (общо), приемащ медианна стойност 3,6% (1,2% за 2008 г. и 7,5% за 2015 г.) (НСИ, 04.03.2018) и процент от населението живеещо с материални лишения, приемащ медианна стойност 27,3% (14,1% за 2008 г. и 26% за 2015 г.) (НСИ, 04.03.2018), поради фактът, че същите оказват значително пряко въздействие върху обективната (външна) среда (изложено по-долу чрез корелационни анализи), в която е принуден да функционира съответстващият им консумент – физическото лице.

За икономически измерители на инерционността на регионалното развитие на област Благоевград следва да бъдат възприети следните два макроикономически показатели: БВП на човек от населението (в лв.) приемащ медианна стойност 7500 лв. (6497 лв. за 2008 г. и 7889 лв. за 2015 г.); (НСИ, 04.03.2018) и неравенство в разпределението на дохода (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите, които са 20% от домакинствата) приемащ медианна стойност 3.85 (3,7 за 2008 г. и 4,4 за 2015 г.) (НСИ, 04.03.2018), поради фактът, че същите оказват значително пряко въздействие върху обективната (външна) среда, в която е принуден да функционира съответстващият им консумент – юридическо лице с търговска цел на дейност.

За институционален измерител на инерционността на регионалното развитие на област Благоевград следва да бъде възприет размерът на безвъзмездната финансова помощ (общо) по приключените стратегически проекти в област Благоевград за периода 2008 – 2015 година 184590798 лв. (738485 лв. за 2008 г. и

36483741 за 2015 година).(Информационна система за управление и наблюдение на структурните инструменти на ЕС в България, 12.03.2018), поради фактът, че същият оказва значително косвено въздействие (чрез функцията устойчивост) върху обективната (външна) среда, в която е принуден да функционира съответстващият и консумент – юридическо лице с идеална цел на дейност.

### **3. Посока на развитие на регионалната система и анализ на хода на функционалната ѝ инерционност.**

#### *3.1. Посока на развитие на област Благоевград за периода 2008-2015 година.*

Посоката на развитие на изследваната регионална система област Благоевград е установена на база функционалните (корелационни) взаимозависимости между причините и следствията от стратегическото управление на еволюцията и на регионалната система. Тоест косвеното социално-икономическо въздействие на институционалната върху обществената среда се осъществява на база постигнатите резултати по стратегическите цели за регионално развитие, заложен в Областната стратегия за развитие на област Благоевград 2007 – 2013 година, съставлящи обратната връзка в условният изследователски модел (проявлението на функцията устойчивост).

Наблюдава се значителна правопрпорционална корелация между БФП по специфични цели 1.1.; 1.3. и 1.4. (Окончателен доклад за изпълнението на ОСР на област Благоевград 2007-2013 година. 18.03.2018) и относителният дял на бедните (монетарна бедност) в област Благоевград ( $R^2 = 47.1\%$ ); както и между БФП общо за седемте специфични цели и БВП на човек от населението ( $R^2 = 44.4\%$ ). Установена бе правопрпорционална линейна взаимозависимост между институционалният въздействащ фактор към то социалният и икономическият. Тя функционалната взаимозависимост показва, че институционалният въздействащ фактор следва да бъде възприеман като една от съществениите причини за задълбочаването на социално-икономическата поляризация на обществото от област Благоевград. Изложеното аргументирано научно - изследователско предположение е експериментално подкрепено и от корелационната взаимозависимост между БФП общо за седемте специфични цели и неравенство в разпределението на дохода в област Благоевград ( $R^2 = 21.4\%$ ).(Авторски изчисления)

#### *3.2. Анализ на ходът на функционална инерционност на област Благоевград за периода 2008-2015 година.*

Ходът на функционална инерционност на област Благоевград за периода 2008-2015 година е установена на база корелационните взаимозависимости между

два причинни фактора - социална и икономическа среди, чрез които се анализира външната обективна среда на развитие.

Резултатите от извършения корелационен анализ обуславящ функционалната инерционност между Относителният дял на живеещите в монетарна бедност (изчислен, като 40% от медианния еквивалентен доход - % от съвкупността) и БВП на човек от населението (в лв.) в област Благоевград показват:  $R = 0.58$  (значителна правопрпорционална корелация);  $R^2 = 33,2\%$  и  $K^2 = 66.8\%$ . Тоест повишаването на БВП на човек от населението водят след себе си до повишаване на монетарната бедност.(Авторски изчисления)

Резултатите от извършения корелационен анализ между относителният дял на живеещите в монетарна бедност (изчислен, като 40% от медианния еквивалентен доход - % от съвкупността) и неравенство в разпределението на дохода (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата) в област Благоевград показват:  $R = 0.66$  (значителна правопрпорционална корелация);  $R^2 = 43,8\%$  и  $K^2 = 56.2\%$ . Тоест високите нива на неравенство в разпределението на доходите водят след себе си до повишаване на засегнатите от монетарна бедност. (Авторски изчисления)

Резултатите от извършения корелационен анализ между лица живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност и БВП на човек от населението (в лв.) в Област Благоевград показват:  $R = 0.66$  (значителна правопрпорционална корелация);  $R^2 = 44,1\%$  и  $K^2 = 55.9\%$ . Тоест повишаването на БВП на човек от населението води след себе си до повишаване и на броя на лица живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност. Причината може да се търси в наложилите се екстензивен курс на развитие на стопанството в страната и в частност в област Благоевград. (Авторски изчисления)

Резултатите от извършения корелационен анализ между лица живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност и неравенство в разпределението на дохода (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата) в област Благоевград показват:  $R = 0.72$  (висока правопрпорционална корелация);  $R^2 = 51,8\%$  и  $K^2 = 48.2\%$ . Тоест високите нива на Неравенството в разпределението на доходите водят след себе си до повишаване на броя на лицата живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност. (Авторски изчисления)

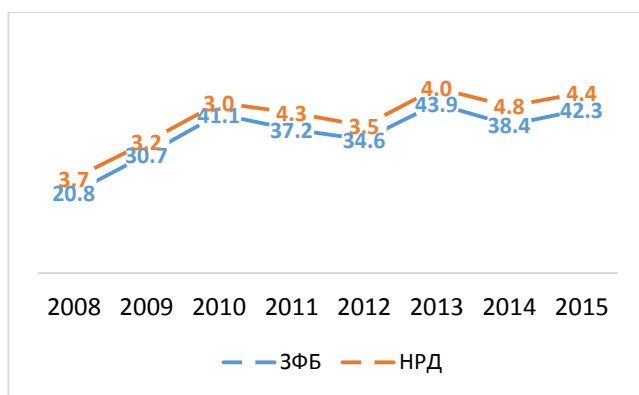
Резултатите от извършения корелационен анализ между процентното съотношение на населението живеещо с материални лишения и БВП на човек от населението (в лв.) в област Благоевград показват:  $R = 0.2$  (слаба правопрпорционална корелация);  $R^2 = 3,8\%$  и  $K^2 = 96.2\%$ . Тоест нарастването на БВП на човек от населението води след себе си до повишаване на процентното



съотношение на населението живеещо с материални лишения (с ниска степен на определеност). (Авторски изчисления)

Резултатите от извършения корелационен анализ между процентното съотношение на населението живеещо с материални лишения и неравенство в разпределението на дохода (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата) в област Благоевград показват:  $R = -0,23$  (слаба обратнопропорционална корелация);  $R^2 = 3,8\%$  и  $K^2 = 96,2\%$ . Тоест високите нива на неравенството в разпределението на доходите води след себе си до намаляване на процентът от населението живеещо с материални лишения (с ниска степен на определеност). (Авторски изчисления)

Фиг. 2. Ход на функционална инерционност на област Благоевград за периода 2008-2015 г.



**Източник:** ЗФБ (Авторски изчисления); НРД (НСИ).

**Легенда:** ЗФБ – Засегнати от поне една от формите на бедност (% от съвкупността); НРД – Неравенство в разпределението на доходите (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата).

#### 4. Изводи

На база използваната емпирична и статистическа информация са направени долуизложените изводи.

Установено бе задълбочаване на социално-икономическата поляризация на обществото от област Благоевград, породено от институционалния въздействащ фактор юридическото лице с идеална цел на дейност. От което следва да се определи регресивна посоката на стратегическо управление на еволюцията на изследваната регионална система област Благоевград.

Анализът на външната обективна среда на Област Благоевград показва:

На първо място (по коефициент на детерминация) се оказва, че високите нива на неравенство в разпределението на доходите водят след себе си до повишаване на броя на лицата живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност (коефициент на детерминация  $R^2 = 51,8\%$  и коефициент на неопределеност  $K^2 = 48,2\%$ ). В стойностно изражение тази правопрпорционална функционална взаимозависимост се отразява от една страна като социална, от повишеното разпространяване на тази форма на бедността в област Благоевград за изследваният период като относителният дял на лицата живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност (общо) е нараснал от 1,2% към 2008 г. до 7,5% към 2015 г. От друга страна хвърля светлина върху функционирането на стопанската среда в област Благоевград. Неравенството в разпределението на дохода (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата) непрекъснато флукутира през изследвания период със стойност от 3,7 към 2008 г. и 4,4 към 2015 г.

На следващо място (по  $R^2$ ) се оказва, че повишаването на БВП на човек от населението води след себе си до повишаване и на броя на лица живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност. Причината може да се търси в наложилите се екстензивен курс на развитие на стопанството в страната и в частност в област Благоевград ( $R^2 = 44,1\%$  и  $K^2 = 55,9\%$ ). В стойностно изражение тази правопрпорционална функционална взаимозависимост се отразява от една страна като социална от разгледаният по-горе измерител на бедността, а от друга като стопанска - БВП на човек от населението (в лв.) и се наблюдава повишаване от 6497 лв. към 2008 г. до 7889 лв. към 2015 г.

На следващо място (по  $R^2$ ) се оказва, че високите нива на неравенството в разпределението на доходите водят след себе си до повишаване и на засегнатите от монетарна бедност  $R^2 = 43,8\%$  и  $K^2 = 56,2\%$ . В стойностно изражение тази правопрпорционална функционална взаимозависимост се отразява от една страна като социална от относителния дял на бедните (монетарна бедност - изчислен като 40% от медианния еквивалентен доход - % от съвкупността) от 5,5% към 2008 г. до 8,8% към 2015 г., а от друга страна като стопанска.

На следващо място (по  $R^2$ ) се оказва, че повишаването на БВП на човек от населението води след себе си до повишаване и на монетарната бедност  $R^2 = 33,2\%$  и  $K^2 = 66,8\%$ . В стойностно изражение тази правопрпорционална функционална взаимозависимост се отразява от социалната и икономическа среди представени по-горе.

На последно място (по  $R^2$ ) следва да се разгледат две функционални взаимозависимости с еднакъв  $R^2$  но противоположна посока на въздействие. Оказва се, че нарастването на БВП на човек от населението оказва минимално въздействие върху повишаване на процентното съотношение на населението живеещо с

материални лишения (с ниска степен на определеност)  $R^2 = 3,8\%$  и  $K^2 = 96.2\%$ . От друга страна се оказва, че високите нива на неравенството в разпределението на доходите водят след себе си до намаляване на процентът от населението живеещо с материални лишения (с ниска степен на определеност)  $R^2 = 3,8\%$  и  $K^2 = 96.2\%$ . В стойностно изражение правопрпорционално и обратнопропорционалното функционални взаимозависимости се отразяват от социалната и икономическа среди представени по-горе.

## 5. Заключение

Чрез изследването бе изложен научно-изследователски способ за обособяване на действията по прогнозиране на развитието на външната, обективната среда за всеки от съответните структурни елементи на обществената среда на област Благоевград. Известно е, че ограничаването на заплахи и ползването от възможности предполага на първо място яснота върху качествените характеристики на участниците в управленският процес. Установяването на субектите и обектите, както и на бенефициентите и донорите на стратегическото действие е от фундаментално значение за истинността на научното изследване, защото се оказва, че проблемите обективно не съществуват, те са субективно конструирани, от което на свой ред следва:

Положителните страни в социалното и икономическото развитие на област Благоевград за периода 2008-2015 година биват доловими от все по-малък относителен дял от населението. Тази констатация е направена на база високите нива на неравенство в разпределението на доходите, водещи след себе си до повишаване на относителния дял на засегнатите от поне един от аспектите на бедността. Тоест попадането в риск от социално изключване на едни физически лица от обществото на област Благоевград (в частност) води след себе си до придобиването на все по-големи материални възможности у други членове на същата общност. От тук следва да бъде заключено, че е налице структурно-системен проблем (отрицателна страна) за мнозинството от гражданите на областта, които стават донори на настоящето статукво. Резултатите от прякото въздействие на функцията инерционност върху регионалната система област Благоевград е индикатор за проблеми в изпълнителната и в по-малка степен в законодателната власт в страната ни. От друга страна тласкането на големи маси от хора към бездната на социалното изключване води до намаляване на функционалните им възможности за гражданска или стопанска самоинициатива. Задълбочаването на социално-икономическата поляризация на обществото от област Благоевград, породено от институционалния въздействащ фактор, ще продължава да размива границата между юридическото лице с идеална цел на

дейност и това с търговска. В резултат на което установените регресионни процеси в бъдеще ще се характеризират с по-висока инерционна функционалност.

## ЛИТЕРАТУРА

### Авторски изчисления

Безвъзмездна финансова помощ. Изтегляне на 12.03.2018 от уеб сайта на Информационна система за управление и наблюдение на структурните инструменти на ЕС в България.  
<http://umispublic.government.bg/prPlanningRegions.aspx?pr=10002>.

Окончателен доклад за изпълнението на ОСП на област Благоевград 2007-2013 година. Концепта БП ЕООД. София 2014. стр. 15 - 21. Изтегляне на 18.03.2018 от уеб сайта на Министерски съвет за обществени консултации [www.strategy.bg](http://www.strategy.bg)

Относителен дял на бедните (Монетарна бедност) в област Благоевград; Процентно съотношение на населението живеещо с материални лишения в област Благоевград; Лица живеещи в домакинства с нисък интензитет на икономическа активност (общо 18-59 години - % от съвкупността) в област Благоевград; БВП на човек от населението (в лв.) в област Благоевград; Неравенство в разпределението на дохода (отношение между доходите на най-бедните и най-богатите 20% от домакинствата) в област Благоевград. Национален статистически институт. Изтегляне на 04.03.2018 от уеб сайта на Националния статистически институт <https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/external/login.jsf>.

Шишманова, М. (2010) Регионален анализ. Изд. Авангард Прима. Благоевград, стр. 21

Янев, Р. (2017) International journal Knowledge in practice. Изд. Institute of Knowledge Management – Skopje. ISSN 2545 – 4439, том 20., кн. 1., бр. 15, стр. 408.

**ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА: ОТ СВЪРЗАНИЯ КЪМ ДИГИТАЛНИЯ  
ПОТРЕБИТЕЛ**  
**Тина Рьонберг**

**DIGITALISATION: FROM CONNECTED TO DIGITAL CONSUMER**  
**Tina Rönnberg<sup>5</sup>**

Received: 15.02.2018, Accepted: 16.04.2018

---

***Abstract***

*The purpose of this article is to take a closer look on the shift from “connected consumers” to “digital consumers”. The rapid convergence of information and communication technologies in everyday life has proven to be an evolutionary process taking people from ‘just’ being online (being “connected”), to the next level being “digital” (joining the “Internet of Things”). This article draws a picture of current developments in Digitalisation and how Digitalisation will become part of the daily life of consumers. The investigated data indicates that established business models will potentially change, due to a high demand for advanced technology and growing (mobile) internet usage. But also the fact that consumer’s strive for self-improving use cases will have companies step on unknown grounds and partner up with unfamiliar industries.*

***Keywords:*** Connected Consumer, Digital convergence, Internet of Things

***JEL Codes:*** M31

---

**1. Introduction and Methodology**

Digitalisation has conquered people’s life in contemporary post-industrial societies, also known as “consumer societies” (Baudrillard, 2002)<sup>6</sup>. More recently, the rapid convergence of information and communication technologies in everyday life has inspired discourses on a new term, the “information society” (Castells & Himanen, 2002)<sup>7</sup>, which supposedly points out that there an evolutionary process is observed, taking people from “just” being online, which means “connected”, to the next level, of becoming “digital”. In 2016, Steve Case<sup>8</sup>, one of the most quoted and influential entrepreneurs in the

---

<sup>5</sup> Department of Economics, Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Czech Republic, e-mail: student@tinaroennberg.de

<sup>6</sup> (Baudrillard, 2002)

<sup>7</sup> (Castells & Himanen, 2002)

<sup>8</sup> (Hope, 2016)

field of the online business industry and Co-Founder of AOL, claims that while the initial days of the internet involved laying the groundwork, he sees the "Second wave," starting in 2000, as defined by the applications and software—like Google, Facebook, Snapchat—built on top of the internet. Now, he says, we are at the dawn of the "Third wave." The "Third wave", Case believes, is the concept of the "Internet of Everything," where every part of our lives will rely on an internet connection. He sees this new wave defined not by hardware or software but by partnerships. „What I think will be important in this third wave—the notion that revolutionary things happen in evolutionary ways.” This statement underlines the researcher’s initial point for the need of more scientific insights in this field. The “Third wave” comes with new implications on how consumer will perceive and interact with new technology, namely “digitalisation”.

This article takes a deeper look on the shift from “connected consumers” to “digital consumers“, which is strongly influenced by digital convergence. The word “convergence” in conjunction with “digitalisation” is most commonly addressed as “infrastructural convergence”. It describes how digitalisation influences the chance of material infrastructures in communication. There are two types of convergence, which can be observed: First of all network or “infrastructure convergence” (van Dijk, 2005)<sup>9</sup>, which relates to the physical network of wires and tubes in the communication infrastructure. Second, and consequently, “device convergence”. This covers how digitalisation leads to the consolidation of multiple media devices into one (Storstul & Fagerjord, 2008)<sup>10</sup>. The most obvious example here is the smartphone, which nowadays replaces a number of former devices (calendar, address book, calculator, notepad, landline, computer, photo camera, music player, etc.).

Studies, which look into information technology consumption mainly focus on the consumption of the technologies and devices themselves. Researchers ask such questions like e.g. how many households have internet access, and what kind of people use mobile phones most frequently. But the adoption of digital technologies in everyday life has also had a profound influence on the way we experience and deal with this new digital lifestyle. What do consumers expect? What are the implications for the industries involved? The purpose of this article is to research the above mentioned indications and to conclude a potential future scenario in the field Digitalisation. It is structured around the consumer (internet accessibility, smart devices and the usage of smart devices), digital convergence (before and after the Dot Com Bubble) and the “Internet of Things” (IoT), thereby showing how this turns “connected consumers” into “digital consumers”. The article ends with a hypothesis on how “IoT” will further evolve and what challenges specific industries potentially face.

---

<sup>9</sup> (Dijk, 2013)

<sup>10</sup> (Storstul & Fagerjord, 2008)

The article is based on secondary data attained through library research. Current data and up to date insights on the latest developments were found through investigating sources for case studies by business consultant companies like e.g. McKinsey, Deloitte and many more, publications of digital leaders in the field like Google and Amazon, as well as public organizations like e.g. EuroStat., Bitkom etc.

## 2. Results

### 2.1 The connected consumer

Since the introduction of the iPhone in 2007, the number of digital devices and use cases for these devices, have significantly increased. Along with this consumer behaviour also changed dramatically, as the following statistics will show. A late statistic by Internet World Stats (2017) reveals the current status quo of internet usage worldwide. Europe's share is 17%, which makes it the second biggest market (respectively region) and thereby highly interesting for all internet driven products and services.

*Table 1: Internet Users in the world by Regions, June 20, 2017*

	Population	Population	Internet Users	Penetration	Growth	Internet
World Regions	( 2017 Est.)	% of World	30. Jun 17	Rate (% Pop.)	2000-2017	Users %
Africa	1,246,504,865	16.6 %	388,376,491	31.2 %	8,503.1%	10.0 %
Asia	4,148,177,672	55.2 %	1,938,075,631	46.7 %	1,595.5%	49.7 %
Europe	822,710,362	10.9 %	659,634,487	80.2 %	527.6%	<b>17.0 %</b>
Latin America / Caribbean	647,604,645	8.6 %	404,269,163	62.4 %	2,137.4%	10.4 %
Middle East	250,327,574	3.3 %	146,972,123	58.7 %	4,374.3%	3.8 %
North America	363,224,006	4.8 %	320,059,368	88.1 %	196.1%	8.2 %
Oceania / Australia	40,479,846	0.5 %	28,180,356	69.6 %	269.8%	0.7 %
WORLD TOTAL	7,519,028,970	100.0 %	3,885,567,619	51.7 %	976.4%	100.0 %

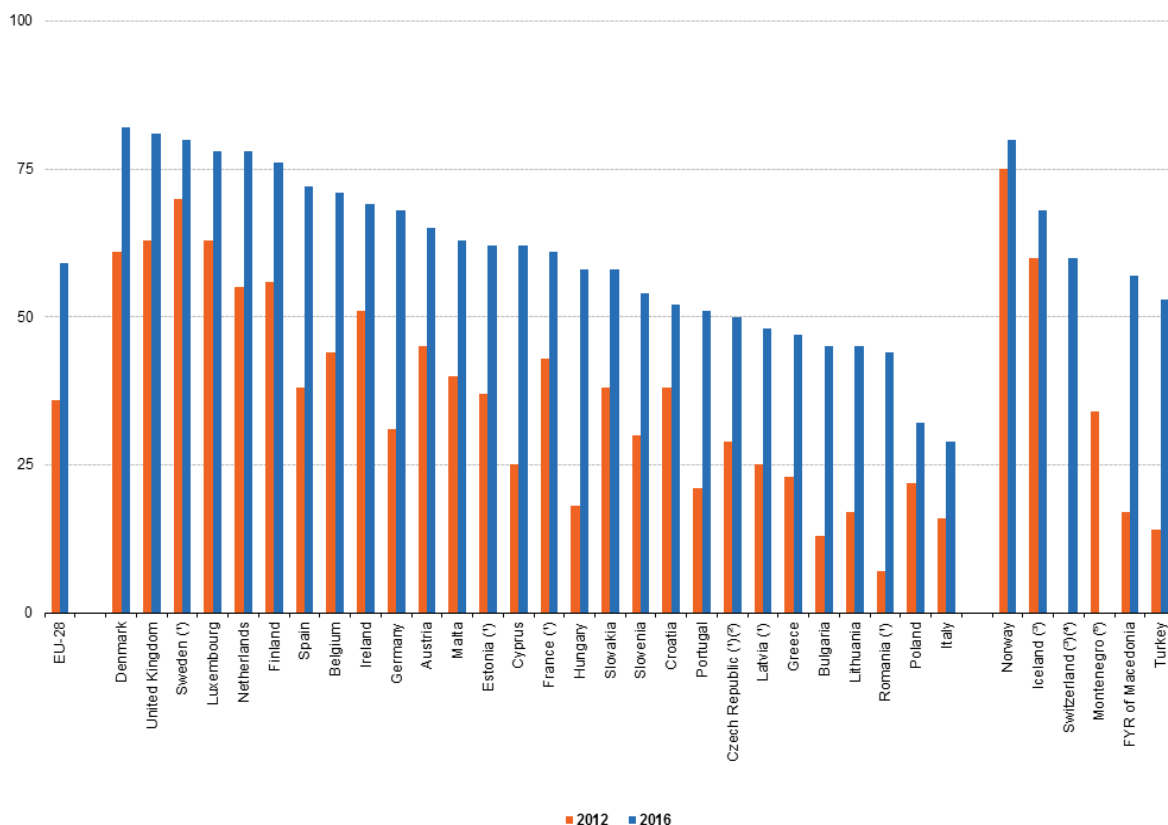
*Source: Internet World Stats (2017)<sup>11</sup>*

To illustrate the pace of the overall digital world within just a very short period of time, the following Eurostat's table points out the impressive development: "The figure compares 2012 data, when 36 % of individuals aged 16 to 74 within the EU-28 used a mobile device to connect to the internet, with 2016 data, by which time this share had risen to 59 %. The most common mobile devices for internet connections were mobile or smart phones, laptops, and tablet computers."

---

<sup>11</sup> (Miniwatts, 2016)

*Figure 1: Individuals who used a portable computer or a handheld device to access the internet away from home or work, 2012 and 2016 (% of individuals aged 16 to 74*



Source: EuroStats 2017<sup>12</sup>

The smart phone became the universal device as it offers far more than the standard applications like being telephone and used for messaging. A study published in 2015 by “Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom, 2015)<sup>13</sup> it is stated that 8 of 10 smart phone users use the calendar (83%). Another 74% download additional apps and 71% use a short messaging services. Approx.

<sup>12</sup> (EuroStats, 2017)

<sup>13</sup> (Bitkom, 2015)



70\_% also access social media platform from their device and round about 86\_% listen to music. 67\_% read news feeds, 64\_% play games and 58\_% use the alarm function. 55\_% type or read emails and again 55\_% use the navigation functionality. 47\_% watch videos and 25\_% read E-Books. Not very surprising: A 100\_% use it as a telephone, too. 93\_% surf the web.

In a study published by “thinkwithgoogle.com” (2016)<sup>14</sup> the statement that smart phones nowadays can be seen as the “one universal device” is further strengthened. Google claims that actually “more than 40% only use a smartphone in an average day—almost twice as many as those who only use a computer.” It is also mentioned that „Over half of users rely on more than one type of device in an average day, with 1/5 of them using another device while concurrently using a computer.“ It is safe to assume that this other device could of course also be a smart phone.

### 1.1 Digital Convergence

The Dot-Com Bubble in the year 2000 has been the consequence of an early technology boom with high expectations of sky rocketing stock values. As consumers were magically drawn to the new world of the internet, companies were afraid that not becoming a part of this trend would be a huge mistake.

Digital convergence at the time of the Dot-Com Bubble had its focus on the technological fusion. The term “technological fusion” implying the creation of new markets and new growth opportunities for each participant in the innovation (Shapira, 1994)<sup>15</sup>.

However, the technological maturity level had been limited and therefore the break through ended in a crash. The real digital hype started not before the convergence of technology and media. Thereby an even wider range of users could be reached.

Increasing digitalisation now opens new horizons based on new found connectivity and the linkage of various business fields like e.g. consumer electronics, smart home, entertainment, information technology. To put it in a more benefit and consumer oriented statement “*The term ‘digital convergence’ means the ability to view the same multimedia content from different types devices and thanks to the digitalisation of content (movies, pictures, music, voice, text) and the development of connections methods.*” (Kisokea.net, 2014)<sup>16</sup>

This offers an explanation on why consumers strive for owning more than just one device. The demand of having multiple options to choose from, always looking for the

---

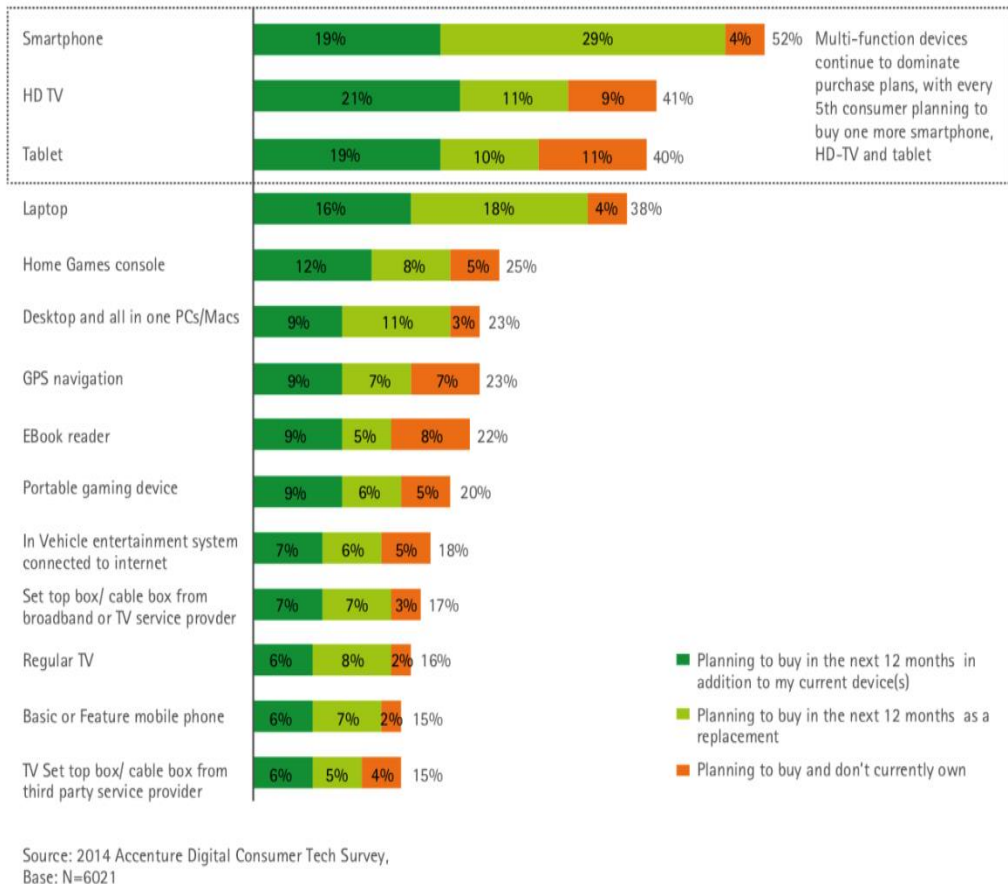
<sup>14</sup> (think with Google, 2016)

<sup>15</sup> (Shapira, 1994)

<sup>16</sup> (Kisokea.net , 2014)

most comfortable device at the time, became a matter of convenience. Or as Accenture (2014)<sup>17</sup> claims “a digital lifestyle”.

*Figure 2: Purchase Intentions*  
**Digital Consumer grave more**



*Source: Digital Consumer Tech Survey, Accenture (2014)*

Latest research by Google indicates that „a significant amount of our daily lives is spent on devices, with smartphones leading the way. Those who use a smartphone spend almost three hours per day on it.“ (ThinkwithGoogle, 2016)<sup>18</sup>

<sup>17</sup> (Accenture, 2014)

<sup>18</sup> (think with Google, 2016)

*Figure 2: Average time spent on devices used in an average day*  
**Average time spent on devices used in an average day**



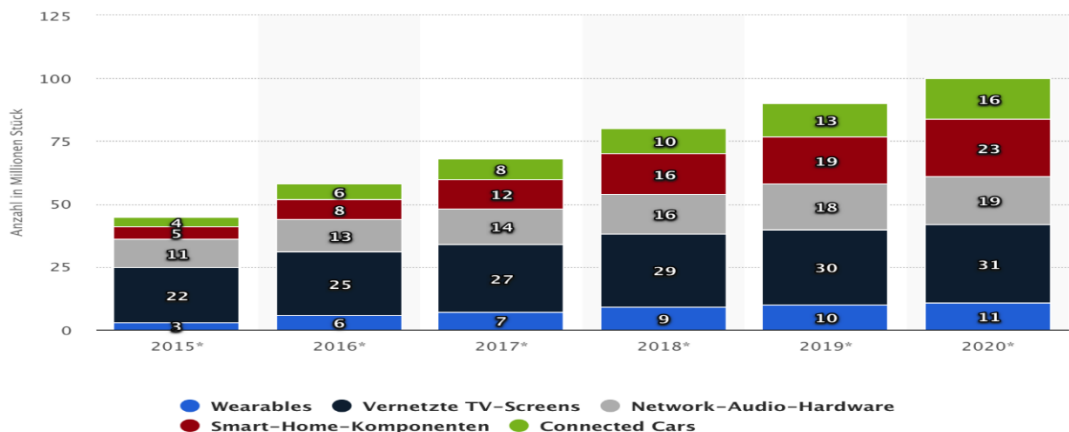
*Source: think with Google (2016)*

Furthermore: new and even more intelligent devices are predicted to be on the rise. The consulting company Accenture (2015)<sup>19</sup> claimed that by 2020 there will be a 28% rise in ownership of wearable fitness monitors, 17% rise in ownership of home connected surveillance cameras and 14% rise in ownership of in-vehicle entertainment systems.

This estimate also gets confirmed Statista (2018)<sup>20</sup>, which came up with similar research results for the German market: a strong increase of ownership in Wearables, Smart TVs, Smart Home, Connected Cars etc. This development is the next step within the digitalisation process.

*Figure 3: Prognosis on ownership of consumer IoT devices in Germany from 2015 to 2020 by category (in Mio)*

**Prognosis on ownership of consumer IoT devices in Germany from 2015 to 2020 by category (in Mio)**



*Source: Statista.com (2018)*

<sup>19</sup> (Accenture, 2015)

<sup>20</sup> (Statista.com, 2018)

The statistic shows a forecast of ownership on consumer devices which predicts 23 Mio Smart Home components in 2020.

## **2.2 New possibilities for consumer**

Nowadays, there are already multiple options of everyday objects and products enhanced with programmable sensors that communicate with other devices and consumers through the internet, which presents new opportunities for interaction. (OECD, 2015)<sup>21</sup> Thanks to nearly everywhere available wireless LAN and therefore network connectivity, previously unrelated objects and products will now work together. Data collection (and transmitting), will be part of all kind of objects found in and around the home, or worn on or in the body and used for the benefit in consumption activities involving entertainment, shopping, transportation, wellness and so on. New properties and capacities will emerge that have the potential to vastly expand the range of what consumers - and objects - can do, and what can be done to and for them. (DeLanda 2011; 2016)<sup>22</sup>.

## **2.3 The Internet of Things (IoT)**

„The Internet of Things (IoT) represents a new phase of the internet where consumers can not only interact with smart devices, but devices can interact with each other. Consumers can interact with smart devices like wearables, thermostats, lights and more, devices can interact with other devices, and devices can even interact with content on the internet.“ (Novak & Hoffman, 2016)<sup>23</sup>

The so called „Internet of things” is more than just a trend label, it is a connectivity trend where all technology driven industries (e.g. media, telecommunication, consumer electronics, white goods etc.) put their main focus on. „Internet of Things” is not new. Connected devices and applications already existed for years:

*„Many devices and sensors have been able to communicate with each other, normally through wires and using technologies such as SCADA (supervisory control and data acquisition). Occasionally they have been connected through wireless radio signals over certain broadcast frequencies. As cellular phone systems were rolled out in the 1980s at different frequencies, they generally transmitted voice conversations but not data for machines. As 3G was deployed from 2001, it became relatively easy to have a*

---

<sup>21</sup>

<sup>22</sup> (DeLanda, 2011)

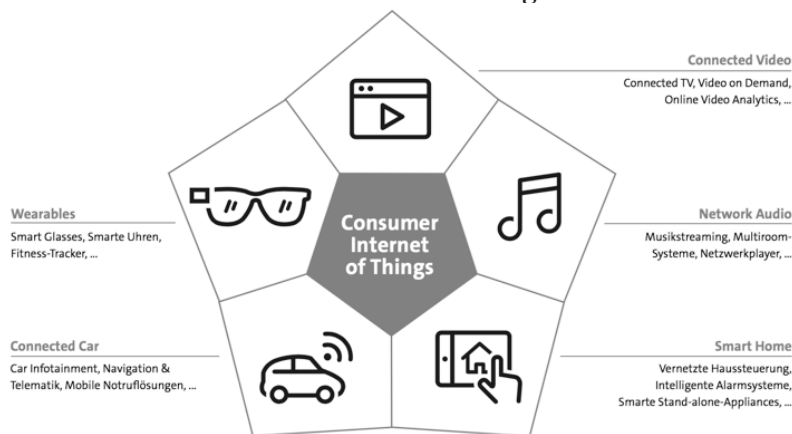
<sup>23</sup> (Novak & Hoffman, 2016)

machine or sensor communicate over the now-data-friendly cellular network. Industry analysts needed to distinguish between the two types of traffic, so everything involving voice calls was put in one category, and every data-only device into another, called *Machine-to-Machine* or *M2M*. Over time, *M2M* became a broad category encompassing all telematics over cell networks on trucks, smart utility meters, eReaders, tablets and PC modems, but not smartphones.” (Barker & Lee, 2015)<sup>24</sup>.

In the early days of the Internet of Things (IoT), much of the focus has been on industrial applications, such as improving operations with autonomous machines, or standalone consumer products, like a Fitbit. (Harvard Business Review, 2015)<sup>25</sup>

Just lately it is possible to see a more human-centric category of IoT activity starting to emerge. The tendency now is towards personal augmentation and less about automation. The product offer for people to program and connect is on the rise. Smart devices become handy “service units” for everyone every day. In Deloitte’s table (2015)<sup>26</sup> the fields of consumer Internet of Things are illustrated as following:

**Figure 4: Consumer IoT Market Segments**  
**Consumer IoT Market Segments**



Source: Deloitte (2015)<sup>27</sup>

## 2.4 Digital Consumer and IoT

Before 2007, when outside their homes, consumers were still limited in their access to online information sources, they mostly relied on laptops or stationary PCs.

<sup>24</sup> (Barker & Lee, 2015)

<sup>25</sup> (Wilson, Shah, & Whipple, 2015)

<sup>26</sup> (Böhm & Esser, 2015)

<sup>27</sup> (Böhm & Esser, 2015)

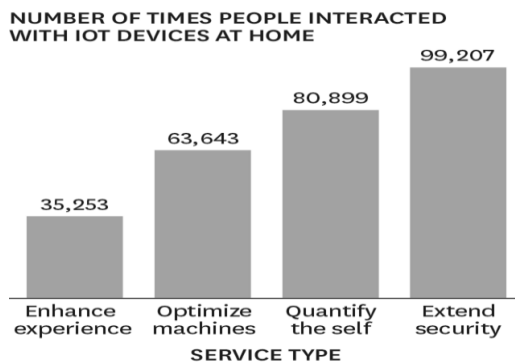
With new digital activities growing swiftly everywhere, consumer behaviour and expectations have changed forever. With –literally- “smart” devices in their pockets, consumers can connect, access information and gain immediate answers whenever and wherever. In a digitalised world, people seek and expect interaction at their fingertips.

It is plausible to assume that consumer’s demand will grow with the possibilities at hand. As Wilson, Shah and Whipple write in their publication in the Harvard Business Review (2015)<sup>28</sup>:

*„The human-centered applications that are so popular in our sample of early IoT adopters generally relate to home activities. But the larger trend—of personalized services that take up residence alongside us, so to speak, and learn from our behaviours—is context-agnostic. People at work, no less than people at home, are going to want this. So maybe the way to think about these human-aware home applications is that we’re looking through a peephole. What we’re getting a glimpse of now are digital services that will increasingly live with us at home, at work, anywhere in the future. The data show that the most heavily used IoT programs are ones that make home life easier, more distinctive, and more pleasant. Respondents also show a big preference for services that don’t require them to go out of their way to make something work. People using the Internet of Things increasingly prefer interfaces that are more natural and less visible (and attention-sapping) than screens. In other words, they don’t want to type instructions on a tablet, interact with a device, or mess with settings on a cell phone to get what they want. Instead, they value these technologies as “living services” that anticipate their wants and act on them.”*

Figure 5: What people really want from the Internet of Things

### What people really want from the Internet of Things



SOURCE ACCENTURE NETWORK ANALYSIS OF 1,000 IOT TECHNOLOGY PLATFORMS AND PLATFORM COMPLEMENTORS, MAY–SEPTEMBER 2015

© HBR.ORG

Source: Harvard Business Review (2015)

<sup>28</sup> (Wilson, Shah, & Whipple, 2015)

### 3. Conclusion

Digitalisation is not a trend. It is a new era in time that effects consumer and industries at enormous pace. After a subtle start, which could be marked, with the launch of the first smartphones, Digitalisation more and more becomes a part of daily life. Given the need for advanced technology and growing (mobile) internet usage, consumer strive for self-improving use cases.

Consumers get triggered by the industries showing multiple, attractive use cases and inspire purchases among early adaptors. As Accenture Consulting (2015)<sup>29</sup> is pointing out, it is important to gain consumer confidence that will move products and services from early adoption to mainstream use, thereby “including providing a level of security and privacy that will inspire consumer trust”.

The general outlook in the field of „Internet of Things“ is promising, but complex. Connected smart devices will shape the digital future, however the implementation will not happen in a consistent pace over all industries. Major success drivers are identified to be (Bitkom, 2015)<sup>30</sup>:

- meaningful use cases<sub>1</sub>
- mobile handling<sub>1</sub>
- additional convenience<sub>1</sub>
- universal access<sub>1</sub>
- security<sub>1</sub>
- must-have-effect<sub>1</sub>

It remains to be seen how the already successful and established industries of e.g. connected audio & connected video services, will deal with consumer expectations and with which –even more revolutionary- use cases they can further proceed and keep the level of attractiveness high. Also in the sector of smart home where applications and devices are predicted to show the biggest potential for growth, lots of groundwork still needs to be done, especially when it comes to slow moving industries, the so called “white goods” meaning kitchen home appliances. A technology clash and the unequal pace of - for example- “white goods” compared to “brown goods” (Consumer electronics) offers the potential for new (cross-industry) partnerships and collaborations. The IoT is the future, based on multiple growth scenarios. Connected devices will shape technology driven industries. Information in form of consumer data will lead the way. In consequence business models will change. There will be no key player, who will be able to do it alone. The supplier of the IoT development will need to step on unknown grounds and partner up with unfamiliar industries. The shift from silo business industries

---

<sup>29</sup> (Accenture, 2015)

<sup>30</sup> (Bitcom, 2015)

to new digital industries, will also be seen looking at the behaviour of consumer in the information society.

## REFERENCES

- Accenture. (2014). Racing Toward a complete Digital Lifestyle: Digital Consumer crave more. *Digital Consumer Lifestyle Tech Survey 2014*. Retrieved from <https://www.accenture.com/tr-en/insight-digital-consumer-tech-survey-2014>
- Accenture. (2015). *Accenture Digital Consumer Survey for Communications, Media and Technology (CMT)*. Retrieved October 23, 2016, from <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-consumer-survey-communications-media-technology>
- Böhm, K., & Esser, R. (2015). *Das Internet der Dinge: Hype oder Hoffnungsträger?* (Deloitte, Ed.) Retrieved December 12, 2016, from <https://www.bitkom.org/Publikationen/2015/Studien/CE-Studie-2015/150901-CE-Studie-2015-online.pdf>
- Barker, J., & Lee, P. (2015). *Technology, Media & Telecommunications Predictions*. (Deloitte, Ed.) Retrieved December 12, 2016, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/technology-media-telecommunications/sea-tmt-predictions-2015-noexp.pdf>
- Baudrillard, J. (2002). *Selected Writings* (2nd ed.). Stanford University Press.
- Bitcom. (2015). *Zukunft der Consumer Electronics 2015*. (T. u. Bundesverband Informationswirtschaft, Ed.) Retrieved November 23, 2016, from <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Studie-Zukunft-der-Consumer-Electronics-2015.html>
- Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. In *The Information Age: Economy, Society and Culture* (2 ed., Vol. 1). Oxford, UK: Malden.
- Castells, M., & Himanen, P. (2002). *The Information society and the welfare state. The Finnish model*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- DeLanda, M. (2011). *Philosophy and Simulation: The Emergence of Synthetic Reason*. London, UK: Continuum International Publishing.
- Dijk, J. (2013). *The Network Society*. London, UK: Sage Publications Ltd.
- EuroStat. (2015). *Digital Economy and society statistics - households and individuals*. Retrieved March 8, 2017, from <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/33472.pdf>
- EuroStats, b. t. (2017, Feb). *Digital economy and society statistics - households and individuals*. Retrieved Jan 17, 2018, from EuroStats: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals)



- Hope, R. (2016). *Steve Case: The Third Wave of the Internet will transform our institutions*. (CBS Interactive) Retrieved October 28, 2016, from [www.techrepublic.com: http://www.techrepublic.com/article/steve-case-the-third-wave-of-the-internet-will-transform-our-institutions/](http://www.techrepublic.com/article/steve-case-the-third-wave-of-the-internet-will-transform-our-institutions/) [accessed on 28
- Kisokea.net . (2014). *Kisokea.net* . Retrieved Jan 5, 2017, from What is Digital convergence?: <http://ccm.net/faq/27026-what-is-digital-convergence>
- Miniwatts, M. G. (2016). *Usage and Population Statistics*. Retrieved April 23, 2017, from Internet World of Stats: <http://internetworldstats.com/stat.htm>
- Novak, T., & Hoffman, D. (2016). *Visualizing Emergent Identity of Assemblages in the Consumer Internet of Things: A Topological Data Analysis*. Retrieved October 2016, 2016, from <https://ssrn.com/abstract=2840962>
- Shapira, P. (1994). *Collaborative Business Exchange and Technology Fusion: The Japanese Approach*. (S. o. Policy, Ed.) Atlanta, GA, USA: Georgia Institute of Technology.
- Statista.com. (2018). *Bestand an consumer IoT Geraeten in Deutschland*. Retrieved Jan 12, 2018, from <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/537105/umfrage/bestand-an-consumer-iot-geraeten-in-deutschland/>
- Storstul, T., & Fagerjord, A. (2008). Digitization And Media Convergence. In *International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing Inc. .
- think with Google. (2016). *How People Use Their Devices*. Retrieved October 28, 2016, from <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/device-use-marketer-tips.html>
- Wilson, H. J., Shah, B., & Whipple, B. (2015). *Harvard Business Review*. Retrieved Jan 12, 2017, from How people are actually using the Internet of Things : <https://hbr.org/2015/10/how-people-are-actually-using-the-internet-of-things>

## ПАРАДОКСЪТ НА ИНФОРМАЦИЯТА

Димитър Канев

## THE PARADOX OF INFORMATION

Dimitar Kanev<sup>31</sup>

Received: 21.04.2018, Accepted: 03.05.2018

---

### **Abstract**

*Using the Behavioral Economy approach, the article explores the behavioral fundamentals for worsening decision-making in the presence of significant information. The answers are found in ignoring the essential information, the influence of previous behavior and information; activation of wrong heuristics and the adverse effects on social influences and preferences. Arguments from foreign and three own studies are presented.*

**Keywords:** information, behavioral failures, dual thinking

**JEL Codes:** D03, D83

---

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Икономическата теория е приела за аксиома твърдението, че, ако икономическите агенти разполагат с вярна и пълна информация и са достатъчно мотивирани и способни да я използват, те ще вземат информирани решения, които най-добре съответстват на техните интереси. Информацията дава нужните знания и укрепва потенциала на разсъдъчното мислене. Тя позволява да се разбере същността на проблема, да се разкрият и оценят точно всички налични алтернативи, да се вземе решението, което постига целите, да се оценят неговите последици и да се определят коригиращи действия, ако такива са нужни.

Заради значението на информираността на вземащите решения, към подобряването ѝ са насочени и редица публични политики. Използват се често и са широко разпространени във всички сфери. Такива са програмите за финансова грамотност, чиято цел е да дадат на хората знания, за да вземат информирани решения относно управлението на личните финанси, спестяванията и пенсионирането си. Подобни програми има в здравеопазването, сигурността и

---

<sup>31</sup> Nikola Vaptsarov Naval Academy, Bulgaria, Department of Management and Logistics. E-mail: d.kanev@naval-acad.bg

отбраната, подпомагането на потребителското поведение и защитата на потребителите, комуникационните програми на правителствата за публичните проекти и привличане към участие в политическия процес, гласуването и благотворителните акции.

Действията и политиките, насочени към премахване на информационните дефицити, несъмнено са полезни. В същото време твърде многото информация, както и „фалшивата“ информация, затрудняват решения. Когато изборът е сложен, многото информация е толкова нежелана, както и липсата на информация. Тя води до „парализа“ и влошава решенията. Целта на статия е да изследва поведенческите предпоставки и трансмисионния механизъм на този парадокс.

В методологичен план ще разположим анализа в теоретичната рамка на поведенческата икономика. С пионерните трудове на Хърбърт Саймън, Даниел Канеман и Амос Тверски в изучаването на дуалното мислене и последвалите приноси на Ричард Талер, Кас Сънстейн, Робърт Шилер, Дан Ариели и др., същата предлага теоретични идеи, които позволяват да се намерят търсените от нас отговори. Ще се опрем на редица емпирични изследвания в областта, както и на три собствени проучвания, направени през последните три години сред студенти от ВВМУ „Н. Вапцаров“ - Варна.

Извадката в собствените изследвания е формирана на доброволен принцип. В проучването от 2015 г. са участвали 254 студенти от първи курс, ОКС „бакалавър“, през 2016 г. – 480 студенти от първи курс, ОКС „бакалавър“, а през 2017 г. – 212 студенти, от които 81 % – втори курс, ОКС „бакалавър“, а останалите – ОКС „магистър“. Извадката възпроизвежда достатъчно точно характеристиките на генералната съвкупност и е представителна за нея. Преди да вземат участие в изследването участниците са декларирали своето информирано съгласие за участие. Въпросите в проучванията повтарят въпроси от други популярни поведенчески изследвания. С това стремежът не бе да се спести интелектуалното усилие за формулирането на нови въпроси и казуси, а да се търси сравнимост на резултатите и възможност да се открият общите черти и специфичните особености на поведенческите реакции у нас. С цел да се избегнат грешки, оригиналните въпроси са преведени и зададени на български. През м. октомври 2015 г. е проведено пробно изследване с участието на 47 души. Резултатите са валидизирани и след малки корекции във въпросниците в следващите три години са проведени и същинските изследвания. В тях всеки участник отговаря на въпроси, генериран от компютърна програма в интерфейса на софтуерния продукт MOODLE. В извадката са включени само отговорите от напълно попълнени въпросници.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

Без пълната информация по проблемите не сме способни да мислим аналитично, съзнателно и методично. Информацията увеличава когнитивния капацитет за вземане на решения, изостря вниманието и прави мисловните усилия плодотворни. Без информация, знания как да се използва и мотивация разсъдъчната система на мислене не функционира добре. В същото време по-голямата част от решенията се вземат не от разсъдъчната система на мислене, наименувана от Кейт Станович и Ричард Уест Система 2, а извън нашия съзнателен контрол и автоматично от една друга мисловна система - Система 1. Тя не се нуждае от много информация. Напротив, стреми се непрекъснато да опростява проблемите и да ги решава само с част от наличната информация, често най-добре видимата от нея, а не най-важната за самото решение. Експлоатирайки наследени или усвоени с опита опростени практически правила (rules of thumb), съкратени мисловни процедури и емоционални филтри, означавани с термина „евристики“, тя бързо, неусетно и спонтанно оценява алтернативите, прави избор и действа емоционално, импулсивно и интуитивно. Ролята на евристиките е първостепенна във всички решения, особено сложните и вземаните в условията на много алтернативи, времеви и когнитивни ограничения. Те позволяват на мозъка да не анализира сложните въпроси в техния реален вид, а да ги опростява и да намира техните удовлетворителни решения.

Двете системи постоянно си взаимодействат, макар и да е налице известна специализация и да има въпроси, по които едната е ангажирана повече. При това взаимодействие, въпреки че изглежда да е водещо, разсъдъчното мислене има поддържаща и зависима роля. Дали да се използва наличната информация и коя част от информацията да се използва, нарежда автоматичното мислене. Ако то намира когнитивно лесно, но грешно, решение, то се възприема безкритично, макар че в същото време вземащият решението може да разполага с достатъчно знания и информация, за да вземе правилното решение.

Ще го илюстрираме с един въпрос от собственото проучване от 2015 г. В рамките на анкетата зададохме на 254 студенти три въпроса, които предизвикват когнитивно лесни, но в повечето случаи погрешни отговори. Правилният подход и към трите въпроса изискват аналитичното мислене да се активира, за да се избегнат капаните на импулсивността. Въпросите адаптират формулировките на Теста на когнитивната рефлексия (Cognitive reflection test) на Шейн Фредерик. (Frederick, 2005)

Първият въпрос бе: „Ракета за тенис и кутия с топки струват 110 лв. Ракетата струва със 100 лв. повече от кутията с топки. Колко лева струват топките?“ Повечето участници (64,52%) избират импулсивния отговор – 10 лв. Той е интуитивен, но погрешен. Елементарната проверка сочи, че ако топките са 10 лв., а

ракетата е със 100 лв. по-скъпа, общата им цена трябва да е 120, а не 110 лв. Когнитивната лекота на отговора обаче пречи човек да се усъмни в него и да направи тази проверка. Затова само 31,76% от участниците, които като студенти в технически ВУЗ нямат проблем с математиката и имат на разположение нужното им време, посочват верния отговор – 5 лв.

Близък резултат в собственото проучване се получи и при втория въпрос: „Ако на пет машини им отнема 5 минути да изработят 5 уреда, колко ще отнеме на 100 машини да направят 100 уреда?“ Тук верният отговор – 5 минути – е посочен само от 29,80% от участниците. Мнозинството – 54,94% – посочва когнитивно лесния отговор от 100 минути.

Третият въпрос бе: „В едно езеро има струпане на лилии. Всеки ден броят на лилиите се удвоява. Ако отнема 48 дни на лилиите да покрият цялото езеро, колко дни им отнема да го покрият наполовина?“ На този въпрос в собственото проучване 41% от анкетираните дават верен отговор. Голяма част посочва импулсивния отговор – 24 дена, но този въпрос вероятно е възприет от участниците като когнитивно по-труден и затова при отговорите тук в сравнение с двата предходни въпроса по-голям процент са включили своите разсъдъчни системи и са дали верен отговор.

Резултатите не са изненадващи. Тъй като използването на стандартизирани въпроси позволява сравнения, ето някои такива с оригиналното изследване на Шейн Фредерик, включващо 3428 студенти. В собственото проучване и на трите въпроса грешно отговарят 29,9%, докато в оригиналното изследване – 33%. Поне един грешен отговор дават 85,1% от анкетираните студенти в собственото проучване и 83% от студентите от проучването на Фредерик. Преобладаващите грешни отговори демонстрират доминиране на интуитивното над аналитичното мислене и неспособност на Система 2 да контролира импулсите на Система 1. Явно, дори хората да разбират достатъчно от математика и логика и въпреки че по принцип могат да решат проблема, те рядко използват своите знания. Склонни са да дадат първия отговор, който им идва наум, и не подлагат на съмнение този отговор, ако е постигнат с когнитивна лекота.

В подобни случаи информацията и знанията как тя да се използва остават неоползотворени и са напълно неефективни. Когато Система 1 подменя картината на реалността или сложните въпроси с несполучливи опростени варианти, се изпускат важни за решенията информационни аспекти и те се провалят. Вместо знанията и релевантната информация, водещи при вземането на решенията стават стереотипите, автостапното и стадно поведение, достъпността, простите, логично звучащи и често експонирани послания на медиите, псевдоучените и политиците–популисти. Те по-често и по-лесно се възприемат за истини и побеждават разума дори на най-образованите и информирани хора. Увеличаването още повече на

информацията и образованието може малко да помогне това да се преодолее, защото **повечето грешни решения са продукт на провали на Система 1 и укрепването на когнитивния капацитет на Система 2 не може да бъде ефективно лекарство срещу тях.**

Това обяснява например ниската полезност на информационно-образователните програми в областта на киберсигурността, които информират потребителите за опасностите в интернет. Проблемът е, че хората знаят, че трябва да сменят паролите си, че новите пароли трябва да бъдат трудни за отгатване и да бъдат държани в тайна, да не отварят прикачени файлове в писма от непознат източник и да не инсталират софтуер с неясен произход, но не го правят. Подобно поведение най-често е резултат от „**склонност към поддържане на статуквото**“ (status quo bias). Тази поведенческа реакция получава своето наименование през 1988 г. в статия на Уилям Самуелсън и Ричард Зекхаузер (Samuelson & Zeckhauser, 1988). В нея, чрез серия от наблюдения, двамата автори демонстрират стремежа на хората да избегнат нещо ново, дори и то да им обещава много ползи, а разходите, свързани с изоставянето на старото, да са малки. Заради склонността към статуквото хората не само рискуват личната си информация в интернет. Заради нея те също гласуват за действащите политици, дори да са ги разочаровали; предпочитат законите да не се изменят често, въпреки че осъзнават нуждата от реформи; купуват от едни и същи магазини едни и същи продукти, макар и да са им омръзнали; придържат се и към приятелства и връзки, за които са наясно, че им вредят. При това стремежът към статуквото е по-силно изразен, когато алтернативите му са повече. Такова поведение е необяснимо от стандартната теория за избора, но е лесно обяснимо от фундамента на поведенческата икономика - Теорията за перспективите: статуквото е естествена референтна точка и това прави загубата на опцията за запазването му да изглежда като по-голяма от печалбата от алтернативните варианти, дори и когато те са обективно по-добри. (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991) Пристрастяването към статуквото надценява текущото състояние, което намалява вероятността хората да го променят при постъпването на нова релевантна информация. Това е поведенчески провали, който не може да се неутрализира с информационни мероприятия.

Често **важността на новата информация се оценявана погрешно, тъй като тя се възприема през филтъра на склонността към придържане към старата информация.** Една форма на тази склонност се обяснява с когнитивната деформация „**консерватизъм**“ (conservatism). Нейната същност е, че в непозната и сложна ситуация хората реагират недостатъчно на новата информация и в значителна степен се придържат към първичната информация, възгледи и прогнози. (Barberis & Thaler, 2003, p. 1065)

За илюстрация на консерватизма може да послужи следната задача, дефинирана от Уард Едуардс през 1968 г. (Edwards, 1982) *Разполагате с две урни. Първата съдържа 3 сини и 7 червени топки, а другата 7 сини и 3 червени. При случайно изтегляне с връщане на 12 топки от една от урните се падат 8 червени и 4 сини. Каква е вероятността тегленето да е било от първата урна?*

Верният отговор за вероятността е 0,97 и до него се стига с математическа формула, следваща Теоремата на Бейс. Водени от интуицията си обаче, хората придават твърде голяма тежест на вероятността топката да е изтеглена от едната от двете урни (тази вероятност е 0,5), не отчитат достатъчно информацията за резултатите от тегленията и вследствие преценяват вероятността на около 0,7. В собствените проучвания това изкривяване също се потвърждава, при това дори в по-силна степен. В собственото проучване от 2015 г. бяха предложени четири варианта за отговор: 0,3, 0,5, 0,7 и близо до единица. Най-точният отговор, „Близо до единица“, са дали едва 25,59% от участниците. Най-много са отговорите 0,5 – 31,89% и 0,7 – 26,77%. Останалите 15,75% са преценили, че вероятността е близка до 0,3. В проучването от 2017 г. отговорите не бяха стандартизирани и всеки можеше да запише своята оценка. Средната оценка бе 43%.

Консерватизмът често води до проблеми при прогнозиране на бъдещото развитие. Например, искате да предвидите дали дадена инвестиция ще е печеливша или губеща и имате някаква първоначална информация (сините и червени топки на Едуардс), която позволява да направите прогноза с дадени интервали на достоверност. Когато впоследствие се появи нова информация за инвестицията, реакцията на тази нова информация ще е твърде слаба. Както при експеримента на Едуардс, много е вероятно новата информация да не се отчете напълно и прогнозата да не се адаптира към нея в нужната степен. Подобно развитие срина имотния пазар в САЩ през 2008 г. и тласна световната икономика към една от най-тежките световни финансови кризи.

Придържането към предишните възгледи може да има и още по-силна форма, при която мозъкът омаловажава или напълно игнорира фактите, които не съответстват на възгледите, и възприема само тези, които ги потвърждават. Това е илюстрация за когнитивната деформация **„склонност за потвърждаване“** (confirmation bias) – дава се предимство на информацията, която потвърждава съществуващите вярвания, а противоречащата им информация се филтрира, пренебрегва, отхвърля автоматично или се интерпретира неправилно. (Barberis & Thaler, 2003, p. 1066)

Би трябвало непрекъснато да се търсят в новите факти доказателства за това дали досегашните възгледи са верни, или не. И ако не са верни, да се променят. Колкото повече обаче се вярва в нещо, толкова повече се надценяват фактите, които го подкрепят, и подценяват фактите, които го отричат. Причините са две. От

една страна, изискват се по-малко когнитивни усилия за обработването на информация, която подкрепя, отколкото, която противоречи, на възгледите. Всяка информация, която потвърждава вярванията, се възприема с когнитивна лекота и се приема. Придържайки се към нея, хората избягват по-голямото когнитивно усилие, което съпътства промените на възгледите. От друга страна, срещата на доказателства, които противоречат на собствените възгледи и нарушават картата на действителността, е заплаха за егото, на която се реагира така, както на всяка друга заплаха – или с „противопоставяне“, или чрез „бягство“. Затова, дори и да попаднат на такива, много хора се отнасят към тях скептично, филтрират ги или адаптират нагласите си така, че да запазят чувството, че решенията и позициите, които са имали в миналото са били правилни. Признаването и противопоставянето на миналите грешки е по-тежко от рационализирането им и придържането към тях. Последното не е трудно. Безпроблемно и бързо могат да се намерят потвърждения за почти всичко, а после да се представляват за доказателства. В действителност, събрани по такъв избиращелен начин, те са подвеждащи и създават заблуда.

**Повечето информация е в състояние също да генерира подвеждащи социални предпочитания и въздействия.**

Пример е преодоляването на информационния дефицит чрез разкриването на информация за конфликт на интереси. Често декларирането на конфликта на интереси се възприема като универсално решение срещу възможното в случая опортюнистично поведение. Много емпирични доказателства обаче сочат, че при определени условия разкриването на конфликта на интереси може да бъде контрапродуктивно.

В рамките на експеримент (Loewenstein, Cain, & Sunita, 2011) на участниците се предлагат два избора – ако хвърлят син зар, при всеки резултат ще получат определена сума, ако изберат червен зар, ще получат друга сума. Очакваната стойност при хвърляне на синия зар е по-висока, но това не е очевидно. За да се помогне при избора, на участниците се предлага да ползват съветите на консултант. Тук е ключовият момент – на консултанта е обещано плащане за всеки участник, който е избрал да хвърли червен зар. Това е класически случай на конфликт на интереси. За да се провери до какво води разкриването му, едната част от участниците са информирани от консултанта за наличието на конфликта на интереси, а другата част не са. Какви са резултатите? При групата, която не е информирана, 42% от участниците избират да хвърлят червения зар, т.е. правят лош избор. При групата, която знае за конфликта на интереси, 76% следват лошия съвет. Доказателствата, че тази политика не работи, са убедителни: разкриването на конфликта на интереси в действителност има отрицателен ефект и увеличава вероятността хората да последват лошите препоръки. Очевидно ефектът е следствие на по-голямото доверие към консултантите, когато те са декларирали



конфликта. Нещо повече, когато консултантите са изградили по-голямо доверие към себе си, възможно е да се притесняват по-малко да дават лоши съвети и лошите съвети да станат повече.

Разбира се, това не означава, че разкриването на информацията за конфликт на интереси е лоша политика. Когато се провежда по разумен начин и когато е допълнена с подходящи регулации, тя може да е от съществена полза и да помага да се вземат добри решения. Следва обаче да се отчита, че ефектът в повечето случаи се проявява не директно чрез реакциите на засегнатите, а индиректно чрез промяна в поведението на стоящите срещу тях лица и организации. Дори в решенията си хората да не отчитат правилно предложената информация, фактът, че тя е публична, увеличава загрижеността за качеството на предлаганите продукти и съответствието им с интересите на потребителите. В същото време, заради ограничените и понякога контрапродуктивни следствия от разкриването на информацията за конфликт на интереси, трябва да се мисли повече в насока да се създават такива стимули, че да не възниква конфликт на интересите. В примера от експеримента това просто означава на консултанта да се заплаща за правилни, а не за погрешни съвети, или да се засили въздействието на ефекта на репутацията дотолкова, че консултантът да предпочете да пропусне пари, пред това да влоши репутацията си.

**Повечето знания и информация могат да предизвикат и директен провал на Система 2.** Тя има ограничен капацитет и изпълването му с повече информация може да го блокира и да стартира евристики, водещи до грешки.

Например, представете си игра с хвърляне на монета. Ако нямате допълнителна информация, вероятно ще допуснете, че вероятността да се падне всяка от страните е 50%. Преценката ще бъде коректна. Ако добавим обаче допълнителна информация за предходните изходи, в повечето случаи тя се проваля.

В рамките на собственото проучване от 2016 г. на 480 студента зададохме въпроса: *„Представете си игра с хвърляне на монета. Коя от следните две последователности на резултатите считате за по-вероятна?“*

(1) *ETTEET*                      (2) *EEETTT*,    където „Е“ е Ези а „Т“ - Тура

Отговорите на 86% от анкетираните бяха, че първата серия е по-вероятна от втората. Подобни отговори удостоверяват, че студентите смятат за по-нормално след ези да се падне тура и обратно, отколкото ези да се следва от ези, а тура от тура.

Гореописаната склонност е проява на „**заблудата на комарджията**“ (gambler fallacy) - вяра в наличието на отрицателна автокорелация между неавтокорелиращи случайни поредни изходи, като например хвърлянето на монета. (Sundali & Croson, 2006) Казано по-просто, очакването е нещо да се случи, защото то не се е случвало наскоро, или, че няма да се случи, защото наскоро се е случвало.

Благоприятни условия за появата на „заблудата на комарджията“ създава вярата, че вероятностно разпределение на изходите се разбира и че моментното развитие е необичайно. При тези две условия в повечето случаи хората очакват текущите резултати да се обърнат. (Нофсингър, 2014, стр. 11) Например, ако подвластните на „заблудата на комарджията“ хвърлят монета и три пъти подред се падне ези, следващия път ще считат за по-вероятно да се падне тура. Или ако залагат на рулетка и тя няколко пъти се е спряла на червено число, смятат, че следващия път е по-вероятно да се спре на черно число. В действителност всяко хвърляне на монета или завъртане на рулетката е независимо от предходните и вероятността на определен изход винаги е една и съща, а не се увеличава, ако преди това резултатът е бил друг.

Същата тази заблуда кара повечето тото-играчи да избягват наскоро изтеглените числа. Това, разбира се, е неоснователно, защото вероятността едно число да бъде изтеглено не зависи от това кога преди това се е падало. Във всеки тираж вероятността определено число да се падне, както и дадена комбинация от числа да се падне, е една и съща. Масовото разпространение на заблудата, че не е възможно една и съща комбинация да се падне, кара автора на изключително интересната и полезна книга „Психология на инвестирането“ Джон Нофсингър да препоръча следването на точно обратната стратегия. (Нофсингър, 2014, стр. 10) Аргументът му е логичен: Ако вероятността да се падне всяка една комбинация е една и съща и всички предпочитат да не играят с изтеглените в предходния тираж числа, да играете с тези числа е много разумно, защото, ако се паднат, няма да трябва да делите джакпота с никого. За разлика от Нофсингър, не бих препоръчал това, тъй като едва ли само вие бихте следвали подобно стратегическо поведение.

Доказателство дава българският спортен тотализатор, когато през септември 2009 г. в два поредни тиража на „6 от 42“ на Тото 2 се падат шест еднакви числа. Събитието е възприето като сигурен сигнал за корупция, защото при първото им изтегляне няма нито един познал комбинацията, а когато в следващия тираж изпаднат топки със същите числа, шестите са 18. Коментарите на пресата са, че „тези хора би трябвало да са подготвени за невероятната случайност, защото са написали на фишовете си точно числата, които на миналия тираж не е избрал никой“. (Правен свят, 16.09.2009 г.) Министърът на спорта разпорежда проверка. От ръководството на тотализатора преценяват като „нелогично да се играе с печелившите числа от предния тираж, защото вероятността да се падне една и съща комбинация в две поредни тегления е нищожна“. В тази нищожна вероятност вярват почти всички с изключение едва на 18-те печеливши. Дали последните са били подвластни на „илюзията за горещия изход“, която ще разгледаме малко по-нататък, или са следвали стратегията на Нофсингър, е без значение. Поведението им като стратегия е неудачно, защото при разпределението на джакпота и тази

малка група се оказва достатъчно голяма, за да бъдат индивидуалните печалби ниски.

„Заблудата на комарджията“ е разпространена и на пазарите. Много от инвеститорите в акции, злато или имоти често са убедени, че след два или три месеца на възход пазарът задължително ще се коригира и върне към дългосрочните си средни нива на възвръщаемост. Тя е основана на две разпространени илюзии. Първо, че дългосрочното ниво на възвръщаемост е известно. Това не е вярно. Онова, което познаваме, е историческото средно ниво на възвръщаемост. Няма обаче гаранция, че то ще се запази и в следващите години и десетилетия. Втората е, че пазарните колебания имат ясно изразена цикличност. Това също не е вярно. През последните десетилетия те малко си приличат и имат различна дълбочина и продължителност.

„Заблудата на комарджията“ не е единствената форма на погрешно интерпретиране на връзката между краткосрочни и бъдещи резултати. Когато не се познава вероятностното разпределение, повечето хора очакват вече наблюдаваните изходи да продължат и в бъдеще. (Нофсингър, 2014, стр. 11) Тази противоположност на „заблудата на комарджията“ и известна като **„илюзия за горещия изход“** (“hot outcome fallacy”).

„Илюзията за горещия изход“ е убеждение в положителната автокорелация между неавтокорелиращи случайни поредни изходи, т.е. че нещо ще се случи, само защото то вече се е случвало, или, че няма да се случи, защото не се е случвало. Подобно мислене интерпретира текущото развитие и формира очаквания за бъдещето, като търси аналогии с миналото. Например фактът, че акциите заплатите на IT специалистите са се увеличили значително през последните години, създава убеждение, че стабилната дотук тенденция ще се запази и те ще продължат възхода си. Вярващите в „горещия изход“ ще смятат, че вероятността да се падне ези е по-голяма от 50% след като при три предходни поредни хвърляния се е падало ези. Така подвластните на „заблудата на комарджията“ ще залагат по-малко пари на появилите се при предходните залагания резултати, докато в тези случаи доверяващите се на „горещия изход“ ще залагат повече пари.

Когато не се познава вероятността нещо да се случи, да се вярва, че ще се случи, само защото вече се е случвало, или че няма да се случи, защото не се е случвало досега, изглежда разумно, но може да води и до грешни очаквания. Например крахът на Уолстрийт на 29 октомври 1929 г., станал известен като „Черния вторник“ и довел до „Голямата депресия“, от няколко десетилетия ражда несъществуващи аналогии при всеки значителен спад на борсовите показатели. Много експерти виждат предвестници на нова „Голяма депресия“ в борсовите спадове на 19 октомври 1987 г., когато Dow Jones Industrial Average спада с 508 пункта (22,6%), и „кафявия понеделник“ на 27 октомври 1997 г., когато се срива с

повече от 550 пункта (7,2%). Такава обаче не се случва. Опасенията се повтарят и през 2008 г. От януари до октомври основните борсови индекси губят между 30% и 50% от стойността си, като от десетте най-големи еднодневни спада на индекса Dow Jones в неговата история пет са в периода септември – декември 2008 г. Тези борсови сригове наистина са последвани от икономическа криза, но нейните параметри съвсем не са толкова мащабни като „Голямата депресия“. От 1929 г. до 1932 г. световният брутен вътрешен продукт намалява с 15%, а за сравнение спадът му по време на рецесията през 2008–2009 г. е по-малък от 1%.

Описаните две илюзии са убедителни примери как допълнителната информация може да заблуждава. Тя често ни кара да **търсим и да виждаме логика, тенденции и модели, там където събитията са случайни и такива не съществуват.**

За още една илюстрация ще разгледаме следната ситуация. Дадено лице успява да постигне в две-трети от случаите своите цели. Ако означим с „S“ неговите успехи, а с „F“ неговите провали, кое от следните развития смятате, че е най-вероятно в рамките на месец: (1) SFSSS; (2) FSFSSS] (3) FSSSSS.

Най-честият избор при този въпрос е (2). Ако сте дали този отговор обаче, със сигурно сте сгрешили. За да се уверите, погледнете внимателно развитие (1). То включва същите пет резултата при това в същата последователност, както развитието (2). Ако лицето е постигнало (2), то би трябвало да е постигнало и (1). Единствената разлика между двете е, че в допълнение на (1) (2) описва, че преди развитието SFSSS е имало и случай на неуспех. Развитие (1) е по-общо и не казва нищо за това дали SFSSS е било предхождано от неуспех (FSFSSS) или от успех (SSFSSS). Вероятността от настъпването на SFSSS е равна сумата от вероятността от настъпването на FSFSSS и вероятността от настъпването на SSFSSS,  $P(SFSSS) = P(FSFSSS) + P(SSFSSS)$ . Затова то е по-вероятно, както от FSFSSS, така и от SSFSSS.

Причината повечето хора да възприемат (2) като по-вероятно от (1) е, че FSFSSS изглежда по-представително за достиганите резултати, а именно, че успява да постига целите в две-трети от случаите. Заблудата е в склонността да се търсят модели и да се предполага, че в краткосрочен план последователността трябва да е същата, като тази, която вярваме, че е характерна за дълъг период. **Намираме проявление на дългосрочната тенденция в краткосрочното развитие, а краткосрочното развитие не е задължително да е представително за дългосрочното.**

Във всички тези случаи допълнителната информация влошава, а не подобрява перспективите за добри решения. Например на борсите често се поражда илюзията, че движения, които са всъщност случайни, могат да бъдат предвидени. Много инвеститори неоснователно предвиждат движенията на курсовете на

акциите, валутите и стоките според миналото им представяне. Правят го и титулувани с Нобелови награди и професорски титли псевдоучени, при това много по-безразсъдно, защото за разлика от инвеститорите не рискуват своите пари, а парите на другите.

Притежанието на повече информация не само може да влоши оценките и прогнозите, но и необосновано да засили увереността в тях, създавайки „илюзия за знание“, т.е. фалшива увереност, че повечето информация увеличава знанието и подобрява решенията по даден въпрос. Много инвеститори например неоснователно правят изводи за своята компетентност и допустимите рискове, наблюдавайки предходните си резултати. Ако са сред стартиралите дейността си по време на „бичия“ пазар до 2008 г. няма как резултатите им да не са добри, а добрите резултати изграждат не само свръхопитимизъм, но и свръхувереност, които ще ги доведат до поемането на неоправдано високи рискове. **Дори и информацията да подобрява точността на оценките и прогнозите, тя умножава увереността в тях в още по-голяма степен, което води до поемането на необмислени рискове.** Това е твърде опасно, когато вземащите решения нямат достатъчни подготовка и опит, които да им позволят правилно и с нужното внимание към възможните грешки да интерпретират информацията и да превърнат знанието си в мъдрост.

Този „**ефект на компетентността**“ (competence effect) например е от изключително значение. Инвеститорите, които се чувстват по-малко компетентни, ще следват консервативни стратегии и ще търсят проекти с по-висока очаквана възвръщаемост, отколкото притежаващите усещане за по-висока компетентност. И обратно, онези, които поради своето образование, информация, опит или други характеристики се възприемат като компетентни, биха поели повече рискове. Това е отлично обяснение на силните пазарни флуктуации в цените. Когато инвеститорите понесат първоначални загуби от дадени активи, те се чувстват по-некомпетентни в анализирането на тези активи. Това подсилва стремежа им да избягват неопределеността и ги кара да намалят дела на проблемните активи в портфейлите си, пораждайки по този начин спирала от нови понижения на цените им. Обратно, ако първоначално инвеститорите получат печалби, те се чувстват по-компетентни относно дадените активи. Това ги кара да увеличат дела им в портфейлите си, по този начин предизвиквайки по-нататъшни повишения на цените им.

Накрая трябва да отчитаме, че **информацията е полезна само когато обектите на въздействие са способни да разбират посланията, мотивирани са и са склонни към анализ.** Не всички и не при всички обстоятелства и въпроси са такива.

Удачен пример дава Дан Гилбърт: „Помислете какво често се получава в здравеопазването. Отивате на лекар с очакването да получите инструкции как да възстановите здравето си. Вместо това лекарят изрежда ползите и рисковете от няколко варианта на лечение и изисква сами да решите кой да се следва. Тази стандартна медицинска политика, наричана „автономия на пациента“, в действителност е нелепо прехвърляне на бремето и отговорността за решението от някой, който е компетентен - лекаря, върху някой, който не е компетентен и почти сигурно не може да вземе правилно решение, защото освен това се чувства и зле.“ (Гилбърт, 2005)

Липсата на информация не позволява да се вземе добро решение, но същият ефект има и твърде изобилната информация. Осигуряването на информация не означава, че тя ще бъде прочетена; прочитането ѝ не означава, че ще бъде разбрана и използвана при вземането на решения; увеличаващите се обем и сложност на информацията увеличават вероятността тя въобще да бъде игнорирана. Ако се разкрие твърде много информация, вероятно ще има дори отрицателен ефект. (Loewenstein, Sunstein, & Golman, 2014) Доста хора ще се откажат да се запознаят с нея или няма да ѝ обърнат нужното внимание, както е при листовките, придружаващи лекарствените средства; други няма да могат да я разберат, както най-често се случва с договорите във финансовия сектор; а трети – да я интерпретират коректно, ще се объркат в оценките и сравненията си и също ще я пренебрегнат. При това положение от осигуряването на информацията няма особена полза, дори би било вредно.

Финансовите институции са наясно с това и през последните години се опитват да експлоатират ограничената рационалност на потребителите си, като ги затрупват с все повече и все по-сложна информация. Изследване на 55 000 финансови продукта, предлагани в Европа от 2002 г. до 2010 г., установява, че финансовите продукти стават все по-сложни, че тяхната сложност води до ръст на печалбите на институциите и спад във възвръщаемостта от инвестициите и че по-сложните продукти се предлагат на пазари, където хората имат по-ниска финансова култура. (Hastings, Madrian, & Skimmyhorn, 2013) Това е основата, върху която се развива концепцията за „разходите за участие“ (participation costs) на финансовите пазари. Самите финансови институции имат все по-разширяващ се бизнес, тъй като на финансовите пазари „за индивидите и фирмите е по-изгодно да участват индиректно (чрез посредници), поради способността на последните да създават добавена стойност на основата на намаляване на „разходите за участие““. (Георгиев & Вълканов, 2014, стр. 57-58)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Знанията и информацията са важни за подобряване на функционирането на разсъдъчната система. Те водят до по-добри решения и помагат да се смекчат някои деформации – например проблемите при избора във времето се смекчават, когато се осигурява бърза обратна връзка, а проблемите с вниманието – когато се изпращат напомнания за важни ангажименти чрез имейл или SMS. Те обаче предпазват от всички поведенческите грешки и отклонения, доколкото последните са продукт на автоматичната система на мислене, а не на разсъдъчната. Дори имащите високо образование и притежаващите пълна информация са подвластни на представителността, достъпността и закотвянето, страдат от късогледство, нереалистично високи оптимизъм и увереност, имат егоистични изкривявания, оценяват погрешно ценността на изходите и вероятностите им. Понякога повечето информация и знания дори могат да влошат изборите: съществена информация може да бъде игнорирана за сметка на нерелевантна за въпроса и ситуацията; информацията може да се изкриви от възприемането ѝ през филтъра на досегашното поведение и предходната информация; възможно е да се активират погрешни евристики или неблагоприятни за интересите и целите на вземащия решение социални влияния и предпочитания.

В резултат политиките, които се стремят да увеличат потенциала на разсъдъчната система чрез образование и информация, често са неадекватен начин да се подобрят индивидуалните избори. За да е ефективно оръжие срещу когнитивните, емоционалните и мотивационни дефицити, информацията трябва да бъде внимателно подбирана, опростявана и систематизирана, чрез подходящи образователни „побутвания“, а мисленето да бъде насочвано по удачни опростени мисловни алгоритми, които предпазват от деформациите, до които евристиките водят. Така се избягват грешките, които Система 1 би допуснала, преценявайки на какво да се обърне внимание и кое да се пренебрегне.

Например, храната да се продава на препоръчителни здравословни порции или според калорийното си съдържание, а не на тегло, указателните табели по планинските маршрути да указват време, а не разстояние до следващия обект, производителите на дигитални фотоапарати да информират за препоръчителния максимален размер на отпечатваните снимки, а не за броя на мегапикселите, тракерите за движение да показват както изминатите километри, така и стъпките, а банките да дават информация за реалните общи разходи по кредита, а не поотделно да дават информация за лихви, комисиони, такси, възнаграждение за кредитни посредници и всички други видове разходи, пряко свързани с кредита. Последното е приложимо и при застрахователите, мобилните оператори и дори университетите.

## ЛИТЕРАТУРА

- Георгиев, Л., & Вълканов, Н. (2014). *Финансово посредничество. Трето допълнено и преработено издание*. Варна: Стено.
- Гилбърт, Д. (2005). *Какво е нужно да си щастлив?* София: Изток-запад.
- Нофсингър, Д. (2014). *Психология на инвестирането*. София: Юропиън Програм Адвайзъри.
- Barberis, N., & Thaler, R. (2003). A Survey of Behavioral Finance. От G. C. Stulz, *Handbook of the Economics of Finance*.
- Edwards, W. (1982). Conservatism in human information processing. От D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky, *Judgment under uncertainty. Heuristics and Biases*. (стр. 359-369). Cambridge University Press.
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4): 25-42.
- Hastings, J., Madrian, B., & Skimmyhorn, W. (2013). Financial literacy, financial education and economic outcomes. *Annual Review of Economics*, 5(1): 347-373.
- Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1991). Anomalies: the endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- Loewenstein, G., Cain, D., & Sunita, S. (2011). The limits of transparency: Pitfalls and potential of disclosing conflicts of interest. *American Economic Review*, 101(3): 423-428.
- Loewenstein, G., Sunstein, C., & Golman, R. (2014). Disclosure: Psychology changes everything. *Annual Review of Economics*, 6: 391-419.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.
- Sundali, J., & Croson, R. (2006). Biases in casino betting: The hot hand and the gambler's fallacy. *Judgment and Decision Making*, 1:1, 1-12.



**СЪВРЕМЕННИ МЕТОДИ НА ЗАЩИТА СРЕЩУ  
ФАЛШИФИЦИРАНЕ НА СТОКИ И ДОКУМЕНТИ**  
**инж. Цветан Китов**

**MODERN METHODS OF PROTECTION AGAINST COUNTERFEITING  
OF GOODS AND DOCUMENTS**

**Eng. Tsvetan Kitov<sup>32</sup>**

Received: 10.03.2018, Accepted: 19.04.2018

---

***Abstract***

*This article draws attention to the rising of counterfeiting and piracy in the world economic proses. The main methods for combating the counterfeiting of goods and documents are presented. The new method of laser cryptographic tagging allows unified authentication and authentication and cannot be falsified by existing technical means.*

**Keywords:** *counterfeiting, piracy, technical protection, Laser cryptographic marking, code of material.*

**JEL Codes:** *K13*

---

**1. Introduction**

The use of ingots of precious metals as universal means of exchange (tender) began around the end of the third millennium BC in Mesopotamia. Clay tablets dated to the year 2500 BC mention that silver was also used as tender. The tender was in the form of standardized ingots of gold and silver with a precise value, referred to as 'mini', 'shekels' or 'talents' (Weatherford, J., 2001). Between 640 and 639 BC the Lydi began minting the first coins known to mankind. Soon thereafter in those ancient times the first counterfeit (forged) specimens emerged. These were the same coins, but they were lighter in weight and were made of alloys quite different and cheaper than the genuine ones, or of materials other than precious metals.

A new era in the history of money began with the emergence of paper notes in China. In the year 1273 Kublai Khan issued a new series of notes which were controlled and guaranteed by the State. In order to impose them on his subjects, Kublai Khan undertook measures which any government would use to protect its currency: all

---

<sup>32</sup> State Agency for Technical Operations, Sofia

payments had to be made only with these notes and everyone in the Empire had to use them as tender or face severest punishment. To ensure that the notes are used by the wider population and not just by civil servants, the government took away from citizens all their silver and gold coins, and replaced them with paper notes. Even merchants who traded with other countries were obligated upon their return to China to surrender to the Treasury all their gold, silver, pearls and gems, which were purchased by the government at rates fixed by the State Commission for Trade and Finance<sup>33</sup>.

While the introduction of paper money put an end to the forgery of coins made of precious metals, it opened the gate to another problem – counterfeiting of paper money. Withal, not only notes were forged, but also bills of exchange, bank certificates, shares, bonds, and practically all types of negotiable paper.

Beside the forgery of means of payment, history is fraught with examples of counterfeit goods/commodities. One of the products with the longest history of counterfeiting (more than a thousand years, including in present days) is the spice saffron. This spice has seen a range of counterfeiting techniques – from mixing with other substances (beet, stamens of saffron crocus, red pepper, turmeric, etc.) to replacement of high-quality grades with lower-quality grades (e.g. Cashmere varieties with Iraqi varieties).

## **2. Present state of counterfeits**

The extremely rapid development of technique and technology in the early 21<sup>st</sup> century resulted not only in a new quality of life, new technological facilitations and achievements, but in new problems never seen before. Together with the ‘classical’ counterfeits, such as banknotes and identity cards/passports, counterfeit documents, products, services, software and databases have massively pervaded our everyday life. These problems are skyrocketing, their threats materialize in an avalanche pattern and may in the near future put at risk the normal functioning of the global economic system. The accessibility of advanced technology, technical solutions and software in various sectors of human activity has made it increasingly easy to obtain financial benefits at the expense of others across a variety of sectors. The most widespread counterfeiting activities affect various kinds of consumer products, such as apparel, shoes, bags, medicines, cosmetics, electronic devices, mobile phones, etc. According to data published in [www.frontier-economics.com](http://www.frontier-economics.com) (the study ‘The Economic Costs of Counterfeiting and Piracy’), the value of counterfeit and pirate goods produced and consumed can reach USD 959 billion by 2022.

---

<sup>33</sup> Ibid.

Table no. 1 - Summary of counterfeiting and piracy assessments. “The Economic Costs of Counterfeiting and Piracy”

Quadrant	Estimate	2013	2022 (forecast)
1	Total international trade in counterfeit and pirated goods	\$461 Billion	\$991 Billion
2	Total domestic production and consumption of counterfeit pirated goods	\$249 - \$456Billion	\$524 - \$959 Billion
3	Digital piracy in movies, music and software	\$213Billion	\$384 - \$856 Billion
	- Digital piracy in film	\$160 Billion	\$289-644 Billion
	- Digital piracy in music	\$29 Billion	\$53-117 Billion
	- Digital piracy in software	\$24 Billion	\$42-95 Billion
	<b>Total value of counterfeit and pirated goods</b>	\$923 Billion – 1.13 Trillion	\$1.90 - \$2.81 Trillion
4	Wider economic and social costs		
	- Displacement of legitimate economic activity	\$470-\$597 Billion	\$980-\$1244 Billion
	- Estimated reduction in FDI	\$111 Billion	\$231 Billion
	- Estimated fiscal losses	\$96-\$130 Billion	\$199-\$270 Billion
	- Estimated costs of crime	\$60 Billion	\$125 Billion
4	Total Wider economic and social costs	\$737-\$898 Billion	\$1.54 - \$1.87 Trillion
Estimated employment losses		2-2.6 million	4.2-5.4 million
Foregone economic growth in OECD 2017		\$30 Billion to \$54 Billion	

Source: <http://frontier-economics.com>

Equally alarming are the estimations of the jobs lost (up to 5.4 million) and of the economic slowdown (up to USD 54 billion).

According to the OECD<sup>34</sup> and the EUIPO<sup>35</sup> (the study ‘Trade in Counterfeit and Pirated Goods. MAPPING THE ECONOMIC IMPACT’), international trade in these products was up to 2.5 % of the world trade in 2013, or USD 461 billion. Counterfeits are expected to account for more than 5 % of global trade in 2022.

These statistics do not include trading in forged or fraudulent documents of various kind such as diplomas, passports, and securities, which have also reached frightening levels in recent years.

<sup>34</sup> OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development.

<sup>35</sup> EUIPO - European Union Intellectual Property Office.

As the most attractive goods for counterfeiting over the last 10 years, according to OECD/EUIPO<sup>36</sup> data, are:

1. Footwear;
2. Garments- knitted or crocheted;
3. Leather products;
3. Electrical machinery and equipment;
4. Tools - optical, medical, etc.;
5. Wearing apparel – other than knitted or crocheted;
6. Perfumery and cosmetics;
7. Toys;
8. Pharmaceutical products;
9. Jewelry.

These data are derived from the customs seizures of counterfeit goods in the largest economies under the Harmonised System<sup>37</sup>.

The leading 15 economies in the field of counterfeiting of goods are<sup>38</sup>:

1. Hong Kong;
2. China;
3. Turkey;
4. Tokelau;
5. Syria;
6. Greece;
7. Nepal;
8. Tunisia;
9. Armenia;
10. Yemen;
11. Morocco;
12. Panama;
13. Cambodia;
14. Afghanistan;
15. Cyprus.

Data on the increase in counterfeiting of labels and packaging are disturbing. The descriptive analysis of confiscation data shows a large number of confiscated packaging and labels, infringing intellectual property rights. This confirms the findings concerning the domestic assembly of counterfeit and pirated articles of imported materials,

---

<sup>36</sup> OECD/EUIPO (2016), Trade in Counterfeit and Pirated Goods: Mapping the Economic Impact, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252653-en>.

<sup>37</sup> <http://dx.doi.org/10.1787/888933345913>

<sup>38</sup> <http://dx.doi.org/10.1787/888933346073>

formulated in a study of the Office for Harmonization in the Internal Market and Europol (2015). This finding deserves additional attention as packaging and labels have a significantly lower value than the final products.

According to the GTRIC<sup>39</sup> methodology, all counterfeit packaging and labels are treated as “packing” and represent the value of the packaging. The results may vary considerably depending on the approach to the product classification of these categories and it is therefore difficult to be fully confirmed.

The problem of credit card counterfeiting continues to further deepen. The data set reports a number of seizures of counterfeit cards (e.g. Visa, MasterCard or American Express trademarks), counterfeit holograms of cards, mobile credit card readers, etc. Although the nominal value of a plastic card or label is very low, these cases should be seen in a broader context of credit card fraud. These frauds are increasing all over the world and are becoming a global problem. Credit card frauds have proven to be effective and often easy to commit crimes by introducing new ways to make fraud. Counterfeit credit cards are produced using original credit card details which can be obtained from criminals by: 1) retrieving data from magnetic strips; 2) use of cards stolen from the cardholder; 3) taking over from potential victims along with encouraging the sale of non-existing goods and services. These counterfeit credit cards can be used for many types of transactions, both online and in-store.

The increase of counterfeiting personal and educational documents is disturbing. This scourge not passed even such a colossus in the field of education, as is the United Kingdom. There are a number of sites where you can order without a problem a diploma virtually from every school in UK, the United States, France, Germany, Belgium, Italy and many other countries ([www.diplomacompany.co.uk](http://www.diplomacompany.co.uk), [www.diplomacompany.com](http://www.diplomacompany.com), [www.fakeid.co.uk/fake-documents/](http://www.fakeid.co.uk/fake-documents/), [www.buydiplomaonline.com/fake-uk-degree/](http://www.buydiplomaonline.com/fake-uk-degree/) and many others). The price of a HEI diploma in [www.diplomacompany.co.uk](http://www.diplomacompany.co.uk) is 150 GBP.

A forged identity card from each one of the EU member states can be purchased from [www.fakeid.co.uk](http://www.fakeid.co.uk) at prices varying from 25 to 60 GBP. They also offer an attractive discount system for certain quantities together with guarantees on quality of paper, printing and protection signs used! The specificities of this market and above all its illegality, make it impossible to assess it, even approximately. During the last 5 years (from 2012 to 2017) technologies allowed the prices of counterfeit diplomas to collapse by about USD 30000 (“Fake degrees: A quick study”, Economist, July 7, 2012) to the ones mentioned above.

---

<sup>39</sup> General trade-related indices of counterfeiting and piracy  
<https://www.oecd.org/sti/ind/44088872.pdf>.

### 3. Technical protection means against counterfeiting

According to an ASTM<sup>40</sup> definition, there are two main pathways for falsification – counterfeiting and forgery. Counterfeiting is a reproduction of a document, an article or a protective device in order to mislead even the most rigorous inspection of a qualified examiner. Forgery is a copy or change of document data such as amounts, signatures, dates, etc. for fraudulent purposes.

In case of counterfeiting goods, documents, payment instruments, artefacts and intellectual property services, there are several approaches:

- originating – reestablishment, using the same materials and production methods as in the original;
- coping - precise copying, using similar materials or methods, or both;
- imitation – copying, using completely different materials and methods. In this way, only precise copies and imitations of materials shall be made;
- alteration – change of data in the original document.

In order to combat counterfeiting and forgery, there are two basic methods of protection – verification and authentication.

Verification can be defined as a method of establishing and confirming compliance with a specified original and authentication is a method of acknowledgement of authorship. While through verification a true object (product, object or document) is considered to be an object which fully complies with a pre-established model, for authentication a true object is only the one of which it was confirmed not only the model but also the authorship of its legitimate manufacturer (producer).

On these two definitions are based the implemented modern methods of technical protection of products and documents.

The vast majority of technical protection measures are based on verification technologies (verification measures) while the measures validation of authorship (authentication measures) are still few.

Therefore, verification measures for the protection of objects (material assets) can be classified in three groups:

- packaging protection measures;
- product protection measures;
- measures to protect packaging and product (combined measures).

Packaging protection measures aim to make it difficult or impossible to copy or imitate. The main logic here is the use of such materials for the preparation of packaging and protective elements which would make it most difficult for potential evil-doers to

---

<sup>40</sup> <https://www.astm.org> - ASTM International is a world-recognised leader in development and delivery of voluntarily recognised standards.

economically and technologically imitate or fully reproduce the packaging. These are the most frequently used verification measures. With regard to the consumer, it aims at creating a sustainable image of certain characteristics of the packaging.

The product protection measures are similar but are targeted at the product and its characteristics.

The combined measures are a combination of the above two, where on both of the objects, packaging and packaging product, certain identical or complementary protective elements are being placed.

Examples may include packaging of alcoholic and tobacco products, as certain protective elements – hologram and kinegram stickers or others, are attached to the general packaging (cardboard) and on the product itself (bottle or package). These protections are usually supplemented by excise stickers that constitute a form of securities and have the respectively approved protection measures.

The most characteristic shortcomings of the verification protection measures is that they are based on technologies, the uniqueness of which is measured at no more than 3 to 5 years in the last quarter of a century. This weakness relates to the snowballing development of technologies– both information and production. For example, if the price of certain high-grade printing equipment at the time of its entry on the market has a price of 1 million Euro, after 2-3 years the price of the same new equipment is at least 30 – 40% lower and the price of the same second-use equipment is in times below. This makes it widely available and provides opportunities to be used by a very vast range of customers, including authors of counterfeiting. There are therefore much more accessible materials for the production of complete copies or the imitation of many products and their packaging. This is also confirmed by the data presented above in Table 1.

These measures are detailed and are systematised in the Public Register of Authentic Travel and Identity Documents Online (PRADO), Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.<sup>41</sup>

The most commonly used protective elements in the manufacturing of packaging, products and documents (without identity documents), are the following<sup>42</sup>:

### *3.1. Watermark.*

Traditional watermarks are designs or patterns put into paper during its production: pictures, text or character designs produced by pressure on the substrate during

---

<sup>41</sup> <http://www.consilium.europa.eu/ifado/ifadocontacts.htm>

<sup>42</sup> Ibid.

manufacture, leading to a varying thickness of the paper. They are sometimes also called Fourdrinier watermarks.

As its image or pattern is caused by thickness or density variations in the paper substrate, the traditional watermark, as opposed to its printed imitation, will not appear under UV light.

Do not confuse the traditional watermark with a digital watermark, which is printed, often on computer-printed material and used to identify the ownership, or where an identifying cipher is encoded into digitized music, video or picture files.

*Figure no. 1. Watermark*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

## 2. Barcode

A barcode (1D barcode) stores data in the widths of, and spaces between, printed parallel lines (bars) for machine-optical data capture.

A 2D barcode (two-dimensional barcode) stores data along two dimensions and is therefore capable of containing much more information:

*Figure no. 2. 1D barcode representing serial number.*



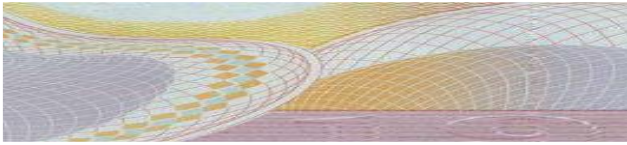
*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

## 3. Guilloches / fine-line patterns

Fine (intricate) designs, consisting of interlaced continuous lines, are arranged in geometric patterns. Security printing uses designs of guilloches or of other fine-line patterns with the aim of raising the barrier for re-origination and reproduction. Guilloches and other fine-line patterns are sometimes combined with rainbow colouring.



*Figure no. 3. Guilloche.*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

#### 4. Rainbow colouring.

Rainbow colouring is also called split duct printing. This colouring process used in offset printing is used to protect security documents against colour separation or copying by subtly merging colours into each other, resulting in a gradual colour change.

*Figure no. 4. Rainbow colouring.*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

#### 5. Offset printing

Offset printing (also called lithography, or wet offset) is an indirect printing process in which text and images are transferred from the plate cylinder (with an even surface) to the offset cylinder (rubber blanket) and from there printed on to the substrate. It is characterized by even inking and precise edge limits.

#### 6. Coloured planchettes and fibres

Planchettes are small coloured discs incorporated (scattered) in the paper substrate during manufacture. Planchettes are incorporated in a similar way to coloured security fibres.

Planchettes can also be metallic or transparent; they may also fluoresce under UV light, or be made of an iridescent substance showing colour shifts.

*Figure no. 5. Coloured planchettes and fibres.*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

#### 7. Endless text and microtext

Endless text denotes repeated, sometimes unspaced, lines of text in the background/security printing or in a security thread. Microtext may be put together or incorporated into the endless text.

*Figure no. 6. Endless text..*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

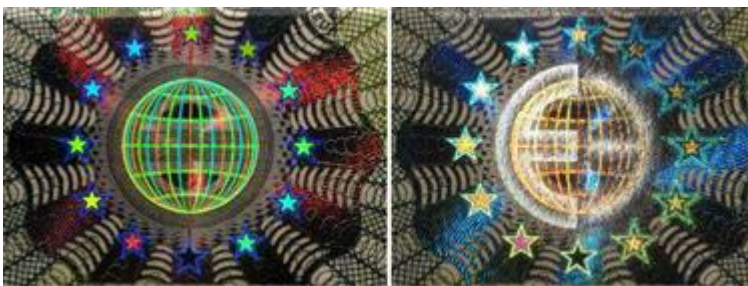
#### 8. Holograms and Kinegrams.

The hologram is the most popular traditional type of DOVID (Diffractive Optically Variable Image Device) that is used as a security element. A number of effects are possible, e.g. 2D holograms (2-dimensional holograms) with structural and color changes, 3D holograms with images, holograms with kinematic effects, etc.

The Kinegram is a computer-generated hologram (DOVID) capable of producing multiple high-resolution images. It contains special types of computer-generated diffractive optical elements. These can be designed in different ways to exhibit kinematic, color changing, contrast reversal and other special effects.

Holograms and Kinegrams are destructive and nondestructive.

*Figure no. 7. Kinegram.*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

#### 9. Laser perforation

Using laser technology, perforations of different types or can be produced:

- laser-perforated serial number
- laser-perforated image or other element

Characteristic distinctive features are obtained:

- traces of burning round the edges of the holes
- no raised edges round the holes in the substrate (paper) on the back of the perforations
- conical decrease in size of the perforated holes in the booklet document when viewed from front to back
- can have different shapes

*Figure no. 8. Laser perforation.*



*Source:* Glossary of Technical Terms Related to Security Features and to Security Documents in General.

All technical verification measures listed above, regardless of the protection level provided, have one major shortcoming – due to the development of technologies and the increased availability of the materials required for their production, they can be counterfeited to one or another extent.

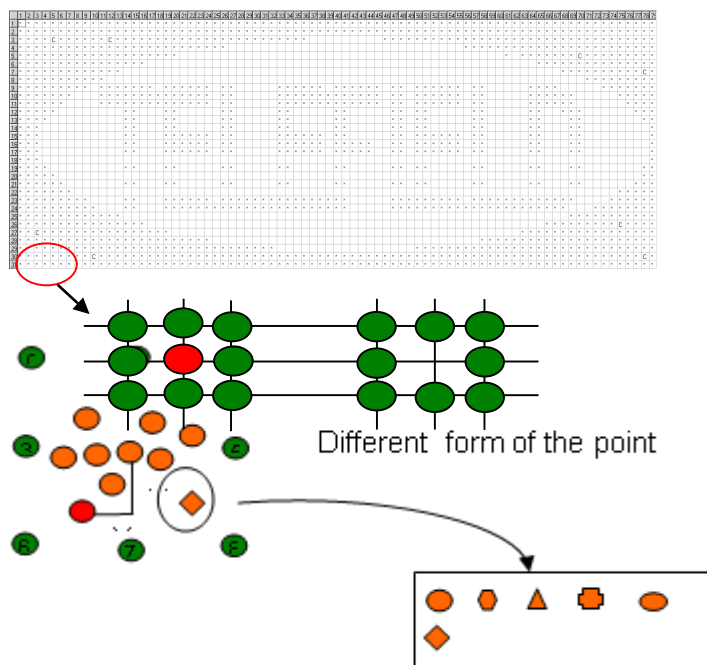
These deficiencies can be avoided by applying a combined verification and authentication technology based on laser cryptographic marking, combined with capturing of the so-called “material code” – a microscopic photograph image of a particular section from the material (substrate) where the laser encryption protective marking is applied (Bulgarian patent No. BG 63518).

If the two laser marking methods are compared – the regular laser perforation and the laser cryptographic marking, the following significant differences may be noted:

With regard to the regular laser perforation, holes or perforations are located in the centre of the coordinate system. Additional information may be recorded only if in the given coordinates the presence or absence of perforation is being fixed. Thus, the absence or presence of perforation can only be perceived as the two states of 1 bit (1 –present, 0 – absent).

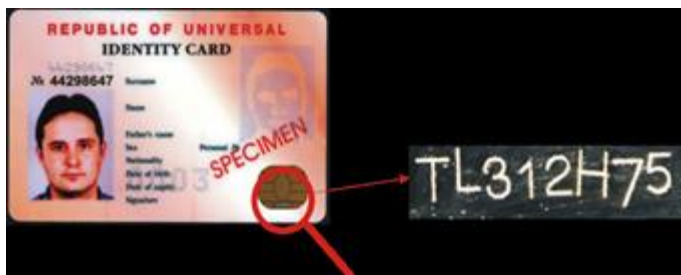
When the new method is applied, perforations can be located both in the grid centres and in certain positions around this centre, defined by a certain mathematical algorithm. This significantly increases the information intensity of the perforation, and the possible meanings are determined by the number of the possible positions. This is just the first set of possible meanings. The second set is determined by the form of the perforated point. This point, unlike the normal perforation, may have different form rather than a round one, defined again by a mathematical algorithm.

*Figure no. 9. Laser cryptographic marking.*



An example of practical realization of such protection is shown in figure no. 10:

*Figure no. 10.* Practical realization of the laser cryptographic marking. An electronic chip marking in the ID card.



*Source:* KEIT Ltd., Sofia, Bulgaria.

As shown in the example, the perforated text has three new sets of incorporated meanings – size, offset from the center, and rotation of the alphabetic and numeric characters with which the given text or number is written. They further increase the complexity of the algorithm in which the shape, positions and rotation of perforations and symbols are calculated.

In the capacity of additional protection for each individually perforated text, an additional algorithm shall calculate the marking surface area of which a microscopic photograph is made (United States patent No. US 7,925,885 B2), individually for each single text. This microscopic photograph is unique for each separate marking and is considered to be a kind of “fingerprint”. It binds unambiguously to the data of the marking in the database and in combination with them represents the most powerful best-known method for unambiguous authentication and verification.

This method, based on its material neutrality, can be used for marking, respectively for verification and authentication of a variety of products, materials and documents – from foods (including meat and fruit) to vignette stickers, holograms and ID documents.

## REFERENCES

- Bulgarian patent No. BG 63518 - Device for recording of one and several, one- and multi-level, two- and three-dimensional multimedia encoded markings on documents, securities and the like. Providing a database of hidden code and clear markup
- OECD/EUIPO (2016), Trade in Counterfeit and Pirated Goods: Mapping the Economic Impact, OECD: Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264252653-en>.

United States patent No. US 7,925,885 B2 - Method for recording and reading a code of material products for protection and control of their authenticity, and a system therefor.

Weatherford, J. (2001). History of Money: Obsidian, Sofia.

<http://dx.doi.org/10.1787/888933345913> - Mapping Counterfeit and Pirated Products Patterns: Preliminary Analysis of Seizure Data

<http://dx.doi.org/10.1787/888933346073> - Counterfeit and Pirated Trade: Provenance Economies and Impacted Industries

<http://www.consilium.europa.eu/ifado/ifadocontacts.htm> - European Union, 2007-2017, Council of the European Union, General Secretariat, Directorate-General for Justice and Home Affairs, Directorate Home Affairs, Schengen, Visas and Borders Department (DGD 1A). Rue de la Loi 175, 1048 Brussels, Belgium, Europe.

<https://www.astm.org> – ASTM International is a world-recognised leader in development and delivery of voluntarily recognised standards.

<https://www.oecd.org/sti/ind/44088872.pdf>. – 09.03.2018 – General trade-related indices of counterfeiting and piracy

**ОТВОРЕНАТА ИНОВАЦИЯ – ХАРАКТЕРИСТИКИ,  
ОСОБЕНОСТИ И ПРЕДИМСТВА**  
**Яница Петкова Димитрова**

**OPEN INNOVATION – CHARACTERISTICS, FEATURES AND  
ADVANTAGES**

**Yanica Petkova Dimitrova<sup>43</sup>**

Received: 15.02.2018, Accepted: 01.03.2018

---

**Abstract**

*The scientific- research and application-oriented innovation perspective are in the process of continuous development. The concept of open innovation is one of the aspects that meets today's business environment requirements and enables organizations of varying size and scope to become innovative through a variety of forms of cooperation based on networking in relationships, open communication, transparency, trust.*

**Keywords:** *innovation, open innovation, organizational learning, knowledge management, innovation performance*

**JEL Codes:** 030

---

В условията на съвременната бизнес среда иновацията се превръща в императив за всяка организация, която иска не само да оцелява, но и да повишава конкурентоспособността си. Компаниите, които въвеждат и осъществяват иновации са по-флексибилни, по-лесно улавят тенденциите, които настъпват в обкръжаващата среда и са в състояние да действат проактивно и преактивно за максимално удовлетворяване на потребностите на различните групи стейкхолдъри, значими за успешното им развитие.

**Иновация**

Според Давила и др. (Davila et al. 2009) иновацията представлява организационен процес, който се нуждае от управление чрез специфични

---

<sup>43</sup> Associate Professor, Ph.D., University of Library Studies and Information Technologies (UNIBIT), Sofia, 119 "Tsarigradsko Shosse" blvd, Department "Communication and information" e-mail: [janicadimitrova@abv.bg](mailto:janicadimitrova@abv.bg); [q.dimitrova@unibit.bg](mailto:q.dimitrova@unibit.bg)

инструменти, правила и норми. Иновацията се случва само в контекста на организацията. Тя включва създаването, възприемането и въвеждането в практиката на нови идеи, продукти, процеси или услуги.

Иновацията е съществено условие за оцеляването и успешното развитие на организациите в дългосрочен план (Tidd, 2001), както и за генерирането на конкурентни предимства за тези от тях, които я въвеждат и осъществяват (Gopkrishnan and Damanpour, 1997). Фирмите създават и реализират иновативни продукти и услуги именно с цел подпомагане на повишаването на конкурентоспособността си (Argyris and Schön, 1996; Damanpour, 1991; Hurley and Hult, 1998; Senge, 1990). Казаното се потвърждава и от изследвания, доказващи позитивния характер на релацията иновация - конкурентното представяне на организацията (Bobillo et.al., 2006; Cainelli et. al., 2004; 2006; Judd and McNeil, 2008).

Доказано е, че компаниите, които могат да въвеждат и осъществяват иновационни стратегии, имат по-голяма възможност за оцеляване в конкурентни условия, в сравнение с компаниите, които не успяват (Cooper et al., 2005).

Съществува връзка между иновацията и организационното учене, която е доказана емпирично (Bueno et al., 2010; Cohen and Levinthal, 1990; Senge et al., 1994; Argyris and Schön, 1996; Hurley and Hult, 1998), както и между иновацията и управлението на знанието (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Иновацията кореспондира и с несигурността на бизнес средата. Именно турбулентността на обкръжаващата организация среда подпомага процесите на осъществяване на иновация (Calantone, Garcia, and Droge, 2003).

За обяснение на характера и същността на иновацията са създадени многобройни дефиниции. Тяхното разнообразие доказва многопосочната същност на конструкта. Една от дефинициите гласи, че: “Иновацията е: продукт или приемане, асимилация и използване на новост, добавяща ценност в икономическата и в социалната сфери; обновяване и разширяване диапазона на продуктите, услугите и пазарите; установяване на нови управленски системи” (Crossan and Araydin, 2010). В OECD's Oslo Manual (2005) се посочва, че не е необходимо иновацията да е нещо съществено ново на пазара, а да бъде минимум ново или значително осъществено от организацията подобрене. Иновацията е „въвеждането на нов или значително подобрен продукт (стока или услуга) или процес, нов маркетингов метод или нов организационен метод в бизнес практиката; организация на работата или външните връзки” (OECD, 2005:46). Иновацията подпомага организацията и в реализирането на промяна (Coleman and Edey, 2010; Decoster, 2011), но не всяка иновация води до промяна. Организационната промяна и иновацията са взаимно свързани и в разбирането им като радикални и инкрементални. Радикалната иновация се асоциира с процеси на прекъсваемост и



трансформация, а инкременталната се основава на съществуващите практики в организацията. В една организация е възможно осъществяването и на радикална, и на инкрементална иновации, като този тип организации са много по-успешни, отколкото съсредоточаващите се в едното или в другото направление. Създаването на ценност може да бъде в резултат и на инкременталната, и на радикалната иновации, като степента на риска при двете е различна, следователно трябва да има компетентен мениджърски подход за управлението му.

При изучаването на иновациите е съществено и разграничението между изследванията и разработките (*exploitation and exploration*). Стратегията на разработките е насочена към съществуващите организационни ресурси и способности с основната цел да повишава, да надгражда и да затвърждава ефикасността. Стратегията на изследванията се фокусира към създаването на нови продукти или способности, с основната идея да ги въведе в действие, което да повиши конкурентното представяне на организацията (Benner and Tushman, 2003; Shneiderman, 2007).

Необходимо е да обърнем внимание и на изследователската и развойната дейности (*Research and Development R&D*) в организациите. Вътрешнофирмените изследователска и развойна дейност имат основно значение за позитивиране на възможността на компанията да генерира ново знание, което да се превърне в база за развитието на иновации. Позитивната връзка между възможностите на компанията да осъществява изследователска и развойна дейност, и иновациите, е емпирично доказана (Love et al. 2011; Roper et al. 2008). Освен, че изследователската и развойната дейност се свързват с иновационните способности на компанията, служителите, притежаващи експертиза и умения за осъществяването им, могат да повишат капацитета за усвояване на компанията, който се изразява във възможността за възприемане, преценка на качеството и полезността, и за абсорбиране на външното знание (Griffith et al. 2003).

Иновацията се разглежда също и като процес, и като резултат (Crossan and Araydin, 2010).

В концепцията за иновацията могат да бъдат разграничени две основни категории – процесна и продуктова иновация, които се разделят в още четири направления – продуктова, процесна, маркетингова и организационна иновация, според Oslo Handbook (OECD, 2005). Иновацията, възприемана като основен източник на конкурентно предимство, се определя като продуктова, процесна, маркетингова, стратегическа и поведенческа (Wang and Ahmed, 2004). Продуктовата иновация се отнася до нововъведенията в продуктовата гама, маркетинговата – до иновациите в пазарно-ориентираните стратегии на организацията – излизането на нови пазари или откриването на нова пазарна ниша на съществуващ вече пазар, чрез предефиниране на маркетинговия микс.

Въвеждането на иновации изисква откритост и готовност за интеракции с ключовите стейкхолдъри на компанията, което ни посочва тясната връзка между иновацията и корпоративната култура, определяна и като култура на иновацията (Damanpour and Evan, 1984). Поведенческата иновация се открива именно във възприемането на идеята за културата на иновацията и въвеждането ѝ на нивото на индивидите, екипите и на организацията като цялост.

Друг тип иновация е стратегическата, която предполага ново концептуално представяне на служебните дейности и налага съществена промяна на начина, по който организацията се конкурира.

В изследователската литература се упоменава и т.нар. разрушителна /disruptive/ иновация, която предлага ново ниво на растеж на печалбите, благодарение на създаването на изключителни възможности. Този тип иновация се основава на успешното използване на продукт, услуга или бизнес модел, които подпомагат трансформирането на търсенето и потребностите на пазара. Процесите на разрушителната иновация са съставени от проучвания, изследвания и експерименти, от учене, от процеси на конвергентно и дивергентно мислене. Те се разбират като комплексни и интерактивни, като проявяващи се под формата на обратна връзка. Тази иновация не е циклична и линейна. Процесите на разрушителна иновация се повлияват от външни и от вътрешни фактори, като сред вторите е корпоративната култура.

Иновацията кореспондира и с базирания на знанието подход за изучаване на фирмите /Knowledge-based view of firm/, който се състои в определянето на компаниите като субекти, създаващи, интегриращи и разпространяващи знания с цел създаването на ценности (Narasimha, 2000). Тези ценности са основани на невидимите ценности на компанията, към които принадлежат и базираните на знанието възможности. Взаимната обвързаност между базираният на знанието възглед и организационната иновация изисква възприемането на корпоративната култура като основен инструмент за управление на развитието и на двата конструкта с цел подпомагане на организацията да бъде иновативна. Този процес е упоменат за първи път от Коен и Левинтал (Cohen and Levinthal, 1990), които го определят като капацитет за усвояване /absorptive capacity/. Той подпомага сензитивността на организацията спрямо възприемането на нова информация и знание и прилагането им с цел осъществяването на иновации. Най-кратко, капацитетът за усвояване, може да бъде определен като организационните процедури и процеси, които улесняват възприемането, преформулирането, съответната трансформация и привеждането в действие на полученото „външно” знание, което подпомага генерирането на динамични способности (Cohen and Levinthal, 1990; Zahra and George, 2002; Flatten et al., 2011). Изброените процеси са в резултат на влиянието на вътрешни и външни източници. Капацитетът за усвояване

се повишава, ако организацията създава и вътрешно знание, като по този начин възприема и прилага много по-ефективно външното знание. Без капацитет за усвояване, организацията не би могла да предоставя знание от един отдел на друг. Иновационният процес притежава и локус – вътрешен и външен. Затвореният процес /closed innovation/ на иновация се осъществява когато компанията разчита единствено на собствени, вътрешни ресурси, а отворената /open innovation/ се основава на мрежовостта (Crossan and Araydin, 2010). Ние ще разгледаме по-обстойно отворената иновация.

### **Отворена иновация /open innovation/**

Турбулентността и несигурността на бизнес средата изискват непрестанното прилагане от организациите на нови подходи за адаптация и повишаване на конкурентоспособността. Те включват активни взаимодействия с клиенти, доставчици, потребители, изследователски организации, конкуренти. Тези процеси могат да бъдат подпомогнати от отворената иновация. Отворената иновация се изразява в способността на организациите да превъзмогнат своите ограничения и да възприемат знания и технологии от обкръжаващата ги среда (Chesbrough, 2003; 2006). Съзателят на концепцията за отворената иновация – Хенри Чесброу /2006/ - я дефинира като “използването на подходящи входящи и изходящи потоци знание за повишаване на вътрешната иновация и разширяването на пазарите за използване на иновацията”. Впоследствие дефиницията бива допълнена и разширена – отворената иновация е „процес на дистрибутирана иновация, основана на целенасочено управлявани потоци на познание, независими от границите на организацията, чрез използването на монетарни и немонетарни механизми, в съзвучие с организационния бизнес модел” (Chesbrough and Bogers, 2014). Причина за прилагане на концепцията за отворената иновация е непрестанната промяна в динамиката на средата и невъзможността на фирмите да реализират вътрешна изследователска и развойна дейност със същия успех, който биха имали при използването на външно знание. Според Чесброу /2006/ парадигмата на отворената иновация може да бъде разглеждана като антитеза на модела на вертикалната интеграция. При отворената иновация вътрешните възможности, които притежава компанията се комбинират с външните, а не като в случая на вертикалната интеграция – чрез вътрешна изследователска и развойна дейност да се създават продукти, които впоследствие да се дистрибутират извън рамките на организацията. Концепцията за отворената иновация допълва и ресурсно-базираната теория чрез реалната възможност за интеграция между вътрешни и външни знания, ресурси и пр. Тя се открива в съвместните усилия на

партньорите за осъществяване на изследователска и развойна дейност, целяща успешното постигане на иновационен резултат.

Като бариера пред възприемане на концепцията за отворена иновация може да се разглежда страхът на фирмите да не загубят правата над своите патенти или търговски, производствени тайни, споделяйки информация и знание с други организации.

Докато в условията на затворена иновация компанията разчита изцяло на собствените си ресурси и обикновено осъществява големи инвестиции в иновационните начинания, в контекста на концепцията за отворената иновация не е необходимо компанията, реализираща иновация да разполага с големи ресурси, а използва тези на партньорите си, като част от процеса на създаването на иновация, по този начин ресурсите – видими и невидими – се споделят и в сътрудничество се осъществяват иновации, от които всеки от партньорите може да се възползва.

Отворената иновация се разглежда през призмата на девет изследователски перспективи, формулирани от Грасман и др. (Grassmann et al., 2010):

- Пространствената перспектива, която произтича от глобализационните аспекти на иновацията – стремителното развитие на информационните и комуникационните технологии, което подпомага въвеждането и прилагането на отворена иновация.
- Структурната перспектива се открива в идеята, че специализацията на работната дейност подпомага иновацията. Тя се асоциира с тенденцията за използване на аутсорсинг при осъществяването на изследователска и развойна дейност, както и се открива в създаването на алианси.
- Потребителската перспектива акцентира на въвличането на потребителите във всички фази на иновационния процес, като по този начин компаниите могат да бъдат преактивни при удовлетворяването на потребностите им.
- Перспективата на доставчиците – интеграцията на доставчиците на ранните етапи от процеса на отворена иновация повишава значително конкурентното представяне.
- Перспективата на развитието – акцентира на същественото значение на бизнес моделите и на перспективите за развитието им. Създаването на технологии и комерсиализацията на външна интелектуална собственост имат висок потенциал за бъдещото развитие на компаниите, прилагащи концепцията за отворена иновация.
- Процесната перспектива разглежда три основни процеса на иновация – вътрешна, външна и двойно отворена иновация. Понякога тези процеси протичат съвместно, но в повечето случаи се прилага иновацията с посока отвън – навътре.

- Инструменталната перспектива се свързва със създаването на инструменти, подпомагащи клиентите да генерират предложения за персонализирани продукти – автомобили, спортни обувки, часовници и пр., с помощта на различни приложения в интернет сайтовете на компаниите.
- Институционалната перспектива, според която отворената иновация се разбира като частно-колективен иновационен модел, се фокусира спрямо собствеността върху знанието, която може да се разглежда като включваща компенсации – например лицензиите, или да се осъществява без наличието на компенсации – повечето инициативи от типа „open source”.
- Културалната перспектива представя трансформацията на корпоративната култура с цел подкрепа на отворената иновация на всички нейни нива – артефакти, ценности, норми и основни допускания – намиращи израз в системите за управление, комуникационните платформи, механизмите за вземане на решения, проектните разработки, оценката на капацитета на доставчиците и др. (Grassmann et al., 2010:2-3).

Предимствата на компаниите, които разчитат на отворената иновация се състоят в прозрачността на комуникацията и в различните взаимоотношения, които осъществяват със своите външни стейкхолдъри – клиенти, конкуренти, доставчици и пр. Те използват най-подходящите канали за комуникация, познават добре изискванията и претенциите на ключовите групи стейкхолдъри. По този начин могат да реализират иновации, които в по-голяма степен удовлетворяват пазарните тенденции, отговорят на потребностите на клиентите, а в много от случаите и ги преформулират. Изграждат и по-сериозни системи, които им подsigуряват взаимодействия и обмен на информация и знание. Съществен компонент при отворената иновация е мрежовостта, която подпомага обмена на знания, ресурси, технологии между компаниите. Компаниите, възприели и прилагащи концепцията за отворена иновация, акцентират и на значението на съ-създаването на ценност, като включват различните групи стейкхолдъри и най-вече клиентите в процеса, което изисква наличието на ясни цели и на изграждане и поддържане на доверие. Има не малко примери за успешно осъществяване на отворена иновация – компанията Lego / <https://www.lego.com/en-us/>, която успешно ангажира потребителите на продуктите си в съ-създаването на ценност, чрез споделяне на идеи за дизайн, най-добрите предложения се реализират, а на създателите им се заплаща. Платформите, на които всеки може да представи идеите си, са: Create and Share Site, както и Lego Ideas Site.

За успешно осъществяване на процесите на отворена иновация имат значение и вътрешнокорпоративните структури, които я улесняват. Децентрализираните (Cohendet & Simon, 2007; Jung et al., 2008), по-слабо комплексните структури (Damanpour & Schneider, 2006), както и основаващите се на хармонизацията и

слабата формалност (Shipton et al., 2006; Jung et al., 2008) подпомагат иновацията. Други фактори на вътрешноорганизационната среда, които са съществени за реализирането на организационната иновация са нормативните /ценностите и нормите в организацията/, регулативните /установените правила и процедури/, както и културно – познавателните /намиращи израз в споделените системи от значения между членовете на организацията (Vermeulen, Van den Bosch, & Volberda, 2007), организационните и иновационните стратегии (He & Wong, 2004),.

Най-общо за структурите, подпомагащи иновацията, е характерна децентрализацията, както и липсата на твърди правила за изпълнение на работната дейност, както и се предполага разнообразие на служебните задължения, и липсата на формални ограничения. Счита се, че подобна структура овластява служителите и не ги обременява с изцяло рутинни задължения (Damanpour, 1991; Troy, Szymanski, and Varadarajan, 2001). За да съществува възможност за иновация организационният дизайн трябва да бъде съобразен най-вече със спецификата на организацията и с естеството на дейността ѝ.

Необходимо е да разгледаме предимствата на отворената иновация, онагледени чрез направената от Чесброу /2012/ съпоставка между основните аспекти на концепциите за отворена и затворена иновация:

При затворената иновация повечето от квалифицираните експерти в областта работят за фирмата, докато при отворената – такава възможност не е налична и е необходимо идентифицирането и включването на експертно знание, притежавано от хора извън организацията. При затворената иновация генерирането на печалба произтича от изследователската и развойната дейност на компанията, като те трябва непрестанно да се развиват с цел подсигуриране на резултати, при отворената иновация – външната изследователска и развойна дейност е тази, която може да създаде съществена ценност, докато вътрешната може да създаде само част от ценността. Когато в условията на затворена иновация, се цели създаване на иновация, компанията трябва да бъде тази, която ще я представи първа на пазара, докато при отворената не е необходимо именно компанията да е създател на изследването, изобретението и пр., за да се възползва от него. Затворената иновация изисква компанията, създала иновацията, първа да я комерсиализира, а в контекста на отворената иновация, създаването на по-добър бизнес модел се разбира като по-добър вариант, в сравнение с излизането на пазара преди всички. Създаването на най-добрите идеи в съответната сфера гарантират печалба и конкурентно предимство, според концепцията на затворената иновация, докато философията на отворената иновация предполага, че вътрешните и външните идеи могат да бъдат използвани по подходящ начин, чрез който се повишават печалбата и конкурентното предимство. При затворената иновация е налична необходимостта от сериозен контрол спрямо интелектуалната собственост, за да не се възползват

конкурентите от нея; докато при отворената иновация компанията печели от използването на интелектуална си собственост от други компании, както е способна и да закупува такава с оглед на подобряването на своя бизнес модел.

Отворената иновация бива два вида – вътрешна /in-bound/ и външна /out-bound/.

Вътрешната иновация се разбира като движението на идеите вътре в самата организация. Добрите практики, хармониращи с управлението на вътрешната иновация, подпомагат действията, свързани с улесняване на сканирането, абсорбирането и приложението на външното знание, както и подsigуряват взаимодействието между вътрешното и външното знание.

Външната иновация се свързва с възприемането и въвеждането на знание и технологии, в резултат на контактите, които има компанията с други организации от бизнес средата. Браун и Айзенхарт /1997/ посочват, че разнообразното портфолио на външните източници за генериране на знание разширяват възможностите на организацията за осъществяване на експерименти и организационно учене. Както бе посочено, концепцията за отворената иновация е съществено допълнение към ресурсно-базираната теория и към теорията за стратегиите, защото включва използването и интегрирането на външни елементи преднамерено и систематично (Chesbrough, 2003, 2006). Ориентацията към външната среда разширява ресурсно-базираната теория и защото нито една организация не би могла да осъществява иновации в изолация.

Външната иновация може да бъде онагледена чрез краудсорсинга /crowd - sourcing/ или чрез създаването на алианси за осъществяване на изследвания и развойна дейност и пр. Ларсен и Салтер (Laursen and Salter, 2006) доказват емпирично, че откритостта на компанията, представена като броя на външните източници на възприемане на знание, повлиява положително иновационното ѝ представяне във финансово отношение.

Компаниите, ангажирани с външна иновация, обаче са изправени и пред риск, защото конкуренцията за крайните пазари става все по-сериозна и възприемането на ново знание от външната среда може същевременно да бъде възприето и от конкурентите, които да добавят релевантно ноу-хау, което да им предаде допълнително конкурентно предимство. Рискове от този вид представляват по-голямо предизвикателство за МСП, отколкото за големите компании.

Възможно е и обединяването на вътрешната и външната иновация, което се нарича двойна отворена иновация /coupled open innovation/ и се изразява в стратегическите алианси. Изследователските сдружения също се разглеждат като пример за двойна отворена иновация.

Механизмите, които подпомагат процесите на отворената иновация са стратегическите алианси и джойнт венчърите, платформите за отворени източници

/open source platforms/, съучастието в различни специализирани, професионални общности, както и в общности по интереси. Добър пример за създаване на софтуер с отворен източник е Mozilla, която предоставя възможност на всеки, притежаващ съответните умения, да бъде част от развитието на софтуера. Резултатът е уеб браузърът Firefox. Същевременно Mozilla реализира и сътрудничество с неправителствения сектор, защото използва услугите на доброволци, чрез които популяризира дейността си, а именно – предоставянето на възможност да бъдеш част от експеримента и да натрупаш практически опит / <https://www.mozilla.org/en-US/contribute/signup/>.

В процеса на избор на организации-партньори, компаниите трябва да търсят такива, които притежават възможности за генериране и споделяне на знание, технологичен капацитет и иновационен потенциал.

Отворената иновация се асоциира и с прилагането на отворена стратегия /open strategy/, която се състои в създаването и привеждането в действие на стратегия, в резултат на взаимодействието между вътрешната и външната експертиза. Свързаността между концепциите за отворена иновация и отворена стратегия се разглежда най-вече в контекста на алиансите и джоинт венчърите (Vanhaverbeke et al., 2016). Основната идея е възприятието, че партньорите работят заедно не с единствена цел генериране на иновативни решения и създаване на иновации, но и за да осъществяват взаимодействия, целящи създаване на обща стратегия за повишаване на конкурентното представяне. Този подход подпомага промяната, предефинирането на целите, както и преоткриването на организациите-партньори и в почините им за осъществяване на съвместни дейности, свързани с иновациите. Същевременно, при създаването на партньорства, трябва да се вземат предвид и предизвикателствата пред подобно сътрудничество, които могат да бъдат сериозни по отношение на конкурентоспособността – например изборът на неподходящ стратегически партньор.

Съществено условие за успешното осъществяване на процеси, свързани с отворената иновация, е прозрачността, която изисква осъществяването на организационните политики и комуникациите на всички нива, както и със заинтересованите страни, да бъдат реализирани в унисон с най-добрите практики.

Грасман и др. /2010/ очертават бъдещите възможности в развитието на концепцията за отворена иновация, които най-общо могат да бъдат описани като масовизиране на приложението ѝ, възприемането ѝ от повечето бизнес сектори – т.е. не е задължително компаниите, които я прилагат да бъдат високотехнологични. Концепцията за отворена иновация се превръща във все по-приложима и повишаваща конкурентните предимства на малките и средни предприятия, а не основно на големите компании. Използването на източници за отворена иновация започва да се превръща в стандарт. Формират се все повече алианси и крос



секторни партньорства, които улесняват създаването на ценност. Изграждат се и все повече партньорства между университети, изследователски институти и бизнеса, които подпомагат комерсиализацията на резултатите от проучвания и изследвания. Осъществяването на отворена иновация изисква непрестанно повишаваща се степен на професионализация и специализация. Концепцията се прилага и при иновациите в услугите, не само при процесните иновации – например облачните услуги, предлагани от Amazon. Интелектуалната собственост започва по-често да се превръща в предмет на търговски договорености (Grassmann et al., 2010:4-6).

Едно от основните предизвикателства пред отворената иновация е корпоративната култура, защото тя е факторът, подпомагащ процесите на адаптация спрямо непрестанните промени в обкръжаващата организацията среда, като същевременно насърчава и процесите на интеграцията във вътрешноорганизационната среда. Когато културата на организацията не съответства на нейната стратегия, тя се превръща в препятствие и пред иновацията (Carbone et al. 2010; Lichtenthaler 2011; Van de Vrande et al. 2009). Следователно културата на иновацията трябва да се превърне в интегрална част от корпоративната култура на компанията. При отворената иновация знанието на служителите от организациите, които си партнират, трябва да бъде адаптирано към новия контекст с цел обмяна на идеи, стоки, услуги. Културата на организацията трябва да подпомага осъществяването на компетентно реализирана и отворена комуникация, която да улеснява интеракциите между партньорите. Чрез непрекъснатата комуникация при наличие на постоянна обратна връзка се модифицират идеите и креативните решения, които водят към създаване на иновации. В контекста на казаното, при създаването на партньорства трябва да се търсят организации, които имат сходни ценности. По този начин и партнирането с конкуренти, т.нар. *coopetition* значително се улеснява.

Съществено значение за успеха на организациите-партньори имат споделените цели /не е задължително всички участници да имат напълно еднакви цели, важно е те да не са в противоречие помежду си/, ясното дефиниране и разбиране на стратегията, както и разбирането на значимата роля на комуникацията в процеса на обмен на знания и информация, и не на последно място - създаването на общ бизнес модел (Emden et al., 2006).

Компаниите днес инвестират много повече в знание, отколкото във физически капитал (Gopalakrishnan and Bierly, 2006). Те реално могат да повишат своите иновационни способности при условие, че успеят да създадат механизми за обогатяване, разпространение и използване на организационното знание във вътрешната си структура, както и да споделят, прехвърлят и получават знание от външноорганизационната среда (Mothe and Thi, 2010). Чрез интегрирането на

знанието, което придобиват за потенциални пазари в настоящите си пазарни действия, компаниите могат да предвидят бъдещи пазарни тенденции и да осъществят инвестиции, които да подпомогнат използването им. Възприемането на знание от пазарната среда подsigурява на компанията достъп до знанието на конкуренти, на доставчици, както и до различни методи за разрешаване на проблеми (Ahuja and Lampert, 2001). В контекста на казаното, можем да посочим разработения от Тийс и др. (Teece et al. 1997) модел на отворената иновация, който е в унисон с динамичните способности на компанията и посочва, че границите на организацията трябва да бъдат „пропускливи” с цел улесняване взаимодействията между тях и останалите организации – партньори, като по този начин позволяват по-лесното възприемане и въвеждане на технологии (West and Gallagher, 2006). Отново подчертаваме, че отворената иновация изисква осъществяването на интензивна комуникация вътре и извън организацията. Чрез взаимодействията с организациите-партньори в различни области, способността на компанията да повиши иновационните си възможности се увеличава чрез информацията и знанията, които тя получава. Отворената иновация подпомага използването на знанието на клиентите, доставчиците, партниращите компании и изследователските институти, с които взаимодейства организацията. Следователно тя изисква създаването и развитието на възможности за управление на разнообразните процеси, свързани с организационното знание – като откриването, използването, задържането му - които се осъществяват при взаимодействието между компаниите и обкръжаващата ги среда (Zahra & George, 2002; Foss et al., 2013). Реално следствие от обмяната на знания между партниращите си организации е създаването и усъвършенстването на нови продукти, услуги и процеси. Съществува положителна и значима връзка между практиките, свързани с управлението на знанието и иновациите, което още веднъж подчертава, че организациите трябва да се стремят да създават интегриран подход спрямо управлението на знанието, който да подпомага впитането му в корпоративната култура, с цел повишаването на иновационното представяне, което подпомага конкурентното предимство (Gloet and Terziovski, 2004).

Иновационното представяне на компаниите се повишава именно чрез взаимодействията с други компании (Hanna and Walsh, 2002; Ritter and Gemünden, 2004; Salman and Saives, 2005). Твърдението е особено валидно за малките и средни предприятия /МСП/, защото те се характеризират с ограниченост на ресурсите – човешки, финансови и пр. и за тях е важно кооперирането с други организации с цел преодоляване на ограниченията, които се явяват препятствие пред повишаването на конкурентното представяне (Hanna and Walsh, 2002; Kaufmann and Tödtling, 2002). При осъществяване на успешни партньорства при различни по размер и тип организации се увеличават и възможностите за генериране на

иновативни резултати, като се намаляват разходите и се редуцира рискът, свързан с осъществяването на изследванията и разработките. Възприемането и действието в съответствие с концепцията за отворена иновация подпомага увеличаването на набора от актьори, включващи се в създаването на знание, което освен всичко останало не изисква и сериозни финансови инвестиции.

Много от най-известните компании, като General Electric, Philips, Facebook, The Coca-Cola Company, Nivea, Apple, Samsung, Elly Lily и други, прилагат успешно в различни формати концепцията за отворена иновация.

Можем да обобщим, че възприемането и действието в контекста на отворената иновация, се свързва с ангажимента към успешното осъществяване на визията на организацията за сътрудничество при създаването и въвеждането в действие на ценността. Културата на иновацията е тази, която подпомага промяната, чрез която организацията запазва собствената си идентичност в мрежата от партньорства и взаимоотношения, които изгражда и поддържа.

## ЛИТЕРАТУРА

- Ahuja, G. and C. M. Lampert (2001). "Entrepreneurship in large corporations: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions." *Strategic Management Journal* 22: 521-543.
- Argyris, C and Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Benner, Mary J. and Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238- 256.
- Bobillo A.M., Rodriguez Sanz J. A. & Gaite F. T., (2006). Innovation Investment, Competitiveness, and Performance in Industrial Firms, *Thunderbird International Business Review*, 48, 6, 867–890
- Brown, S. L. and K.M. Eisenhardt,(1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- Bueno Campos, E., Longo-Somoza, M. and Salmador, M.P. (2010) "A Study on the Relations between Organizacional Identity and Intellectual Capital: Empirical Evidence in New Technology Based Firms at Madrid Science Park" (pp. 76-103), In López et. al. (Eds), (2015), *Intellectual Capital and Technological Innovation: Knowledge-Based Theory and Practice*, IGI Global, Hershey PA, USA.
- Cainelli, G., Evangelista, R. and Savona, M. (2006) Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, pp. 435-458, 2006;

- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). *The impact of innovation on economic performance in services*. *Service Industries Journal*, 24(1): 116-130.
- Calantone, R., Garcia, R., and Droge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management* 20(2): 90–103.
- Carbone, F., Contreras, J., Hernandez, J. & Gomez-Perez, J.S. (2012). Open innovation in an Enterprise 3.0 Framework: Three Case Studies, *Expert System with Applications*, 39, 8929-8939
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. V. et al, (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. HBS Press. 2006
- Chesbrough, H. V. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology Harvard Business Press,
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Video-Game Firm. *Journal of Organizational Behaviour*, 28(5): 587–605.
- Coleman, R. U. & Edey, C. (2010). Managing Creativity and Innovations in Organizations; *American Business Journal*; 7 (i): 66 – 79.
- Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt.(2005). Benchmarking best NPD practices part 3: The NPD process and decisive idea-to-launch activities. *Research-Technology Management* 47 (6): 43–55
- Crossan, M. M., and Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. [Article]. *Journal of Management Studies* 47 (6): 1154-1191.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 215-236
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A Meta-Analysis of effect of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 555-590

- Davila, Antonio, George Foster, and Mu Li. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*. 34 (3-4): 322-347.
- Decoster, J. (2011). Corporate Innovation – A Transformational Change; *International Business Review*; 9 (3) 146 – 162.
- Emden, Z., Calantone, R. J. & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 330-341
- Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Foss, E., Druin, A., Yip, J., Ford, W., Golub, E. & Hutchinson, H. (2013). Adolescent search roles. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(1), 173–189.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004), 'Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance,' *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402-409.
- Gopalakrishnan, S. & Bierly, P.E. (2006). The impact of firm size and age on knowledge strategies during product development: A study of the drug delivery industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 3-16.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, *Sociology and Technology Management*. Omega. Vol. 25. N° 1. pp. 15-28
- Grassman, O., Enkel, L., and Chesbrough, H. (2010), Future of open innovation, *R and D Management*, 40(3), pp. 213-221
- Griffit, R, St. Redding, J. V (2003) R&D and Absorptive Ccapacity: Theory and Empirical Evidence, *Scand. J. of Economics* 105(1), 99–118
- Hanna, V., & Walsh, K. (2002). Small Firm Networks: A Successful Approach to Innovation? *R&D Management*, 32(2), 201–207.
- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hurley, R. and Hult, T. (1998), ``Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination'', *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 42-54
- Judd, R. J. & McNeil, R. (2008) Large Firms and Small Firms: Job Quality, Innovation and Economic Development. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 13 (2).

- Jung, J., Su X, Baeza M and Hong S, (2008), The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment, *"The TQM Journal"*, Vol. 20 (6), 622 – 635
- Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22(3), 147-159.
- Laursen, K., Salter, A.J., 2006. Open for innovation: the role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27, 131–150
- Lichtenthaler, U.(2011). Open innovation: Past research, current debates and future directions. *Academy of Management*, February, 75-92
- Love, J., Roper, S., & Bryson, J. (2011). Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research Policy*, 40(10), 1438-1452.
- Mothe, C. and Nguyen-Thi, T.U. (2010), “The link between non technological innovations and technological innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 313-332
- Arasimha S. (2000). Organizational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 10 (1): 123-135
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
- OECD Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.) OECD.
- Ritter T. and Gemünden H.G. (2004), Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, 56: 691–697
- Roper, S, J Du, and J H Love. (2008) Modelling the Innovation Value Chain. *Research Policy* 37 (6-7):961-977
- Salman N. & Saives, A.-L. (2005), Indirect networks: an intangible resource for biotechnology innovation, *R&D management*, 35(2):203-215
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kliener, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Startegies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Century Business
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). ‘HRM as a predictor of innovation’. *Human Resource Management Journal* 16 (1): 3- 27
- Shneiderman, B. (2007). Creativity support tools: accelerating discovery and innovation. *Commun. ACM*, 50(12), 20-32
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533

- Tidd, J (2001) Innovation management in context: Environment, organization and performance *International Journal of Management Reviews*, 3(3),
- Troy, I. C., Szymanski, D. M. and Varadarajan, P. R. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 89-101.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6), 423-437.
- Vanhaverbeke, W. N. Roijakkers, A. Lorenz, H. Chezbrough (2016) The Importance of Connecting Open Innovation to Strategy, Chapter for “*Strategy and Communication for Innovation*”, third edition, N. Pfeffermann and J. Gould (eds.), Springer,
- Vermeulen, P. A. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective. *Organization Studies*, 28, 1523–1546.
- Wang, C. L., and P. K. Ahmed. (2004) The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7 (4): 303–13.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R & D Management*, 36(3), 319-331
- Zahra, S. and G. George. (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (2), pp. 836-866

## **НЕОБХОДИМОСТТА ОТ УПРАВЛЕНИЕ НА КРАУДСОРСИНГА И ИНОВАЦИОННАТА ДЕЙНОСТ**

**Емануела Есмерова**

## **CROWDSOURCING AND INNOVATION ACTIVITY ARE IMPORTANT FOR MANAGEMENT**

**Emanuela Esmerova<sup>44</sup>**

Received: 01.03.2018, Accepted: 16.04.2018

---

### ***Abstract***

*From an overview of the different types of crowdsourcing, our work has highlighted those where the crowd is used to obtain creative ideas (crowdsourcing creative tasks) or to obtain solutions to problems (crowdsourcing complex tasks). So far, there is little knowledge about the characteristics of the process used to aggregate ideas from the crowd. Therefore, this research has examined the characteristics of processes activity for the two types of crowdsourcing.*

*A qualitative study based on a semantic analysis allowed us to confirm the characteristics of the innovation process of crowdsourcing that contribute to the achievement of complex tasks and creative tasks.*

**Keywords:** *Crowdsourcing, Innovation, Crowdsourcing process, interaction, feedback, the crowd, creative ideas, complex tasks.*

**JEL Codes:** *M10, O31, O35*

---

### **Introduction**

Innovation has been a phenomenon for centuries which has for sole purpose to make human beings live more comfortably. In effect the implementation of innovations has been of paramount importance not only for the well-being, but sometimes the survival of individuals, entities and in some cases even for all civilizations and nations. Also the need

---

<sup>44</sup> European University – Macedonia Skopje, PhD, mail: [emaesmerova@yahoo.com](mailto:emaesmerova@yahoo.com)



to innovate is today one of the priorities of the company (Barsch, Capozzi and Mendonca, 2007; Andrew, Manget, Michael Taylor and Zablit, 2010). An innovation is generally described as a practice or a new object (Rogers, 2003). Innovation has been understood as «an implementation of a new product or the dramatically improved (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations "(OECD, Eurostat 2005). After the development of the concepts of innovation, these are the models of the innovation process that have emerged (for example Carlsson et al, 2002; Godin, 2006). All models are converging toward the idea that innovation management activities can be more or less correctly be described and viewed in process models. Some models describe the life cycle of the innovation by the S-shape and logistic function, which is composed of three distinct phases: Emergence, growth and maturity (Howard and Guile, 1992).

## **1. The process of innovation activity**

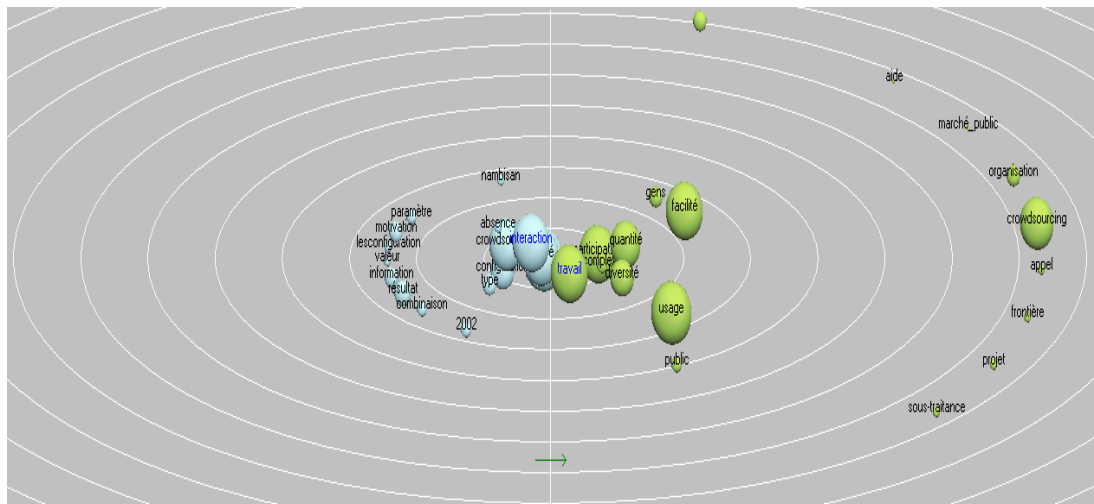
Literature describes the process of innovation as a linear process. Such a simple representation of the innovation process can be found in the first books. Joanna as that of Cooper who asserts that the management process of innovation "begins with an idea, developed by the technical activities and marketing which is done within departments in which decisions are taken and among which information is circulating " (Cooper, 1979). In the second definition, it is considered the idea of new product as a given, then that one of the main difficulties encountered door on the passage of the invention to innovation, and therefore on the generation of this idea (new product). In Marquis" model (Marquis, 1988), the process begins with the initial recognition of the technical feasibility and the assessment of the potential market which requires, at its opinion, the formulation of idea, the resolution of problems (research, experimentation and calculation; information easily available), solution (solution by invention; solution through the adoption), development (bugs and scales) and of the use and dissemination (implementation and use).

Kline -Rosenberg (Kline and Rosenberg, 1986) has developed a model that focuses on the feedbacks, on the ski lifts of phases located downstream to the upstream phases, on the interactivity of the research and of the different phases of the innovation process. In this model, the commencement of the activity is not a function of the final state of the previous activity. Nevertheless, it retains the phase of decision at the end of each activity. Compared to the sequential structure (linear model), this structure allows you to reduce the duration of the innovation process, but increased, according to some authors (Will Have ogy, 1991), the financial risks , because the evaluation of a step takes place while the next step is already started.

In addition, these definitions do not allow apprehending the "dynamic" of the process, that is to say, the rules of occurrence of the activities constituting the process,

each of which authors spoke in its definition. While on this point, and more precisely on the level of linearity of the process, that most of the authors based their modeling. In effect this limit has led several researchers to develop other process models. Indeed Rothwell has submitted five generations of models of innovations. in the picture he said that innovation is a process (The Scenario and the relationship Interaction/Work) where there are several actors, who demand a high level of integrations both at the international level that intra company and which is increasingly facilitated by the network on the basis of TI (technology information).

Picture 1- **CHART A**



### **The Scenario and the relationship Interaction/Work**

The main interest of these different approaches to the modeling lies in the fact that they can allow to situate, to understand and optimize the decision-making in relation to the process. We have to see for example that logic of sequential type imposes constraints of time on decision-making, but, on the contrary, it allows a reduction of the risk. The parallel logic as to it ensures a better completeness in the constraints taken into account, but implies a system of multicriteria decision. We come closer to the last approach of modeling, in considering that a large part of the problem of the control of the management innovation process is to ensure a perfect match between a given state of the technological system (perceived through the product model) and the states of the information system and the system of corresponding decision (collected through process models). However these models will change each time a new innovation project is started. We can also argue that there is no real innovation project, but rather there are overlaps in the activities of different form and intensity which form the basis for the next

generation of innovation. The importance of innovation and innovative activities for the favorable functioning of management organizations in particular and the economy in general is extremely high. The importance of innovation and innovative activities for the favorable functioning of organizations in particular and the economy in general is extremely high (Georgiev, I., Tcv. Tcvetanov, D. Blagoev. 2013).

Innovations are one of the most important factors necessary to ensure the sustainable development of business organizations and the economy as a whole. In this respect, they are identified as the key driver of social development and a decisive factor in human progress. (Ratka.Ivanova,2017), Innovation-modern means of achieving competitiveness, Journal of Science, Економија и Управление (Economics and Management) God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет-Благоевград, issue #1 Retrieved 1January/2017, from:<http://ep.swu.bg/images/pdfarticles/2017/ INNOVATION – MODERN MEANS OF ACHIEVING COMPETITIVENESS. Pdf, p. 145>. Orientation of the business organizations to continuous search for new ways and means of satisfying consumer preferences is a prerequisite for increasing their competitiveness on the basis of the development of research, development and innovation.(Ratka. Ivanova, 2017), Innovation-modern means of achieving competitiveness, Journal of Science, Економија и Управление (Economics and Management) God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет-Благоевград, issue #1 Retrieved 1January/2017, from:<http://ep.swu.bg/images/pdfarticles/2017/ INNOVATION – MODERN MEANS OF ACHIEVING COMPETITIVENESS. Pdf, p. 145>).

## 2. The foundation of Crowdsourcing

The word Crowdsourcing is constructed from the English word "Crowd" which means "the crowd" and a contraction of the word "Outsourcing" that can be translated as "outsourcing". Thus, "Crowdsourcing" can be translated by "outsourcing to the crowd", by convenience and because it is between in the current language we use the term Crowdsourcing in this text (Schenk, 2009). It is a recent concept, its genesis is itself characteristic of the phenomenon of web 2.0: it is in effect during a discussion on an internet Forum that the term appears for the first time, created by an anonymous Internet user. But it is the article, which appeared in the famous online log Wired, written by Jeff Howe and Mark Robinson who popularized this new term.

For Lebraty (2007) the Crowdsourcing is only a new mode of outsourcing: "The Crowdsourcing means the outsourcing by a organization, via a web site, of an activity of a large number of individuals whose identity is the more often anonymous".

Traditionally the word "outsourcing" means creating value from outside the organization. Outsourcing has become a mode of governance of major activities the Crowdsourcing of an organization for management (Lebraty, 2007). It is an agreement

which stipulates that an organization makes perform one part of the activities which it provides the treatment by another organization Arnold (2000). In a paper published by Ari de Geus in Harvard Business Review titled "Planning as Learning", he confirmed on a basic and a new idea in his time that is he only competitive advantage that the company enjoys is its leaders' ability to learn faster than its competitors, (Naser A. Aboyassin, Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen 13 2017, Toward a model for managing and measuring intangibles, , Journal of Science, Економија и Управлење (Economics and Management) God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет- Благоевград, issue #1 Retrieved 1 January/2017, **TOWARD A MODEL FOR MANAGING AND MEASURING INTANGIBLES, Pdf, p.96**).

The Crowdsourcing is a new modality of management activities by an organization. This modality will develop alongside the traditional approaches (internalisation and externalisation classic). The Crowdsourcing is inscribed in search for more flexibility: the flexibility applies to both the employees who risk the fragmentation of their activity in a multitude of micro-tâches the leading then to receive several micro-incomes. Thus, an individual wishing to work in this framework will always have a broad portfolio of tasks so as to achieve a satisfactory salary. The flexibility concerned then the organizations that have used the Crowdsourcing. In effect, it appears easier for it to break a contract or to find new suppliers that bind to a partner well identified (Lebraty; 2007).

The opinions concerning the potential effects the Crowdsourcing are divergent. Thus, for some the Crowdsourcing appears as a phenomenon having positive implications. However, others (mostly of non-Internet users identified) believe that it is a negative phenomenon which tends to strengthen the uncertainty (the risk of loss of skills for organizations and even for society as a whole) and the precarious. Orientation of the business organizations to continuous search for new ways and means of satisfying consumer preferences is a prerequisite for increasing their competitiveness on the basis of the development of research, development and innovation. (Varamezov, L. 2013). The generation of new ideas is essential to increase the competitive advantage of business organizations in terms of constant search for ways and means of improvement. (Ratka. Ivanova, 2017), Innovation-modern means of achieving competitiveness, Journal of Science, Економија и Управлење (Economics and Management) God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет- Благоевград, issue #1 Retrieved 1 January/2017, form: [\*\*INNOVATION – MODERN MEANS OF ACHIEVING COMPETITIVENESS. Pdf, p. 141\*\*](http://ep.swu.bg/images/pdfarticles/2017/). New ideas are the basis of innovation and innovative activity of enterprises. The fast pace, at which consumer requirements change, requires investing in innovative solutions to ensure the continued existence and development of business organizations. Namely *innovations are the main driving force of the market economy*. (Ratka. Ivanova, 2017), Innovation-modern means of achieving competitiveness, Journal of Science, Економија и Управлење (Economics

and Menagment )God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет- Благоевград, usuue #1 Retrievet 1January/2017, form: <http://ep.swu.bg/images/pdfarticles/2017/INNOVATION – MODERN MEANS OF ACHIEVING COMPETITIVENESS. Pdf, p. 141>).

In synthesis of the different comments, Lebraty (2007) stressed the convergence regarding the nature of the phenomenon of the Crowdsourcing, and a divergence of interpretation as to its effects. Furthermore, these interpretations appear similar to those set out in the major waves of outsourcing of years 80 (Galbraith and Kay, 1986). We note that relatively little of the scientific literature that discusses the process of the Crowdsourcing. Most of the process variables in this research are based on the knowledge of literature on the open source innovation. This type of innovation is suspected of having the greatest similarity with the Crowdsourcing (Schenk and Guittard, 2009). In this literature, the variables of following processes have been identified: the information and interaction. Those business organizations for management that do not have the potential to independently develop scientific and technical research may use various forms of technology transfer, which is divided into commercial and noncommercial (Georgiev et al., 2013, p. 130; Panteleeva, 2013, p. 226; Varamazov, 2013, p. 199).

### 3. Types of Crowdsourcing

Literature on the Crowdsourcing distinguishes several practices of Crowdsourcing. The typologies exercise the most used Crowdsourcing are: the original typology by Howe (2008), the one developed by Kleeman, Voss and Reider (2008), Schenk and Guittard (2009) and Brabham (2010) and the typology of the site "Crowdsourcing.org", an authority on the Crowdsourcing founded by professionals in the field, is included (Crowdsourcing.org, 2011).

The typologies have lots of similarities. They are based on the nature of the practice of the initiative of Crowdsourcing. The Crowdsourcing can be used for many purposes such as marketing, outsourcing or the resolution of problems. Thus, the difference between the typologies exercise lies in the absence of practices for certain typologies. However, after several comparisons of typologies and their practices, it may be pointed out that some authors like Howe (2008), Schenk and Guittard (2009), Brabham (2010) Kleeman et al. (2008) and Crowdsourcing.org (2011) propose five practices or groups (see table 3). The first group of typologies is based on the practices aimed to obtain solutions to the problems posed. The second group seeks to get creative ideas from the crowd. The third group seeks to obtain the opinion of the crowd, for example the vote by the crowd (opinion poll). The fourth group is based on the outsourcing of tasks to the crowd as the translation tasks (sub-contracting). Finally, there

is also a use of the Crowdsourcing for the purpose of raising funds for the crowd (collection of funds).

By against other authors such as Schenk and Guittard (2009) have developed three types of Crowdsourcing: Crowdsourcing complex tasks, Crowdsourcing creative tasks and Crowdsourcing routine tasks. However, as explained previously in our study we will consider two types of Crowdsourcing to know the Crowdsourcing complex tasks as well as the Crowdsourcing creative tasks.

The Crowdsourcing of the complex tasks: is described as the ability of the crowd to find solutions to the problems (Schenk and Guittard, 2009), this is in line with what Howe (2008) calls the access to the "wisdom of the crowd" to find solutions to a defined problem and in accordance with the typology of Kleeman et al. (2008) and Brabham (2010). Brabham (2010) also compares this practice to the fact of finding a needle in a haystack. There may be several solutions to the problem (Schenk and Guittard, 2009). The Crowdsourcing of the creative tasks: Schenk and Guittard (2009) describe the Crowdsourcing of the creative tasks as a practice in which the crowd offers a certain novelty and creativity. This is in line with the typologies of Brabham (2010), Howe (2008) and Crowdsourcing.org (2011).

The Crowdsourcing.org (2011) adds that the crowd has full of creative minds to develop the design and increases the originality. Brabham (2010) stipulates that in the crowd there are also wrong answers, however, the good ones are the ones supported by the market. The development of innovative activity is associated with the smart growth of economies, which has drawn attention for recent years (Georgiev, I., Tcv. Tcvetanov. 1997).The organizational learning: it is one knowledge management fields in sharingexperiences, innovation publishing in the whole company, and it is also a sourcefor competitive advantage especially when it is more intensive and more rapid thancompetitors. (Naser A. Aboyassin, Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen13 2017), Toward a model for managing and measuring intangibles, Journal of Sience, Економија и Управление (Economics and Menagment )God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет- Благоевград, usuue #1 Retrievet 1January/2017,**TOWARD A MODEL FOR MANAGING AND MEASURING INTANGIBLES, Pdf, p.95).**

## **Conclusion**

The goal of this article was to provide new insights and to better define the concept of process of Crowdsourcing (stains creative and complex tasks). After achieving this goal and answer the research question we have chosen to perform a semantic analysis on a sample of 23 motivated volunteers (including thirteen women) and interested in the web, the E-management and the practice and the management of virtual communities. On the basis of literature, a theoretical framework has been constructed and questions for a

list of topics were made. By means of a qualitative analysis, the dominant configurations have been found. The data of the interviews have provided explanations for the configurations encountered. This conclusion gives an answer to the research question posed at the beginning of this article: Does the concept of Crowdsourcing constitute a process of innovation for the execution of the creative tasks and complex tasks? The answer to this question is given by the conclusion of the results for the three scenarios on the competence, learning (feedback), and the interaction in the process of Crowdsourcing. Thus, based on our study and by a deductive approach, this concept based on the crowd can be assumed that the Crowdsourcing a process innovation management which is not neither of the first nor of the second generation. This process of innovation has variables which have the same effect on the Crowdsourcing complex tasks and Crowdsourcing creative tasks.

## REFERENCES

- Acar, O., & Van den Ende, J. (2011). Motivation, reward size and contribution in idea crowdsourcing, proceedings of the DIME-DRUID Academy Winter Conference 2011. Retrieved May 20, 2011, from: <http://www2.druid.dk/conferences/>
- Mathieu Guidere, méthodologie de la recherche 2004 edition ellipses
- Omar Aktouf méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations 1987
- Joe Tidd, TANAKA Business School, imperial college London ‘innovation models’
- Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON MODELE DE PROCESSUS D’INNOVATION avril 2001 3e Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels»
- A.J. Berkhout, Dap Hartmann, Patrick van der Duin and Roland Ortt Innovating the innovation process Int. J. Technology Management, Vol. 34, Nos. 3/4, 2006
- Arnold, U., (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n.6, pp. 23-29.
- Georgiev, I., Tcv. Tcvetanov. (1997). Menidjmynt na firmenite inovacii i investicii. Sofia: Univ. izd. “Stopanstvo
- Dahlander, Linus, and Wallin, Martin W. (2006). “A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets.» *Research Policy*, 35, 1243-1259 Grey, 1998
- Galbraith, C. S., Kay, N. M., (1986), Towards a theory of multinational enterprise, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 7, n. 1, pp. 319.
- Georgiev, I., Tcv. Tcvetanov, D. Blagoev. (2013). Menidjmynt na firmenite inovacii i investicii. Sofia: Izd. kompleks UNSS

- Howe J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future business*. London: Random House Business Books.
- Kleemann, F., Voss, G.G., & Rieder, K. (2008). Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology and Innovation Studies*, 4(1), 5-26.
- Krogh, V. G., Spaeth, S., Lakhani, K. R., (2003), Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study, *Research Policy*, Vol. 32, n. 7, pp. 1217— 1241.
- Lebraty, J.F (2007), Vers un nouveau mode d'externalisation: le crowdsourcing, 12ème conférence de l'AIM, Lausanne: Switzerland (2007).
- Poetz, M.K, & Schreier, M. (2010) The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*. (Forthcoming)
- Schenk, E., & Guittard, C. (2009). *Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?* (Working paper 00439256\_v1). Retrieved November 12, 2010, from: [http://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/halshs-00439256\\_v1.html#download](http://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/halshs-00439256_v1.html#download)
- Lebraty and Lobre 2009, value creation and crowdsourcing: the two paths
- Dujarier A.M., 2008, l'économie du crowdsourcing et ses alternatives, séminaire: politiques et technologies de l'amateur, université de Lille 3
- Maxim Kotsemir, Dirk Meissner, conceptualizing the innovation process- trends and outlook
- Bonaccorsi A. & C. Rossi (2003). « Why Open Source can succeed », *Research Policy*, 32(7): 1243-1258.
- Tarek, Abdellatif., 2010. Le crowdsourcing: une strategie pour le choix d'une approche KM pour l'optimisation des compétences de la foule. SIIE 2010
- Tiemann, M., (2006), An objective definition of open standards, *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 28, n. 5, pp. 495507.
- Bayus, B.L. (2010). Crowdsourcing and Individual Creativity Over Time: The Detrimental Effects of Past Success (Working paper). Retrieved April 12, 2011, from <http://ssrn.com/abstract=1667101>
- Brabham, D. (2008), Crowdsourcing as a Model for Problem Solving : An Introduction and Cases, Available at: <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/Crowdsourcing-Problem-solving.pdf> [Accessed 14 Feb 2018]
- Fichter, K. (2009). Innovation communities: the role of networks of promoters in Open Innovation. *R&D Management*, 39(4), 357-371. 70.
- Leimeister, J.M., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmar, H. (2009). Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-based Idea Competitions. *Journal of Management Information Systems*, 26(1), 197-224.



- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Varametov, L. (2013). *Inovatsionen menidjmynt*. Svistov: Akad. izd. "Tcenov"
- Naser A. Aboyassin, Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen13 2017, Toward a model for managing and measuring intangibles, *Economics and Menagment*, vol. XIII, issue 1/2017, Економски факултет- Благоевград
- Ratka. Ivanova, (2017), Innovation-modern means of achieving competitiveness, *Economics and Menagment*, vol. XIII, issue 1/2017, Економски факултет- Благоевград

## РЕГУЛИРАНЕ НА ПАЗАРА НА ЦЕННИ КНИЖА НА ГЛОБАЛНО НИВО

Александра Станковска, Савица Димитриеска, Васко Стамевски

### SECURITIES MARKET REGULATION ON GLOBAL LEVEL Aleksandra Stankovska<sup>45</sup>, Savica Dimitrieska<sup>46</sup>, Vasko Stamevski<sup>47</sup>

Received: 31.03.2018, Accepted: 10.04.2018

---

#### **Abstract**

*The subject of this paper is the current capital market problem from the legislation aspect, especially the stock exchanges where long-term financial instruments are traded. A review of the capital market legal framework, the capital market function, the key institutions that act on global and national level, the way of their establishment and the processes of their interactions are given.*

*In the paper, a comparative approach has been made regarding the characteristics and legal regulations of the stock exchanges in highly developed economies with regard to the Macedonian Stock Exchange legislation. The paper's aim is to give a legal regulations overview regarding the capital market function, especially the stock exchanges operation with securities and the trading manner in the securities issue, as an actual long-term financing source.*

**Keywords:** capital market legislation, stock exchange, securities & securities issue

**JEL Codes:** G10, G15

---

## **1. Introduction**

Management of the company needs to consider a variety of questions when entering the securities market: transaction structure and financing; historical track record; corporate governance and management and the typical cost of the various alternatives of entering the finance market.

---

<sup>45</sup> European University-Republic of Macedonia, Faculty of Economics, Full-time professor in Corporate Finance, PhD, [Aleksandra.Stankovska@eurm.edu.mk](mailto:Aleksandra.Stankovska@eurm.edu.mk)

<sup>46</sup> European University-Republic of Macedonia, Skopje, Faculty of Economics, Full-time professor in Marketing, PhD, [Savica.Dimitrieska@eurm.edu.mk](mailto:Savica.Dimitrieska@eurm.edu.mk)

<sup>47</sup> International Slavic University Gavrilov Romanov Derzavin, Sv.Nikole-Bitola, Assist. Professor, PhD, [vasko.stamevski@gmail.com](mailto:vasko.stamevski@gmail.com)

The importance of securities regulation increased in recent years because investors can buy securities anywhere in the world. Investor confidence is the key in securities markets and securities regulation address this through regulation of issuer disclosure and accounting and audit standards. Regulation is designed to address asymmetries of information between issuers and investors, clients and financial intermediaries and between counterparties to transactions; and to ensure smooth functioning of trading and clearing and settlement mechanisms that will prevent market disruption and foster investor confidence. (Carvajal & Elliot., 2007)

Securities issuers are obliged to meet certain criteria in order to protect potential investors. A comparative analysis of the legal framework of securities markets, the functioning of the capital market, the key institutions that act on the world and the national level, the way of their establishment and the processes of their interactions are made.

The IOSCO Objectives and Principles of Securities Regulation constitute a valuable tool to evaluate the strengths and weaknesses of a regulatory framework. The principles cover all the regulatory issues mentioned above, which are divided into eight different categories (Carvajal A., Elliot J., 2007):

- Principles 1–5 concern the structure and effectiveness of the regulator;
- Principles 6 and 7 consider the role and structure of self-regulatory organizations;
- Principles 8–10 examine the enforcement program and activities of the regulator;
- Principles 11–13 examine the regulator's cooperation with domestic and international counterparties;
- Principles 14–16 concern the regulatory regime for issuers;
- Principles 17–20 concern the regulatory regime for collective investment schemes;
- Principles 21–24 concern the regulation of market intermediaries;
- Principles 25–30 consider the regulation of the secondary markets.

Stock exchanges are already acting as SROs and the SRO structure needs to be strengthened further. The objective for promoting intermediaries like stock exchanges as SRO is that since they have a better feed on the ground reality, they should take care of the micro aspects of regulations. The several inherent conditions of self-regulation are: (Securities and Exchange Board of India, 2005)

- ✓ Self-regulation becomes the responsibility of the market and may result in greater acceptance of rules by the members of SRO;
- ✓ It also provides market players with greater flexibility to respond to securities market;
- ✓ It avoids duplication of responsibility: It is observed that over the years that if the regulatory body gets into micro regulation, it loses sight of the fundamentals, which in turn results in duplication of responsibilities; and

✓ Besides, SROS are expected to have a better understanding of the ground realities.

For any organization/body like a stock exchange to function effectively as an SRO, it is necessary for it to enforce compliance of bye-laws, rules and regulations laid down by itself. Further, these SROs should be able to enforce and establish rules, which prevent manipulative trade practices and permit just and equitable principles of trade.

## **METHODOLOGY**

To achieve the object of this paper, the securities market legislation data has been collected. The methodological approach in the paper preparation is multidisciplinary. Apart from theoretical research, the analytical and comparative method is applied. The secondary information is mostly from websites, books, journals, etc. Macedonian and foreign literature were used in the preparation of the work.

## **ANALYSIS AND DISCUSSION**

### **Regulation of the securities market in the United States & United Kingdom**

The United States securities market represents one of the largest sources of capital in the world. Securities regulation in the United States is the field of U.S. law that covers transactions and other dealings with securities. The term is usually understood to include both federal and state level regulation by purely governmental regulatory agencies, but sometimes may also encompass listing requirements of stock exchanges and rules of self-regulatory organizations like the Financial Industry Regulatory Authority.

The laws and rules that govern the securities industry in the U.S. derive from a simple and straightforward concept: all investors, whether large institutions or private individuals, should have access to certain basic facts about an investment prior to buying it. To achieve this, the Securities and Exchange Commission requires public companies to disclose meaningful financial and other information to the public, which provides a common pool of knowledge for all investors to use to judge for themselves if a company's securities are a good investment.

The Securities and Exchange Commission is an independent federal authority that regulates securities trading in the U.S. and it was the first federal agency dedicated to the regulation of financial markets. Only through the steady flow of timely, comprehensive and accurate information can people make sound investment decisions. (U.S. Securities and Exchange Commission, 1999)

The Securities Exchange Act was signed June 6th, 1934, and created the Securities and Exchange Commission (SEC). It was response to the original problem with the Blue Sky Laws. Investor confidence had been shattered by the crash, and several more acts

were passed with the intention of rebuilding it. These included the Public Utility Holding Company Act (1935), the Trust Indenture Act (1939), the Investment Advisors Act (1940) and the Investment Company Act (1940). The enforcement of all of these acts was left to the SEC. (Beattie, 2017)

The SEC also oversees other key participants in the securities world, including stock exchanges, broker-dealers, investment advisors, mutual funds, and public utility holding companies. (U.S. Securities and Exchange Commission, 1999)

In October 2000, the Securities and Exchange Commission issued the Regulation Fair Disclosure regulation (Reg FD), which required publicly traded companies to disclose material information to all investors at the same time. Reg FD helped level the playing field for all investors by helping to reduce the problem of selective disclosure. In 2010, the Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act was passed to reform securities law in the wake of the financial crisis of 2007–2008.

In the United Kingdom, the HM Treasury is responsible for the overall institutional structure of regulation in the field of financial stability, and the legislation which governs it. The Financial Services and Markets Act (FSMA), which came into force on 1 December 2001, sets out the statutory framework for the regulation of the financial markets, and provides for the establishment of the Financial Services Authority (FSA) as the single statutory regulator directly responsible for the regulation of deposit-taking, insurance and investment businesses.

The responsibility for the regulation of the financial matters was shared by several organisations, namely the Bank of England, the Securities and Investments Board (which became the FSA), Self-Regulating Organisations (SROs - Self-regulatory organisations include the Investment Management Regulatory Organisation, Personal Investment Authority, and Securities and Futures Authority), the Department of Trade and Industry Insurance Directorate, the Building Societies Commission, the Friendly Societies Commission and the Registry of Friendly Societies.

The Financial Services and Markets Act 2000 imposed four statutory objectives upon the FSA:

- ✓ Market confidence: maintaining confidence in the financial system;
- ✓ Financial stability: contributing to the protection and enhancement of stability of the UK financial system;
- ✓ Consumer protection: securing the appropriate degree of protection for consumers; and
- ✓ Reduction of financial crime: reducing the extent to which it is possible for a business carried on by a regulated person to be used for a purpose connected with financial crime.

The Financial Services Act 2010, which was passed by Parliament on 8 April 2010, gave the FSA the additional statutory objective of "Contributing to the protection and

enhancement of the stability of the UK financial system" and removed the public awareness objective.

### **Securities regulation in Germany**

Securities law as a distinguished field of law did not exist in continental Europe prior 1980. Due to the pressure to implement European directive into national law did securities eventually emerge from the shadows. While a US securities regulation system has already been advanced in the sixties the European system has not been able to catch up such a lead.

The German securities markets are basically divided by law into two different markets: a regulated market (Regulierter Markt) and a regulated unofficial market (the "Regulated Unofficial Market"; Freiverkehr). These markets differ in terms of approach to the regulation of trading, listing and continuing obligations.

The Regulated Market is the most regulated of the German markets in terms of listing requirements and continuing obligations. The least regulated market is the Regulated Unofficial Market. The market segmentation referred to above applies to all Stock Exchanges. The main Stock Exchange in Germany is the Frankfurt Stock Exchange (Frankfurter Wertpapierbörse- FWB). The FWB established two market segments on January 1, 2003. These two segments are the General Standard (the "General Standard") and the Prime Standard (the "Prime Standard").

The Stock Exchange Act (BörsG), the Securities Trading Act (WpHG), the Securities Prospectus Act (WpPG53) and the Securities Acquisition and Takeover Act (WpÜG54) are the main sources of federal securities law in Germany that is passed by the federal legislator.

Most important regarding oversight of capital markets and enforcement of its governing rules is the Securities and Trading Act, which regulates the scope of function and the duties of the German Federal Financial Supervisory Authority (BaFin). The BaFin, as an executive authority, has a restricted power of rule-making while its primary task is in the field of securities law enforcement. The BaFin has certain fields in which it can enact ordinances and guidelines. Aside from this power to legislate it can act through informal administrative means, as well as administrative acts (gm. § 35 I VwVfG6). (Fechner & Tipton., (2016)

Securities and other investment products may not be offered for sale to the public in Germany without a prospectus; and the publication of any such prospectus requires the prior permission of BaFin. For this purpose BaFin checks whether the prospectus contains the minimum information required by law and whether it has been written in a way that is readily understandable. BaFin also ensures that the prospectus contains no contradictory statements. The BaFin does not verify the respectability of the issuer nor does it examine

the product itself. Issuers of investment products must make an explicit reference to that fact in their sales prospectuses. Offerors are expressly prohibited from making advertising statements that may give a misleading impression about the scope of BaFin's examination. (BaFin, 2018)

## **Regulation of the securities markets in Australia & in Japan**

Financial regulation in Australia is split mainly between the Australian Securities and Investments Commission (ASIC) and the Australian Prudential Regulatory Authority (APRA). The Australian Securities Exchange has also played a role in regulating market conduct.

The supervision of securities exchanges in Australia is the responsibility of the following three parties:

1. The Minister for Financial Services and Regulation who has functions and powers to maintain market integrity and investor protection in a general sense;
2. The Australian Securities and Investments Commission (ASIC) as the statutory regulator which broadly oversees market supervision;
3. The exchanges which are the front line regulators of the markets.

This is generally known as a co-regulatory model, a combination of statutory and self-regulation, aimed at contributing to investor confidence and market integrity.

To facilitate the monitoring of trading activity, each equity market operator is required to establish a network connection into ASIC's Integrated Market Surveillance System (IMSS), and during the course of each trading day, provide a parallel data feed consisting of: (ASIC, 2018)

- all orders, trades, and quotes being processed and disseminated by the market's trading engine, and
- all trading session and security price and status-related messages.

ASIC has developed a standard messaging protocol for the feed, based on FIX (Financial Information Exchange). This standard, called the Australian Market Regulation Feed, will help ensure that transmission of messages from each market operator to ASIC's IMSS has a consistent structure.

Market participants and other equity market stakeholders may also use the standard specification if desired. The standard is defined and governed by the following documents which will be of particular interest to business analysts, systems architects, and developers:

- Australian Market Regulation Feed - FIX Specification;
- Australian Market Regulation Feed - FIX Rules of Engagement;
- Australian Market Regulation Feed - FIX Message Sequence Guide;
- Australian Market Regulation Feed - FIX Certification Manual; &

- Australian Market Regulation Feed - FIX Specification Governance.

Australia currently has three operational stock exchanges, namely the Australian Stock Exchange Limited (ASX), the Stock Exchange of Newcastle Limited and the Bendigo Stock Exchange Limited, and a specialist futures exchange, the Sydney Futures Exchange Limited. For all intents and purposes, the ASX is Australia's only significant stock exchange. It operates Australia's primary national stock exchange for equities, derivatives and fixed interest securities.

The Japanese capital market is one of the world's most dynamic markets in terms of its depth, reach, sophistication, and connectivity. The securities market in Japan is governed by the Securities and Exchange Law which was first enforced in 1947. The Financial System Reform, dubbed the "Japanese Big Bang" that began in November 1996 brought about a number of changes to the regulation of the financial markets. The aim of the Reform was to rebuild the Japanese financial markets into a free, fair and global market comparable to the New York and London markets.

The Japanese securities market enjoys a well-built and efficient legal and regulatory framework as well as a sound business environment. The government regulator and SROs are committed to ensuring the transparency, integrity, and stability of the Japanese market.

The Japan Securities Dealers Association (JSDA) is an association functioning both as a self-regulatory organization and as an interlocutor between market participants and various stakeholders including the government authorities. Both functions work independently. The approximately 500 JSDA members consist of securities firms and other financial institutions operating securities businesses in Japan.

The main equity market in Japan is the Tokyo Stock Exchange (TSE) one of the oldest stock exchanges in the world, established in 1878. The TSE offers three markets: (Westlaw, 2018)

- ✓ The first section (for blue-chip companies with high liquidity) on the main board (First Section);
- ✓ The second section (for well-established medium-sized companies) on the main board (Second Section);
- ✓ Mothers (for emerging companies).

In addition to these markets, the TSE has been managing JASDAQ since July 2013 (for emerging companies), which was previously managed by the Osaka Securities Exchange. JASDAQ offers two markets:

- ✓ JASDAQ Standard.
- ✓ JASDAQ Growth.

The TSE also offers the TOKYO PRO Market, a market exclusively for professional investors established in June 2009. Listing and continuous disclosure requirements are



less burdensome, as compared to the other markets; however, the number of listed companies is limited and this market is not active.

### **Regulation of the securities markets in Republic of Macedonia**

Macedonian Law on securities, regulates: the manner and conditions for the issuance and trading with securities; the manner of and conditions for registration of securities, clearance and settlement of purchase and sale transactions with respect to securities, and execution of non-trade transfers and restrictions on the rights arising from securities; the manner and conditions for functioning of the capital market and of the licensed market participants; disclosure obligations of joint stock companies with special notification obligations, members of managing bodies, directors and certain shareholders; prohibited conduct with respect to operations with Securities; the status and authorities of the Securities and Exchange Commission of the Republic of Macedonia; manner and conditions for managing the bankruptcy and liquidation of licensed market intermediaries; and other issues with regard to securities. (Macedonian Stock Exchange, 2018)

The story of the Macedonian Stock-Exchange began in 1995. On September 13th the Inaugural Meeting of the Macedonian Stock Exchange took place. This is the official date of the establishment of the first organized securities exchange in the history of the Republic of Macedonia considering that the country had never before had a stock exchange. The Exchange was established as a joint stock company operating on a non-profit basis, with a founding capital of one million deutschmarks.

The new regulation on the securities market operations brought better results in the 1998 trading. The introduction of the block transactions initiated the process of intensive ownership consolidation and concentration of the trading companies' shares in the hands of a smaller number of shareholders. In this year MSE published the Stock exchange manual. The international collaboration and the participation of foreign investments in the Exchange made a considerable growth in this year.

In 2005, The Macedonian Stock-Exchange was accepted as a corresponding member of the Federation of European Stock Exchanges (FESE). A software application called SEI-NET was introduced, as the official and only way of delivering information from the listed companies to the Exchange. The new Securities Law was passed, with which a further harmonization of the regulation in the securities industry with the EU Directives and the principles of IOSCO was made.

### **CONCLUSION**

The role of securities markets increased globally and securities markets offer an alternative source of intermediation, reduce cost of capital, increase savings and investment. The world of investing is complex, fascinating, and can be very fruitful. But long term securities, such as stocks and bonds can lose value, because there are no guarantees.

The entire securities operation is carried out on regulated, organized stock exchanges where securities laws are respected, the rules of self-regulatory organizations and clearing houses, through which the settlement of securities transactions, are observed. Generally, strong links among financial markets requires some kind of standardization or convergence in regulations and there are differences between jurisdictions due to unique characteristics.

## REFERENCES

- ASIC (2018), Australian Market Regulation Feed, Available at: <http://asic.gov.au/regulatory-resources/markets/supervision/australian-market-regulation-feed> [Accessed 18 March 2018]
- BaFin, Federal Financial Supervisory Authority, Available at: [www.bafin.de/EN/Aufsicht/Prospekte/prospekte\\_node\\_en.html](http://www.bafin.de/EN/Aufsicht/Prospekte/prospekte_node_en.html) [Accessed 15 March 2018]
- Beattie A. (2017), The SEC: A Brief History of Regulation, Available at: <https://www.investopedia.com/articles/07/secbeginning.asp#ixzz58yJIPR1F> [Accessed 20 Feb 2018]
- Carvajal, A., Elliot J., (2007), Strengths and Weaknesses in Securities Market Regulation: A Global Analysis, Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp07259.pdf> [Accessed 10 March]
- Charles R. Geisst Wall Street: A History: From Its Beginnings to the Fall of Enron, Oxford University Press, New York, 2004.
- Fechner, M., Tipton, Tr. (2016), Securities Regulation in Germany and the U.S., Available at: [http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=fisch\\_2016](http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=fisch_2016) [Accessed 15 March 2018]
- Hasbrouck J., Empirical Market Microstructure: The Institutions, Economics and Econometrics of Securities Trading, Oxford University Press, New York, 2007.
- Khademian A. M, The SEC and Capital Market Regulation: The politics of Expertise, Policy and Institutional Studies, Washington DC, 1994.
- Macedonian Stock Exchange (2018) Law on Securities, Available at: <http://www.mse.mk/en/content/21/1/2008/law-on-securities> [Accessed 15 March 2018]
- Osano H. & Tachibanaki T., Banking, Capital Markets, and Corporate Governance, Palgrave, 2001.

- O'Sullivan M., *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*, Oxford, 2001.
- Securities and Exchange Board of India (2005) Annual Report 2003-2004, Part Three: Regulation of Securities Market, Available at: [https://www.sebi.gov.in/sebi\\_data/commondocs/regulation\\_p.pdf](https://www.sebi.gov.in/sebi_data/commondocs/regulation_p.pdf) [Accessed 18 March 2018]
- U.S. Securities and Exchange Commission (1999), *The Investor's Advocate: How the SEC Protects Investors and Maintains Market Integrity*, Available at: <http://www.columbia.edu/~hcs14/SEC.htm> [Accessed 18 March 2018]
- U.S. Securities and Exchange Commission (1999), *The Investor's Advocate: How the SEC Protects Investors and Maintains Market Integrity*, Available at: <http://www.columbia.edu/~hcs14/SEC.htm> [Accessed 18 March 2018]
- Westlaw (2018), Available at: <https://content.next.westlaw.com> [Accessed 16 March 2018]

**РЕФОРМИТЕ В БАНКОВИЯ НАДЗОР В БЪЛГАРИЯ**  
**Мирослав Неделчев**

**REFORMS OF BANKING SUPERVISION IN BULGARIA**  
**Miroslav Nedelchev<sup>48</sup>**

Received: 16.04.2018, Accepted: 04.05.2018

---

***Abstract***

*The aim of the paper is to present the dynamics in the banking supervision of Bulgaria. The international trend to extend the scope of banking supervision is reflected in the national policy for development of banking system. The recommendations in the European directives create an environment for the restructuring of banking supervision in individual Member States to scope extension to non-financial information and good corporate governance practices.*

*The results of the paper reach a new wave, which is aimed at modernizing and restructuring both the banking system, as well as the banking supervision. The dynamics of adapting banking supervision to the new reality differs for home and host countries. For the banking system of Bulgaria, which is predominantly represented by subsidiaries of European banking groups, the supervision authority is restructured towards non-financial information, including good practices of corporate governance.*

***Keywords:*** supervision culture, corporate governance, non-financial information

***JEL Codes:*** E58, G28, G34

---

**1. Introduction**

The financial markets in Eastern Europe are characterized by service provision through subsidiaries of cross-border banks (European Bank Coordination Vienna Initiative, 2012). Subsidiaries of banking groups from Austria, Italy and France have significant share of the banking market. These subsidiaries represent an insignificant part of the banking group's activity and significant activity in the host country's economy (Sariiski, 2010). Coordination between supervisors from home and host countries is therefore more complicated due to the sub-subsidiarity of subsidiaries in the banking group and a focus on financial stability in Eastern Europe.

---

<sup>48</sup> Economic Research Institute, Bulgarian Academy of Sciences, mknedelchev@abv.bg

The characteristics of Bulgaria's modern banking system are mainly determined by membership in the European Union. The benefits of such membership are not fully utilized due to some country specific factors: Bulgaria is not a member of the euro area and much of the European directives are implemented through local regulations; the majority of banks are concentrated in foreign ownership and are not public companies. As in most eastern European countries, and in Bulgaria, the banking sector is dependent on external influences, as evidenced by the transfer of the crisis through us through foreign banking groups.

Due to the fact that it is not a member of the euro area, at the present stage of the reforms Bulgaria does not participate in the decision-making process and has no elected member on the board of the European Central Bank. Bulgarian banks are unable to use liquidity support from the Bulgarian National Bank (due to the currency board arrangement) and the European Central Bank (due to lack of euro area membership), as well as the European Stability Mechanism and the European Restructuring Fund.

Changes in the European Union's supervisory framework since the start of the global financial crisis have reduced the operational capacity of the supervisory authority (International Monetary Fund, 2015a). For Bulgaria, whose currency is not the euro, there is an opportunity to participate in the single supervisory mechanism by establishing closer cooperation with the European Central Bank. In a request for closer cooperation, the Bulgarian National Bank assumes responsibility for adopting EU's directives and for complying with the instructions of the European Central Bank.

The new reality has increased the requirements and expectations for the supervision. They are imported into Bulgaria under the European Union's legislative and convergence program (International Monetary Fund, 2015a).

According to the new reality, we have formulated research hypotheses to be tested:

*H1: The reform of banking supervision in Bulgaria is determined by membership in the European Union;*

*H2: The development of cross-border banks in the euro area determines the dynamics of banking supervision in Bulgaria.*

The structure of the paper covers two parts. In the first part we present the reform of banking supervision in Bulgaria; the second part contains the components of the development of banking supervision.

## **2. Reforming banking supervision in Bulgaria**

The banking system in Bulgaria is characterized by the dominant presence of foreign banks through subsidiaries and branches, which is why they represent a channel for the transfer of potential risks from the home countries (Bulgarian National Bank, 2015a). The Bulgarian National Bank monitors the relations and operations of subsidiaries and

branches of foreign banks by taking precautionary measures to counteract potential external risks. The prevalence of foreign ownership in the banking system defines Bulgaria as a host state and the corresponding type of supervision (International Monetary Fund, 2015a).

The scope of supervision in Bulgaria is limited to national frameworks and is inconsistent with the degree of integration of European banking markets. The opportunities for the country to control the activities of its subsidiaries are limited only to bilateral agreements between the Bulgarian National Bank and the supervisors of their parent banks (Nedelchev, 2018). Given the presence of the European Union banking groups represented by their subsidiaries and their importance for the stability of the group, the participation of the Bulgarian National Bank is limited to the application of European directives in national regulations.

Foreign subsidiary-banks follow the corporate governance practices of the parent bank, which does not always lead to the transposition of good practices in corporate governance (International Monetary Fund, 2017a). Corporate governance of foreign subsidiaries remains a challenging subject and a key issue for supervisors. The challenge is always to achieve the right balance between a parent bank and a subsidiary bank. This includes cases where the subsidiary bank is not material to the banking group but is of systemic importance in the host country. Such a situation is the banking system in Bulgaria - most of the policies, including risk management, internal control, credit policy and large exposures of foreign banks, are controlled by the parent bank. The boards are made up of parent bank managers and play a procedural role in validating group policies rather than playing a leading role. Due to this fact, oversight in Bulgaria has as its main function to keep the balance between the interests of the subsidiary bank and the banking group.

The taken macro- and micro-measures in Bulgarian banking system helped to withstand the global financial crisis. However, in 2014, two banks with local capital went bankrupt and put the banking system in a crisis situation. Due to doubts about the viability and normal functioning of the banking system, the banking supervision is subject to criticism (International Monetary Fund, 2015a).

After a series of international recommendations by a joint team of the International Monetary Fund and the World Bank (International Monetary Fund, 2015a) and at the national level by the Bulgarian National Audit Office (Bulgarian National Audit Office, 2015), as well as the policy measures taken in the management of the Bulgarian National Bank, there are some improvements in supervisory policies. The modern framework of banking supervision is based on findings and recommendations of the assessment of the effectiveness of banking supervision and the audit of the efficiency and effectiveness of banking supervision (Bulgarian National Bank, 2015b). Restructuring of banking supervision in Bulgaria started in 2015 with the adoption of „Plan on Reforms and

Development of Banking Supervision Exercised by the Bulgarian National Bank“. The reform of banking supervision is aimed at aligning national and international practices (Basel Committee on Banking Supervision, 2012). From the beginning of 2016, reports on established supervisory problems, supervisory measures and their implementation are reviewed on a quarterly basis by the Governing Council of the Bulgarian National Bank (Bulgarian National Bank, 2016). The significant progress made in improving banking supervision has been enforced (European Commission, 2018). Notwithstanding the progress made, banking supervision continues to be in convergence with international good practices (European Commission, 2017).

The assessment of the application of international banking supervision principles shows improvement for Bulgaria. Of the 29 principles of the Basel Committee, nine principles have been identified as compliant, 12 as largely compliant and 8 as being materially non-compliant (International Monetary Fund, 2017b). Parallel to the dynamics of improving banking supervision is the lagging behind: inadequate management of the Bulgarian National Bank exercising supervisory functions and insufficient coordination and exchange of information with other institutions related to the supervisory function.

### **3. Development of banking supervision in Bulgaria**

The international assessment for the banking supervision in Bulgaria has been highly rated (compliance and partial compliance) with classical supervision criteria for compliance with certain financial ratios. The practice of the past two decades has shown that limiting supervision to financial discipline is one of the causes of the global financial crisis. In the new reality, the scope of supervision is extended to non-financial information, incl. good practices in corporate governance. This conclusion is corroborated by the findings and recommendations of the International Monetary Fund and the World Bank for the reform of banking supervision in Bulgaria - international organizations find largely non-compliance with the criteria for non-financial information and the internal management of banks. Total five principles for effective banking supervision (Basel Committee on Banking Supervision, 2012) are assessed as materially non-compliant: Principle 2 Independence, accountability, resourcing and legal protection for supervisors, Principle 6 Transfer of significant ownership, Principle 11 Corrective and sanctioning powers of supervisors, Principle 14 Corporate governance, and Principle 27 Financial reporting and external audit.

In the new reality, the scope of banking supervision in Bulgaria extends to non-financial information and internal governance of banks:

#### **3.1. Fit and proper assessment of shareholders**

In licensing and during ongoing monitoring an assessment is carried out of shareholders with a certain share of ownership (with three and more percent direct

holding of shares as well as through related parties). The purpose of the assessment is to determine the ability of shareholders to fulfill their role as a principal. The fit and proper assessment of the shareholders is carried out by the Special Supervision Directorate of the Bulgarian National Bank. The methodology and the results of the assessment are available only to the monitoring international organizations.

The assessment for shareholders holding more than 3% of the shares or of the voting rights is carried out on an annual basis by sending letters from the Bulgarian National Bank requiring shareholders to confirm their activity and provide information from their audited financial statements (International Monetary Fund, 2015a). The supervisory activity of the Bulgarian National Bank over the shareholders includes the collection of information on the names and addresses of the persons who have subscribed directly or indirectly 3 or more than 3% of the voting shares, all persons who have subscribed 10 or more than 10% (major shareholders) and especially for the 20 largest shareholders.

Once the shareholders have been determined, the Bulgarian National Bank assesses the suitability of the shareholders' qualifications and professional experience over the last five years, as well as the reputation of the shareholders with significant interests. The assessment also includes supervisory actions to determine shareholders' reliability with regard to providing additional financial support, and whether the financial capacity of major shareholders corresponds to the scale and activity of the bank itself.

The primary objective of the supervision assessment is to reduce the risk of actions from major shareholders and to determine their impact on bank operations. A further objective of the assessment is to determine the suitability of the main shareholders as well as the actual owners in view of the existence of holding groups. This includes identifying and evaluating other persons who may have a significant impact on the stability of banks. The assessment consists of determining the transparency of ownership structure and sources of initial capital as well as the ability of shareholders to provide additional financial support if necessary.

### 3.2. Suitability assessment of members of management body

To address the negative effects of the global financial crisis, the Basel Committee decided to review its manual for boards (Basel Committee on Banking Supervision, 2010). The key role of supervisors is to make sure that corporate governance policy is in line with good practices.

Bulgaria and other 13 EU countries apply ex-ante assessment of the suitability of the members of the management body, while the ex-post assessment is carry out of by nine countries and eight countries use a combination (European Securities and Markets Authority, European Banking Authority, 2017). This assessment approach has the advantage of reducing the risk of subsequent release of members of the management body and seniors, as well as allowing for consultation between competent authorities across



countries and sectors. The use of ex ante assessment leads to higher costs for banks and, as a further disadvantage, the impossibility of replacing members of the management in critical situations.

The Legal and Administrative Services Directorate of the Bulgarian National Bank conducts an assessment of the suitability of the members of the managing bodies of the banks. Criteria of relevance include experience, suitability, qualifications, abilities, reliability, reputation and integrity (lack of criminal background), academic education (minimum a Master degree) and professional experience (at least 5 years of professional experience in a managerial position in a bank or a comparable with a bank company) to the members of the boards. National practices do not require, when assessing suitability, to have knowledge of the bank's core business as well as its risks.

In the practice of the Bulgarian National Bank for approvals for board members, a declaration is submitted and a questionnaire on suitability and reliability is completed. In addition to the questionnaire, an interview may be held by the Deputy Governor in charge of the Banking Supervision Department or additional documents may be required. When conducting a reliability and suitability assessment, the Bulgarian National Bank consults the database of the European Banking Authority for administrative sanctions.

National legislation provides that each bank's internal audit department informs the Bulgarian National Bank of breaches or unconscientious practices in the management of the bank which have led to, or may result in, significant damage to the bank, incl. the suitability and reliability of a member of the management body or seniors.

### 3.3. Determining the remuneration of seniors

The main conclusion of the global financial crisis is the ineffectiveness of self-regulation (Larosière, 2009). Voluntary practices with supervisory policies are also applied at the same time in the new reality. Their complementarity generates a private case of public good by supervising the proper implementation of self-regulation.

Such a combination of „soft“ and „hard“ legislation is used to form the remuneration of seniors of banks. To reduce „appetite for risk“ and to prevent future crises, policies have been introduced internationally in determining a variable part of remuneration (Regulation 575/2013).

Since 2010, each bank in Bulgaria has to adopt its own remuneration policy for seniors. Variable part of remuneration is tied to performance and risk-taking. The structure and the deferred payment of the variable part of remuneration create preconditions for balancing the interests between the seniors and the stakeholders, incl. the shareholders.

The Bulgarian National Bank has no legal possibility to restrict remuneration in banks (International Monetary Fund, 2015a). The Bulgarian National Bank analyzes the

trends and practices of remuneration in the banking system by providing the results of this review to the European Banking Authority.

#### 3.4. Introduction of a new supervisory authority

The dynamics in Bulgaria's banking sector is determined by external factors of mandatory nature (Kazandjieva-Yordanova, 2017). Following the recommendations of the International Monetary Fund a step for strengthened the overall report system has been launched (International Monetary Fund, 2015b). Like the other Member States in the European Union, Bulgaria creates control over the registration and functioning of external auditors in its territory. In 2008 a Commission for Public Oversight of Statutory Auditors (Directive 2006/43/EC) was established. The main tasks of the Commission for Public Oversight of Statutory Auditors are to establish rules and procedures for conducting quality audits of statutory auditors as well as for evaluating the activity of auditing committees in public interest entities and monitoring the market of audit services.

Auditors from other Member States of the European Union as well as from third countries are only licensed to practice in Bulgaria after obtaining permission from the Commission for Public Oversight of Statutory Auditors. Unlike banks that are on a notification regime with a „single license“ in the European Union, the auditors are on a registration regime in the host country. This practice is accepted across the European Union to remove barriers to statutory auditing of business entities in a host country by a home country auditor (Directive 2014/56/EC). This contributes to the integration of the audit market in the European Union.

#### 3.5. Extending the composition of the supervisory authorities

The architecture of financial supervision in Bulgaria includes the Bulgarian National Bank and the Financial Supervision Commission (International Monetary Fund, 2017a). Due to implementation of state rescue plan for First Investment Bank in Bulgaria was implemented The German model of adding a new supervisory authority, the Ministry of Finance, considering the use of public funds in rehabilitation.

The three supervisory authorities (the Bulgarian National Bank, the Financial Supervision Commission and the Ministry of Finance) cooperate and exchange information through the Consultative Council on Financial Stability. Established as an advisory body, its members are the Minister of Finance, the Governor of the Bulgarian National Bank and the Chairman of the Financial Supervision Commission. Its main role is to define the financial stability policy. The Consultative Council on Financial Stability has advisory and coordinating functions (International Monetary Fund, 2015a).

### 3.6. Control over external auditors

In order to prevent future international crises, rotation policies for external auditors were adopted. In individual EU countries, the rotation time varies from five to seven years. Such an approach aims to end the vicious practices of establishing long-term relationships and merging the interests of banks and auditors. With the introduction of a cooling-off period, the relationship between an auditor and a bank becomes subject to supervision by the competent authorities.

As a supervisor, the Bulgarian National Bank has limited control over the work of external auditors. One of the control options is that external auditors submit to the Bulgarian National Bank a report on the reliability of the internal control systems as well as on the compliance of the supervisory reports prepared by the bank. An additional control option is for the BNB to include in its inspection reports questions addressed to the external auditor.

The powers of the Bulgarian National Bank lack the ability to determine the scope of external audits of banks (International Monetary Fund, 2015a). Observing the rotation times of the external auditors does not fall within the competence of the BNB, but that of the Commission for Public Oversight of Statutory Auditors. An additional deficiency of the legal framework, concerning the external audit and the supervisory authority, is the unusual practice of the lack of working meetings between them.

These facts are a cause for concern considering the fact that an audit company conducts audits of more than half of the banks, including the audit of the Bulgarian National Bank. The audit company in question has allowed a state of bankruptcy for Corporate Commercial Bank, which has absorbed over 2 billion leva (2.8% of Bulgarian GDP which is equal to the share of healthcare and medical care) from taxpayers.

## 4. Conclusions and Recommendations

The modern form of banking regulation should be seen as a new form of financial integration. For Eastern European countries, the integration process started at a time when coordinated policies of supervisors were not implemented. Due to differences in supervisory practices and ongoing supervisory reforms, the integration has taken place with the development of cross-border banking groups. Their activities require higher supervision costs and reforms.

Our results partially confirm the first hypothesis (H1) - EU membership has led to substantial reforms in national banking supervision policy. For the sake of competitiveness, EU plans for the development of the banking sector in new territories have been taken. These plans were followed by major political changes in Eastern Europe and the adoption of market principles, including authorizations to conduct banking activities by foreign groups. The modernization of banks to cross-border activity has set

new requirements for banking supervision in the EU and the need to adapt it to the new reality. The shared responsibility between home and host supervisors does not justify political trust and social expectations. For the countries of Eastern Europe, the opening of national markets for foreign banks was one of the requirements for EU membership and the beginning of reforms of banking supervision. For completeness of the analysis, it is recommended to carry out such a study in other East European countries and to compare the data.

Our study found extension the scope and composition of banking supervision. An additional element to confirm the second hypothesis (H2) is that the adaptation of banking supervision to banking structures takes place in the euro area only. For Bulgaria, as well as for other non-euro area countries, cross-border banks have introduced banking supervision reforms. In most cases, these reforms are a reflection of the adaptation of euro area banking supervision to the new reality. In Bulgaria, reforms are a mechanical reaction from euro area directives and regulations that are not suitable and not intended to local conditions. This fact is partly explained by the fact that quantitative results are being achieved instead of qualitative reforms in banking supervision. We recommend in future analyses of banking supervision for non-euro area countries to apply approaches in compliance with local conditions and to restrict the use of international criteria that are designed for home supervisors.

Our data reveal a specific situation for Bulgaria: external factors formed the banking system in which, of the one part the banking structure defines the BNB as host supervisor and of the other part the bank structure determines a lack of good practices mainly in the local banks over which only the BNB is supervisor authority. This finding can be accepted in the light of the fact that Bulgaria is dominated by subsidiaries of cross-border groups where the base is a large investment and the traditional methods and principles of stock exchanges or international organizations are not matter. In this situation, only audit standards are leading and should be analyzed as defining good practices.

Reforms in banking supervision were taken after a decline in public confidence in generating public goods. The only case of placing a bank under special supervision is due not to a supervisory inspection but to public events and a signal from the management of the bank itself. For the bank in question, Corporate Commercial Bank, all sources of information generated positive data - compliance with financial ratios, audited reports, nominated for a corporate governance award. As a result of bankruptcy of only one bank start reforming banking supervision - policy measures taken and recommendations made by international organizations have adapted the supervision towards the new reality by extending supervision scope and structure to non-financial information, including good practices of corporate governance.

## REFERENCES

- Basel Committee on Banking Supervision. (2012). Core Principles for Effective Banking Supervision. Bank for International Settlements, Basel.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2010). Principles for enhancing corporate governance. Bank for International Settlements, Basel.
- Bulgarian National Audit Office. (2015). Efektivnost i efikasnost na bankovia nadzor, ocashtestvyavan ot Balgarskata narodna banka za perioda 01.01.2012 do 31.12.2014. Oditen doklad № 0000000115.
- Bulgarian National Bank. (2016). Annual Review of the Implementation of the Plan on Reforms and Development of Banking Supervision. Sofia.
- Bulgarian National Bank. (2015a). BNB Precautionary Measures to Counteract External Risks to Bulgaria's Banking System. Economic Review, 2.
- Bulgarian National Bank. (2015b). Plan on Reforms and Development of Banking Supervision Exercised by the Bulgarian National Bank. Sofia.
- Directive 2014/56/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 amending Directive 2006/43/EC on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts
- Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts, amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC and repealing Council Directive 84/253/EEC
- European Bank Coordination Vienna Initiative. (2012). Working group on Basel III implementation in Emerging Europe. Report to be submitted to the EBCI Full Forum, 12-13 March 2012.
- European Commission. (2018). Country Report Bulgaria 2018 Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances. SWD (2018) 201 final.
- European Commission. (2017). Country Report Bulgaria 2017 Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances. SWD (2017) 68 final.
- European Securities and Markets Authority, European Banking Authority. (2017). Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU. Final report, EBA/GL/2017/12.
- International Monetary Fund. (2017a). Bulgaria. Financial sector assessment program technical note—nonperforming loans reduction strategy. IMF Country Report No. 17/201.

- International Monetary Fund. (2017b). Bulgaria. Stocktaking of progress achieved by the Bulgarian national bank in strengthening banking supervision. Financial sector assessment program. Technical note.
- International Monetary Fund. (2015a). Bulgaria : Financial Sector Assessment Program - Detailed Assessment of Observance on the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. Country Report No. 15/295.
- International Monetary Fund. (2015b). Bulgaria. Staff report for the 2015 Article IV consultation. Country Report No. 15/119.
- Kazandjieva-Yordanova, I. (2017). Does the Too Big to Fail Doctrine Have a Future. *Economic Alternatives*, 1, pp. 51-78.
- Larosière, J. (2009). The High-Level Group on Financial Supervision in the EU. European Commission, Brussel.
- Nedelchev, M. (2018). Extension of the scope of banking supervision. *Economics and management*, 1.
- Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No 648/2012.
- Sariiski, Gr. (2010). Influence of the global financial crisis on the banking sector in Bulgaria. In: *Impact and Management of the Global Crisis: selected Policy Lessons*, Institute for World Economics of HAS, Budapest, pp. 106-112.

## **РАЗШИРЯВАНЕ ОБХВАТА НА БАНКОВИЯ НАДЗОР**

**Мирослав Неделчев**

## **EXTENSION OF THE SCOPE OF BANKING SUPERVISION**

**Miroslav Nedelchev<sup>49</sup>**

Received: 18.04.2018, Accepted: 04.05.2018

---

### ***Abstract***

*The aim of the paper is to present the dynamics in banking supervision. Adapting banking supervision to the new reality is justified by protecting stakeholders and preventing future crises. To a large extent, the financial crisis is due to the limitation of banking supervision on the observance of financial ratios only.*

*The results of the paper present the new banking supervision functions. The scope of supervision is extended to non-financial information related to the internal governance of banks. The process of supervisory restructuring leads to a new process - the modernization of the banking system.*

***Keywords:*** corporate governance, restructuring and modernization, non-financial issues

***JEL Codes:*** G28, G34

---

### **Introduction**

In the new reality, the supervisory practices are adapting to market circumstances (Houbenova-Delisivkova, 2015). The construction of complex banking structures and the provision of innovative services are ahead of adaptation of supervisory practices (Kazandjieva-Yordanova, 2017). The trend towards cross-border banking poses a critical rethink of the existing supervisory framework, based on joint responsibility between national authorities from home and host countries (Sariiski, 2010). Regardless of the degree of convergence of supervisory practices and joint solutions, there are still differences in supervisory methodologies, results and costs. The interests of the stakeholders, incl. of taxpayers, are placed before those of shareholders and banks.

The dynamics in the banking system generates an adaptation of supervisory policy. This process is an administrative reaction to the cross-border activity of the banking

---

<sup>49</sup> Economic Research Institute, Bulgarian Academy of Sciences, mknedelchev@abv.bg

groups. The measures in the EU to address the effects of the global financial crisis concern supervisors and banking groups in the euro area only. In the new reality, banking supervision shifts from a „soft laws“ based on recommended norms (national codes of good practice) toward a „hard“ legislation that applies to euro area banks with public company status only.

The high dynamics in adapting supervision to changes in the banks determine the innovation of our topic. Consistent with the supervision trends in the new reality, we formulated the following research hypotheses:

*H1: The introduction of complex structures and services in the banks leads to an increase in the number and functions of banking supervision;*

*H2: The new scope of banking supervision covers non-financial information and includes corporate governance practices.*

The structure of this paper consists of three parts. In the first part we present the banking supervision in the new reality – as both source and way out for global financial crisis; in second part we discuss the dynamics of banking supervision in the euro area; the last part includes extension of banking supervision scope to non-financial information.

## **1. Banking supervision in the new reality**

The main source for the global financial crisis is banking supervision (Sun et al., 2011). The last researches record 100 systemic crises for the past 50 years due to shortcomings in banking supervision (Barth et al., 2013). Similar to previous crises in the current crisis, the banking supervision turns out to be a critical factor for the banking system, regardless of the measures taken (European Commission, 2013).

Measures to mitigation of the effects of global financial crisis include increased volume and complexity of banking supervision requirements (European Banking Authority, 2016a). For the scale of banking supervision's reforms can obtain an idea through the amount of supervisory measures adopted - averaging around 200 per day worldwide, as well as penalties for a total of USD345 billion for the period 2009- 2017 (Boston Consulting Group, 2018).

In most cases, supervisory measures are aimed at changing business models and good corporate governance practices that, taken together, constitute a reform to reduce the likelihood of bank crises and minimize the social costs that may arise in the future:

- the supervisor authorities regard corporate governance as a key element of a sound functioning and a reduction in the risk profile of a bank (Basel Committee on Banking Supervision, 2010);

- reducing taxpayers' costs for restructuring a problem bank without jeopardizing financial stability (Directive 2014/59/EC). For this purpose, losses are taken over by the



shareholders and creditors of the troubled bank and they have incentives to monitor the bank's position.

In the new reality, banking supervision should be seen both as a source and as a way out of the global financial crisis.

One of the sources of the crisis is the inadequate supervision that led to imprudent risk-taking (European Securities and Markets Authority, European Banking Authority, 2017). The lowered control of good practices under the „comply or explain“ approach has reduced control by shareholders in making decisions, preventing shareholders from exercising their voting rights and lead to excessive remuneration for seniors (European Council, 2017).

As a major outcome of the financial crisis, the division of responsibilities between the supervisors of the home and host countries is constituted. The EU supervision measures have been implemented by returning to „hard“ legislation. The lessons from the global financial crisis have led to a long-term stakeholder engagement and improved financial stability practices (Financial Stability Board, 2017).

## **2. Dynamics of banking supervision in the euro area**

A Single Supervision Mechanism for all euro area banks (around 5,000 banks) was introduced by the end of 2014. The competent authorities for supervision are the European Central Bank and national authorities. The way in which prudential supervision in the euro area is applied has changed substantially. The new moments are related to the coordination, convergence and harmonization of supervisory practices in the euro area. It can be argued that is emergence of a new supervisory culture.

Similar to the structure of cross-border groups, the structure of banking supervision in the euro area is changed. Supervisory sovereignty is delegated to pan-European authorities. The dynamics are related to the creation of new supervisory authorities and the introduction of new supervisory functions:

- The European Central Bank is a direct supervision authority for systemically significant banks in the euro area (119 banks, representing 82% of euro area banking assets) and banks requesting direct public financial assistance from the European Stability Mechanism (European Central Bank, 2017). The ECB's monetary and supervisory functions are divided. For the supervision of any significant supervised person, a joint supervisory team of European Central Bank staff and the national supervisor under the coordination of a specific European Central Bank employee shall be established. Any European Central Bank supervision procedure shall be initiated ex officio or at the request of a euro area Member State.

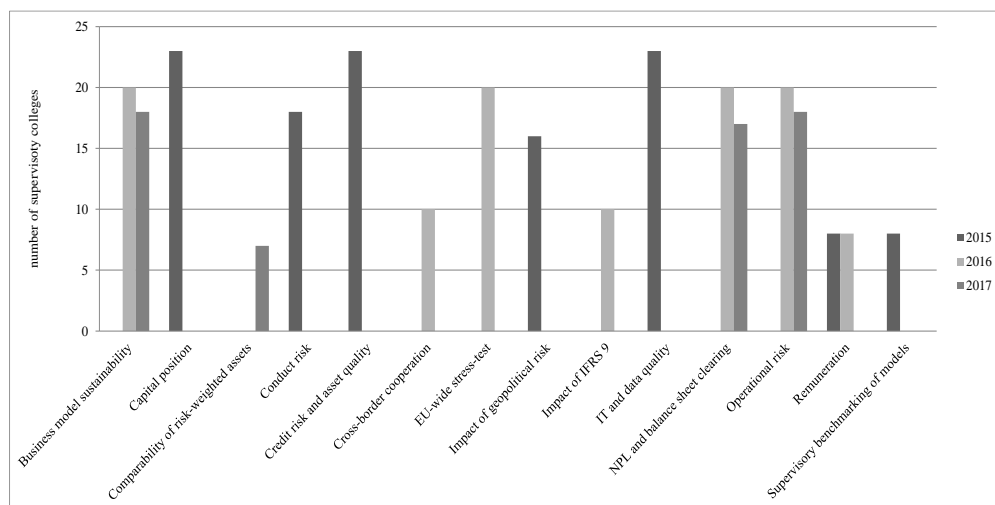
- National authorities supervise rest banks that are outside the scope of the European Central Bank. The competent authorities retain their powers vis-à-vis banks

that are systemically important to the national economy, taking into account the secondary effects on other Member States. The European Central Bank, together with national authorities, put in place uniform standards for supervision of less important banks. The competent national authorities retain the obligation of accountability to national parliaments under local law. The national competent authorities shall assist the European Central Bank in the performance of its tasks.

- The European Banking Authority acts as a mediator to reach agreement between national supervisors and has the function of convergence the national supervisory practices. The European Banking Authority is the consolidating supervisor for euro area banks.

- Supervisory colleges are permanent structures consisting of the home and host supervisors of cross-border banks. The main task of the supervisory colleges is to elaborate rules for the functioning of a banking group, taking into account the specifics of structure and risk profile according to the individual national legislations. In the case of a systemically important bank, the chairmanship of a supervisory college is legally defined for the European Central Bank. The activities of supervisory colleges are in line with the guidelines developed by the European Banking Authority. In the last reporting years, the data of the European Banking Authority reflects the trend of expanding the scope of supervisory colleges to non-financial activity and corporate governance of banks (see Figure 1).

*Figure 1. Topics discussed by supervisory colleges*



*Source:* European Banking Authority, 2016b; European Banking Authority, 2017a

### 3. Extending the scope of banking supervision to non-financial information

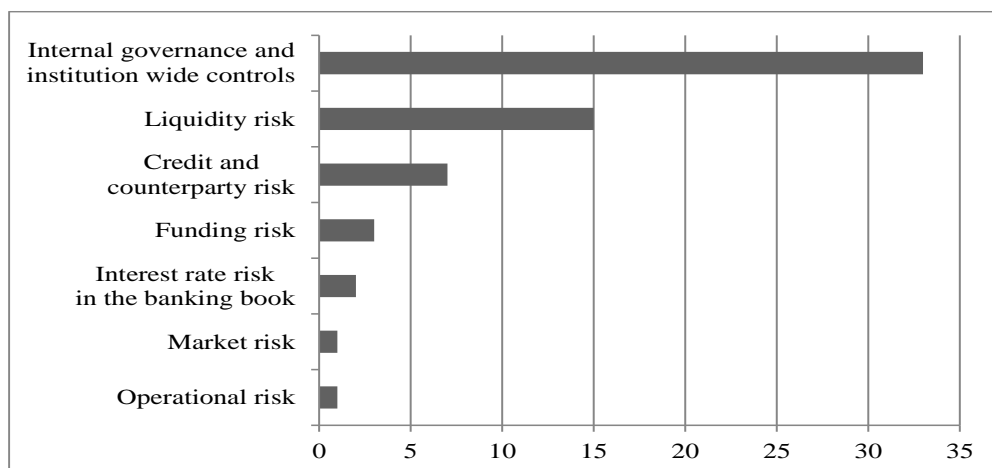
Traditionally, banking supervision is confined to preventive measures for compliance of financial ratios. Regardless of the compliance with European and international financial ratios, the global financial crisis has shown the need to extend the scope of supervision. According to Directive 2013/36/EC, the shortcomings that have led to systemic problems are the unclear role of competent authorities in supervising corporate governance systems and insufficient supervision over the effectiveness of internal governance procedures.

The unclear role of competent authorities in supervising corporate governance systems for banks did not allow sufficient supervision of the effectiveness of internal governance procedures. The global financial crisis has highlighted deficiencies in supervision and the need to expand its functions.

Failure to comply with good corporate governance practices is the most common violation for supervisors. Good corporate governance practices include, above all, requirements for the reliability and suitability of management bodies. Most supervisory sanctions are imposed for violations of corporate governance, including internal control mechanisms, management functions and remuneration policies for seniors (European Central Bank, 2017).

A total of 62 control measures were imposed by different competent authorities in 2016. A significant number of these measures (33) concern corporate governance (see Figure 2).

*Figure 2. Scope of implemented supervisory measures, 2016*



*Source: European Banking Authority, 2017b*

In order to deal with the potentially detrimental impact of poorly developed corporate governance practices for sound risk management, the Member States should put in place principles and standards to ensure effective control by the management bodies, to promote a culture of taking reasonable risks at all levels in banks and to empower the competent authorities to monitor the adequacy of internal governance practices. These principles and standards should be applied taking into account the nature, scale and complexity of the banks' activities. Member States should be able to impose additional principles and standards for corporate governance.

The expanded scope of banking supervision includes:

### *3.1. Assessing the suitability of shareholders:*

Supervisors issue a bank license after a suitability test for shareholders (Directive 2013/36/EC). The purpose of the Directive is to ensure the sound and prudent management of the bank. Shareholders should be able to fulfill their role as a principal in corporate governance. In the event that the bank performs a cross-border activity, prior consultations are held between the competent authorities of the individual countries to determine whether the shareholders are suitable.

### *3.2. Assessing the suitability of the members of the management body*

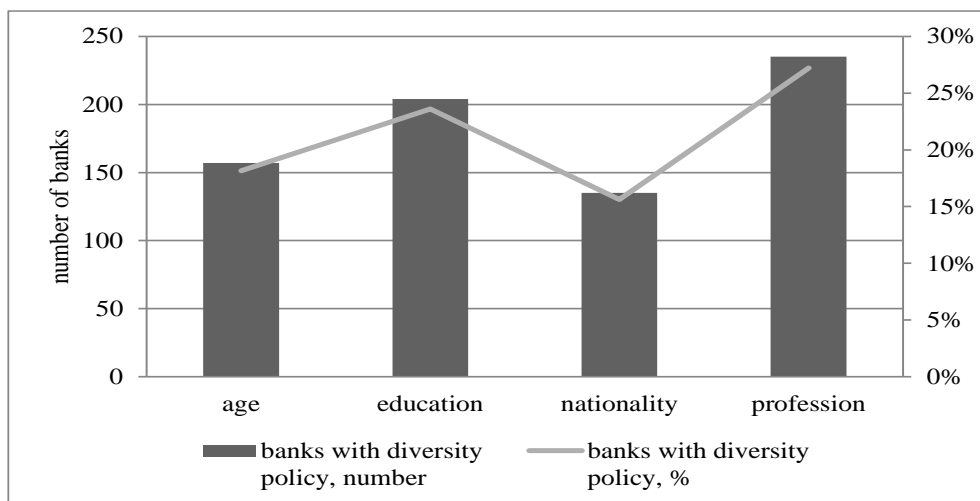
Competent authorities have the authority to grant a banking license if the members of the management body have a good reputation, sufficient knowledge, skills and experience to perform their duties. For this purpose, the supervisory authorities shall conduct a suitability test for the members of the management body. In most cases, the suitability assessment is related to the candidate's time and experience (European Central Bank, 2017). Additional requirements in the fit and proper test are the ability to perform their functions independently, to allocate sufficient time to perform their functions and the self-assessment of the management body with regard to its composition and requirements of collective aptitude. Internal control officers and chief financial officers are also included in the assessment of suitability (European Securities and Markets Authority, European Banking Authority, 2017).

### *3.3. Diversity of the management body*

Competent authorities shall require from banks and relevant nomination committees to include a wide range of qualities and skills when nominating members of the management body. To increase the quality of decisions made and to reduce the likelihood of future crises, a requirement for banks to adopt their own diversity policy for the entire cross-border group is introduced (Nedelchev, 2018). According to the regulations, the diversity of the board has four dimensions: age, education, nationality and profession (see

Figure 3). Competent authorities collect information on diversity and provide it with the European Banking Authority for a subsequent comparison of diversity practices.

*Figure 3. Diversity of the management body*



*Source:* European Banking Authority, 2016c

### *3.4. Determining the remuneration of seniors*

In order to protect financial stability, the competent authorities should ensure compliance with policies on the remuneration of seniors. The purpose of remuneration policies is to undertake a reasonable risk and limit the „appetite for risk“ that were considered as leading factors for the global financial crisis.

Competent authorities shall ensure that banks set up their own remuneration committees and that they are responsible for making salary decisions. The decisions of the remuneration committees take into account the long-term interests of shareholders, investors and other stakeholders as well as the public interest.

National authorities aim to increase transparency while the European Banking Authority – to harmonize the remuneration framework. The competent authorities collect the information in accordance with the disclosure criteria and use it to compare the trends and practices in the fields of remuneration. Information is provided to the European Banking Authority, which performs a comparative analysis every year (European Banking Authority, 2016d). The analysis covers over 100 banks and remunerations of over EUR1 million for an individual person. One of the reported results is achievement a match between reward and risk by increasing the percentage of staff ranked as high-paid from 59% in 2013 to 87% in 2014.

### *3.5. Composition of the management body*

The convergence process has led to sharing of the Anglo-Saxon practice of separating the functions of chairman of the board and of chief executive officer (Directive 2013/36/EC). The competent authorities can assess a wider range of key persons. For example, when combining too many directors' positions leads to insufficient monitoring and control time. Therefore, a member of a management body may not simultaneously hold more than one CEO position and two non-executive directorships or four non-executive directorships. In addition, the competent authorities may authorize members of a management body to hold one additional non-executive position (Directive 2017/828).

The result of the constraint on the simultaneous occupation of several positions by one director is entering of new persons in the management and is improved the diversity of the board. A small number of directors (3.98% of executive directors and 5.88% of non-executive directors) exceeded the limit for simultaneous employment (European Securities and Markets Authority, European Banking Authority, 2017).

### *3.6. Control over external auditors*

Supervisors are interested in the quality of external auditors to improve the effectiveness of supervision (Basel Committee on Banking Supervision, 2013). To this end, it is necessary to establish and maintain effective relations with external auditors.

The responsibility for the quality of the external auditor is shared between the banking supervisor and the relevant auditor authority. To this end, there is a regular and effective dialogue between the two supervisory authorities in defining and working on the state of the bank audit.

For harmonisation of statutory audit requirements is adopted a public oversight for statutory auditors and audit firms on the basis of home country control (Directive 2006/43/EC). Each Member State has competent authority in charge for approving statutory auditors and audit firms.

In different legislations differs the definitions of auditor independence, incl. the time limit for auditor rotation (Financial Stability Board, 2017). In most cases, the control function for auditor independence is in the hands of the audit committees, but in some cases it falls to the supervisory authorities. Similarly, the authorities who propose to the general meeting of shareholders the choice of an external auditor are different: on the recommendation of the audit committee or of the supervisory authority.

### *3.7. Supervision of rating companies*

Credit rating agencies are one of the key players in promoting good corporate governance practices. Their involvement consists in reviewing and assessing the impact of corporate governance on the risk profile of the banking group (Basel Committee on Banking Supervision, 2010).

Rating agencies failed to offer safe and free ratings for financial products (Organization for Economic Co-operation and Development, 2009). To reduce dependence on credit rating companies, an international practice has been introduced by the G20 and the Financial Stability Board. Therefore, banks should be encouraged to prefer the use of an internal rating instead of an external credit rating even for the purpose of calculating capital requirements.

In the euro area, the supervision of credit rating agencies is entrusted to the European Securities and Markets Authority (Regulation 462/2013). Since the beginning of 2018, 45 rating companies have been registered operating in the EU.

## **Conclusions and recommendations**

The new reality defines new functions of banking supervision. They go beyond traditional framework and embrace corporate governance practices. The justification for expanding the scope of supervision is a response to the complexity of banking structures and innovative services. The ultimate goal of the new banking supervision framework is to prevent future crises and stakeholders to meet the costs.

Our results partially support the first hypothesis (*H1*) – the banking supervision is adapted to changes in bank structure and services. To increase the competitiveness and profitability of banks, national policies have been adopted to stimulate banking activities in other countries and sectors. Simultaneously with the positive financial results of the banks, negative effects related to the stability of the national economy are reported. The degree of coordination of supervisors has led to the transfer of overseas problems and the reporting of spill-over effects of measures to tackle the global financial crisis. The hypothesis and its comments related to banking supervision in the home country only. For completeness of our results, we recommend carrying out a further analysis of banking supervision dynamics in a host country which banking system is dominated by foreign ownership, for example Bulgaria.

The study data indicate an extend scope of banking supervision. An essential element supporting the second hypothesis (*H2*) is increasing of number of supervisors as well as extension of their scope. The classic view of the scope of banking supervision only to meeting financial ratios is one of the sources of the global financial crisis. Practice has shown that such supervision, limited to financial dimension only, encourages banks to innovate in other dimensions beyond the scope of supervision. The new reality established a new generation of banking supervision focused on non-financial dimension, incl. the corporate governance practices.

In addition to adhering to financial performance, we add compliance with good practices in corporate governance. On the second place remains the main function of the banks - to credit the economy.

Every regulation leads to innovation - finding a balance between positive financial results and good corporate governance practices. We can presume the next topic for discussion will be compliance with supervisory requirements combined with responding to social expectations of economic growth, wealth maximization and job creation. The expanding scope of banking supervision shifts good corporate governance practices from the research sector to banking supervision. Unlike financial results, good corporate governance practices transformed from recommended to mandatory.

Extending the scope of banking supervision to non-financial dimension raises issues that are qualitatively new to the economists. The lack of time to implement the extended supervisory scope has an impact on increasing compliance costs. A new sector is emerging, or rather, a new profession, related to the interpretation and application of the new supervisory framework.

The next step in extended banking supervision is the adaptation of national regulations to EU directives and international recommendations. The ultimate effect is expected to restore confidence both to banking groups and to banking supervision. Overcoming the shortage of trust in the banking system will be an embodiment of the new form of social license. We can be argued that the new culture of supervision of non-financial information will change the rest economic pillars.

## REFERENCES

- Barth, J., G. Caprio, R. Levine. (2013). Bank Regulation and Supervision in 180 Countries from 1999 to 2011. *Journal of Financial Economic Policy*, Vol. 5 Issue: 2, pp. 111-219.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2013). *External audits of banks*. Consultative Document. Bank for International Settlements, Basel.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Principles for enhancing corporate governance*. Bank for International Settlements, Basel.
- Boston Consulting Group. (2018). *Future-proofing the bank risk agenda*. Global risk 2018.
- Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017 amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement
- Directive 2014/59/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms and amending Council Directive 82/891/EEC, and Directives 2001/24/EC, 2002/47/EC, 2004/25/EC, 2005/56/EC, 2007/36/EC, 2011/35/EU, 2012/30/EU and 2013/36/EU, and Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 648/2012, of the European Parliament and of the Council



- Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC
- Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts, amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC and repealing Council Directive 84/253/EEC
- European Banking Authority. (2017a). *Report on the functioning of supervisory colleges in 2016*.
- European Banking Authority. (2017b). *Report on convergence of supervisory practices*. EBA-Op-2017-14.
- European Banking Authority. (2016a). *Proportionality in bank regulation*. A Report by the EBA Banking Stakeholder Group.
- European Banking Authority. (2016b). *Report on the functioning of supervisory colleges in 2015*.
- European Banking Authority. (2016c). *Report on the benchmarking of diversity practices*. EBA-Op-2016-10.
- European Banking Authority. (2016d). *EBA report on the convergence of supervisory practices*. EBA-Op-2016-11.
- European Central Bank. (2017). *ECB Annual Report on supervisory activities, 2016*. Frankfurt am Main.
- European Commission. (2013). *Capital Requirements - CRD IV/CRR – Frequently Asked Questions*. MEMO Brussels.
- European Council. (2017). *Shareholders' rights in EU companies: Council formal adoption*. Press release 173/17.
- European Securities and Markets Authority, European Banking Authority. (2017). Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU. Final report, EBA/GL/2017/12.
- Financial Stability Board. (2017). *Thematic Review on Corporate Governance Peer Review Report*.
- Houbenova-Delisivkova, T. (2015). *The financial sector in Bulgaria: Problems and challenges of the regulation and policies alternatives*. In: Demarrage or Slow Motion for the Economy and Finance. Sofia: UNWE Printing House, 15-27.
- Kazandjieva-Yordanova, I. (2017). *Does the Too Big to Fail Doctrine Have a Future*. Economic Alternatives, 1, pp. 51-78.
- Nedelchev, M. (2018). *Nationality Diversity of Bank Boards*. Naše gospodarstvo/Our Economy, 64(1), 3-10.

- Organisation for economic co-operation and development. (2009). *Corporate governance and the Financial Crises: Key Findings and Main Messages*. Paris.
- Regulation (EU) No 462/2013 of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 amending Regulation (EC) No 1060/2009 on credit rating agencies
- Sariiski, Gr. (2010). *Influence of the global financial crisis on the banking sector in Bulgaria*. In: Impact and Management of the Global Crisis: selected Policy Lessons, Institute for World Economics of HAS, Budapest, pp. 106- 112.
- Sun, W., J. Stewart, D. Pollard. (2011). *Corporate Governance and the Global Financial Crisis - International Perspectives*. Cambridge University Press.

**ФОРМУЛИРАНЕ И ОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГОВИ  
БАНКОВИ СТРАТЕГИИ**

**Мариана Георгиева Асенова**

**FORMULATION AND EVALUATION OF MARKETING  
BANK STRATEGIES**

**Mariana Georgieva Assenova<sup>50</sup>**

Received: 22.03.2018, Accepted: 27.04.2018

---

***Abstract***

*Banks use many and various strategies in their activities. These strategies can be both in the areas of strategic and operational management. The current article examines the strategies which banks apply on three levels when implementing market planning. It is important to differentiate between formulating and executing the strategies. Nowadays banks apply the so-called anti-crisis development strategy. It provides for a system of measures and preparation of a promising action plan in a changing environment in order to optimise the bank's operations.*

***Keywords:*** bank, bank marketing, banking strategies, marketing strategies

***JEL Codes:*** G21

---

**Дефиниране на понятието „стратегия“**

Най-краткото определение на стратегията я представя като последователност от действия за постигане на дългосрочните цели на системата.

В специализираната литература се срещат стотици различни определения на стратегии в институциите, вкл. в банките. Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куийн, Сумантра Гошал в своя много известен труд „Стратегически процес. Концепции, проблеми, решения,”<sup>51</sup> дават много подробно описание на стратегиите, тяхното формиране и позициониране. Минцберг разглежда стратегиите в тяхното единство като план, модел, позиция и перспектива.

---

<sup>50</sup> Professor, PhD, Higher School of Agribusiness and Regional Development, Plovdiv

<sup>51</sup> The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases: Global by Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal, 2002

Ансоф определя стратегията като „ дългосрочен курс за развитие на фирмата, способ за достигане на целите, която тя определя за себе си, ръководейки се от собствени съображения в границите на своята политика”<sup>52</sup>. Подобно е мнението на Уткин, който определя обаче стратегията като детайлно построен комплексен план, предназначен да осъществи мисията на организацията”<sup>53</sup>. Питър Дойл пък изтъква, че „ Стратегията е комплекс от решения, който взема мениджъра във връзка с разпределението на ресурсите на предприятието за постигне дългосрочно конкурентно предимство на целевия пазар”<sup>54</sup>.

Множеството определения могат да доведат до объркване, което както правилно отбелязва Г. Младенова, „възниква от различния контекст, в който може да се разглежда и да се дефинира маркетинговата стратегия. От една страна, маркетинговата стратегия може да се разглежда като съставна част на общата фирмена стратегия, т.е. като част от фирмения (бизнес) план. От друга страна, тя може да се разглежда като част от самия маркетингов план – стратегия на осъществяване на плана”<sup>55</sup>.

Ето защо е необходимо да се разграничават стратегиите, които банката провежда на стратегическо, тактическо и оперативно равнище. На стратегическо равнище **стратегията е концептуалната рамка на дейността на банката, която е изградена на базата на мисията и целите на институцията и дава представа как те да се осъществят в условията на пазарна конкуренция. Тя е ориентир за вземане на ключови решения във всички области на банковия мениджмънт.**

В сегашния етап от развитие банките прилагат т.нар. антикризисна стратегия за развитие. Това е стратегия предвиждаща система от мерки и подготовка на перспективен план за действие в променяща се среда за оптимизиране дейността на банката в нейните управленски, финансови, кадрови, маркетингови дейности с цел противодействие на негативното влияние на кризата и осъществяване на мисията и целите на банката.

## **Формулиране на маркетингови стратегии**

Стратегиите се разглеждат от различни нива. В теорията и практиката се използват различни наименования на равнищата. Едни ги определят като корпоративни, функционални и инструментални, други като – традиционни и иновативни, трети - като стратегически, тактически и оперативни.

---

<sup>52</sup> Igor Ansoff, Strategic management, Palgrave Macmillan, 2007

<sup>53</sup> Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Изд-во «Акалис». 1996, 516 с.

<sup>54</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер.с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Изд-во «Питер». 1990, 560 с.

<sup>55</sup> Младенова, Г., цит. Съч, с.323

Необходимо е да се **прави разлика между формулиране и изпълнение на стратегиите**<sup>56</sup>. В маркетинговата теория и по тези въпроси има различни схващания, но ние приемаме, че изработването на стратегиите става на стратегическо и в някои случаи на тактическо ниво, а изпълнението, особено при маркетинг-микса се извършва на оперативно ниво. Ето защо не отхвърляме виждането на авторите за трите нива на съществуване на маркетинговите стратегии, но с уговорката да се прави разлика между формулиране и проява на стратегията.

При формулиране на стратегията е необходимо да се определи ясно целта, която ще се постигне чрез прилагането на тази стратегия. След това е нужно да се прецизира на кой пазар или пазарен сегмент ще се осъществява, кои са конкурентните предимства на банката, кои са основните ѝ конкуренти, как се предвижда да се осъществи стратегията и кои са желаните резултати.

## **I. Формулиране на стратегии на първо ниво – корпоративно или стратегическо**

Тези стратегии засягат дейността на институцията като цяло. Често те се изграждат в симбиоза между целите на банката във финансов аспект, борбата с конкуренцията и удовлетворяване на клиентелата. Решаваните задачи чрез изготвянето на стратегиите могат да бъдат: увеличаване на пазарния дял и предприемаческата дейност; задоволяване на пазарното търсене чрез въвеждането на нови продукти и услуги; борба с конкуренцията за завладяване на нови пазари; стимулиране на потребителското търсене чрез мотивиране дейността на банковите служители и др.

Специалистите предлагат три основни стратегии на корпоративно равнище: **стратегии за развитие, портфейлни стратегии и конкурентни стратегии.**

**Стратегиите за развитие** са глобални и целят да се очертае направлението, в което ще се развива банката. Те са пряко свързани с пазара, конкуренцията и финансовото състояние на институцията. Тази стратегия поставя въпроса: „Какво да предприеме банката, че нейното развитие най-добре да съответства на изискванията на пазара и ще стигнат ли за това средствата, с които разполага или ще се наложи да слива или диверсифицира своята дейност на местни и чужди пазари?“. При разработването на стратегия за развитие може да се върви по следния ред<sup>57</sup>: определяне на обслужвания пазар; оценяване на пазарно-производствените

---

<sup>56</sup> Вж. подр. Frigo, M., J. Litman, What is Strategic Management, Strategic Management, December 2001, p. 8-9

<sup>57</sup> Вж. Подр. Спичин, цит. Съч. С. Спичин, О. И., О. Я. Спичин. Маркетинг в банке. АО “Тарнекс” 1993, с. 255-277

характеристики на сегментите; оценяване на привлекателността на пазара; синтезиране на факторите, влияещи на банковата стратегия; анализ на влиянието на факторите, оценка на опасностите и възможностите.

Един от използваните при реализирането на тази стратегия методи е методът PIMS (Profit Impact of Market Strategy), който изследва влиянието на средата върху печалбата и възвращаемостта на инвестициите.

**Портфейлните стратегии** позволяват ефективно да се решават въпросите, свързани с различните сфери на дейност на банката от позициите на удовлетворяване нуждите на пазара и извършването на инвестиции във всяка сфера. Така тя формира свой инвестиционен портфейл. По-важните моменти при формулирането на тази стратегия са свързани с: инвестиции в нови отрасли; укрепване на съществуващите подразделения чрез нови придобивания; постепенно напускане на нежелани отрасли; разпределение на ресурси под формата на капиталови разходи; използване на преимуществата на ефекта на синергизма и др.<sup>58</sup>.

Един от използваните методи при осъществяване на портфейлната стратегия е методът на BCG (Boston Consulting Group), където се съчетават маркетинговите възможности с вътрешния потенциал на банката. Прилага се също матрицата „конкурентоспособност – привлекателност на пазара”. В нея при пресичането на силната и слабата конкурентоспособност с високата и ниската привлекателност на пазара се образуват девет клетки всяка, от които може да се разглежда като отделна инвестиционна стратегия на банката.

**Конкурентните стратегии** дават представа как банката да достигне конкурентни преимущества на пазара при привличането на нови клиенти и задържането на старите.

Един от използваните модели тук е известният модел на Портър за 5-те конкурентни сили. Според този модел конкуренцията на печелившите пазари е функция от пет конкурентни сили: интензитет на конкурентните сили; сила при преговорите от страна на клиента; сила при преговорите от страна на доставчика; опасност от продукти заместители и опасност от навлизане на нови конкуренти. Освен това се използва и анализът SPACE. Той позволява да се разгледат силните и слабите страни на банковата сфера и да се свържат с конкурентните преимущества и мощ на самата банка.

---

<sup>58</sup> Тулембаева, А.Н. Банковский маркетинг. Завоевание рынка, Учебное пособие, 2-ое изд. , Алматы, Триумф «Т», 2007, с. 138

## **II. Формулиране на стратегии на второ ниво - функционално или тактическо**

На функционално равнище маркетинговите стратегии се разработват за да помогнат в средносрочен план на банката да формулира правилно позицията си и начина на действие спрямо конкретни целеви пазари и да изработи специално за тях комплекс от действия.

На това равнище обикновено се обособяват три стратегии: стратегии при сегментирането; стратегии при позиционирането и стратегии на комплекса. Освен тях тук се разглеждат: „финансови стратегии, стратегии за човешките ресурси, съществена промяна в прилаганите информационни технологии и технологичното оборудване, мониторинг на кредитния риск”<sup>59</sup>.

## **III. Формулиране на стратегии на трето ниво - реализиращи се на оперативно равнище или известни като инструментални стратегии**

Оперативната стратегия е „стратегия, която е свързана със специфична функция в рамките на икономическата дейност”<sup>60</sup>. На основата на вече определените стратегия за развитие и стратегии на функционално равнище се осъществяват стратегиите на маркетинг –микса. Това са продуктови, ценови, дистрибуционни и комуникационни стратегии. Чрез използването на инструменталните стратегии се избират най-добрите начини за повишаване ефективността на маркетинговите усилия на избраните сегменти и разработване на маркетингови програми по елементите на маркетинг-микса.

## **Оценка на маркетингови стратегии**

След формулирането стратегията тя следва да бъде оценена от маркетинговият специалист. В дейността по оценяването следва да се вземе отношение по съответствието на стратегията на: мисията и целите на банката; банковите компетенции и ресурси в дадения момент; вижданията и взаимното удовлетворяване на исканията на акционерите, мениджърите и клиентите на институцията; пазарните възможности на банката; промените в средата и действията на конкурентите; наличието на стимули за организационните усилия на топ мениджърите и изпълнителите и др.

---

<sup>59</sup>Видолова, М., Стратегии на банките в условията на глобализация, Банкови информационни технологии, бр. 2, 2000, с. 15.

<sup>60</sup> Adam, J. H., Logman Dictionary of Business English, 1989, p. 485

Още в началото на 90-те година на миналия век при оценката на стратегиите в маркетинга се прилагат предимно финансови показатели. Те имат своето значение, но все повече маркетингозите смятат, че при оценката на маркетинговите стратегии тези парично-стойностни показатели като ликвидност, рентабилност, печалба, дивиденди и др. имат кратковременно действие и не отчитат измененията във времето или – добавената стойност през бъдещите периоди. Както се знае стратегиите се изготвят с по-дълъг лаг във времето и следва да отчитат стойността на показателите именно за такъв период. В това отношение голямо приложение и развитие претърпява балансоворезултатният анализ. Той преодолява описания недостатък, тъй като отчита не само финансови, но и нефинансови индикатори като: пазарен дял, реализирани иновации, клиентска удовлетвореност и др. Тези индикатори се подреждат в количествен и качествен състав в матрица, наречена карта и от тук нататък банките започват приложението на **метода на балансово-резултатната карта** (Balanced ScoreCard)<sup>61</sup>. Той не е приет безрезервно от банкерите и с основание Майер изтъква, че този метод е един от най-дискутираните в банковите среди като „потенциалът на балансово-резултатната карта е, че помага на ръководителите да се фокусират върху показателите – финансови, както и нефинансови, които са най-тясно свързани с бизнес стратегията“<sup>62</sup>.

Чрез приложението на балансово-резултатната карта банката следва да отговори на четири въпроса, които съответстват на четирите страни на картата.

Финансовата перспектива се анализира чрез отговор на въпроса: ”Какво е важно за вашите акционери?”;

Перспективата на организацията пита: „Новатори ли сме и готови ли сме за бъдещето?”

Перспективата на вътрешните процеси се изяснява с въпроса: „Какви вътрешни процеси могат да добавят стойност?”

Перспективата на клиента търси отговор на въпроса: „Как ни възприемат нашите клиенти?”

Чрез избраната стратегия за развитие банката цели осигуряването на собствената си висока рентабилност и печалба. В теорията оценката на тези показатели се извършва чрез методът **PIMS (Profit Impact of Market Strategy)**<sup>63</sup>. Този модел помага на топ-мениджърите на банката да изберат най-добрата стратегия за развитие, с която при условията на пазара, ще се постигнат най-добрите финансови резултати. Анализират се над 200 вида данни, които се набавят

---

<sup>61</sup> Kaplan, R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992, p. 71-79.

<sup>62</sup> Meyer, D., M. Markiewicz, Developing a Balanced Scorecard at Wachovia Corporation, Bank Accounting & Finance, Fall 1997, p. 13.

<sup>63</sup> Вж. подр. [www.competitivestrengthreport.com](http://www.competitivestrengthreport.com)



чрез използването на анкетни карти. По-важната информация, която анализира банката чрез метода PIMS, се отнася до: финансови и счетоводни данни за последните 5 години, данни за пазарните и конкурентни условия, ликвидност, капиталова адекватност, величина на активите и пасивите, печалба, рентабилност, лихвени проценти по влогове, депозити и кредити, лихвени маржове, процент на печалба от лихви, комисиони и други дейности, иновации, внедряване на нови информационни системи и технологии, продуктова, ценова, комуникационна и дистрибуционна политики в качествен и количествен аспект, прогнозни величини за развитието на пазарите и конкурентите, лоялност на клиентите и др. Всички данни се залагат в иконометричен модел, който позволява да се установи какви резултати биха се постигнали.

Методът PIMS е широкоизвестен и приложим, но той дава представа за факторите, които оказват най-съществено влияние върху равнището на печалбата и върху резултатите от стратегическите действия на институцията. Хубаво е банката да може да съпостави своите показатели с тези на най-добрите в бранша, т.е. в областта на универсалното или специализирано банкиране и още по-точно в сферата на корпоративното или индивидуално банкиране. Подобен резултат се получава чрез метода Benchmarking.

**Методът Benchmarking** може да бъде конкурентен, продуктовоориентиран, клиентелноориентиран и т.н. При стратегическото планиране и по-конкретно при осъществяване стратегията за развитие на банката той е конкурентен. Бенчмаркингът е метод, който играе ролята на еталон за сравнение на банката с най-добрите в областта. Той представлява процес на проучване, анализ и приложение на знания и практики от най-добрите банки.

## ЛИТЕРАТУРА

- Асенова, М. Теоретико-приложни аспекти на стратегическия банков маркетингов мениджмънт, Русе, Авангард принт, 2013
- Асенова, М. Маркетинговият подход в приложението на стратегическото планиране в банките, Годишник на ВУАРР, т.П, Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите, 2014
- Вачков, Ст. Мениджмънт на банките. В. Търново, Абагар, 1996.
- Видолова, М, Стратегии на банките в условията на глобализация, Банкови информационни технологии, бр. 2, 2000, с. 15
- Младенова, Г. Маркетингово планиране, С., Университетско издателство «Стопанство», 2006
- Филип Котлър, Алън Р. Андреасен, Стратегически маркетинг за нестопанските организации, С., 2005, с.81-131

- С. Спицын, О. И., О. Я. Спицын. Маркетинг в банке. АО “Тарнекс” 1993
- Тулембаева, А.Н. Банковский маркетинг. Завоевание рынка, Учебное пособие, 2-ое изд., Алматы, Триумф «Т», 2007
- Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Изд-во «Акалис». 1996
- Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005
- Adam, J. H., Logman Dictionary of Business English, 1989, p. 485
- Frigo, M., J. Litman, What is Strategic Management, Strategic Management, December 2001
- Igor Ansoff, Strategic management, Palgrave Macmillan, 2007
- Badoc, M. Marketing management pour la banque et l'assurance europeennes, Paris, 1986
- Kaplan, R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992, p. 71-79
- Meyer, D., M. Markiewicz, Developing a Balanced Scorecard at Wachovia Corporation, Bank Accounting& Finance, Fall 1997, p. 13
- The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases: Global by Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal, 2002

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ В  
БАНКОВИЯ СЕКТОР НА ГЪРЦИЯ ПРЕДИ И ПО ВРЕМЕ НА  
ИКОНОМИЧЕСКАТА КРИЗА**

**(2000-2015 г.)**

**Триперина Панайота**

**ANALYSIS AND EVALUATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN  
THE GREEK BANKING SECTOR BEFORE AND DURING THE  
ECONOMIC CRISIS, 2000-2015.**

**Triperina Panagiota<sup>64</sup>**

Received: 23.03.2018, Accepted: 11.04.2018

---

**Abstract**

*The banking industry has undergone significant growth in recent decades. These changes are in progress and are expected to continue in the future. Regarding the current study, one of the major elements of the analysis is the conditions and the development of the banking environment in Greece and the Balkan countries.*

*Having examined the external factors of the banking environment in Greece and the other Balkan countries, the current study examines three hypotheses: H1: GDP growth rate has a positive effect to banks' profitability. H2: A higher capital adequacy ratio has a negative effect to banks' Return on Assets and Return on Equity. H3. Total liquidity has a negative effect to banks' Return on Assets and Return on Equity.*

*In the study, there is a regression analysis, for the four banks in Bulgaria and Romania – subsidiaries of Greek banks- in order to identify the relation between the performance of the banks. As indicators of performance are, in one case the Return on Assets (ROA) and in the other case the Return on Equity (ROE).*

*One key conclusion of the research is that Bulgarian and Romanian banks have higher efficiency than the Greek banks, which are the parent companies. Another key point that resulted in the financial problems of Greek banks was the fact that they were increasing their loans provided to the Greek governments.*

---

<sup>64</sup> PhD student, "Finance and Accounting" Department, Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad

---

**Keywords:** Banks, Balkan countries, economic crisis, Greece

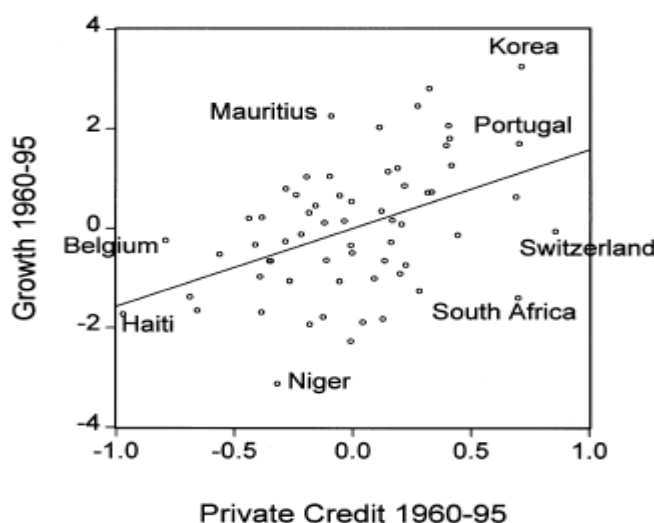
**JEL CODES:** G14, G20, G21, G30, G32, G34

---

## 1. Introduction

First of all, as noted, capital is necessary in the production process. Therefore, the channeling of capital towards productive units, is helping them to develop their production, to strengthen their position and expand their activities. This results in the increase of GDP (Beck et al., 2000; Levine et al, 2000; Adrian & Shin, 2009). The supply of credit is positively linked with economic growth, as recorded in the following diagram.

**Figure 1.** Credit to private sector and growth.



Source: Levine et al., 2000, p. 48

## 2. Literature review regarding the functions and the risks of the banking system

The existence and proper functioning of banks as parts of the financial system development has been shown to enhance the economy and that the strengthening of the banking system supports the growth rate of real GDP, as well as the GDP per capita recorded (Jayaratne and Strahan, 1996). Also, as noted by Bencivenga and Smith (1991), the functioning of the banking system ensures not only the productive activity, but also limits the socially unnecessary liquidation of assets, which enhances the efficiency of investment and enhances the formation of new capital. Also, in his analysis Gertler (1998) shows that the expansion of activities of banks has been a major cause of the

increase in economic activity and also increases the criteria of quality borrowing of banks, thereby strengthening the most competitive firms.

For all these reasons, the banks, as part of the development of the financial system is extremely important, as it put the base of economic development (Ohno, 2011), increase the productive capacity of the economy (Mishkin, 2007), create a more stable business environment and have a positive effect on innovation (King & Levine, 1993) and specialization (Romer, 1987).

According to Jude (2010), growth is connected to financial development, but this relation is nonlinear: in fact, inflation rate, openness to trade and government consumption are influencing the relationship between these two variables, since they affect both the financial development and growth, but the degree of affection is not the same for these two variables. As Amano (2013) notes, capital formation varies among countries, since the countries which have the most developed financial system have the greater opportunity for higher capital formation. As Aghion et al. (2004) note, in order to be a convergence with the growth rates of the United States, countries should increase their financial development.

On the other hand, as Deidda (2006) notes, financial development might be unsustainable, since enterprises tend to be more capital-intensive, so they will need more and more capital, which the economy might not be able to provide. Also, as Bond et al. (2011) note, the development of the financial markets could boost speculation.

A major issue has to do with the failures of the financial system and their consequences to the economy.

The issue of the operation of the banking system is a main pillar of economic activity, as banks are the establishments for transmission of the monetary policy of central bank to the economy, but also have the institutional role of safeguarding depositors / savers, as well as to transmit funds to enterprises and the overall economy. Therefore, governments should have articulated a prudential framework for banks in order to ensure their efficient operation and, above all, to maintain unwavering trust of depositors and other stakeholders about the stability of the financial system.

Apart from the above, as banking activities are now globalized and banks form an interconnected web, an extra dimension of banking supervision, relates to the overall stability of the global economy. The phenomenon of contagion has become one of the most important primary causes of the deepening of the crisis of 2007 (Allen and Gale, 2000).

After the enormous crisis of 1929, USA had established a legal framework for banks (Glass-Seagal Act), which gradually had been abandoned and eventually there was a deregulation. As a result of this deregulation, the number of Savings and Loans Banks which declared bankruptcy during the 1980s increased sharply, as shown in Table 1.

**Table 2.** *Savings and Loans Banks failure, 1980-1988 (in thousand USD)*

Year	Number of Failures	Total Assets	Estimated Cost	Supervisory Mergers	Voluntary Mergers
1980	11	\$ 1,348,908	\$ 158,193	21	63
1981	34	19,590,802	1,887,709	54	215
1982	73	22,161,187	1,499,584	184	215
1983	51	13,202,823	418,425	34	83
1984	26	5,567,036	886,518	14	31
1985	54	22,573,962	7,420,153	10	47
1986	65	17,566,995	9,130,022	5	45
1987	59	15,045,096	5,666,729	5	74
1988	190	98,082,879	46,688,466	6	25

*Source: FDIC, 1997*

Precisely because of this, it was necessary to ensure a satisfactory level of functioning of financial institutions. This need was reflected in the creation of the Committee for Banking Supervision. The Basel Committee on Banking Supervision (Basel Committee on Banking Supervision) was founded in 1974 with the participation of central banks of thirteen countries (Belgium, France, Germany, Italy, Luxembourg, Netherlands, Spain, Sweden, Switzerland, Japan, Canada, United Kingdom and the USA).

The financial crisis of 2007 highlighted the enormous importance of the financial system for the economies of countries (Blundell - Wignall et al., 2008). Before 2007 it was believed that a larger financial sector has positive effects on an economy, as it enhances the circulation of money, increased multiplier is created, businesses find the necessary funding at favorable terms and consumers have the option of obtaining consumer and durable goods, thereby stimulating demand and therefore production.

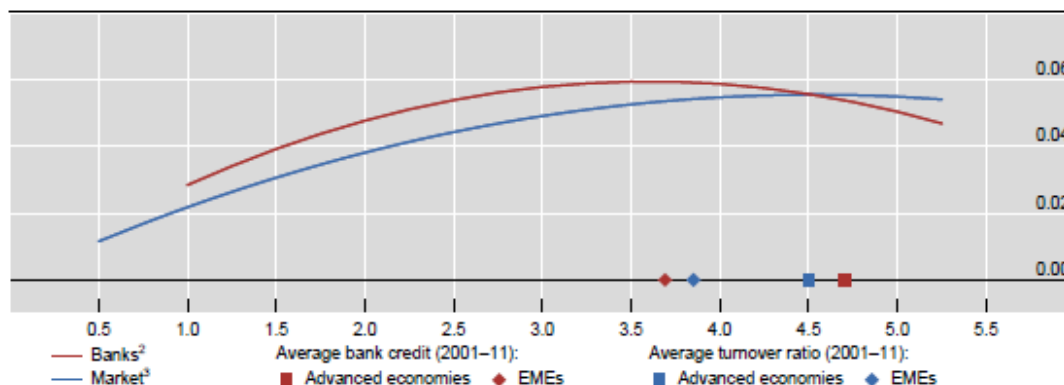
With the onset of the crisis, it was found that, to a significant extent, many of these above elements did not function as expected. The phenomenon of "bubble" on real estate has been triggered by investment firms, with the method of securitization. Also, the direction of capital to speculative markets, such as, derivatives on market indices, on currency market (forex), or in bonds of other countries with higher yields (carry-trade), «broke» the chain of transmission of monetary policy in the economy.

Apart from the above, according to the study of Cecchetti, and Kharroubi (2012), the growth of the banking function enhancers in an economy, only below a certain level. Above this level, the further expansion of the banking sector does not increase the economy of the country.

According to Gambacorta et al. (2014) the existence of banks substantially promotes economic development, but it happens to a point, beyond which the expansion of banking

reduces the growth rate. Analysts point out that, as the economies are growing, the banking sector should operate in parallel with the development of other sectors, such as investment funds, mutual funds and insurance companies.

**Figure 2.** *Correlation of GDP growth, banks and capital markets*



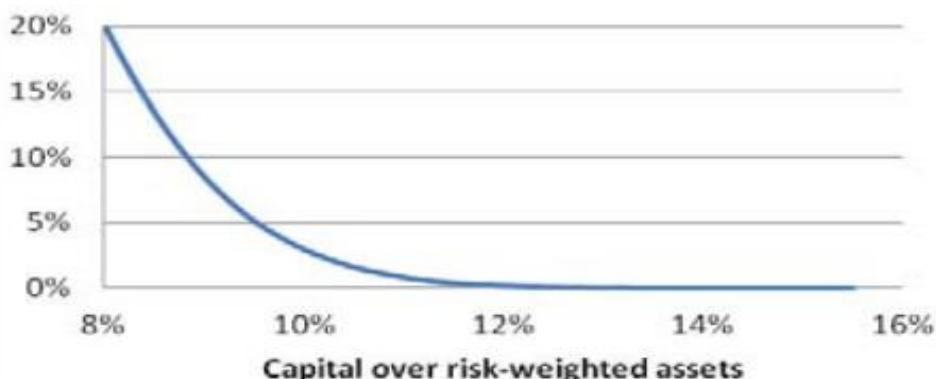
Source: Gambacorta et al., 2014, p. 30

One of the key points highlighted by the crisis is the phenomenon of contagion of the crisis, from country to country. Indeed, one of the main problems of Basel II is about the pre-cyclical created, since there was lack of evaluation about the broader consequences that a major bank failure would cause to the whole system. Ben Bernanke, chairman of the FED, respondent from the Inquiry Commission on whether the crisis could be foreseen, it answered negatively. But when asked if measures could have been taken, he replied that indeed these measures could and should have been taken and that the FED took the worst decisions (FCIC, 2011).

The whole context of the deregulation of the banking market has been demonstrated as the primary source of the crisis (Blundell – Wignall et al., 2008). An extra dimension is that the problems of the banking sector were automatically transferred to the budgets of countries, which, in their efforts to maintain the sustainability of the banking system, they recapitalized and rescued the banks, increased the deficit and the debt, which, in turn, resulted in an increase in interest rates bonds, reducing credit rating and increased the difficulty in finding buyers of their bonds. In order to cope with the debt and deficits, some countries have taken restrictive fiscal policy measures, thus reducing overall demand, and, as a result, there were -and in some cases, still are- recession and rising unemployment. Therefore, the tighter control of banks as to the risk that they can take also has a positive effect on the economy. In their analysis regarding UK banks during 2007, Schanz et al. (2001) find when banks have a capital ratio of 8%, then there is probability of systemic crisis –defined by the authors as “the joint default of at least two

banks” (Schanz et al., 2011, p. 77)- of 20%, while with a capital ratio of 10% the probability falls to 3% and with capital ratio of 12% and higher, the probability of a systemic risk is zero percent, as shown in the next figure.

**Figure 3.** *Probability of systemic crisis regarding bank’s capital.*



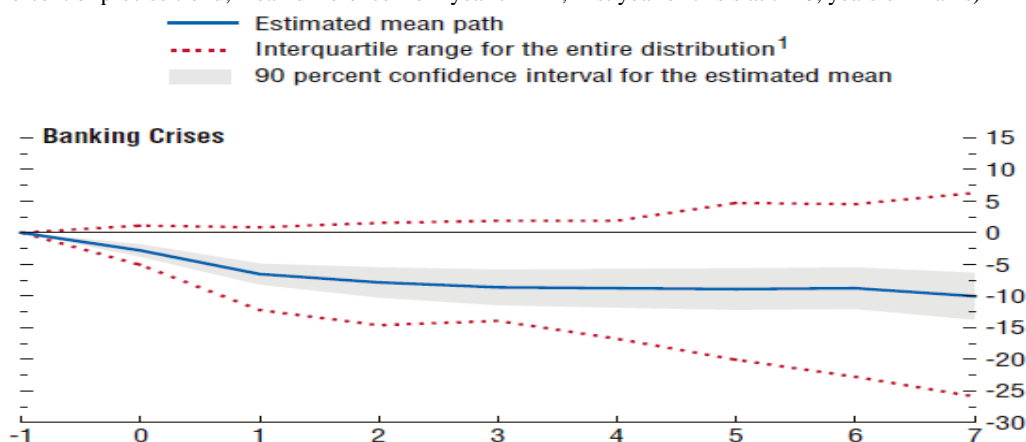
Source: Schanz et al., 2011, p. 77

As Elsinger et al. (2006) and Webber & Willison (2011) note, except the risk of a contagion of a bank’s failure to other banks, the other source of the systemic risk of a bank’s failure is because the asset values of the defaulted bank have positive correlation with the asset values of the other banks.

IMF (2009) notes that, even after 7 years of the begging of a banking crisis, as part of a financial system crisis, GDP is in reseccon

**Figure 4.** *Output Evolution after Banking Crisis*

(Percent of precise trend; mean difference from year  $t = -1$ ; first year of crisis at  $t = 0$ ; years on x-axis)



Source: IMF, 2009, p. 126

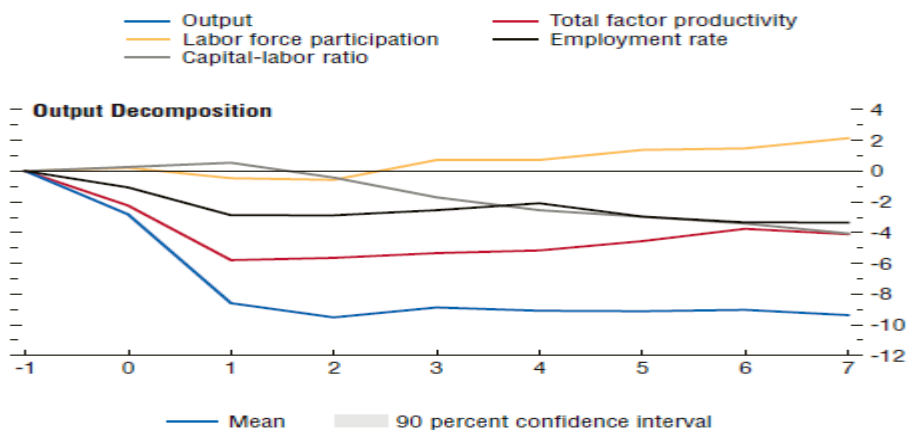


According to IMF, a crisis in the financial markets affects both the supply side and the demand side.

Regarding supply side, there is a lower output, lower total factor productivity, lower capital/labour ratio and lower employment rate, as shown in the next figure.

**Figure5. Output Decomposition**

(Percent of precise trend; mean difference from year  $t = -1$ ; first year of crisis at  $t = 0$ ; years on x-axis)

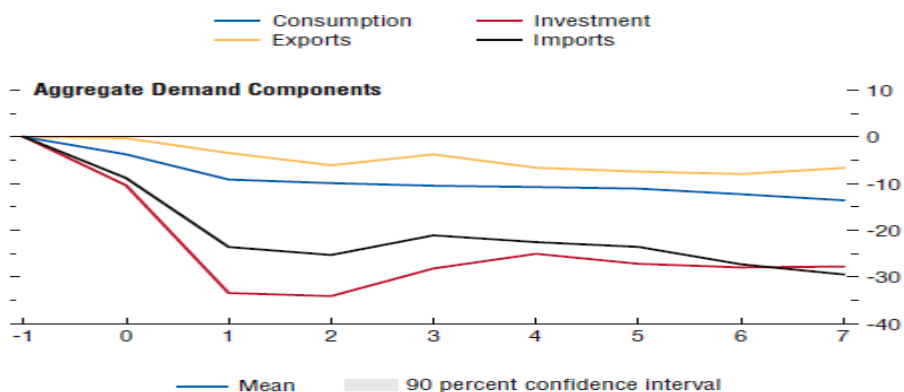


Source: IMF, 2009, p. 132

Regarding demand side, after a crisis in the financial system there is lower consumption, lower exports and imports as well as lower investments, as presented in the next diagram.

**Figure6. Demand-Side Decomposition**

(Percent of precise trend; mean difference from year  $t = -1$ ; first year of crisis at  $t = 0$ ; years on x-axis)



Source: IMF, 2009, p. 133

## Conclusion

From all of the above, it can be concluded that with a safer financial market there is a healthier link between the financial institutions and the real economy. Due to the interconnection of the financial markets and the economy, a financial failure can bring the economy to recession, while a stable and growing financial system can boost growth and capital formation.

In order to avoid the occurrence of a recession and a banking crisis, the major elements which have been pointed out by the international literature are:

- The level of trust, and
- The Central banks' policy

People and businesses engage in the act of saving in order to obtain revenue, however, they have as given that, at any time, can withdraw their money.

This element of faith of depositors need to be highlighted, since loss of depositor confidence is a key risk for the stability of the financial system, leading to increased risk of banking institutions.

Confidence in the broad sense - which involves confidence in the exchanges, the contractor, the functioning of markets, colleagues etc. is the necessary operating condition of any economic system. Thus, the decline in confidence may lead to a significant deterioration in overall economic activity.

Guiso et al. (2006) in their analysis are considering the influence of culture in the development of the size of the economy, defining culture as beliefs and values that ethnic, religious and social groups have, with substantially unchanged content, from generation to generation. They, also, indicate the importance that the element of trust has for economic activity, and they study whether trust varies according to nationality, registering significant differences between nationalities

## REFERENCES

- Allen, F., Carletti, E. and Gale, D. (2009). Interbank market liquidity and central bank intervention, *Journal of Monetary Economics* 56, 639-652.
- Beck, T., Levine, R. and Loayza, N. (2000). Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics* 58 (2000) 261-300
- Beck, T., Levine, R., and Loayza, N. (2000) Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics*, 58, 261–300
- Bencivenga, V.R, Smith, B.D. and Starr, R.M. (1995). Transaction costs, technical choice and endogenous growth. *Journal of Economic Theory*, 67(1), 53-177.
- Blundell – Wignall, A., Atkinson, P. and Le, S.H. (2008). The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 95(2), 1-21

- FCIC (Financial Crisis Inquiry Commission)(2011). *Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States. Official Government Edition*. Washington, D.C: FCIC
- Gertler, M. (1988). Financial structure and aggregate economic activity: an overview. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 20, 559-588
- IMF (2009). What's the damage? Medium-term output dynamics after financial crises. *World Economic Outlook*, October, 121–151.
- Jayaratne, J. and Strahan, P.E. (1996). The finance-growth nexus: evidence from bank branch deregulation. *Quarterly Journal of Economics*, 111, 639-670.
- King, R.G. and Levine, R. (1993). Finance, entrepreneurship, and growth: theory and evidence. *Journal of Monetary Economics*, 32, 513-542.
- King, R.G. and Levine, R. (1993). Finance, entrepreneurship, and growth: theory and evidence. *Journal of Monetary Economics*, 32, 513-542.
- Mishkin S. F. (2010). Over the cliff: From the subprime to global financial crisis. *NBER Working Paper 16609*
- Mishkin, F. (2007). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 7<sup>th</sup> ed. Boston, MA: Addison Wesley
- Ohno, H. (2011). Limited market participation, financial intermediaries, and endogenous growth. *Review of Economics and Finance, Academic Research Centre of Canada*
- Romer, P. M. (1987). Growth Based on Increasing Returns Due to Specialization. *American Economic Review*, 77, 56–62.
- Webber, L. and Willison, M. (2011). Systemic capital requirements. Bank of England Working Paper No. 436.

**ОРГАНИЗАЦИОНЕН И ИКОНОМИЧЕСКИ МЕХАНИЗЪМ НА  
СТРАТЕГИЧЕСКАТА ПАЗАРНА ДЕЙНОСТ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Олга Прокопенко, Робърт Корнатовски**

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM  
OF STRATEGIC MARKET-ORIENTED ACTIVITY  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES<sup>65</sup>**

**Olha Prokopenko<sup>66</sup>, Robert Kornatowski<sup>67</sup>**

Received: 02.02.2018, Accepted: 05.03.2018

---

***Abstract***

*The purpose of the article is to study the peculiarities of the organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises. In the article the peculiarities of strategic market-oriented activity of enterprises are studied; the definitions of the economic management mechanism and organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises get further development; insight of the processes of a market strategy development by industrial enterprises is researched and deepened; the theoretical and methodical approach to formation of the organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises is improved.*

***Keywords:*** mechanism, strategy, market activity, industrial enterprises

***JEL Codes:*** M10, M39, O10, O21

---

**1. Introduction**

The processes of market globalization, reformation and intensification of technological and socio-economic development, the dynamic changes that occur in the

---

<sup>65</sup>The paper has been supported by the Ministry of Education and Science of Ukraine under the projects "Organizational and economic mechanisms of management for renewable energy development in Ukraine" (№ 0117U002254).

<sup>66</sup> University of Bielsko-Biala, Kyiv University of Technology and Design, Poland, 43-309, Bielsko-Biala, Willowa st., 2, room B308a

<sup>67</sup> Sumy State University, Merrit Group Ltd in Warsaw, Ukraine, 40007, Sumy, R.-Korsakova st., 2, Economics Department

business and in the economic, industrial environments, substantiate the urgency of the need for the transformation of modern mechanisms of economic activity of industrial enterprises in general and their separate components in particular.

Competition is happening not only in the area of products / technologies / raw materials / energy supply, etc., but also in the invisible sphere of selected business models that are capable of generating new business processes, new business opportunities. The need for continuous support and improvement of productivity level forces companies to adjust or radically change their own models and mechanisms of strategic market-oriented activities.

## **2. An analysis of recent research and publications, which initiated the solution of this problem and which are basis for the authors**

The problems of development of various components of the economic mechanism are considered in the works of many scientists, in particular: Stanley Reiter – a mechanism for coordinating economic activity (Stanley Reiter), Giorgy Simon – a mechanism of economic growth (György Simon, 2014), Jerni Mencinger – the impact of the mechanism of tax policy on economic activity (Jernej Mencinger), Stanislav Gomulka – mechanisms and sources of global economic growth (Stanislaw Gomulka, 2009), Angus S. Deaton – understanding of the mechanisms of economic development (Angus Deaton, 2010), Carlo Borzaga and Ermano Tortia – various mechanisms for coordinating economic activity and appropriate organizational forms (Carlo Borzaga, Ermanno Tortia, 2015) and others.

But not enough attention has been given to the study of the organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity.

## **3. Determination of previously unsettled parts of the general problem, to which this article is devoted**

The need to specify the definitions of the economic management mechanism and organizational and economic mechanism of the strategic market-oriented activity of industrial enterprises, as well as the detalization of their components, taking into account the fast-growing market conditions of economic management, substantiates the urgency of this study.

## **4. Formulation of the goals of the article (statement of the task)**

The purpose of the article is to study the peculiarities of the organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises. In the

framework of the above mentioned goal, the following tasks are formulated:

- to specify the definition of the economic management mechanism and organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises;
- to study and deepen insight of the processes of development of market strategy by industrial enterprises;
- to improve the theoretical and methodical approach to the formation of organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises.

## **5. Presentation of the main material of the research with full justification of the obtained scientific results**

As scientists point out, the company of the future, which wants to compete in the market, will have to use information technology at every step. In the years to come, several phases of the development of a modern organization and management of the company in connection with the development of the Internet are predicted. In the era of modern information technologies the companies can compete with digital tools and create their own business strategies in the Internet. However, they should be thoroughly prepared to compete, maximum using the available opportunities. Undoubtedly, this is not only a promotion tool, but, above all, a factor that increases the competitiveness of a company (Krystyna Kielan, 2006).

Each industrial company must determine its model for making strategic decisions. In general, the problems of market-oriented strategic activity of industrial enterprises lie in the plane of three main aspects:

- 1) absence of strategic management in the companies on the whole;
- 2) absence of time-based market benchmarks and market strategy of activity;
- 3) absence of a relevant mechanism for the implementation of a market strategy.

The processes of globalization, integration and informatization of the modern world economy do not leave a choice for enterprises: if they want to work successfully, they must improve their organizational management structure (by changing it or by adding new IT specialists, strategic activity, management of foreign economic activity, etc.), economic and technological models of activities. Scientists note (Manuel Castells, 1996) that the coming era is the era of the information economy, which will absorb both society, culture, and all aspects of economic activity in general.

The next step, which must be done by the company, is the selection or determination (as a continuous development of strategic analysis technologies is going on) of the theoretical and methodical approach to strategic analysis (including collecting,

accumulating and processing information about markets, competitors, etc.; conducting of situational, economic analyses), which will be the basis for choosing a market strategy.

And this activity must be coordinated by developed economic mechanism management, on the formation and establishment of which the success of the company's position depends to a great extent. We use the term economic mechanism management of the industrial enterprise to mean the structural and functional system, which provides (coordinates, reproduces) the selected way of functioning and development by the company.

It represents a set of specific forms of management, organizational and institutional systems, information, infrastructure, socio-cultural, as well as legal and regulatory support, methods, models, levers, instruments, means and tools for regulating organizational and economic relations and interconnections between all participants of production-economic system.

Accordingly, the term organizational and economic mechanism of the strategic market-oriented activity of industrial enterprises is used to mean a set of organizational and economic methods, models, factors, levers, means and tools that provide (coordinate, reproduce) the implementation of strategic decisions in the fast-growing market conditions.

To the Scientific's mind (Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, 1985), the strategic selection, made by managers of enterprises, are influenced by various factors, first of all:

1. risk (and determination of the acceptable level of risk);
2. knowledge of earlier used strategies (and separation from the impact of earlier used strategic alternatives);
3. the reaction to the owners (that limit the flexibility of the management when choosing a specific strategic alternative);
4. time factor (which can lead to success or failure of the organization).

Taking into consideration that the development and implementation of any strategies is the task of strategic management of the enterprise, let's consider the relevant processes of planning, organization, regulation, motivation, coordination and control that take place simultaneously in several structural divisions of the enterprise (managerial and marketing), this can be schematically outlined in blocks in the chart on fig. 1.

Figure no. 1 Chart of coordination of actions of structural units of the enterprise in developing a market strategy



Source. Developed by the authors.

The arrows on the chart indicate the interrelation between the actions of different structural units, which must be agreed within the organizational management system of the enterprise and allow to formalize these business processes in the future.

If, by P.F. Drucker's definition (Peter F. Drucker, 1993), "management is an economic body, or more exactly, an economic body of an industrial society, and each of its actions, decisions, step are measured by economic indicators," then the main components of the economic mechanism of the activity of any subject is organizational and economic (apart from the possible ones: production, financial, motivational, etc.). Let's consider them.

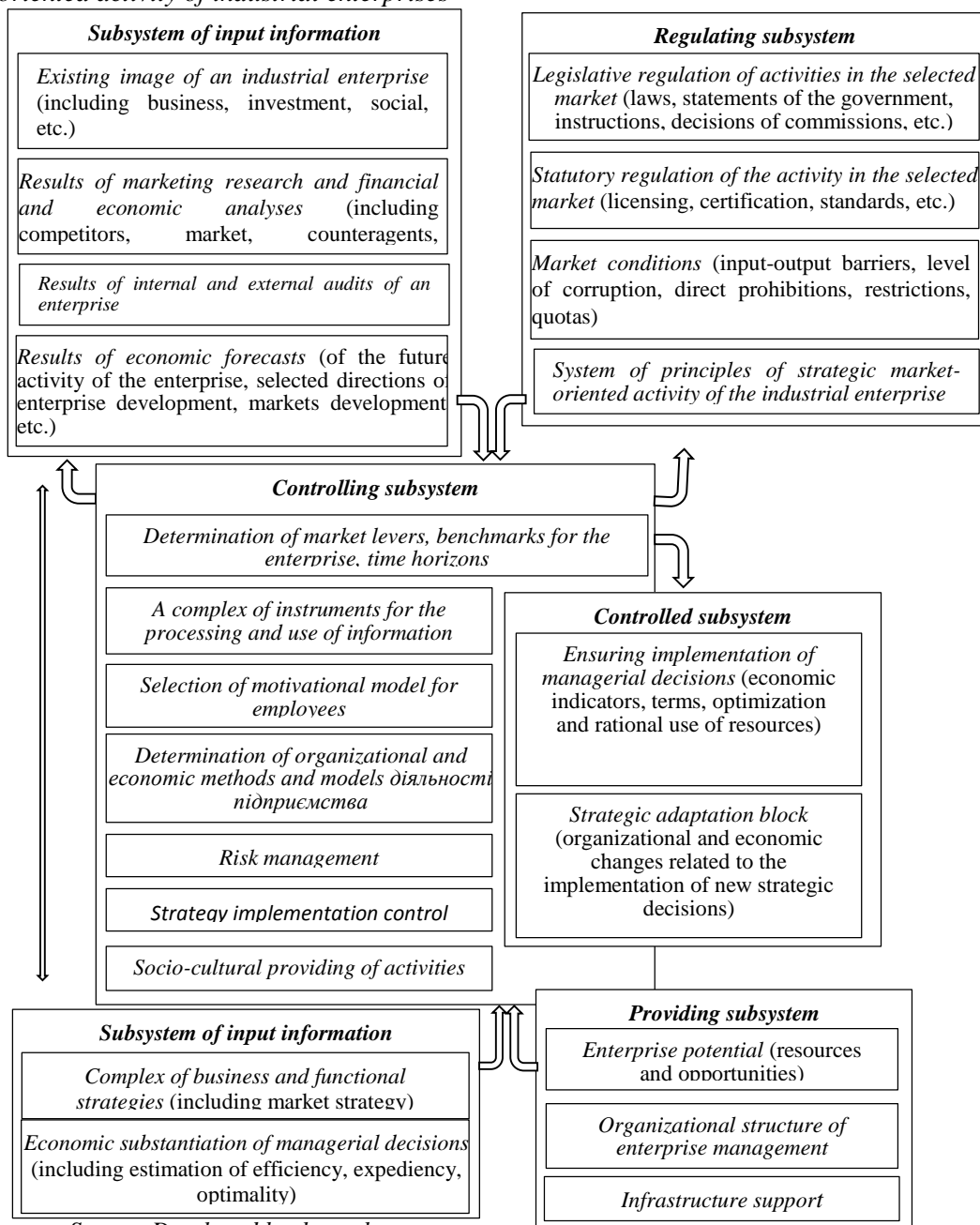


Consequently, the organizational and economic mechanism of strategic activity of industrial enterprises must necessarily include:

- economic component:
  - economic forecasts of the future activity of the enterprise, selected directions of enterprise development, markets development, etc.;
  - results of marketing research and financial-economic analyses (including competitors, market, counteragents, consumers, etc.)
  - the results of internal and external audits;
  - market levers and benchmarks, time horizons that are priority for the activity of an enterprises;
  - control indicators and criteria for their assessment;
  - economic methods (expense, market, parametric) and models (investment model, economic and mathematical model of activity optimization);
  - economic substantiation of managerial decisions (including estimation of efficiency, expediency, optimality);
- organizational component:
  - company image (including business, investment, social, etc.);
  - enterprise potential (resources and possibilities);
  - motivational model for a team that must implement a market strategy;
  - socio-cultural provision of activity;
  - organizational structure of enterprise management;
  - risk management;
  - a complex of tools for the processing and use of information;
  - a block of strategic adaptation (organizational and economic changes associated with the implementation of new strategic decisions);
  - control of strategy implementation.

The chart of the organizational and economic mechanism of the strategic market-oriented activity of industrial enterprises, which includes the subsystems of input and output information, regulating, providing, controlling and controlled subsystems, is generalized and presented in Fig. 2.

Figure no. 2 Chart of organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises



Source. Developed by the authors.

The feature of the offered scheme is a balanced regulation of economic processes that are organically included in the organizational structure of enterprise management.

## **5. Conclusions from this study and prospects for further research in this direction**

As scientists point out, the company of the future, which wants to compete

Thus, according to the results of the conducted study, let's formulate the following conclusions:

- the features of the strategic market-oriented activity of modern industrial enterprises are studied;

- the definition of the economic management mechanism (which means the structural and functional system providing (coordinating, reproducing) the way of functioning and development chosen by the enterprise) and the definition of the organizational and economic mechanism of the strategic market-oriented activity of industrial enterprises (which means the totality of organizational and economic methods, models, factors, levers, tools and instruments providing (coordinating, reproducing) the implementation of strategic decisions in fast-growing market conditions) get further development that on the whole promotes deeper insight into the essence of the terminology of the category-conceptual apparatus of this scientific study;

- understanding of the processes of development of a market strategy by industrial enterprises is investigated and deepened: the corresponding processes of planning, organization, regulation, motivation, coordination and control, which take place simultaneously in several structural units of the enterprise (managerial and marketing), are determined;

- the theoretical and methodical approach to the formation of the organizational and economic mechanism of strategic market-oriented activity of industrial enterprises is improved, which, unlike existing ones, is based on balanced regulation of economic processes that are organically included in the organizational structure of enterprise management that will increase the efficiency of business processes and improvement of positions of industrial enterprises in highly competitive markets (including foreign ones).

The results of this study can be used in practical activities in the implementation of market-oriented strategies at industrial enterprises.

## **REFERENCES**

Reiter S. *Coordinating Economic Activity: An Example*, from <http://econweb.ucsd.edu/~decent/99NYUConf/reiter.html>

- Simon György (2014). *Basic questions of economic growth mechanism* from <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/06/176-1-1.pdf>
- Mencinger J. *The Impact of the Fiscal Policy Transmission Mechanism on Economic Activity* from <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/mencinger.pdf>
- Gomułka S. (2009). *Mechanism and sources of world economic growth*. Poznań University of Economics Review, № 2, p. 56.
- Deaton A. (2010) *Understanding the Mechanisms of Economic Development*, Journal of Economic Perspectives, American Economic Association, vol. 24 (3), pp. 3-16.
- Borzaga C., Tortia E. (2015). *Co-operation as coordination mechanism: a new approach to the economics of co-operative enterprises* from <http://www.siecon.org/online/wp-content/uploads/2015/10/Tortia.pdf>
- Kielan K. (2006) *Wybieranie strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy Radom. – 42 p.
- Castells M. (1996) *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd., from [file:///C:/Users/user1/Downloads/informatsionnaya\\_epokha.pdf](file:///C:/Users/user1/Downloads/informatsionnaya_epokha.pdf)
- Mescon M., Albert M., & Khedouri F. (1985) *Management : individual and organizational effectiveness* (2nd ed.). New York : Harper & Row. – 756 p.
- Drucker Peter F. (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices Paperback*. A Harper business book, from <https://www.amazon.com/Management-Responsibilities-Practices-Peter-Drucker/dp/0887306152>

**РОЛЯТА НА ТЪРГОВСКИТЕ МАРКИ В МАРКЕТИНГА**  
**Савица Димитриеска, Таня Ефремова, Александра Станковска**

**THE ROLE OF TRADEMARKS IN MARKETING**  
**Savica Dimitrieska<sup>68</sup>, Tanja Efremova<sup>69</sup>, Aleksandra Stankovska<sup>70</sup>**

Received: 31.03.2018, Accepted: 10.04.2018

---

**Abstract**

*Brand is defined as an unique design, name, sign, symbol, word or a combination of these, employed in creating an image that identifies a product and differentiates it from its competitors. At the same time it is associated with a quality, credibility and satisfaction in consumer's mind. Brand is a promise that helps consumers in their buying process. It represents the most valuable intangible asset that company possesses.*

*The legal name of a brand is a trademark. By definition, a trademark is any word, name, symbol (logo), number, colour, slogan, design, sound or smell, or any combination thereof used to identify and distinguish products from those manufactured or sold by others. Trademark is another way of referring to brands. As such, trademarks need careful handling, care, nurturing and protection; otherwise they may lose value, be stolen or simply be destroyed or lost. Choosing and defending a trademark is often a very important part of a company's marketing strategy.*

*Brands can be protected and unprotected. Unprotected brands are famous and popular and can afford not to be protected. However, a better option for companies is to protect their brands. In this modern world, where there is a trend of deregulation of businesses and industry and liberalization of international trade, along with revolutionary changes in business models and the advance of IT and communication technology, the need for brand protection is enormous. The subject of protection may be a name, logo, color, slogan, design or a combination thereof. However, there are certain questions about protecting brands regarding what can and can't be protected as a trademark, what are the most used trademarks, what are their advantages and*

---

<sup>68</sup> European University-Republic of Macedonia, Skopje, Faculty of Economics, Full-time professor in Marketing, PhD, [Savica.Dimitrieska@eurm.edu.mk](mailto:Savica.Dimitrieska@eurm.edu.mk)

<sup>69</sup> National Bank of the Republic of Macedonia, Advisor, Statistics Department, [Efremovat@nbrm.mk](mailto:Efremovat@nbrm.mk)

<sup>70</sup> European University-Republic of Macedonia, Faculty of Economics, Full-time professor in Corporate Finance, PhD, [Aleksandra.Stankovska@eurm.edu.mk](mailto:Aleksandra.Stankovska@eurm.edu.mk)

*disadvantages, how to choose brand's elements that need to be protected, etc. This paper aims to answer these questions as trademarks are very important for business and marketing.*

**Keywords:** trademark, brand, protection, brand identity, differentiation, marketing

**JEL Codes:** M31

---

## **1. Introduction**

The company's property can be divided into two parts: a material (tangible, physical) and immaterial (intangible) part. The material part of the company is composed of buildings, infrastructure, machines and finance. Physical property is made of up matter. Until recently this part was more important than the intangibles and it expressed the value and competitiveness of the company. The intangible (non-physical) part refers to the knowledge and skills of personnel, business strategies, business ideas, brands, design. This part represents the intellectual property, that is, a product of the mind. This part is today more valuable than the physical part. Nowadays, companies decide to outsource, i.e. to manufacture their products elsewhere, and are exclusively focused on creating, designing, innovating.

Intellectual property refers to all the inventions, patents, designs, brands, literary and artistic works, trade secrets and intangible deeds created by the mind. In different countries, intellectual property is protected by different national intellectual property laws. Innovative products and procedures are protected by patents, brands with trademarks, creative designs with industrial design, microchips with integrated circuits, and trade secrets with secret information. Cultural, artistic and literary works are protected by copyright and related rights.

There are four basic types of intellectual property (patents, trademarks, trade secrets, and copyrights) that have some type of legal protection.

- Patents can be granted for any new production process, machine, manufacture or composition of matter or any new useful improvement thereof.

- Trademarks can be a word, phrase, symbol, or design or combination thereof which identifies and distinguishes the source of the goods or services from current or potential competitors and other firms.

- Copyrights: protect artistic works such as books, plays, music, movies, computer software, paintings, etc.

- Trade secret is any intellectual property that gives its holder a competitive advantage over the competition. Trade secret law is not a clear cut as it is for patents, trademarks and copyrights (WIPO Magazine, 2002).

Trademarks serve the following functions (Hennessey, W. O., 2008):

- Source Identifier: represents the source (producer, manufacturer, sponsor, authorised body) of the goods or services,
- Distinguish goods or services: differentiates one firm's products from competitors,
- Indicate value, image and consistent level of quality: an effort to create an impression of quality or exclusivity in the mind of the consumer,
- Indicate awareness of the brand and the goodwill embodied in the trademark

Trademarks can come in a variety of forms including words, logos, symbols, shapes, fonts and letters, numbers, labels, slogans, sounds, and colours. (Volpe and Koenig, P.C., 2006) An increasing number of countries allow registration of less traditional forms of trademark, such as three-dimensional signs (Clifton and Simmons, 2003, p.15) (Coca-Cola bottle or Toblerone packaging), auditory signs (the roar of the lion on MGM movies) or olfactory signs (smells, perfumes). However, many countries have set limits on what they can register as a trademark, allowing only signs that are visually perceptible or signs that can be presented graphically. Trademarks need to be chosen carefully, and they need to be defended consistently against all possible violators of those trademarks. (Lombard&Celiebter, 2009)

One product may be protected by various intellectual property rights. In the case of a brand-new computer, its innovative technical features are protected by a series of patents. Internal computer programs and software are copyrighted. The aesthetic design is usually protected as an industrial design and the brand is protected by a trademark. Additionally, manufacturers are carriers of numerous trade secrets ranging from their customer list to one of the production processes or other confidential business information that they do not want to disclose to the competitors.

So, how to choose the right protection? It is important for companies to make the right choice about how they want to protect their brands, in a cost-effective manner, and to avoid copying and imitation by competitors. Companies should consider what is the main reason for selling their product. What is the feature that attracts consumers mostly? What feature mostly distinguishes the product from the ones of competitors? Is it an innovative technical feature? Is the design of the product? Is it the brand itself? Are the creative artistic or literary elements that are contained in the product? Company can protect a single aspect of the brand or a combination of different aspects that are critical for consumers in their buying process.

What cannot be protected as a trademark? (Reizbos R, 2003) Some categories of products and characters are not acceptable for registration as trademarks. Among them are:

- Generic concepts: if a company intends to register a trademark "detergent", the trademark will be rejected, because detergent is a generic term for the product.

- Descriptive terms: terms such as "fast", "best", "classic", "innovative", "new" are likely to be rejected because it is unfair to give to one producer exclusivity over these words.
- Misleading trademarks: terms that can confuse and mislead consumers regarding the nature, quality or geographical origin of the product. For example, margarine with an illustration of a cow on its packaging will be rejected, since it misleads the consumers. Consumers are likely to associate the brand with dairy products (for example, butter).
- Trademarks that are contrary to public order or ethics: words and illustrations that violate the generally accepted norms of morality and religion.
- Trademarks that use flags, anthem, official state signs and symbols and signs of international organizations.

## LITERATURE REVIEW

The literature pays much attention to intellectual property and to the legal protection of brands. Intellectual property refers to creations of the mind, such as inventions, literary and artistic works, designs and symbols, names and images used in commerce. (WIPO World Intellectual Property Organization)

A trademark is any unique name, word, symbol, design, or device used to identify and distinguish the goods of one seller from the goods of another. (Upcounsel) Trademarks expire after 10 years, and renewal terms are 10 years. (Geertjan De Vries, Enrico Pennings Joern H. Block, 2004) Trademarks usually last the lifetime of the brand as long as it is being used correctly. There is a difference between trademark and copyright (Landes, W. M., 2011). A copyright is the protection of original authorship and it mainly secures original literary and artistic works including literary, dramatic, musical and artistic works, such as poetry, novels, movies, computer software and architecture. Copyrights are more artistic in nature. However, for a standard business or organization, trademarking covers 90-100% of the brand assets. There are certain instances where a company needs the protection of both a copyright and a trademark. This often occurs when a company has a logo that possess a lot of artistic components. (Dumb Little Man, 2009)

There are different types of trademarks: (Erixon Fr., Salfi, M., 2015)

- Trademarks are distinguished marks used for goods and services that make them different from those of others.
- Service marks distinguish company's services from those of others. Services, according to their nature, can be financial, banking, advertising, travel, tourism, trade, catering, etc. Service marks can be registered, renewed, cancelled, transmitted and licensed under the same conditions as trademarks.



- Collective mark: holders of this mark are generally associations or cooperatives whose members can use it on the market to mark their own products. Members exclusively can use this mark provided that they comply with the requirements set in the regulations for using the collective mark (geographical origin, quality standards).

- Certification marks are given for compliance with defined standards, but are not limited to any membership. Anyone who meets certain established standards can use these marks for their products.

- Well-known marks generally benefit from stronger protection. They are protected even if they are not registered (or not even used) in a given territory.

## ANALYSIS AND DISCUSSION

In the Republic of Macedonia, the State Office for Industrial Property is in charge of the protection of brands and trademarks. In the course of 2007, a total of 5.816 applications for trademarks were received in the State Office. Compared to the previous year, there was an increase of 15.2% due to more foreign applications received under the Madrid Agreement. In the period 2003-2007, a total of 24,488 trademark applications were received, 89.9% of which are from abroad, and only 10.1% are from domestic companies.

According to the International classification of products and services (the Treaty of Nice) in 2007, the most trademark applications were received from the pharmaceutical industry, products for medical use, advertising, office supplies and dietary supplements. This shows that in Macedonia the most developed is the pharmaceutical industry and the manufacture of products for medical use.

Regarding the foreign applicants, the largest number of registered trademarks comes from the United States with 21% of the total number of approved decisions, followed by Croatia with 8.6%, Serbia with 7.6%, Germany with 7.3%, Japan with 3.8%, Bulgaria with 2.8%. Most of the products registered by foreign companies are in the field of food industry, cosmetics, IT sector, clothing and footwear. (The State Office for Industrial Property)

The most protected Macedonian products abroad are the Macedonian ajvar, the Kriva Palanka honey, the Kocani rice and the wine "Disan". Protected products in the Republic of Macedonia, but not abroad, are the Tetovo beans, Ovche Pole honey, Ohrid tea, Maleshevo cheese and waters from various sources.

This shows that the situation with the internationally registered Macedonian brands is not satisfactory. Macedonian companies have not yet understood the importance of international protection of trademarks and the advantages of this system.

## CONCLUSION

In today's world of globalization and liberalization, it is very important for companies that have successful brands to protect them. Brand protection has many advantages. It prevents the abuse, imitation and copying by competitors. However, many companies do not protect their brands. This is justified if the brands are well known on the market and are favored by consumers. However, a better option for companies is to protect their brands.

In the Republic of Macedonia, according to the data from the State Office of Industrial Property, the brands of foreign companies are more protected than domestic brands. Macedonian companies are still not protecting their products and services. This is a sign of the low level of information of the Macedonian companies about the advantages of the protection system. More measures must be taken to increase the awareness of companies to invest more funds to protect their property.

## REFERENCES

- Clifton and Simmons, (2003), "Brand and Branding", London, UK, p.15
- Dumb Little Man. Tips For Life (2009), 5 Simple Ways to Protect Your Brand, Available at: <https://www.dumblittleman.com/5-simple-ways-to-protect-your-brand/> [Accessed 6 March 2018]
- Erixon Fr., Salfi, M. (2015), "Building Value: The Role of Trademarks for Economic Development" at ECIPe<http://ecipe.org/app/uploads/2015/11/Policy-Brief-Building-Value.pdf>
- Geertjan De Vries, Enrico Pennings Joern H. Block (2004), "Trademark or patent? The effects of market structure, customer type and venture capital financing on start-ups' IP decisions", USA
- Hennessey, W. O., (2008) "The Role of Trademarks in Economic Development and Competitiveness" Franklin Pierce Law Centre
- Landes, W. M. (2011), "A Handbook of Cultural Economics", II edition, Edgar Elgar Publishing, <https://econpapers.repec.org/scripts/search.pf?ft=copyright>
- Lombard&Celiebter (2009), Reasons Why Trademarks Are Important to Your Business, Available at: [http://www.lgtrademark.com/wp-content/themes/nextclient/media/Reasons\\_Why\\_Trademarks\\_Are\\_Important\\_to\\_Your\\_Business.pdf](http://www.lgtrademark.com/wp-content/themes/nextclient/media/Reasons_Why_Trademarks_Are_Important_to_Your_Business.pdf) [Accessed 20 Feb 2018]
- Reizbos R, (2003), "Brand Management", Pearson Education, USA, p.173-177
- SOIP, The State Office for Industrial Property, Available at: [http://www.ippo.gov.mk/MK/Index\\_mk.aspx](http://www.ippo.gov.mk/MK/Index_mk.aspx) [Accessed 15 March 2018]

Upcounsel, Intellectual Property Protection, Available at:

<https://www.upcounsel.com/intellectual-property-protection> [Accessed 23 Feb 2018]

Volpe and Koenig, P.C. (2006), “Protecting Your Innovations: Obtaining, Maintaining and Sustaining Intellectual Property Rights in Your Brand, Products and Processes”, Institute of Food Technologists Annual Meeting and Food Expo

WIPO Magazine (2002) The Role of Trademarks in Marketing, Available at:

[http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/wipo\\_magazine/02\\_2002.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/wipo_magazine/02_2002.pdf) [Accessed 15th Feb 2018]

WIPO World Intellectual Property Organization, What is Intellectual Property?,

Available at: <http://www.wipo.int/about-ip/en/> [Accessed 27 Feb 2018]

**МАРКЕТИНГОВИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ  
НА ТРАНСПОРТНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

**Светла Цветкова**

**MARKETING RESEARCH AND COMPETITIVENESS OF  
TRANSPORT ENTERPRISES**

**Svetla Tzvetkova<sup>71</sup>**

Received: 26.03.2018, Accepted: 11.04.2018

---

***Abstract***

*Marketing research is part of the functional structure of modern transport marketing. The main goal of marketing research in the process of carrying out the transport enterprise's activity is to minimize the risk that accompanies its activity, determine the real competitive advantages and position transport services in the markets where they can be realized in the most effective way. This is practically realized through collecting and processing data on the state and dynamic of the transport market.*

**Keywords:** *transport market, transport service, marketing research, competitiveness of transport enterprises*

**JEL Codes:** *R40, R41, R49*

---

**1. Увод**

Маркетингът в сферата на услугите в световен мащаб се развива с бързи темпове, които изпреварват темповете на растеж на стоковия бизнес. Маркетингът в транспорта е планиране на равнище тактика, ориентирано към търсенето и потребностите на потребителите на транспортните услуги, а основна задача на маркетинговите мероприятия при прехода от извършителя на услугата към потребителя, се състои в сключването на печеливши сделки, чрез завоюване на предпочитанията на пътниците или изпращачите на товари. В тази сфера маркетингът формира поръчките на услуги в предприятието, определя политиката

---

<sup>71</sup> Svetla Tzvetkova, Associate Professor PhD, University of National and World Economy, Economics of Transport Department, e-mail: svetlatzvetkova@abv.bg

на услуги, производствените планове, осъществява реализирането на услуги и на резултатите от дейността (Цветкова, 2009, с.7).

По отношение на транспортната система, основната нейна особеност е нейната насоченост към удовлетворяване на потребителското търсене при спазване на изискването за осигуряване на потребителя на полезност на транспортната услуга. Маркетинговата политика на предприятието изисква разработване и внедряване на балансиран комплекс от мерки по основните направления на функциониране на предприятието, което помага за укрепването на неговите позиции, увеличаване на стойността на предприятието и постигане на конкурентни предимства (Първанов, Цветкова, 2007).

Маркетинговата тактика трябва да се основава на постоянното внедряване на нови подходи и иновационни идеи в следните насоки: конкурентоспособност, качество, риск, разходи, диференциране и фокусиране, прогнозиране на потребителското търсене и неговото удовлетворяване. Така маркетинговите функции са предимно организиране на дейността, свързана с реализирането на услуги и изпълняването на поръчки.

## **2. Маркетингови изследвания в транспорта**

Към основните параметри за всички видове услуги, в това число и транспортните се отнасят: цената на услугата, средното време на доставка, разнообразието на транзитно време, загуби и повреди.

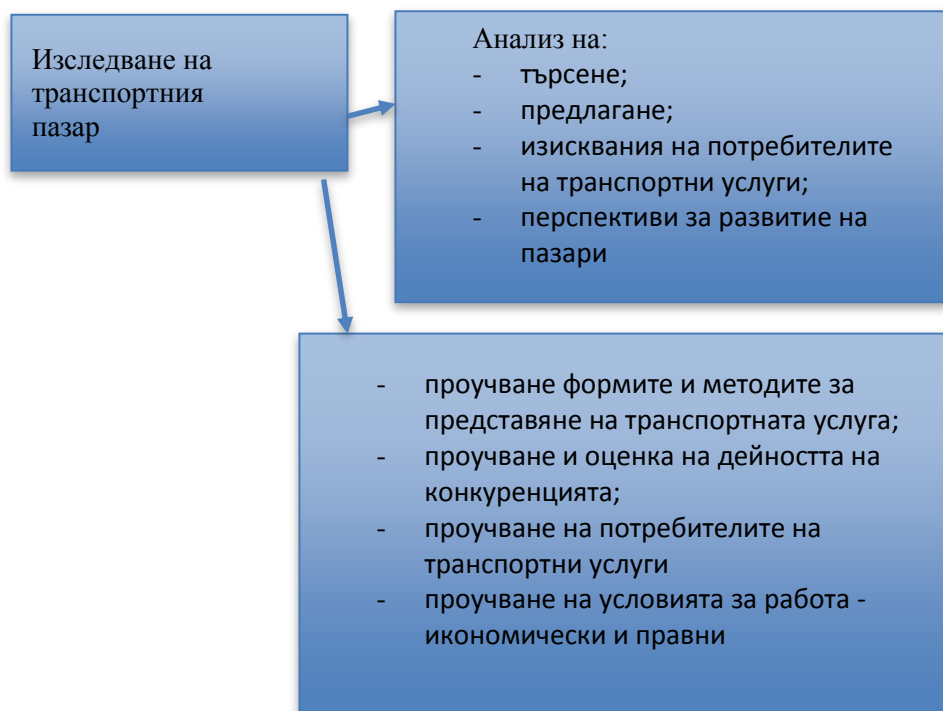
Всеки процес, който протича в материалния свят, води началото си от информацията. Затова маркетинговите изследвания са събиране, анализ и обработване на данни за услугите, пазарите, потребителите, посредниците, конкурентите, вътрешния потенциал на предприятието, неговите пазарни възможности с цел намаляване на неопределеността, съпътстваща вземането на управленски решения. При това необходимата маркетингова информация за вземане на стратегически и тактически управленски решения се осигурява чрез мониторинг на маркетинга (Kyurova, 2013, p. 21).

Основни цели на маркетинговото изследване са определянето на реалните конкурентни предимства на предприятието и позиционирането на услуги в онези пазарни сегменти, където тези предимствата на транспортната услуга, могат да бъдат реализирани по най-ефективен начин. Процесът на маркетинговите изследвания е свързан с изследване на пазара и потенциалните възможности на транспортното предприятие ((Цветкова, 2014, с. 240).

Анализът на пазара, като цяло е свързан с анализ на динамиката на транспортния пазар, която е свързана с анализ на търсенето и предлагането на транспортните услуги. При анализа на пазара трябва да се вземат предвид и

потребителските критерии, относно качеството на предлаганите транспортни услуги. И не на последно място, на база анализа да се очертаят тенденциите за бъдещо развитие на пазара (Фигура 1.).

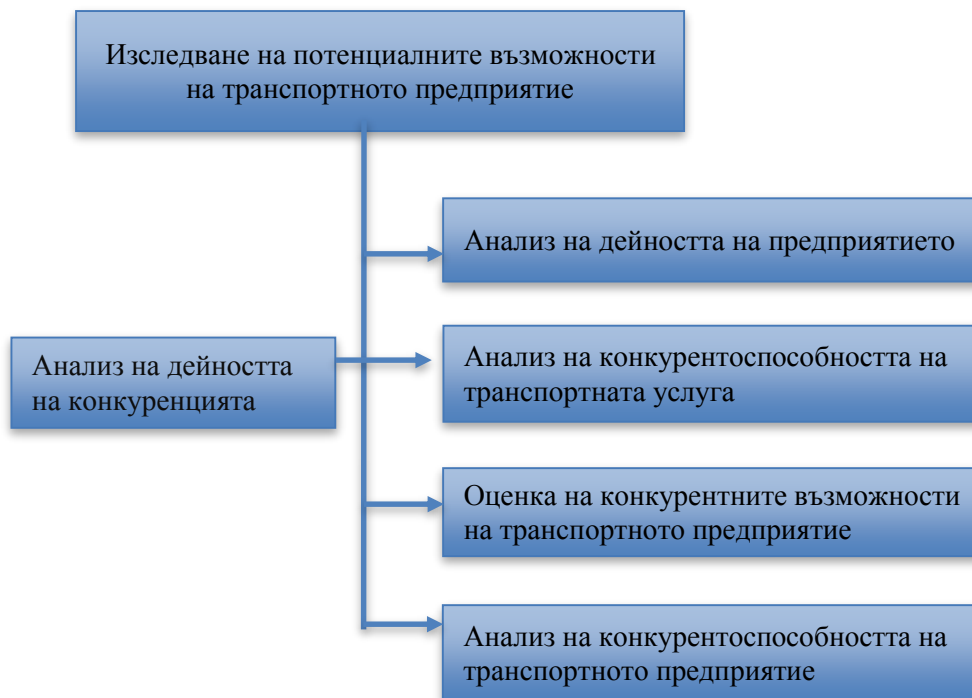
**Фигура 1.** Изследване на транспортния пазар



**Източник:** Автор

Една от основните цели на маркетинговите изследвания, свързана с потенциалните възможности на предприятието на транспортния пазар е анализ на дейността, на конкурентните предимства и възможности, ако има такива и цялостна оценка на конкурентоспособността на предприятие (фигура 2.).

**Фигура 2.** Изследване на потенциалните възможности на транспортното предприятие



**Източник:** Автор

При провеждането на изследвания предварително внимателно се изучават всички обективни и субективни причини, поради които възниква необходимостта от провеждането им. Към етапите и процедурите на изследване спадат: обосноваване на провеждането на изследвания – посочване на проблема; формиране на цели на изследването; анализ на проблема; определяне на задачите на изследване; построяване на математически модели; създаване на база данни – установяване на списък с данните; посочване на източниците на информация; събиране а изходни данни; систематизиране и обработване на данните; анализ на информацията; търсене на оптимални решения – решаване на математически модели; анализ на оптималното решение; изводи и препоръки; вземане на решени; реализиране на взетото решение; оценка на получените резултати; корекции на взетото решение.

Маркетинговите изследвания в областта на усъвършенстване на транспортните процеси и методи на управление на този вид дейност са насочени към решаване на въпроси, свързани с организацията на превозите (разработване на рационални

маршрути и ефективно разпределение на транспортните средства по тях), прогнозиране на показателите за работа на подвижния състав и оперативното им коригиране при необходимост. За това се изисква осъществяването на тясна връзка между транспортните процеси и информационните ресурси, тъй като именно тук информационното осигуряване играе решаваща роля в организацията на управление на транспортната дейност (Първанов, Цветкова, 2017).

Стойността на маркетинговото изследване е свързана най-общо с цялата събрана информация, докато ценността на изследване се определя само от относителния дял полезна информация. Събираната информация може да бъде от следния вид: икономическа, организационна, социална, социално-психологическа, технико-технологична. И тук маркетинговите знания са знания за това, какво е необходимо на потребителите, как и къде може да се осъществи, как и къде може да се излезе на пазара, каква реклама трябва да се направи. При което съгласно с един от основните закони на информатиката 90 % от информацията се съдържа в 10 % източници.

### **3. Конкурентоспособност на транспортното предприятие**

При решаването на развитието на всяка една социално-икономическа система е важно спазването на триединния подход: екология, социология и икономика. Именно в предприятията се преплитат и съчетават интересите на отделни личности и групи, стимули и ограничения, технологии и иновации, дисциплина и свободно творчество, нормативни изисквания и неформални инициативи. В предприятията маркетингът обуславя точността на времето, пазарната и конкурентната позиция, като отговор на потребителското търсене. При това основна цел на всяко едно предприятие в условията на пазарна икономика са създаването, поддържането и перманентното развитие на конкурентното си предимство.

Към вътрешните фактори, влияещи на конкурентоспособността на предприятието, се отнасят оценката на съответствие на интересите на собствениците и ръководителите на предприятието, а също и на неговите сътрудници; наличната материално-техническа база, нейното състояние и възможности за производството на годни за реализация услуги; финансовото състояние на предприятието, в т.ч. дебиторската и кредиторската задлъжнялост; наличието на финансови възможности за развитие на предприятието; организация на маркетинговата дейност; състоянието на икономическата и финансовата дейност; организирането на изчислителната и контролната дейност; състояние на системата за управление; организационната структура на управление, разпределяне на зоните на отговорности, спазване на регламентите на организационно назначение, наличие на елементи на автоматизация; състояние на конкурентната



база, включително времевите параметри; актуалност на реализираните услуги и тяхната себестойност, психологическият климат в колектива и съответствието на този климат на решаваните задачи или на задачите, възникващи при новите условия на развитие на предприятието; наличието на необходимите специалисти и на лидери от средното и по-горното равнище от структурните подразделения.

Наличието на посочените фактори в условията на жизнеспособност и развитие на системата определя запазването на нейната цялостност, която се осигурява от процесите на хомеостаза, поддържаща динамичното състояние на системообразуващите параметри в определен диапазон, определящ устойчивостта и адаптивността на системата. Устойчивостта характеризира способността на системата да поддържа в допустими граници значенията на следните жизненоважни за нея параметри: равнище на удовлетворение на търсенето, продължителност на цикъла на изпълнение на поръчката, обем от запаси на ресурси, осигуряване на непрекъснатост на процесите на изпълнение на поръчките.

Маркетингът трябва да се разглежда, като комплекс от подходи и методи, ориентирани към пазара, които служат не само за формирането на целите на компанията, а и са икономическа основа за разработването на организационно-технологични схеми, осигуряващи постигането на тези цели на основата на процесно-ресурсната концепция за стопанско-търговска дейност.

Най-важен вътрешен критерий за жизнеспособност на системата е нейната ефективност, а външен критерий е конкурентоспособността. Основна задача на маркетинга при съвременните условия е подпомагането на изпълнението на стратегическите цели на предприятието и осигуряването на конкурентни предимства. Тези предимства се постигат само в случай на отчитане на своите вътрешни и най-застрашаващите го външни условия с помощта на необходимите ресурси.

Тогава под конкурентоспособност на предприятието се разбира способността му да поддържа приемливо равнище на качество на обслужване на потребителите с нормативно определено ниво на разходи на ресурси.

Концепцията за конкурентоспособност на предприятието се основава на три фундаментални принципа: нуждите и потребностите на потребителите са по-важни от услугите; услугите стават значими само тогава, когато са достъпни за потребителите; печалбата е по-важна от обема на реализация. Под конкурентоспособност на предприятието се подразбира оцененото от субектите на външната среда превъзходство на избраните пазарни сегменти над конкурентите в даден момент, което е постигнато без да накърнява околните и е определено от конкурентоспособността на конкретните му услуги и равнището на конкурентния потенциал, характеризиращ способността му в бъдеще да осигурява превъзходството на услугите си по качество и цена в сравнение с аналозите. С

други думи, конкурентоспособността на предприятието е индикатор за успешното му функциониране понастоящем и залог за успех в бъдеще.

Конкуренцията като икономическо явление е универсален механизъм, който притежава доминиращо предимство при определянето на „най-жизнеспособните“ субекти на икономическите отношения, при което колкото по-бърза е реакцията на конкретни събития на пазара при нарастващо качество на обслужване, толкова по-високо е равнището на конкурентоспособност на предприятието.

За оценка на конкурентния потенциал се вземат предвид следните групи от показатели: техническа експлоатация, финансово-стопанска дейност, качества на развитие на персонала и социална сфера, равнище на съвършенство на управлението.

**Към принципите за управление на конкурентоспособността на предприятието се отнасят следните:**

- принцип на научната обоснованост - на общите икономически закономерности днес, не подчертаването на връзката между съдържателните елементи от предметната област и други нейни категории;
- принцип на моделиране – провеждане на циклично управление на основата на установяване на „тесните“ места, резервите, тенденциите и закономерностите при промяна на конкретна позиция на предприятието на пазара, сравнение на собствените показатели с тези на конкурентите;
- принцип на непрекъснатост на управлението на основата на постоянен мониторинг;
- принцип на ориентиране на управлението към потребителя;
- принцип на компетентност, предполагащ интеграция на пазарните фактори с вътрешните показатели на предприятието;
- принцип на усъвършенстване;
- принцип на пълнота и достоверност на информацията;
- принцип на единообразие – оценка на сравняваните обекти по едни и същи показатели и една и съща методика;
- принцип на правдивост;
- принцип на релевантност – съответствие на модела на решавания проблем;
- принцип на диалектичност – разглеждане на изучаваните явления и фактори в тяхното развитие;

Конкурентоспособността на транспортното предприятие може да се определи по формулата:

$$K = \lambda K_T + (1 - \lambda) K_n$$

Където  $\lambda$  е коефициентът на предпочитаност (ценност) на фактора;

$K_T$  - интегралният показател за конкурентоспособност на услугата;

$K_n$  – интегралният показател за конкурентния потенциал на предприятието.

Конкурентоспособността  $K$  се променя в границите от 0 до 1, и колкото по-близо е до единица, толкова е по-висока конкурентоспособността на предприятието.

Конкурентоспособността е сравнителна категория и с цел управление тя трябва да бъде изразена количествено. Интегралната количествена оценка на конкурентоспособността на видовете транспорт съдържа данни за неговата безопасност, продължителност на превозите, точност при спазването на сроковете за доставка, стойност на превоза, опазване на товара от повреди и на околната среда. Така например коефициентът за техническа готовност при оценка на конкурентния потенциал е 0,0498, за финансово-стопанска дейност – 0,2987, за качество – 0,2289, за развитие – 0,0928, за персонала – 0,2643, за управление – 0,0693.

Едни от най-важните предпоставки за конкурентоспособност са стабилността и гъвкавостта, които са необходима движеща сила за полезността на предлаганите на обществото услуги. Но при условие, че конкуренцията е механизъм, който дава на обществото иновации.

Обаче трябва да се има предвид и реалният факт, че изострянето на конкуренцията не води до повишаване на ефективността от производството, а до неговата концентрация, тъй като конкуренцията не може дълго да съществува и да бъде ефективна сред безкрайно многото производители.

Широката достъпност и поевтиняването на суровините и технологиите, свободното преместване на квалифицирана работна сила и капитал, развитостта на базовата инфраструктура, променливите потребителски предпочитания, минимизацията на междурегионалните и междудържавните тарифно-митнически бариери водят до загуба на доминиращото значение на традиционните източници на конкурентни предимства, което съответно поражда нестабилна конкурентна среда. Тази среда се характеризира с неравномерна наситеност на пазара с услуги, поради спада в икономиката, препрофилирането на много производствени предприятия, традиционна за отделни отрасли от икономиката висока степен на монополизация на производството, ограниченост на информацията за пазара на стокови ресурси, ниска търговска дисциплина на производителите и доставчиците на товари с производствено предназначение и др.

Промените в конкурентната среда спомагат за стандартизирането на деловите процеси, услугите по форматите на предаване на данни, разпространението на електронното пространство, намаляване на разходите за взаимодействие.

Управлението на конкурентоспособността се отъждествява с поддържането на устойчиво състояние на системата, което беше отбелязано по-горе, и запаса от

конкурентоспособност в приемливи граници. Оптималното дозиране на управляващи въздействия оказва благоприятно влияние върху конкурентоспособността, устойчивото функциониране и жизнеспособността на предприятието.

Пазарната конкуренция се подразделя на следните видове: *функционална* – по разновидности на удовлетворяване на една и съща потребност, но от различни предприятия; *видова* - по отличителните значения на отделни параметри; *ценова*; *неценова* – по-високо качество. Според модела на петте конкурентни сили състоянието на конкуренцията в отрасъла се определя от конкуренцията между действащите на пазара предприятия, появата на нови стоки и услуги-заместители, на нови конкуренти, пазарната власт на доставчиците и потребителите на услуги.

Управлението на конкурентоспособността, например на локално равнище, трябва да предполага установяването на целева ориентация на системата и рамки на функционирането ѝ; определянето на конкретни цели, обекти, критерии за функциониране на системата; формиране на задачи за системата; разработване на функционална структура на системата; установяване на регламенти при вземането на решения в случай на промяна на показателите на дейността на системата; определяне на регламентите на развитие и усъвършенстване на системата.

Целевата ориентация на системата за управление се състои в осигуряването на интегралния показател за конкурентоспособност или поддържането на определено равнище на локалите показатели за конкурентоспособност на функционалните подсистеми. Като базови показатели за конкурентоспособност могат да се използват средно отрасловите показатели, показателите на всяко едно конкуриращо се предприятие, еталонните изисквания на потребителя спрямо услугата, показателите на оценяваното предприятие за предишни периоди.

Към методите за управление на конкурентоспособността се отнасят: методът на сценариите; методът на експертните оценки; диагностичните методи; методите за икономически анализ; морфологичните методи; статистическите методи; кибернетичните модели; описателните модели, а също така и оптимизационните, имитационните и игровите модели. Не поражда никакво съмнение фактът, че по-конкурентоспособни и търсени в обществото ще станат тези услуги, които могат да осигурят минимална степен на риск - по-малка вероятност и размер на възможните щети.

При съвременните условия конкурентно предимство може да се постигне само във времето, всички други иновационни решения по отношението на технологии, научни изследвания и управлението бързо стават достояние на другите предприятия (Великова, 2014).

Към по-детайлните видове въздействие върху конкурентната среда се отнасят кратките иновационни цикли, зависимостта от разходите, регресивните тенденции

на действащите пазари, нарасналите изисквания на клиентите (индивидуализация, сервиз), намаляване на образуването на добавена стойност, засилване на конкуренцията и глобализацията на пазарите.

Най-ефективна стратегия за запазване на стабилността на предприятието на пазара е удовлетворяването на основните функционални потребности на потребителите, в частност в областта на транспортните услуги, по отношение на икономически обоснована цена. За тази цел може да се използва методът на трите К: конкурентоспособност на предлаганите/произвежданите услуги, качество на кадрите, количество на работната сила.

Най-трудното и едновременно с това най-важно за конкурентоспособността на предприятията е предвиждането на онези промени, които се очакват на един или друг пазар, например на товарните превози. Освен това всяко едно предприятие от мрежата има свой облик, култура, свои традиции и репутация. Затова в съвременните пазарни условия побеждава този, който се концентрира върху това, в което е лидер. Предприятието трябва да съсредоточи усилията си върху това, което съставлява неговия бранд, ноу-хау, компетенции, като се оставя всичко останало на аутсорсинга.

Затова стратегическият подход преди всичко означава формиране и развиване на ключови компетентности на предприятието, осигуряването на конкурентни предимства, насочени към дългосрочен растеж и развитие.

Стремежът да се надминат конкурентите по отношение на стабилността на превозите при всички видове транспортна дейност означава, че задължение на транспортното предприятие е да обслужва потребностите на потребителите от своевременна и сигурна доставка на товара.

Създаването на пазар на конкурентни транспортни услуги предлага:

- развитие на нормативно-правна база в областта на оказване на транспортни услуги (безопасност, екологичност, качество на транспортните услуги, развитие на методите за държавно регулиране на пазара). При това най-важно значение има създаването на ефективна обратна връзка във вид на система за контрол и надзор;
- развитие на високопроизводителна транспортна инфраструктура, осигуряваща конкурентоспособно равнище на оказване на транспортни услуги;
- постигане на водещи позиции по отношение на равнището на техниката и технологиите, осигуряващи необходимите стандарти на безопасност, екологичност, икономичност и качество на транспортните услуги.

За създаването на ефективна конкурентоспособна транспортна система са необходими три основни съставни: конкурентоспособни висококачествени транспортни услуги; високопроизводителна безопасна транспорта инфраструктура и транспортни средства; създаване на условия, при които предлагането на

транспортни услуги надхвърля равнището на търсене. Необходима е и вътрешна конкуренция между превозвачите и видовете транспорт, която ще осигури повишаване на ритмичността и ускорение на движението на товара, намаляване на транспортните разходи, повишаване на достъпността на транспортните услуги, подобряване на инвестиционния климат и развитие на пазарните отношения.

В стремежа на предприятието да надхвърли очакванията на клиентите са важни неговата репутация, която се гради на основата на осведомеността на клиентите и обществеността относно надеждността на предприятието, качеството на обслужване, равнището на цените на услугите и кредитоспособността по отношение на доставчиците и банките. Успехът на предприятията при съперничеството им с конкурентите се определя от състоянието на икономическата среда в страната на тяхното функциониране, която се характеризира със следните параметри на конкурентни предимства: факторни условия (природни, трудови, технологични и инвестиционни ресурси, инфраструктура и т.н.); условията на търсене в страната на продукция и услуги на отрасъла; наличието на сходни и поддържащи отрасли, конкурентоспособни на международния пазар; стратегия на предприятието, неговата структура и характера на конкуренцията на вътрешния пазар.

В частност върху конкурентоспособността влияят и случайни събития, промени в цените на услугите, потребителските ценности, броят и качествата на конкурентите, параметрите на производствените процеси и други фактори. Конкурентно предимство при това може да бъде осигурено чрез ценовата конкуренция (която се осигурява от предимствата при разходите), както и чрез неценова конкуренция (от предимствата, осигурени от ценността на дадена услуга за потребителя).

Именно новата стока, услуга, стратегия в съвременните условия стават решаващи предимства в конкурентната борба. Но поради сближаването между технологиите различията в качеството на конкуриращите се услуги стават трудно различими за средния потребител. Ето защо ключът към създаването на конкурентоспособни услуги се състои в оптималното съчетание на техните качествени характеристики и цени.

Именно ниската цена и високото качество на услугата са задължителен стандарт за конкурентоспособна услуга, тъй като днес потребителят обръща все по-голямо внимание на критерии, като срокове на доставка, възможността за получаване на поръчаната стока точно в определеното време, а също и качествено информационно осигуряване на процеса на изпълнение на поръчката. При това запазването на конкурентоспособността на предприятието може да бъде осигурено само благодарение на осмислянето и отразяването на всички процеси от общата верига на създаване на стойност.

Конкурентоспособността на транспортните услуги се отличава с краткотрайност и приключва веднага след завършване на превозния процес. За тези услуги са характерни следните видове конкуренция: конкуренция между превозвачите от различни сектори на транспортния пазар; конкуренция между превозните структури с различна форма на собственост; конкуренция между различните видове транспорт. Основни фактори, влияещи на конкурентоспособността, например на транспортното предприятие, са съотношението между търсенето и предлагането на превоз на товари, транспортните разходи, качеството на транспортното обслужване; количеството на изпълняваните превози на товари и услуги, които според стойността си (тарифата) и съчетаването на други характеристики (качество на обслужването и др.) ще са по-привлекателни за клиентите, отколкото превозите и услугите, предлагани от конкурентите.

Коефициентът на конкурентоспособност на транспортната услуга се определя от отношението между коефициента за качество на услугата и тарифата за превоз. Конкурентоспособността на услугата се повишава, като се стреми към максимално съответствие на техните потребителски и стойностни характеристики на съществуващите изисквания на потребителите.

Съществуват следните основни стратегии за повишаване на конкурентоспособността при транспортните предприятия: тяхната интеграция в транспортно-разпределителната верига; повишаване качеството на превози; интегриране на транспортните служби в единна система на планиране, проследяване и експедиране на доставката.

Изходът от конкурентната борба за клиенти се определя не само от удовлетворяването на техните потребности, но и от създаването на диверсифицирани взаимоотношения, чиято основна цел е натрупването на нови допълнителни ценности, споделяни и от двете страни от взаимоотношението. Подобен метод на конкурентна борба за клиенти е ориентиран към диверсификация, при която се спазват основните характеристики за транспортния оператор при предоставянето на услуги, самозадоволяване и рентабилност.

#### **4. Заключение**

Инфраструктурата при маркетинговите изследвания е съвкупност от компоненти, които позволяват равностойно функциониране на управленските, стопанските и финансовите връзки, взаимодействие на субектите на пазарната икономика, а също така и регулират движението на ресурсните потоци. Маркетинговата концепция тук предполага необходимостта от проявление на индивидуалните потребности на потребителите като пазарни субекти и отговаряне

на тези потребности, насочвайки наличните ресурси за тяхното удовлетворяване. В съвременните условия при постоянно нарастване на динамиката на транспортните пазари транспортните фирми трябва да се стремят към повишаване на своята конкурентоспособност. За целта е необходимо да полагат постоянни усилия за подобряване на качеството на предлаганите транспортни услуги и паралелно с това да определят специално място в своето управление на маркетинговите изследвания. Принципните особености на тези изследвания се характеризират с набиране и анализ на вътрешна и външна информация, която се превръща в целенасочено решение на редица проблеми свързани с управлението (Първанов, Цветкова, 2017).

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Великова, Е. (2014). Глобални предизвикателства пред туристическите фирми, *сп. „Инфраструктура и комуникации”*, година 4, май 2014. 80-89.
- Kyurova, V. (2013). The role of marketing in anti-crisis management in hotel business. *Economics & Management*, 11(1), 18-23.
- Първанов, Х., Цветкова, С. (2007). *Маркетинг на транспортната фирма*, София: УИ “Стопанство”.
- Първанов, Х., Цветкова, С. (2017). *Маркетинг на транспорта и енергетиката*, София: ИК на УНСС.
- Цветкова, С. (2014). Маркетингови изследвания и конкурентоспособност на транспортната услуга”, *Научно практическа конференция “Транспортът в променящия се свят – предизвикателства и решения”*, 23 октомври, София. 235-242.
- Цветкова, С. (2009). *Управление на маркетинга на транспортната услуга*, София: УИ “Стопанство”, с.7.



**ЦЕНА С ПОВЕРИТЕЛНОСТ**  
**Дессислава Костова-Пикет**

**PRICE WITH CONFIDENTIALITY**  
**Dessislava Kostova-Pickett<sup>72</sup>**

Received: 22.12.2017, Accepted: 08.02.2018

---

**Abstract**

*Trust in value gives confidence in the price. If employees have a low opinion of the company, how do you expect them to trust pricing? This is not a subtle rhetoric - it's real. If you want people to trust pricing, they need to trust the company. If you want to trust the company they have to trust management. This sometimes takes bold movements. We are not saying that all is easy. This requires engagement, coordination and discipline of multiple activities and individuals. This requires changes in systems and processes. He needs a chance. Sales conditions on the markets are more stringent than ever with more competitors, low-cost players, faster cycles to trade, mergers, buy-outs from private equity instruments. Successful companies move beyond rhetoric of value to tangible proven value. Make it real for your people and your customers, and increase their confidence in your prices.*

**Keywords:** *confidence in the price, trust in value, trust the company*

**JEL code:** *L11; M31*

---

Customers buy results, not rhetoric. Going beyond rhetoric of value will allow you to prove these results to customers. By applying these rules that can be taken, you can trust your pricing decisions. You can move discussions into a discussion about how you deliver concrete results to your customers. Your company will earn more profits and earnings by capturing the money you currently have on the table.

Who owns value? The final answer, of course, is everyone. In particular, you. The value chain - anyone who designs, produces, or consumes the product or services - has a piece of value obtained. But in order to make pricing a reality in your company, you need to create processes for integrating the goals of individuals, departments, and organizations into a cohesive shopping plan they offer through offering. They argue that without a constant focus on developing a systematized value process from a senior leader in the

---

<sup>72</sup> Assoc. Prof., PhD, University of California

company, talking about pricing with confidence is a meaningless rhetoric that quickly turns into a month-long program that is ignored at the end of a quarter when a company has to fulfill its sales objectives.

An important goal for all companies is to determine where and how certain products and services are better than those of their competitors. Then someone has to lead the fee by recognizing this value, quantifying it and including it in a competitive context. Based on this information, marketers can begin to feel good about what they are selling. Thus, when a client says there is no value, vendors remember who they are, which company they are working on and start pricing with confidence and maintain that value.

### **Support the Value Leader**

Customers buy results, not rhetoric. Going beyond rhetoric of value will allow you to prove these results to customers. By applying these rules that can be taken, you can trust your pricing decisions. You can move discussions into a discussion about how you deliver concrete results to your customers. Your company will earn more profits and earnings by capturing the money you currently have on the table.

Who owns value? The final answer, of course, is everyone. In particular, you. The value chain - anyone who designs, produces, or consumes the product or services - has a piece of value obtained. But in order to make pricing a reality in your company, you need to create processes for integrating the goals of individuals, departments, and organizations into a cohesive shopping plan they offer through offering. They argue that without a constant focus on developing a systematized value process from a senior leader in the company, talking about pricing with confidence is a meaningless rhetoric that quickly turns into a month-long program that is ignored at the end of a quarter when a company has to fulfill its sales objectives.

An important goal for all companies is to determine where and how certain products and services are better than those of their competitors. Then someone has to lead the fee by recognizing this value, quantifying it and including it in a competitive context. Based on this information, marketers can begin to feel good about what they are selling. Thus, when a client says there is no value, vendors remember who they are, which company they are working on and start pricing with confidence and maintain that value.

### **Detection process**

These questions should start a process of opening in your business that moves your activities toward customer value. We also need to start building the foundation that will limit price-related negotiations that are so devastating for profits. What is important is that to achieve this, companies need to align customer segmentation. They need a clear process of development and sales to provide their customers with what they value, making sure they pay a fair price for them. Everyone in the organization must adhere to the reality that they really provide value to customers and that it is their duty to take advantage of this value with honest pricing.

To move the company in the direction of client value, you need to visit your customers. We tell our clients that pricing specialists must have at least 10 customer visits each month. Does that sound too? Using these visits to ask questions about customers' business is the most powerful tool available to the senior manager. Not only to tell the client that they are important to the relationship, it connects the executive director in the most direct way with what happens to the customer in a competitive environment. Customers will tell you what they need in a real sense. When managers act on these insights, they create real opportunities for differentiation and long-term competitive advantage.

It is important for the customer meeting to be related to the customer's problems. Unless the customer raises questions about sales or service, we advise our customers to leave the company, sell or support the company. Ask personal meetings with different clients to get the best understanding of how your products and services affect customer business in results. Ask what you do well and what you can do better. Ask for ways to improve and then listen. It's not time for defense. The customer certainly has some. Allow the client to know that his or her desire is honest. Managers who remain closely connected with customers have a much clearer idea of what needs to be done in the company.

Traceability internally to ensure feedback on product management and, where possible, the findings to be performed on operations. Give sales teams the chance to see customer feedback and company responses. Compare the responsibility of the management with the contribution of customers to determine whether they adhere to their high level engagement.

Then, run executive teams to develop strategies that have direct links to how product and sales marketers are pursuing different client segments and how resources are allocated. The essence of a good strategy is to allocate the resources where they have the best result. Do not spend resources unless you are familiar with the alternatives and how they will increase profits. This will result in clear and universal agreement on the segment structure for customers and the relative value of each segment. Then, the price concessions and / or marketing tools will be used in segments and with customers who will receive the highest return.

Ask managers to identify market sweet places such as those where customers are unhappy with competition and are willing to change. Develop short strategies to identify (1) targeted markets that make sense to the company, (2) products that have value for that purpose, and (3) selling approaches that use value as a basis for negotiation rather than price. One of the advantages of this approach is that companies begin to understand which customers are not worth the resources they consume. Therefore, this exercise should not be done to customers with large volumes and low cost, it should be done to those who could reward you with a better profit.

The other aspect of this exercise is to insist on relentlessly collecting data on current discounted practices. The first data crop can be collected and placed in a spreadsheet in Excel to provide you with some great and fascinating insights. While you're in, look at competing activities, profits and / or losses, pricing, competitive market segment results, product differences, and new factors. Start developing measurement and control systems around the basics of the value. Methodologies should include statistics on competitive marketing share, market share growth, profits and segment revenue. Review, rearrange, and set simple metrics for the activities you've received in each department to bring value to your customers. Sales sellers, dealers and partners need to be aligned to perform additional activities. Their capabilities must be based on the way they perform these activities. Should sales volume be part of it? Just remember that volume-only incentives do not manage to conquer all the right things, especially a revaluation of the value during the negotiations, not price discounts.

The Human Resources Department may develop training programs for value-for-money and cost-based employees with confidence. Be clear about the role, responsibilities and performance criteria of each person. Check out what you expect. Try the training yourself to make sure it is simple and basic so that the action elements and outsourcing can be effectively implemented. Successful companies have performance systems that encourage people to participate in the training and reward them. Next, include tools for follow-up training and follow-up to make sure people train the training to work in meaningful and profitable ways.

Insist on aggressive but fair deadlines that people can meet. Every day, when companies slow down the introduction of a value-based program, it is the equivalent of extracting dollar bills (one of our favorite motivational visualizations). Have the patience to allow people to learn while going, but insist on accountability in terms of measurable process with clear and time-based action steps. Challenge the steps and the time. People like to be safe, especially in changing environments. Leaders should ask more people and push them out of the comfort zone. The sense of urgency begins at the top and ends in the ranks of employees.

Do not be content with abstract answers to rhetorical questions. Ask for specific data in each area. If managers do not have this, run a process to start collecting and reporting useful information. Ask managers to identify how their core activities and those of their subordinates help to create or capture company values. If they have an initiative that requires approval, make sure that the resulting value is part of the process. And track and check if the value is provided when the project is completed. This type of training shows that all employees meet the company's value proposition.

Everything is gathered when each element of the goals of the agencies is tested and takes into account a comprehensive, integrated customer-focused shopping plan. The result is an understanding of how each element of the integrated organization participates

in its valuable activities. Leaders need to look for people and tools in an economic process rather than as a series of isolated silos. For example, consider a manager who decides to purchase new equipment for her work. One of the questions you may want to answer before deciding can be: If higher quality products can be produced from this equipment, will customers pay for higher quality? Questions like this will help people understand how they are involved in the value process, learn what is expected in decision-making processes, encourage co-operation between departments, and eliminate many of the unrelated approaches we see today.

If companies focus on exchanging securities with customers, they will identify opportunities to create better value for customers with their offers, while moving away from commodity orientation. Another result is that products and services in the portfolio are pooled to benefit from different levels of value. The company can then offer choices with a set of high and low value packages to meet the differences in value needs and customer buying behavior.

#### **The role of sales in the value of the customer**

Sellers must have a high and low supply so they can use compromises when negotiating with customers. This is the best and sometimes only way to bluff poker players. The low-value offer must not be as profitable as the others because its primary goal is to protect the prices of the high value offered. This is a negotiation tool that is used instead of a price to complete the deal. This is also a way for customers to better understand and differentiate between solutions.

Provide vendors with high-value material communications and ROI calculations to show customers how much financial benefit they receive from using your company's products or services. A value guarantee ensures that vendors are compensated and well managed to provide a more profitable business than any business. And with their tools and training, they come victoriously out of tough negotiations with customers. Finally, prices based on customer value should be targeted at traders, dealers and partners with high levels of discipline and control. Do not let vendors or senior managers avoid training. Make sure they understand that their job is to have confidence in the pricing and value of that trust. If you do not, your job is to give them this trust.

The net result is more price force and less negotiations with customers. When customers are serviced by choosing a product of high, medium and low size, both revenue and profits increase.

Your results can be equally dramatic. But even if they do not, when managers take control of their markets, their customers and their organizations in a consistent and attentive way, they are confident. Managers who hold their people with greater confidence in the price and make it part of the daily mantle dramatically increase sales and profits for their company.

#### **Why most companies fail**

The ten rules advise you to create more valuable customers. We do not expect this to be an easy process. This is because organizations are composed of people who are forced to do activities the way they have done so in the past. But markets are constantly changing. The competitive advantage is more subtle than ever. To apply customer value recommendations and to see the benefits of revenue and profit growth, you and your company will need to change.

Successful managers tend to rely on the long-term impact of customer value to make companies successful.

### **Go to value hunting**

This is a way to find out what's really going on in your business, what's worrying people and what they really worry about. In a sense, this is a departure from the MBWA principle described by Tom Peters and Robert Waterman. But this is different from MBWA, because lion hunting requires managers to really sit with the people in the organization. This is an unstructured, open discussion where the manager does a little research and spends a lot of time listening. This was a great way to keep in touch with the company's problems and make sure we're dealing with the right issues.

We offer a variant of this exercise, which we call hunting worth. Talk to your production people, your employees, your sellers and your customers. This affects people outside the organization. We now want to expand your discussion with the people in your company. Ask them what they think your business is doing well, and what they think your company is doing badly. Ask them why they think this. Ask them a question we often ask about customer engagement: How do you feel about the company? Simple questions lead to complex answers.

Your people are in the trench. They handle and know about the company's real problems. Managers, especially senior executives, are often isolated from these problems. They believe in going beyond rhetoric. This means removing pink glasses and becoming true to what your company does for your customers. Good leaders understand the problems, solve them and make their people overcome the problems and gain true trust in the value of their company's business.

### **Trust in value gives confidence in pricing**

Trust in value gives confidence in the price. If employees have a low opinion of the company, how do you expect them to trust pricing? This is not a subtle rhetoric - it's real. If you want people to trust pricing, they need to trust the company. If you want to trust the company they have to trust management. This sometimes takes bold movements.

We are not saying that all is easy. This requires engagement, coordination and discipline of multiple activities and individuals. This requires changes in systems and processes. He needs a chance. Sales conditions on the VTB markets are more stringent than ever with more competitors, low-cost players, faster cycles to trade, mergers, buy-outs from private equity instruments. Successful companies move beyond rhetoric of

value to tangible proven value. Make it real for your people and your customers, and increase their confidence in your prices.

**REFERENCES:**

Aepfel, T. (2007). Seeking to Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules, *Wall Street Journal*, March 27.

Peters, T. & Waterman R.(2000). In Search of Excellence- Lessons from America's Best-Run Companies, *New York: HarperCollins*.

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

## **ЕФЕКТЪТ ОТ РЕКЛАМНАТА ДЕЙНОСТ НА ТРАНСПОРТНАТА ФИРМА**

**Светла Цветкова**

### **THE EFFECT OF PUBLICITY ON TRANSPORT FIRMS**

**Svetla Tzvetkova<sup>73</sup>**

Received: 26.03.2018, Accepted: 11.04.2018

---

#### ***Abstract***

*The marketing of transport firms can be viewed as one of the main prerequisites for the strengthening of their positions on the transport market in the conditions of an extremely dynamic and competitive market. As part of the promotional mix, the publicity of transport firms includes purposeful measures for reaching a specific target market, and its effect is measured through its influence on the volume of carried out transport services, profit levels and other economic indicators of the activity of transport enterprises.*

**Keywords:** *transport marketing, transport service, publicity of transport firms, publicity management, effect of advertising*

**JEL Codes:** *R40, R41, R49*

---

### **1. Особенности на транспортния маркетинг**

Маркетингът е една от основните функции на мениджъра в съвременното управление на транспортната фирма, която включва организация и управление на всички дейности, свързани с определяне изискванията на потребителите на транспортни услуги, превръщане на покупателната им способност в реално търсене и максимално задоволяване на техните потребности. Транспортният маркетинг може да се дефинира по следния начин: “Транспортният маркетинг се състои от индивидуални и организационни дейности, които улесняват и ускоряват удовлетворяващите разменни отношения в една твърде динамична среда, чрез създаването, разпространяването, промоцията и ценообразуването на превозни

---

<sup>73</sup> Svetla Tzvetkova, Associate Professor PhD, University of National and World Economy, Economics of Transport Department, e-mail: svetlatzvetkova@abv.bg



услуги и идеи”. В това определение размяната е трансфер на услуги и идеи в замяна на нещо ново (Цветкова, 2009).

Транспортният маркетинг представлява система за организация и управление на дейността на транспортните и транспортно-спедиционните предприятия, компании и фирми за оказване на транспортни услуги, въз основа на комплексно изучаване на транспортния пазар и търсене на потребители на транспортна продукция с цел създаване на най-добри условия за нейната реализация.

Във връзка със съвпадането на процесите на производство и реализация на транспортните услуги, следва да се счита, че оказването на услуги на клиентите на транспортната фирма е едновременно и реализация на транспортна продукция. Клиентите на транспорта могат да се считат също и за потребители на транспортни услуги. Към тях се отнасят, както товарособствениците (изпращачи и получатели на товари) и пътниците, така и посредническите организации на транспортно-спедиционни предприятия и компании (Първанов, Цветкова, 2017).

## **2. Комплекс-маркетингът и рекламната дейност на транспортната фирма**

Комплекс-маркетингът е едно от основните понятия на съвременната система за маркетинг и е особено важно за транспортната фирма. Той е набор от поддаващи се на контрол променливи фактори на маркетинга, съвкупност от които фирмата използва в стремежа си да предизвика желана ответна реакция от страна на целевия пазар (Тултаев, 2012).

В комплекс-маркетинга влиза всичко, което фирмата може да предприеме за оказване на въздействие върху търсенето на своята транспортна услуга. Многобройните възможности могат да се обединят в няколко основни групи: услуга, цена, място и методи за разпространение, методи за стимулиране и др.

**Целеви ли е пазарът?** – това е съществен въпрос в процеса на разработването на комплекс-маркетинга и почти винаги е най-същественият. Всяка транспортна услуга се характеризира със специфични особености. По тази причина компаниите използват различни средства, насочени да подчертаят, че тяхната услуга е уникална, отличаваща се от аналогичните услуги на конкурентите. Едно от тези средства се явява рекламата. Рекламата, като средство за въздействие върху потребителите е един от инструментите за промоция, използвани за достигане на равностоен обмен между транспортната фирма и целевия пазар.

Така една фирма, рекламираща своите автобуси, обръща внимание преди всичко на потребителите върху комфортността им за бизнесмените, а в същото време друга фирма предлага преференциални цени за ученици и студенти.

Очевидно е, че различните концепции предлагат удовлетворяване на потребностите на два съвършено различни целеви пазара.

Цената на извършваната транспортна услуга, често пъти слага голям отпечатък върху рекламната на услугата. Във медиите често се посочва, че едни или други стоки се предлагат на едро. Те са предназначени за бърза продажба. В такива обяви е заложена идеята за ниската цена, на която може да се придобие продукта и тя именно подтиква купувачите да посетят посочения магазин. По просто казано, в рекламната може да отсъства всякакво упоменаване на цена, докато в същото време се набляга върху свойствата на стоката. В същото време други стоки, предлагани на по-висока цена се търсят само поради тази причина, тъй като по-високата цена предполага и по-високо качество (Голубков, 1998).

Транспортната фирма много често използва системата на отстъпки, като се базира на възрастовите различия, пола на превозваните пътници (обикновено през месец март на жените се правят отстъпки) или броя на желаещите да ползват съответният вид транспорт (за групи с повече от 10 човека или за семейни пътувания), сезонни пътувания, празнични и др. Всичко това играе определяща роля при съставяне на рекламното съобщение.

Всяка компания е длъжна да реши къде и как потенциалните потребители да ползват транспортната услуга. В завода? В магазина? До тогава, докато бъде направено първото рекламno съобщение, е необходимо да се даде отговор на този въпрос. “Клиентите искат да се информират относно характеристиките на предлагането, които позволяват да бъде направена приблизителна оценка на качеството.” (Великова, 2011, с. 193).

Рекламната цел на транспортната фирма са клиентите, към които е насочена рекламната. Идентифицирането и анализирането на рекламната цел са важни, защото останалите стъпки в развитието на рекламната кампания се базират на тях. Рекламната цел често включва всички в целевия пазар на транспортната фирма. Рекламната се използва за информиране, убеждаване и напомняне на купувачите за конкретните изделия или услуги. Транспортното предприятие използва следните фактори за постигане на успешна реклама: наличие на тенденции към високо първоначално търсене на услуга; възможност за отделяне на услугата от другите такива; голямо относително значение за потребителя на скритите качества на услугата противно на явните; наличие на средства за обезпечаване на рекламната.

Ако ние погледнем съдържанието на описания по-горе комплекс от презентация на стоките, то ще видим, че рекламната е само един от елементите от дейността на транспортните предприятия, а комплексът на презентация е един от елементите на целия комплекс на маркетинга. Важно е правилно да се разбира тази йерархия, за да може да се види отчетливо очертания и често противоречив предмет на рекламната.

Планирането на маркетинга и рекламата представлява непрекъснат процес на анализ, планиране, използване, преглеждане и дори повторно планиране. В рамките на този процес решението за използване на един или всички елементи на комплекс-маркетинга се базират на опита на транспортното предприятие и на постоянната оценка на комплекса на маркетинга.

Специфичната транспортна реклама представлява от само себе си рекламни плакати върху транспортното средство. Традиционно те се залепват на левия и десния борд, отпред и отзад – във всякаква комбинация. В зависимост от това, кой от участниците в пътното движение е целева аудитория – пешеходците или водачите – рекламата се поставя на десния или левия борд. Впрочем, в последно време все по-широко се разпространява метода на пълно оцветяване на превозното средство. Освен външната транспортна, често се използва и вътрешна транспортна реклама, когато рекламните плакати и съобщения се разлепват в салоните на автобусите, тролейбусите, трамвайите и вагоните на влаковете. Едно от достоинства на такава реклама е това, че тя осигурява голяма честота (т.е. по голям брой повторни контакти) за кратък период от време. Хората, които използват градския транспорт, пътуват обикновено по един и същ маршрут всеки ден. Така те виждат едно и също рекламno съобщение продължително време, ако само не спят по време на пътуването. При разработване на реклама за транспорта трябва да се помни една особеност - задачата се заключава в това да се създаде реклама, която да не бъде скучна и да не действа на нервите при повторни контакти. За да се постигне това, трябва да се избягват “плоския” хумор и евтините прийоми.

Най-ефективни средства за външна реклама са:

- Вашата мисъл трябва да бъде ярка. Външната реклама не признава тънкости, тя трябва да се набива на очи още в първата секунда, да се запомня бързо и задълго;
- Оформлението трябва да бъде просто. Външната реклама се явява обект на внимание на зрителя в продължение на няколко секунди. Рекламата трябва да се състои от една картинка, а рекламният текст не трябва да превишава седем думи;
- За по-ефективно запомняне може да се намери емоционален контекст;
- За подобряване на възприемането се използва цвят. Установено е, че най-лек за четене е черният текст на жълт фон.

Рекламната платформа трябва да съдържа въпроси, които са важни за клиентите. Един от най-добрите начини да определим кои са тези въпроси е да се допитаме до ползвателите на транспортните услуги, какво те смятат за най-важно в избора и използването на транспортната услуга. Специфичните характеристики на транспортната услуга не трябва да бъдат важни само за клиентите и превозвачите – ако е възможно те трябва да имат характерни качества, които конкурентните транспортни услуги нямат. Тъй като рекламната платформа е основата на

изграждането на посланието, маркетингозите трябва да анализират този етап доста внимателно. Една кампания може да бъде перфектна до избора и анализа на рекламната цел, нейната медийна стратегия и до формата на нейното послание. Все пак кампанията може да пропадне, ако рекламата комуникира информация, която клиентите не смятат за важна, когато те избират и използват транспортната услуга.

### **3. Планиране на разходи за рекламна дейност на транспортната фирма**

Много фактори влияят върху решението на транспортната фирма колко да отдели за реклама. Географският размер на пазара и разпределението на клиентите в него имат голямо влияние при вземането на решението. Съществуват много начини за определяне на рекламните разходи, но един от най-логичните е целевият и задачов подход. Използвайки този подход маркетингозите първоначално определят целите, които кампанията трябва да постигне, и след това се опитват да изброяват необходимите задачи за постигане на целите. След като се определят задачите, се определят разходите, които ще бъдат извършени за тях и така се стига до определяне на общите разходи за реклама. Подходът на процент на извършените превози е по-широко използвана техника. Например една средно голяма транспортна фирма трябва да определи своя рекламен бюджет, като умножи броят на извършените превози или тон/пътнико километри по средният процент на разходи за реклама на отрасъла. Този подход, обаче има един недостатък. Тъй като подходът се основава на неправилното предположение, че обема на извършваните превози поражда реклама, а не че рекламата поражда увеличаване на обема на извършваните превози, фирмата която използва този подход и има намаляване на извършените пътнически или товарни превози, ще намали и разходите за реклама. Но намаляването може да предизвика и по-нататъшно намаляване на обемите на извършваните превози. въпреки нелогичността, тази техника се използва широко, защото е лесна за прилагане и е по-малко конкурентно разрушителна. Тя стабилизира пазарният дял на транспортната фирма. Също по време на намаляване на обемите на транспортната услуга много транспортни фирми увеличават техният принос за реклама, за да променят тенденцията. Друг начин за определяне на рекламния бюджет е подходът за изравняване на конкуренцията. Маркетингозите, които следват този подход се опитват да се изравнят с разходите за реклама на сходните по обем, конкурентни фирми в абсолютен обем или да отделият същият процент от реализираните приходи за реклама, както и конкурентите. Въпреки, че опитният маркетинголог трябва да знае колко изразходват конкурентите за реклама, тази техника не може да се използва от само себе си, защото конкурентите на фирмата сигурно имат други рекламни цели и различни налични ресурси за реклама. Много транспортни фирми и рекламни агенции правят тримесечни обзори

за разходите за реклама на конкурентите, като сравняват техните разходи за печат, радио и телевизия със своите собствени разходи. Подобно изследване на разходите за реклама на конкуренцията се прави на както на регионално, така и на национално равнище. Понякога маркетингозите използват произволен подход, при който висшите мениджъри на транспортната фирма сами определят колко тя може да изразходва за рекламна кампания. Този подход много често води до крайности – до много малки или до свръх големи разходи за реклама. Определянето на разходите за реклама е много важно за развитието на транспортната фирма. Ако са много ниски тя не може да достигне пълният си потенциал за стимулиране на търсенето на транспортните услуги. Когато се дават много пари за реклама пък се явява свръхразходване и се губят финансови ресурси, затова маркетингозите трябва да преценят реално къде е оптималният размер на разходите необходими за реклама. Рекламодателите изразходват големи суми за рекламни цели. Разходите се увеличават много бързо през последните години. За да извлече максимален резултат от разходите за медиите, маркетингогът трябва да разработи ефективен медиен план.

#### **4. Управление на рекламната дейност на транспортната фирма**

Проблемът за управление на рекламната дейност може да бъде разглеждан от различни страни. Един от аспектите на този проблем е системният подход, което от гледна точка на рекламната дейност се разглежда, като една от функционалните подсистеми на маркетинга. Маркетингът на свой ред се явява една от съставляващите на по-голяма система – общата система за функциониране на фирмата в цялост. Във връзка с това управление, рекламната дейност е необходимо да се разбира като неотменим елемент от системата за управление на маркетинг комуникатора в тясна взаимовръзка и взаимообусловеност с другите елементи на маркетинговата дейност (Първанов, Цветкова, 2007).

От друга страна рекламното управление може да се разглежда като процес на взаимодействие между основните участници в рекламната дейност. Субекти на управлението на рекламната дейност (т.е. участниците, прилагащи управленчески решения в дадена сфера) са висшето ръководство на транспортното предприятие, линейните и функционални ръководители на нейната маркетингова служба, сътрудниците на рекламните подразделения и т.н. В качеството на обекти за управление (т.е. тези към които са насочени управленческите решения с цел да се постигне определен резултат) могат да бъдат разглеждани потенциалните потребители, търговските посредници, широкото обществено мнение и т.н. Въздействието върху обектите се осъществява с помощта на рекламни обръщения, рекламни кампании или рекламна политика на комуникатора като цяло.

Системата за управление на рекламата е сложен комплекс от елементи, участници, процеси и методи за определяне на цели, организации, контрол и рекламно изследване в единна система. Основните функции за управление на рекламната дейност са: рекламно изследване; планиране на рекламната кампания; организация на рекламната дейност. Ще разгледаме накратко тяхната специфика (Първанов, Цветкова 2017).

**Рекламното изследване** представлява систематически сбор и анализ на информация, чието специално предназначение се състои в облекчаване на разработката или в оценка на рекламните стратегии, рекламните обяви, рекламните кампании, в средствата за масова информация и др. Всъщност това е вид изследване на пазара и на възможностите на пазарната дейност, или на маркетинга, такова каквото е изследването на пазарната ситуация, явяващо се просто сбор от информация за конкретния пазар. Основните етапи на изследването са определение на проблема и целите на изследването.

**Планирането на рекламната кампания** има за своя цел прогнозиране на бъдещата продажба на транспортните услуги на транспортната фирма и създаване на условия за осъществяване на тази прогноза. Както и всяка друга сфера на стопанската дейност, тя трябва да се планира и ефектът е длъжен да покрива разходите за рекламната кампания. Решение, прието въз основа на рекламна кампания и на нейните резултати, често има стратегически характер. Планирането на рекламната кампания често се осъществява в следната последователност:

- Отделяне на целева група за рекламно въздействие, определят се интересующите ги пазари, разглежда се услугата от позицията на нейните предимства пред конкуриращите я услуги, достъпността и заявките на купувачите;
- Определя се потребителският сегмент на пазара;
- Определят се целите на рекламата;
- Пресмятат се разходите за достигане на всяка от целите за всеки от разглежданите пазари. Тези разходи се съпоставят с отпуснатите средства от транспортното предприятие;
- Обосновават се и се избират оптимални канали за разпространение, като се изхожда от целите на маркетинговия план и от възможностите на бюджета;
- Разработват се методи за рекламна кампания в рамките на дейността на транспортното предприятие, чуждестранните филиали и посредниците;
- Разработва се разгънат план на кампанията въз основа на програмно-целеви или мрежов метод на планиране;
- Разработват се средства за рекламна кампания с предварителна експериментална проверка на рекламните обяви и на другите средства за реклама;
- В един от избраните региони се осъществява проверка за ефективността на рекламната кампания;

- Провежда се предварителен анализ – ревизия на изпълнената работа с цел извличане на максимални резултати – както положителни, така и отрицателни.

**Организацията на рекламната дейност**, от своя страна, включва управленската категория “организация”, която е достатъчно съдържателна и многозначима. Ако тя се разглежда от гледна точка на управленските функции, може да се открият два основни подхода. Първият подход представя организацията, като “процес на създаване на структура” на предприятието, който дава възможност на хората да работят заедно и ефективно за достигане на неговите цели. Вторият подход определя организацията като съвкупност от функции, процеси и различни структури, насочени към практическа реализация на планове на транспортната фирма. Най-важните организационни управленски функции, са следните:

- Разпределение на работата между подчинените;
- Делегиране, на задачи и пълномощия на подчинения сътрудник, който поема върху себе си отговорността за тяхното изпълнение;
- Координация на работата, т.е. обезпечаване на ефективно взаимодействие между сътрудниците, което позволява ефективно да се решават задачите на транспортното предприятие и да се предотвратяват вътрешните конфликти;
- Разработка на бюджет, необходим за осъществяване на рекламната дейност.

Главни участници в рекламната дейност са рекламодатели - организации и фирми, които рекламират себе си, своите стоки или услуги; рекламни агентства - независими фирми, изпълняващи по поръчка рекламни функции: рекламни изследвания, разработка и провеждане на рекламни кампании, изготвяне и поставяне на рекламни материали и т.н; средства за масова информация, предоставящи място и време за рекламни обръщения с цел достигането им до целевата аудитория; спомагателни, обезпечавачи участниците в рекламната дейност: фото - и киностудии, художници, типографии и всички които помагат на транспортните фирми и рекламните агенства за подготовката на рекламните материали.

## **5. Оценка на ефекта от рекламната дейност**

Каквото и да се казва, както и да се усъвършенства рекламата, в крайна сметка всички тези усилия се свеждат до повишаване на ефективността на този мощен инструмент за формиране на търсенето и вкусовете на хората. Как да се измери ефективността на рекламата? На какви възни могат да се претеглят загубите и приходите, да се съизмерят усилията и крайните резултати (Беквит, 2005)?

Да създадат методика за определяне на ефективността на рекламата са се опитвали и се опитват редица специалисти. Те се стараят да формулират някаква

“всеобща” формула за определяне “КПД” на рекламните действия. В нейната основа са заложени икономическите показатели от сферата на търговията и главно издръжката на обръщението. Това, безусловно, свива понятието ефективност. Да кажем, тук се отчита такъв фактор, като влиянието на рекламата за съкращаване издръжката на потребителя, тоест икономия на свободното време на населението. И самите автори на тази методика признават, че проблемът за оценка на ефективността на рекламните акции се усложнява затова, че на техните резултати наред с икономическите твърде осезаемо влияят и социално-психологическите фактори. Тъй като в някои случаи разходите за реклама се явяват най-големия разход в бюджета на транспортната фирма, затова е много важно тя да бъде ефективна. Компанията не може и не желае да прекрати правенето на реклама, но тя иска да знае, какво именно ще получи за своите пари и работи ли за тях рекламата. Проверката е единственият начин чрез който транспортната фирма може да се убеди в целесъобразността на рекламните разходи. Тя помага да се избегне грешка при избора на рекламна стратегия и средство за масова информация и позволява на транспортното предприятие да съди както за резултатите от продажбите, така и за степента на ефективност на рекламната кампания. Предварителното изпробване – това е етап на рекламното изследване, който се използва за увеличаване степента на вероятност за създаване на действително ефективни рекламни съобщения. Изпробването помага на транспортното предприятие да определи и отстрани комуникативните недостатъци в съдържанието на обявленията, които биха могли да доведат до отсъствие на въздействие върху потребителя или да предизвикат негативна реакция, например избор на друго транспортно предприятие. Другият етап на рекламното изследване, пост-проверката, служи за определяне на ефективността на рекламните кампании след като те са преминали. Данните, получени при провеждане на пост-проверката, служат на транспортното предприятие като ценна информация за бъдеща рекламна дейност (James, Donnelly, 1989).

**Методи на предварително изпробване** - тези методи се състоят в задаване на преки въпроси, свързани с рекламните послания. Често се използват на началния етап на разработка за проверка на алтернативните варианти. Контролните рекламни клипове се показват с помощта на прожектор на такива места, като например големи търговски центрове, и след това се задават въпроси за изясняване относно степента на информираност за дадената услуга и се изтъкват слабите места на рекламния клип.

Измерване на физиологичните промени настъпващи в организма на човека, наблюдаващ рекламата, също е често срещан метод. Той отчита благоприятно или неблагоприятно е въздействието за него т. е. физиологичната реакция от видяното. Тези методи се състоят в задаване на преки въпроси, свързани с рекламните



послания. Често се използват на началния етап на разработка за проверка на алтернативните варианти. Контролните рекламни клипове се показват с помощта на прожектор на такива места, като например големи търговски центрове, и след това се задават въпроси за изясняване относно степента на информираност за дадената услуга и се изтъкват слабите места на рекламния клип.

Измерване на физиологичните промени настъпващи в организма на човека, наблюдаващ рекламата, също е често срещан метод. Той отчита благоприятно или неблагоприятно е въздействието за него т. е. физиологичната реакция от видяното.

Нито един от посочените методи не може да се определи като най-добро средство за предварителна проверка на качеството на рекламните елементи. Различните методи проверяват различни аспекти от тяхната ефективност, но всеки от тези методи има както свои особени предимства, така и своите недостатъци.

### **Методи на пост-проверка**

- Изпитване с подсказване;
- Изпитване без подсказване;
- Проверка за изменения в лично отношение;
- Контрол на допълнителното търсене;
- Контрол за ниво на продажбите.

Пост-проверката обикновено изисква повече средства и време отколкото предварителното изпробване, но тя вече позволява да се изпита въздействието на рекламните обяви в реалните условия на пазара, като се избягват изкуствено създаваните условия, като в случай на предварителна проверка. Целта на тези проверки се състои също и в това да бъдат сравнени рейтингите на собственото предприятие по услуги, сервиз и други характеристики с положението при конкурентите.

**Проверка за запаметяемост** - тя има за своя цел да определи конкретно поведение, а не да узнае мнението или отношението към услугата. Тук се проявява рекламата от гледна точка на това как тя действа в естествени условия, затова такива проверки са твърде полезни: четат ли рекламните обявления, доколко те работят добре в сравнение с рекламата на конкурентите и доколко здраво те се закрепват в съзнанието на потребителите - улавят ли потребителите същността на отправеното към тях съобщение на транспортната фирма.

Тя има за своя цел да определи конкретно поведение, а не да узнае мнението или отношението към услугата. Тук се проявява рекламата от гледна точка на това как тя действа в естествени условия, затова такива проверки са твърде полезни: четат ли рекламните обявления, доколко те работят добре в сравнение с рекламата на конкурентите и доколко здраво те се закрепват в съзнанието на потребителите - улавят ли потребителите същността на отправеното към тях съобщение на транспортната фирма.

**Проверка за търсене** - достатъчно просто се прави проверката за търсене – тези проверки позволяват на транспортното предприятие да оцени степента на привлекателност на рекламните обявления, степента на понятност на техния текст и на смисъла за читателите. Те също така позволяват да се контролират променливите елементи на рекламата и да се мотивира дейността на читателя, особено при провеждане на проверки с разделяне на текста. За съжаление получаването на заявки в отговор на рекламната обява може да протича в течение на месец, затова подобни проверки могат да се окажат достатъчно продължителни.

Достатъчно просто се прави проверката за търсене – тези проверки позволяват на транспортното предприятие да оцени степента на привлекателност на рекламните обявления, степента на понятност на техния текст и на смисъла за читателите. Те също така позволяват да се контролират променливите елементи на рекламата и да се мотивира дейността на читателя, особено при провеждане на проверки с разделяне на текста. За съжаление получаването на заявки в отговор на рекламната обява може да протича в течение на месец, затова подобни проверки могат да се окажат достатъчно продължителни.

**Реализация на транспортните услуги** - доколкото главна цел на транспортното предприятие се явява увеличението на нивото на заявки за услуги, то най-популярна се явява проверката за продаваемост. Без съмнение, проверките от този тип са твърде полезни за определяне на ефективността на рекламата в тези случаи, когато рекламата е доминиращ или даже единствен елемент в плана на организацията и на продажбата. Обаче, не следва изцяло да се разчита на проверката за нарастване на заявките за услуги. Често е трудно да се определи, в каква степен рекламата предизвиква нарастване на продажбите, доколкото е възможно действие на множество други фактори, например дейност на конкурентите, време на годината и даже климат.

Всеки от методите на пост-проверката предлага на транспортното предприятие особени възможности за изучаване на степента на въздействие на неговата реклама, но в същото това време, всеки от тях има и своите ограничения. Сумирайки казаното по-горе, може да се направи извод, че за определяне на ефективността на рекламната кампания, транспортните предприятия използват специални проверки. Предварителното изпробване се прилага за изявяване и отстраняване на “слаби” места в рекламната кампания. Пост-проверката се използва за определяне на ефективността на вече публикуваното рекламno съобщение или на вече проведената рекламна кампания.

## 6. Заключение

Транспортният маркетинг е прогресивна форма за организация на стопанската дейност в условията на евроинтеграцията. Той не заменя планирането, анализа и управлението на производството, а спомага за повишаване на тяхната целенасоченост, ефективност и конкурентоспособност, ориентирайки ги към конкретните интереси на клиентите.

Рекламната дейност на транспортната фирма са клиентите към които е насочена рекламата. Идентифицирането и анализирането на рекламната цел са важни, защото останалите стъпки в развитието на рекламната кампания се базират на тях. Рекламната дейност често включва всички в целевия пазар на транспортната фирма. Маркетолозите, обаче могат да се възползват от някои възможности и да предприемат кампания само към определена част от него. Рекламодателите анализират рекламните цели, за да разработят информационна база за кампанията. Необходимата информация включва определяне и географско разпределение на целевата група; разпределение по възраст, по доход, пол и по досегашното отношение на потребителите към вече потребяваните транспортни услуги; предлаганите такива от конкурентни фирми в сферата на транспорта. Точните видове информация, която една транспортна фирма ще намери за полезни, зависят от вида на рекламираната транспортна услуга, от характеристиките на рекламната цел и от вида и количеството на конкуренцията (Първанов, Цветкова 2017).

Рекламните цели трябва да се определят ясно и прецизно и да бъдат в измеряеми термини. Прецизността и измеряемостта позволяват на рекламодателите да оценят и анализират рекламния успех, както и да определят дали и колко добре са постигнати целите след завършването на кампанията.

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Беквит, Г. (2005). *Продавая незримое*. Руководство по современному маркетингу услуг. Альпина БИЗНЕС БУКС – М.
- Великова, Е. (2011). *Теоретико-методологически въпроси на уелнес туризма*. София: Издателство „Авангард Прима”.
- Голубков, Е. П. (1998). *Маркетинговые исследования: теория-методология и практика*. Москва: Финипрес.
- Първанов, Х., Цветкова, С. (2017). *Маркетинг на транспорта и енергетиката*, София: ИК на УНСС.
- Първанов, Х., Цветкова, С. (2007). *Маркетинг на транспортната фирма*. София: УИ “Стопанство”.
- Тултаев, Г. А. (2012). *Маркетинг услуг*, Москва ИНФА-М.

- Цветкова, С. (2009). *Управление на маркетинга на транспортната услуга*. София: УИ “Стопанство”.
- Peter, J. P., James, H, Donnelly, Jr. (1989). *Marketing Management Knowledge and Skills*. Boston: Second Edition, MA.

## **ПОДПОМАГАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО**

**Васко Стамевски, Александра Станковска, Елизабета Стамевска**

### **FACILITATIVE LEADERSHIP**

**Vasko Stamevski<sup>74</sup>, Aleksandra Stankovska<sup>75</sup>, Elizabeta Stamevska<sup>76</sup>,**

Received: 31.03.2018, Accepted: 10.04.2018

---

#### ***Abstract***

*Facilitative leadership is one of the emerging leadership paradigms making its way into more and more organizations, governments and institutions. It is a co-creative leadership model asserting that leaders should effectively facilitate deep collaboration.*

*Facilitative leadership involves asking powerful questions and engaging others to leverage each person's individual strengths in creating a shared organizational vision. Deep collaboration means the parties involved-all of them, including the leader-undergo transformations through the work they are engaging. In short, groups undergo adaptive changes. This means development is a central part of leadership.*

*Facilitative Leadership is a people-centered, quality and results driven process of developing and supporting a culture in the workplace that facilitates goal achievement through effective relational processes. It is particularly important to effective group process, teamwork, workplace culture and change management in the workplace.*

***Keywords:*** *Facilitative leadership, leaders, leadership styles, group process, teamwork.*

***JEL Codes:*** *J53, M10, M54*

---

## **1. Introduction**

Facilitative Leadership does not get rid of hierarchical forms of leadership and management. Contrary to popular opinion, it does the opposite. Hierarchy thrives within

---

<sup>74</sup> International Slavic University Gavrilov Romanovic Derzavin, Sv.Nikole-Bitola, Assist. Professor, PhD, [vasko.stamevski@gmail.com](mailto:vasko.stamevski@gmail.com)

<sup>75</sup> European University-Republic of Macedonia, Faculty of Economics, Full-time professor in Corporate Finance, PhD, [Aleksandra.Stankovska@eum.edu.mk](mailto:Aleksandra.Stankovska@eum.edu.mk)

<sup>76</sup> European University-Republic of Macedonia, Skopje, Faculty of Economics, Assoc. Professor, PhD, [elizabeta.stamevska@eum.edu.mk](mailto:elizabeta.stamevska@eum.edu.mk)

facilitative leadership. It thrives because pre-existing hierarchies are no longer rigidly in command. As leadership capacity develops beyond traditional hierarchies resting upon position, a new form of hierarchy emerges. A more effective form. Organic and responsive hierarchies come forth-they emerge-and are subservient to the most proficient and creative outcomes. Role and position no longer exclusively distribute power. Now, capability does. Innovation and productivity have powerful agendas that challenge us to transform ourselves into more adaptive and responsive human beings.

Because post-modernity is in the process of dismantling hierarchies, plenty of organizations struggling with consensus forms of decision making. While everyone may indeed get to feel heard, these organizations and business units are going out of business. Culturally they become too inclusive of everyone's opinions, lack catalytic direction and selfishly cannibalize resources to support their own processes. These kill both creativity and productivity.

Could facilitative leadership be an understated secret to successful leadership? Facilitation is often seen as a neutral role, balancing differing views. However as we shall see there is nothing neutral about the potential power of facilitative leadership.

A facilitative approach recognizes the synergy of bringing together the different strengths of individuals. This idea is captured in the words accredited to Mother Theresa: „You can do what I cannot do. I can do what you cannot do. Together we can do great things“.

Leadership turnover crushes organizational well-being and profitability. As a result, more sustainable leadership practices are required because they insulate organizations from being overly dependent upon leaders and their more limited management practices.

Today's complex demands and highly competitive marketplaces require more stable forms of leadership. This is especially the case in mature markets. Leaders cannot be intoxicated by their own constructions of direction. This is a high bar. Less than 1% of adults show the requisite developmental aptitudes to do these complex and nuanced leadership maneuvers.

Facilitative Leadership is one brand of these emerging forms of leadership. It draws on decades of meticulous research into how adults develop professionally and who thrives in the face of complex leadership responsibilities. It is in the heights of professional development the leader find larger abilities and broaden the scope of influence can make with his life.

Facilitative leader is a person with authority or influence who encourages others to get up and do things. By training, the leaders rigorously can gain bigger perspectives, learn how to effortlessly collaborate, execute goals with precision, command the energetics of a room, make bold maneuvers that yield greater creativity and work optimally in complex, fast paced environments. To be practice and train to embody this

high bar of human excellence, and to be bring these elegant adaptations into professional development. This is precisely where Facilitative Leadership thrives.

## **FACILITATIVE STYLE - KEY TO EFFECTIVE LEADERSHIP**

Facilitative leadership as opposed to the old fashioned authoritative leaderships style indeed a new era of piloting a project, team or an organization, when need to motivate team members or the employees toward a common purpose, objective or goal instead of giving them strict and detailed instructions to abide by, although in some cases it may be absolutely necessary.

Facilitative leadership requires the leader, to be compassionate in communication and that includes listening openly to the verbal and non-verbal expressions of team members, subordinates or clients without judgment or condemnation of any sort. This kind of leadership is non-authoritative and invites open suggestions and constructive feedback from the floor so that everyone involved gets to share their thoughts and opinions.

In this kind of set up, suggestions or opinions are discussed, debated and contemplated openly in a healthy environment. Everyone including stakeholders, management, team members, employees or any related parties get to share ownership of ideas when there is collective agreement and clarity in the direction of where the project or organization is heading. There is a sense of joint responsibility for the progress of a project or growth of an organization.

This leadership approach will, without any doubt, create powerful fundamental positive emotions that will give them a strong sense of respect and appreciation for themselves as well as toward and the organization. This inevitably empowers related parties and naturally motivates them to improve themselves in supportive areas of their skills which results in a more productive and united team aiding the growth, creativity and expansion of an organization or simply to the successful completion of project.

It is encouraging to note that facilitative leadership permits understanding and appreciation to arise between team members, management and employees. This openness and allowance to sift through valuable ideas provides a clearer vision of the path where a project or organization is heading towards without taking the reins. From a different perspective, being an effective facilitative leader is a risk mitigation strategy as you are virtually making the project theirs.

Facilitative Leadership is a special leadership style that can be used by anyone who runs meetings. It can also be practiced by creating self-managed teams, which make decisions without the need for an authoritative figure giving instructions. The Team Leader role can further be rotated amongst the team members for a set period of time.

This style is different as opposed to other leadership styles in which the leader is perceived to always be right and in control along with making sure no one openly resists their instructions. The old autocratic leader runs the show with fear, restricting team members or employees freedom of speech and actions thus limiting their creativity and growth. Collaboration is indeed important and beneficial for any form of team or organization to achieve its visions; to inspire and allow ideas, opinions and creativity to flow as a form of support. It promotes harmony and well-being not only for the project and organization, but also reduces the stress for the human factors involved!

*Table no. 1 - A model of facilitation skills*

<b><i>Focus</i></b>	<b><i>Level</i></b>	<b><i>Activity</i></b>
Relationships	Individual	Observation
Content	Interpersonal	Interventions
Context	Group	
Task 1. Problem Definition 2. Outcome		
Process 1. Communication 2. Meeting 3. Problem Solving		

## **CHARACTERISTICS OF FACILITATIVE LEADERS**

In order to advance their organizations' efforts, leaders must be able to actively engage others so their talents and contributions are fully leveraged.

How can they do so? With using facilitation skills. A facilitator is someone who engages in the activity of [facilitation](#). They help a group of people understand their common objectives and assists them to plan how to achieve these objectives. (Bens, 2012)

There are a variety of definitions for facilitators:



"An individual who enables groups and organizations to work more effectively; to collaborate and achieve synergy. He or she is a 'content neutral' party who by not taking sides or expressing or advocating a point of view during the meeting, can advocate for fair, open, and inclusive procedures to accomplish the group's work" (Kaner et al., 2007)

"One who contributes structure and process to interactions so groups are able to function effectively and make high-quality decisions. A helper and enabler whose goal is to support others as they pursue their objectives." (Bens, 2012)

"The facilitator's job is to support everyone to do their best thinking and practice. To do this, the facilitator encourages full participation, promotes mutual understanding and cultivates shared responsibility. By supporting everyone to do their best thinking, a facilitator enables group members to search for inclusive solutions and build sustainable agreements" (Kaner, Lind, Toldi, Fisk & Berger, 2007)

"A Facilitator is a content-neutral task leader who forms a group of people into a collaborative team, supporting consensus and uses a range of processes to enable the group to accomplish their task. The Facilitator is responsible for the context." (Rush, 2013)

"A meeting or workshop leader who creates an environment where every participant has the opportunity to collaborate, innovate, and excel." (Metz, 2013)

Effective facilitation involves using processes and tools to maximize the collective intelligence of individuals in a group to determine the right course of action and to then build a template for acting on the choices they make. Facilitation, while long associated with individuals leading workshops, planning meetings, or other group processes, actually encompasses a broad mix of consulting and coaching skills that are too critical to be relegated to the domain of a select few.

Every person can adopt the role of a facilitator in their interactions with others. Making a commitment to act in this way, however, needs to be done thoughtfully. Authenticity is one of the hallmarks of the effective facilitator. Facilitative leaders model their genuine selves for others and help create the space that honors the diversity and genuineness present in any group.

In today's organizations, individuals at all levels need to possess facilitation skills. By necessity, people are making decisions collaboratively in consultation with others. More work is being completed in cross-functional teams and through internal or external partnerships than ever before. But this need for greater collaboration comes at a time when the diversity of perspectives, talents, and cultures present in the workplace is increasing. Achieving better results by tapping into this mix is a goal that can be accomplished through effective application of facilitative leadership fundamentals.

Table no. 2 - Modern vs. Facilitative Leaders

Modern Leaders	Facilitative Leaders
✓ Are receptive to change	✓ Focus on continuous improvement of both results and the method used to obtain them
✓ Communicate and receive feedback	✓ Can also structure activities to ensure that participants evaluate them and each other
✓ Effective interpersonal skills	✓ More than people savvy, they are group focused
✓ Believe that staff work for them	✓ Work to exceed the expectations of all stakeholders, including their staff
✓ Have meeting management skills	✓ Can also use groups to build complex deliverables and structure any type of conversation with collaboration
✓ Involved in directing tasks	✓ Strive to build collaborative decisions based on staff input
✓ Remain accountable for results	✓ Leads groups whose members are highly skilled and also accountable for outcomes
✓ Value teamwork and collaboration	✓ Focus on providing structures that support superior performance
✓ Work to meet the expectation of management	✓ Operate without status or rank consciousness

There are leaders, and there are great leaders... What separates those who manage a team or business from those who lead an organization? They possess at least 5 characteristics of great facilitative leaders: (NorthPoint, 2016)

- **Visionary**

„The greatest danger for most of us is not that our aim is too high and we miss it, but that it is too low and we reach it.“ - Michelangelo

Great leaders have to be visionary. They have to push the boundaries. At the same time, they also have to be realistic, as there is no point steering an organization down an unattainable path.

- **Empowering**

„It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.“ -Steve Jobs

Great leaders understand that their success – and the success of the organization – is dependent on the people around them. They know that have to hire the best people, work with them, and give them room to make decisions.

- **Challenging**

„Be a yardstick of quality. Some people aren't used to an environment where excellence is expected.“ - Steve Jobs

Great leaders constantly challenge themselves and those around them to do more, achieve more and be more. They understand that mediocrity is one step away from apathy, and are focussed on building a culture of over-achievers.

- **Energetic**

„The higher your energy level, the more efficient your body. The more efficient your body, the better you feel and the more you will use your talent to produce outstanding results.“ -Tony Robbins

Great leaders display immense amounts of physical and mental energy. They act, talk and walk fast as they know their actions inspire those around them. Their positive energy is contagious.

- **Questioning**

„Give a man a fish and you feed him for a day. Teach a man to fish and you feed him for a lifetime“. Great leaders rarely come up with great answers. They do however ask great questions to help others come up with great answers. It's this coaching mindset that helps to build those around them.

## **CONCLUSIONS**

In business today, there is an increasing emphasis on facilitative leadership as a way forward. Facilitative leadership is about using the group's collective expertise to accept responsibility and solve business problems collectively. Traditionally, managers used their authority to make decisions, which employees followed. Rather than being directive, the facilitative leader involve employees in the decision making process and ensures their commitment to the final course of action. This approach removes the "them versus us" mentality and ensures buy-in from every individual who has been involved in the decision making process.

Although this particular style has many advantages but this might not be the appropriate style for all situations or all organizations. While it might produce results for one set of people it might create apathy and inefficient work habits within another. This

approach requires careful planning. The business culture and the timing need to be supportive and leader must assess and appraise the situation and circumstances before deciding on the degree of employee involvement.

## **REFERENCES**

- Bens, I. (2012). Facilitating with ease! Core skills for facilitators, team leaders and members, managers, consultants, and trainers. San Francisco: Wiley.
- Bens, I. (2012) Facilitation: Your pocket guide to facilitation (3rd Edition). Salmen, NH: GOAL/QPC.
- Kaner, S. with Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. and Berger, D. (2007). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, Jossey-Bass; ISBN 0-7879-8266-0
- Metz, T., (2013), "The FAST Facilitative Session Leader", Productivity Press, Boca Raton, Florida.
- Rush, G., (2013), "The FoCuSeD™ Facilitator Guide", Professional Misfits, Chicago ISBN 978-0-9795799-1-2.
- Schuman, S. (Ed) (2005). The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation, Jossey-Bass ISBN 0-7879-7160-X
- Schwarz, R. (2002). The Skilled Facilitator, Jossey-Bass ISBN 0-7879-4723-7.
- NorthPoint (2016), 5 Characteristics of Great (Facilitative) Leaders, Available at: <https://www.northpoint-training.com/leading-an-organisation/147-5-characteristics-of-great-facilitative-leaders> [Accessed 18 March 2018]

## **ПРОЦЕС И ВИДОВЕ ОБУЧЕНИЯ ПО МЕНИДЖМЪНТ**

**Емануела Есмерова**

## **PROCESS AND TYPES OF TRAINING IN MANAGEMENT**

**Emanuela Esmerova<sup>77</sup>**

Received: 01.03.2018, Accepted: 16.04.2018

---

### ***Abstract***

*Many training and development approaches available for organisations are proposed including: on-the-job training, mentoring, apprenticeship, simulation, web-based learning, instructor-led classroom training, programmed self-instruction, case studies/role playing, systematic job rotations and transfers .etc. Typical roles in the field include executive and supervisory/management development, new-employee orientation, professional-skills training, technical/job training, customer-service training, sales-and-marketing training, and health-and-safety training. Job titles may include vice-president of organizational effectiveness, training manager or director, management development specialist, blended-learning designer, training-needs analyst, chief learning officer, and individual career-development advisor.*

*Talent development is the process of changing an organization, its employees, its stakeholders, and groups of people within it, using planned and unplanned learning, in order to achieve and maintain a competitive advantage for the organization. Rothwell notes that the name may well be a term in search of a meaning, like so much in management, and suggests that it be thought of as selective attention paid to the top 10% of employees, either by potential or performance. While talent development is reserved for the top management it is becoming increasingly clear that career development is necessary for the retention of any employee, no matter what their level in the company. Research has shown that some type of career path is necessary for job satisfaction and hence job retention. Perhaps organizations need to include this area in their overview of employee satisfaction.*

***Keywords:*** training, businesses progress, human resources, human resources and education

***JEL Codes:*** M10, M12, M53

---

---

<sup>77</sup> European University – Macedonia Skopje, PhD, mail: [emaesmerova@yahoo.com](mailto:emaesmerova@yahoo.com)

## Introduction

The purpose of the training is to show what will be the result that will be achieved in the enterprises, in which department, individually which training will be spent by the individual and what will be the effects from the training. Those goals must be concrete, measurable and they must be formulated in writing. The purpose and the effects of the training can be manifested for enterprises such as higher profits, higher productivity or other variables in the process of human resource management. As businesses progress more technologically, employees need training and skills related to technology and computing, such as designing and manufacturing with the help of a computer.

Human resource management regards training and development as a function concerned with organizational activity aimed at bettering the job performance of individuals and groups in organizational settings. Training and development can be described as "an educational process which involves the sharpening of skills, concepts, changing of attitude and gaining more knowledge to enhance the performance of employees". The field has gone by several names, including "Human Resource Development", "Human Capital Development" and "Learning and Development".

### 1. Training process

Human resources training is a complex function which purpose is to execute a range of activities. The final result is conditioned by the level of performance of the activities.

Different authors use different explanations for the phases of the training process, but in general they agree on the activities to be undertaken in the process of handling the training.

The basic stages of the training process are:<sup>78</sup>

- Determine the needs and objectives of human resource training;
- Designing, organizing and implementing training programs; and,
- Evaluation of the effects of human resource training.

This division of the training process into three phases has a conditional character, as a result of the fact that in practice their realization is interconnected, and sometimes they are realized simultaneously. It is very important when perceiving the needs and objectives of the training, the way of organizing and implementing the training program, and especially what are the possibilities for applying modern methods for ultimate realization of the training. It should also be taken into consideration the opportunities that exist for the application of modern methods of training. The application of the systems for

---

<sup>78</sup> L. Naumovska: *Human resources management*, European Faculty, second edition, Skopje, 2008, page.137

managing work effectiveness and training means to be related to the goals that enterprises expect and each employee to accomplish the task and contribute to the achievement of the corporate goals of the enterprises.<sup>79</sup>

When it comes to designing and organizing training programs, it's also taken into account the activities that are related to the evolution of effects of training in terms of determining the basic methods and criteria for assessing the effects of the training, the realization of tests for assessing the degree of comprehensiveness of the material covered by the training, surveys for assessing the satisfaction of the persons participating in the training from the acquired knowledge and skills.<sup>80</sup>

The evaluation of the effects of the training itself begins before the practical realization as a final phase in the training process. It begins before the practical implementation of training programs, more specifically in the period of focusing on the needs and objectives of the training, where we can clearly see the basic goals and criteria of the training results. Assessing the need of the employee training process addresses the current problems and future challenges that arise and should be addressed during the training. The training process is a process in which people acquire qualifications for successful performance of their tasks. Training provides employees, appropriate knowledge and skills that can be used in their current jobs. Implementing training from enterprises can involve "hard" skills such as learning how to use online resources, managing a branch to audit annual calculations, or setting up a drilling press as a trained machine trainee.<sup>81</sup>

The "soft" skills include communication, mentoring, meeting management and working as part of a team.

Most companies have their own plans and experiences in managing their licenses and patents long time ago. However, management of intangibles in its wider sense is one that requires new, innovative managerial efforts to measure it, assess it, and then effectively manage it. Here, we present two examples describing the complicated problem that the management of intangibles faces: the leadership problem and the organized learning problem. (Naser A. Aboyassin, Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen 13 2017, Toward a model for managing and measuring intangibles, Journal of Science, Економија и Управление (Economics and Management) God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет - Благоевград, issue #1 Retrieve 1 January/2017, **TOWARD A MODEL FOR MANAGING AND MEASURING INTANGIBLES, Pdf, p.95**).

---

<sup>79</sup> G. Dessler: *basics of human resources management*, Data Status, Belgrade, 2007, page.153

<sup>80</sup> D. Bojadzioski and Lj. Eftimov: *Human resources management*, Faculty of Economics - Skopje, Skopje, 2009, page.153

<sup>81</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, pp.267-268

**Figure 1-1 Types of training**



Source: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.261

On the figure 1-1 are shown some of the common types of training:

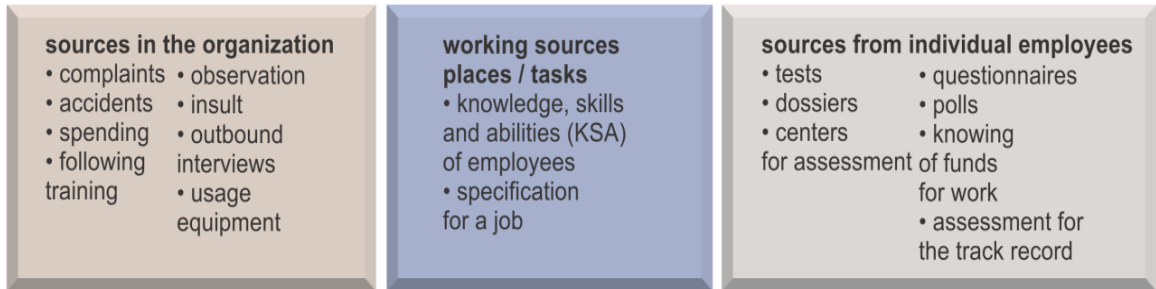
1. Necessary and regular training: Alignment with various mandatory legal requirements (for example, equal opportunities for the employees or management of healthy and safe at work for all of the employees);
2. Technical training at the workplace: enable the employees to perform their work tasks (for example, knowledge of the products, technical process and procedures and relations with the customers);
3. Training for interpersonal relations and solving problems: it refers both to working and interpersonal problems, to improving the working relations in the enterprises (for example, mutual communication, managerial and supervisory skills, and conflict solving); and,
4. Training for professional and career development: provides a long-term orientation to increase the abilities of individuals and enterprises in the future (for example, business practices, executive capacity, organizational changes, leadership and others);

Education, through the training process is internationally, didactically designed and systematically organized learning and experience of the individual perceived in the



growth of knowledge and skill (both in quality and quantity), but also in the development of capabilities of that individual.<sup>82</sup>

**Figure 1-2 Information sources used to access training needs**



Source: R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.267

Figure 1-2 shows the three sources used for analysis for training needs. First are the sources from the enterprises from where the need of training can be diagnosed. Part of the training planning process is determining the knowledge, skills and abilities necessary for current and future changes in the workplace and enterprises as a whole. For example, problems caused by poor technical knowledge of permanent employees and a lack of competent staff in the labor market, need to be resolved before the situation becomes critical.

The second source of analysis preparation for training needs is to revise the indicated jobs and tasks that are carried out in those work places. For example, in a production enterprise, the analyzes determine the tasks performed by engineers, who serve as technical instructors for other employees. By reviewing the tasks required for the technical instructor, management determines a learning program for specific instructional skills, making managers more able to become more successful as instructors. The third tool for diagnosing training needs focuses on individuals and how they perform their tasks.

The following sources are useful examples for individual analyzes:<sup>83</sup>

- Evaluation of the worker;
- Skill tests;
- Individual assessments tests;

<sup>82</sup> F. Jelavic: Didactic basics of teaching, Naklada Slap, Zagreb, 1993, page.59

<sup>83</sup> R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.260

- Documents for critical events;
- Exercises at the assessment center;
- Questionnaires and surveys;
- Knowledge of the means of work and
- Inbound information on the Internet.

The goals of training in enterprises can be categorized in the following way:<sup>84</sup>

A) Instructive objectives that focus on the following important issues:

1. What principles, facts and concepts should be learned in the training program?
2. Who should train the enterprise?
3. When should the training be performed?

B) Goals of the organization with the most important question:

1. What impact will training have on enterprise performance, productivity, cost reduction, and motivation?

C) The individual performance and goals of the enterprise are the following:

1. What kind of impact will the training have on the trainees?
2. What kind of impact will the training have on the personal development of the trainees?

The process of education through training means obtaining knowledge skill and capabilities for mastering the ways for fulfillment of needs, life and work experiences, forming a perspective, developing critical relationship towards work, the goodness and the values in the world. HR training represents just one of the factors that influents their efficiency of the work performance. Because of that every activity within the training should lean on cautious analysis of an array of factors which together with the training influents job performance.

From the figure 1-3 we can see a perfect combination of elements which should be possessed by the trainer for quality training on the specific work places which are:<sup>85</sup>

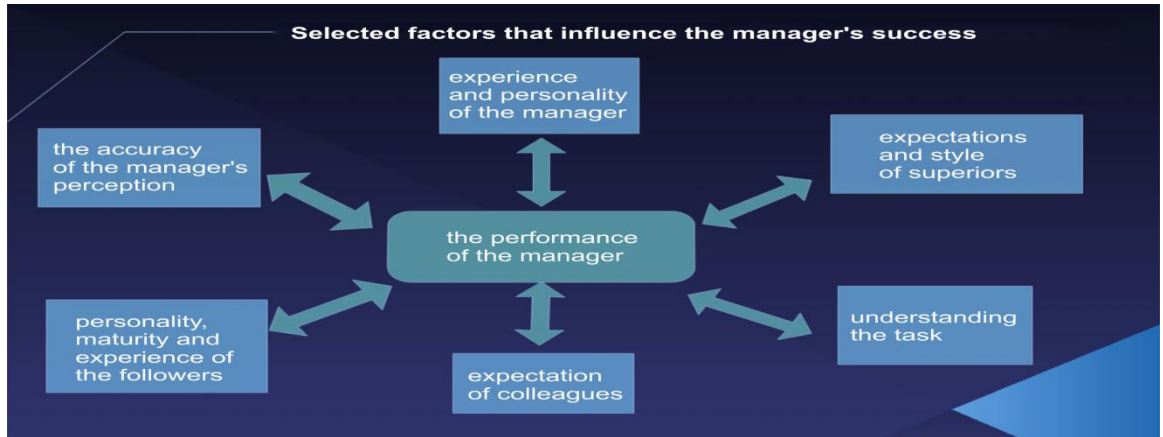
1. Experience of the personality of the manager;
2. The accuracy of the manager's perception;
3. Personality, maturity and experience of the followers;
4. Colleagues expectation;
5. Understanding of the task; and,
6. Expectation and style of the superiors.

---

<sup>84</sup> J. H. Jr. Donnely, J. L. Gibson, and J. M. Ivancevic: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992, p.410

<sup>85</sup> L. Naumovska: *Human resources management*, European Faculty, second edition, Skopje, 2008, page.137

**Figure 1-3 Factors that influence the success of a resource manager as a good trainer**



**Source:** J. H. Jr. Donnelly, J. L. Gibson, and J. M. Ivancevic: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992, p.41

The terms of intangibles, knowledge assets, and intellectual capital are used interchangeably. Intangibles are widely used in the accounting literature, knowledge assets by economists, and intellectual capital in the management and legal literature, but they refer essentially to the same thing: a nonphysical claim to future benefit (Lev, 2001). Some would see a difference between these terms, and this is what David Teece mentioned when he said that the intangibles are the widest category and the knowledge assets are a part or subcategory of the multiple subcategories of the intangibles (Teece, 2000). , (Naser A. Aboiyassin, Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen13 2017, Toward a model for managing and measuring intangibles, , Journal of Science, Економија и Управлење (Economics and Management) God XIII br, 1/2017 година, Економски факултет- Благоевград, usuu #1 Retrievet 1January/2017, **TOWARD A MODEL FOR MANAGING AND MEASURING INTANGIBLES, Pdf, p.86-87).**

## SUMMARY

In order for a correctly formulated goal of the training to be made, it is necessary to see: the expected behavior of the training, which are the criteria for evaluation of the expected behavior, as well as the conditions for which the results are achieved. If it is necessary to increase the knowledge of individuals, then the managers should be ready and able to make a profile for every employee where they will put data for their capabilities and qualifications, as well as their behavior.

When evaluating the characteristic of an individual – executor of tasks the managers evaluate the employees for their personal characteristics which are important for job performance, for example: skills, abilities and using work experience for the growth of the employees. The term talent development is becoming increasingly popular in several organizations, as companies are now moving from the traditional term training and development.

Talent development encompasses a variety of components such as training, career development, career management, and organizational development, and training and development. It is expected that during the 21st century more companies will begin to use more integrated terms such as talent development.

## REFERENCES

- L. Naumovska: *Human resources management*, European Faculty, second edition, Skopje, 2008, page.137
- G. Dessler: *The basics of human resources management*, Data Status, Belgrade, 2007, page.152
- D. Bojadzioski and Lj. Eftimov: *Human resources management*, Faculty of Economics - Skopje, Skopje, 2009, page.153
- G. Dessler: *basics of human resources management*, Data Status, Belgrade, 2007, page.153
- D. Bojadzioski and Lj. Eftimov: *Human resources management*, Faculty of Economics - Skopje, Skopje, 2009, page.153
- R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, pp.267-268
- F. Jelavic: *Didactic basics of teaching*, Naklada Slap, Zagreb, 1993, page.59
- R. L. Mathis and J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Thomson - South Western, 2006, p.260
- L. Naumovska: *Human resources management*, European Faculty, second edition, Skopje, 2008, page.137
- K. Petkovski and A. Stoilkova: *Human resources management*, University of Tourism and management, Skopje, 2010, page.89
- J. H. Jr. Donnelly, J. L. Gibson, and J. M. Ivancevic: *Fundamentals of Management*, Irwin, Homewood, 1992, p.410

## **ЕКИПИТЕ - СТАНДАРТ В СЪВРЕМЕННАТА УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА**

**Надя Маринова Кузманова**

## **TEAMS - STANDARD IN THE CONTEMPORARY MANAGERIAL PRAXIS**

**Nadya Marinova Kuzmanova<sup>86</sup>**

Received: 02.04.2018, Accepted: 18.04.2018

---

### **Abstract**

*This paper addresses important issues related to the creation of teams and their activities aimed at achieving common goals. Teams show various characteristics: the voluntary nature of joining a team, pooling efforts and taking joint action, the interdependence of the team members, collective responsibility, among other features. Furthermore, by setting up teams, organizations seek opportunities to respond to the constant changes in the external environment and apply flexible forms of organization to resolve the complex tasks they are facing, given that success in these attempts is essential to their long-term functioning. Team work also involves coping with challenges of a varied nature: at times the formation of a successful team is a time-consuming effort; creating and upholding common values within the team requires a focused approach; there is a risk that individual team members may suffer a heavy workload, among other problems.*

**Keywords:** team, team building, team work

**JEL Codes:** M10, M12

---

### **1. Увод**

Изграждането на екипи предполага създаването на отношения, които са свързани с взаимно разбиране, сътрудничество и взаимозаменяемост. По този начин екипът работи пълноценно за постигане на общата цел като се стреми да избягва конфронтацията и да повишава ефективността от своята дейност. "Екипите са интегрална част от управленския процес в голям брой организации понастоящем." (Griffin, Moorhead, 2013, p. 267) Изграждането на екипи се разглежда като стандарт на работа и отговор на предизвикателствата за съвременните организации, свързани с непрекъснатите промени в тяхната бизнес

---

<sup>86</sup> Nadya Marinova Kuzmanova, University of National and World Economy - Sofia, PhD Student, nadya\_kuzmanova@abv.bg

среда и с необходимостта от по-добро използване на техните силни страни. (Gordon, 2002, pp. 185-188)

## 2. Същност и характеристики на екипа

Понятието "екип" произлиза от староанглийското понятие "tēam" и има немски корени. То се свързва с група играчи, които формират една от страните в състезателна игра или спорт; две или повече лица, които работят съвместно. (<https://en.oxforddictionaries.com>)

*Collins English Dictionary* описва редица значения на понятието "екип" (<http://www.collinsdictionary.com>):

- група от хора, организирани да работят съвместно;
- група от играчи, която формира една от страните в спортен контекст;
- две или повече животни, чиято сила се използва съвместно в селскостопанската дейност и др.

Подобни определения са дадени и в електронния речник на Merriam-Webster (<http://www.merriam-webster.com>):

- група от хора, която се състезава в спорт, игра и т.н. срещу друга група;
- група от хора, която работи съвместно;
- група от; две и повече животни, които се използват да теглят каруца, двуколка и т.н.

World English Dictionary обяснява понятието "екип" по следния начин: (<http://www.dictionary.com>)

- редица лица, които са една от страните в игра или конкурс;
- редица лица, свързани по някакъв начин в съвместни действия и др.

В Cambridge dictionary разглежданото понятие е дефинирано като: "хора или животни, които правят нещо заедно като група, за да постигнат обща цел" (<http://dictionary.cambridge.org>).

Някои автори разглеждат екипа като "малък брой хора с допълващи се умения, които са ангажирани с общи цели, в това число за добро представяне, прилагайки подход, според който те са взаимно отговорни" (Katzenbach, Smith, 2003, p. 45). Дж. Левис определя екипа като "група от хора, които работят съвместно, за да изпълнят обща цел, постигайки висококачествени резултати като се наслаждават на тази дейност" (Lewis, 2004, p. 66). При това авторът извежда следните важни особености на екипа: съвместните усилия на групата, удоволствието от тях и взаимното доверие. Според М. Андреева екипът представлява "група от хора, които трябва да са свързани пряко при постигането на общи цели." (Андреева, 2013, с. 173) М. Александрова дефинира екипа по следния начин: "вид група, която се формира по специален повод, нейните участници са съпричастни към постигането на някаква обща цел, като работят съвместно и високо координирано за нейното постигане"

(Кузманова, Александрова, 2013, с. 83). М. Ламбовска определя екипа като "социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности" (Ламбовска, 2014, с. 26). При това според авторката именно целите и ценностите, споделяни от членовете на екипа, формират "фундамента на социалните отношения" в него (Ламбовска, 2017, с. 147).

*Фигура 1 Характеристики на екипа*



Следователно екипът представлява група от хора, притежаващи взаимно допълващи се навици и умения, свързани помежду си от обща цел, които се нуждаят един от друг за постигане на зададените резултати (вж. Фигура 1). Екипният подход намира широко приложение в случаите, когато очакваните резултати изискват взаимосвързани действия, които не могат да бъдат постигнати успешно чрез индивидуални усилия. "Екипът има три съществени аспекта: съвместно действие, доверие и единство (интегрираност)." (Александрова, 2015, с. 146) По този начин трябва да се има предвид, че екипите се създават с цел да се решат точно определени задачи (разработване и изпълнение на стратегии и проекти; преодоляване на съпротивата срещу промени и т.н.).

Работната група представлява **"какво и да е количество хора, които: 1. общуват помежду си, 2. психологически се различават един от друг, 3. възприемат се като една група"** (Харизанова, Миронова, 2011; цит. в Харизанова, Миронова, 2015, с. 47). Групата притежава характеристики, които са различни от тези на екипа: наличие на лични цели; не се търси положителен синергичен ефект между членовете; всеки член на групата носи отговорност за част от общия резултат; индивидуално обучение; по-малка гъвкавост в условията на промени и др.

При формирането на екипа трябва да се държи сметка за неговите размер и структура. При по-голям размер на екипа се интегрират знания и умения на повече лица, но съществува риск от пораждаване на напрежение и намаляване на сплотеността на екипа. При по-малък размер на екипа се стимулират по-високата производителност на отделните членове и по-добрата ангажираност с работата, като се облекчават комуникационните връзки. Препоръчително е броят на членовете на екипа да бъде между 5 и 9, като се избягват екипи с повече от 12 членове. При подбора на членове на екипа е необходимо да се постигне хармонично разпределение на задачите между хората с определени навици, стилове на мислене и различни личностни качества, като по този начин се подпомага постигането на целите и усъвършенстване на процеса на работа. (Katzenbach, Smith, 2001)

Могат да бъдат посочени следните по-важни изисквания към членовете на екипа: да подчиняват своята работа на постигането на общоекипните цели; да бъдат добре мотивирани и да се стремят към непрекъснато обучение и развитие; да познават и разбират останалите членове на екипа като са готови на вътрешногрупово общуване и взаимопомощ; да използват пълноценно информацията, предоставяна от останалите членове на екипа; да участват активно в дейността на екипа; да изпитват отговорност както за своя личен принос в работата на екипа, така и за общите резултати от дейността на екипа; да спазват решенията, взети от екипа; да разглеждат проблемите като възможност за развитие; да са запознати с потребностите на всички потребители на крайните продукти от дейността на екипа; да стимулират личностното си обучение и развитие и др.

Конфликтите в екипа са от различно естество. Те са свързани както със задачите (по отношение на правилата и процедурите, при разпределението на ресурсите, интерпретирането на фактите и др.), така и с взаимоотношенията между техните членове (свързани с ценностите, стила на поведение и др.). Наличието на остри конфликти може сериозно да навреди на работата на екипите и на личната удовлетвореност на техните членове, докато малките конфликти благоприятстват тяхното представяне, тъй като те стимулират гъвкавото поведение, творческото мислене в екипа, обmena на информация и особено решаването на комплексни и нерутинни задачи. При отсъствието на конфликти съществува риск екипът да не забележи наличието на неефективни решения в неговата работа. (De Dreu, Weingart, 2003)

В практиката се създават разнообразни видове екипи: екипи за реинженеринг, екипи за бенчмаркинг, проектни екипи, екипи за управление при кризи, екипи по качеството и др.

Създаването на екипи е първостепенна задача навсякъде, където е необходимо ефективно групово участие. Екипът е резултат от сложен творчески процес и

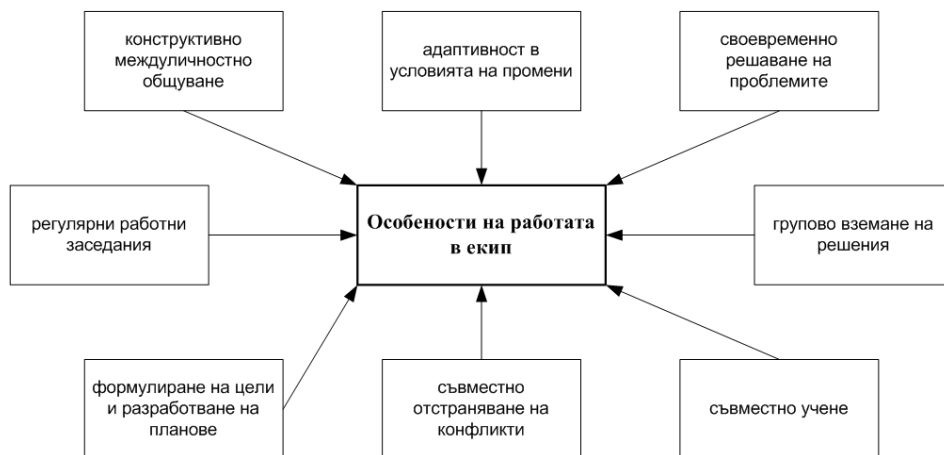


големи интелектуални усилия. При това съществена в тази насока е ролята на непосредствения ръководител.

### 3. Особенности на работата в екип

Формирането на екипи представлява концепция, свързана с повишаване ефективността на използване на човешките ресурси, която предполага правилен подбор на членовете на екипа, формиране и развитие на навици за работа в екип, включително създаване на творческа атмосфера, доверие, взаимопомощ и т.н. (вж. Фигура 2) Това, от своя страна, води до създаване на положителен синергичен ефект и решаването на сложни творчески задачи от страна на формирания екип. Положителният синергичен ефект като резултат от компетентното създаване на екипа се проявява по различен начин: съксяване на технологичния цикъл, увеличаване на предложенията за усъвършенстване на дейността, засилване на лоялността към организацията, подобряване на дисциплината, засилен интерес към повишаване на образованието и професионалната квалификация и др. Взаимодействието между членовете на екипа подобрява комуникациите, подпомага процеса на делегиране на функции и стимулира самообучението. Чрез изграждането на екипи се постигат различни ефекти: саморегулиране на интензивността на труда, благодарение на самоорганизацията намаляват загубите на работно време, като колективното вземане на решения води до по-добри крайни резултати и по-ефективна мотивация. Следователно важни характеристики на екипите са: искрени комуникации, желание за вслушване в мнението на останалите, познаване на проблемите в работата, взаимна подкрепа, споделено лидерство, ясно осъзнаване целта на екипа, толерантност към различните мнения, стремеж за постигане на консенсус, удовлетворение от включването в екипа и др.

*Фигура 2 Особенности на работата в екип*



Според П. Дракър в сплотения екип, начело на който стои признат лидер, хората са способни да извършват изключителни дела. (Дракър, 2006) Ръководителят лидер трябва да окуражава подчинените да не се страхуват да работят по сложни задачи и да поемат риск. Грешките нерядко се превръщат в ключ за успеха. От друга страна, трябва да се има предвид, че невинаги екипите, макар и сплотени около своя лидер, постигат максимална резултативност. Интерес представлява мнението на П. Сендж, че екипът от топ мениджъри се опитва да запази своята лична репутация като потиска всички разногласия по пътя на изпълнение на колективната стратегия. По този начин съвместните решения могат да се окажат или слаби и компромисни, или да отразяват мнението и интересите на онзи мениджър, който успее да вземе превес над останалите. (Senge, 2006)

Могат да бъдат посочени редица *принципи*, свързани с функционирането на екипите:

- ✓ Доброволност при включване в екипа: водещ принцип, всеки сътрудник трябва да бъде запознат с дейността на екипа и да бъде съгласен да се включи в него.
- ✓ Целеустременост при формиране на екипа.
- ✓ Ясно определяне на работните роли.
- ✓ Автономно самоуправление на екипа от страна на неговия ръководител.
- ✓ Сплотеност между членовете на екипа.
- ✓ Колективно изпълнение на задачите: съобразно тяхното разпределение от страна на екипа.
- ✓ Обмен на информация между членовете на екипа.
- ✓ Тясно взаимодействие и взаимна зависимост между членовете на екипа (Всеки член на екипа внася своя индивидуален принос в общата работа. Всеки член на екипа зависи от работата на останалите.).
- ✓ Колективна отговорност.
- ✓ Заплащане на труда съобразно крайния резултат от дейността на екипа (на основата на ясно разработени критерии за оценка на резултатите от дейността на екипа; разпределението в екипа е вътрешноекипен въпрос).
- ✓ Членовете на екипа се възприемат като равноправни участници в неговата дейност и др.

Според *ефективността на взаимодействие между членовете на групата* могат да се разграничат (Katzenbach, Smith, 1993):

- ❖ **Работна група.** Притежава богат комплекс от потенциални резултати, свързани с изпълнението на заданията. Всеки член работи в рамките на неговата лична отговорност. Липсват обща цел и обща отговорност. Членовете на групата взаимодействат помежду си основно, за да обменят информация и опит, както и за да определят перспективите за развитие. За

разлика от екипа прогресът на работните групи се основава на личните предимства на отделните членове в процеса на работа.

- ❖ **Псевдоекип.** Свързан с риск и разочарование. Налице е необходимост от повишаване ефективността на съвместния труд, тъй като индивидуалната производителност на отделните членове е ниска. Съществува възможност групата да се превърне в екип, но все още липсват идеи за формулиране на общи цели и колективно изпълнение на работата.
- ❖ **Потенциален екип.** Налице е необходимост от повишаване ефективността на съвместната работа. Все още липсва атмосфера за формулирането на обща цел, колективни усилия в процеса на труда и нагласа за колективна отговорност. Необходимо е по-високо ниво на дисциплинираност от страна на отделните членове, които са готови да поемат риск, опитвайки се да преодолеят появяващите се пречки.
- ❖ **Реален екип.** Превръщането на потенциалния екип в реален е свързано с най-голямото нарастване на производителността на труда. Очакват се значителни резултати от дейността в сравнение с работната група. Налице е съвместна дейност в процеса на постигане на съгласуваните цели. Необходими са допълнителни усилия за пълно разгръщане потенциала на всеки член, въпреки че хората в екипа осъзнават важната роля на всеки от тях за ефективното изпълнение на дейността.
- ❖ **Високоефективен екип.** Висока лична отговорност от страна на всеки член на екипа. Създадени са условия за личностно израстване и успех на всеки член. Налице е положителен синергичен ефект в резултат на взаимодействието в екипа.

Разнообразни фактори правят създаването на екипи необходимост:

На първо място, това е *видът на задачата*, която трябва да бъде решена. Тя влияе върху формалната структура на групата, която се утвърждава от ръководството; ролевия състав; комплекса от знания и умения, които трябва да притежават членовете на екипа; типа контрол върху неговата дейност.

На второ място, съществено влияние оказва *средата*. Има се предвид организационно-културният контекст на съществуване на екипа, т.е. контекст на дейността в съответния тип среда, включващ комплекс от условия, който кара членовете на екипа да действат по определен начин. Става дума за организационната култура, организационната среда, характеристиките на екипа и т.н. При подходящ организационен контекст екипът постига добри резултати и обратно. (Rozhkov, Cheung, Tsui, 2013)

Организационно-културният контекст бива вътрешен и външен. Вътрешноекипният културен контекст включва разнообразни елементи: приети и споделяни от всички членове на екипа норми; организация на разпределението на

ролите; особености на процесите в екипите, свързани с дейността по вземане на решения, управление на комуникациите и др. Към външноекипния контекст се отнасят: организационен климат; особености на системата на контрол; компетентност на органите на управление по отношение управлението на екипната дейност. Във връзка с това трябва да се подчертае, че организационната култура играе съществена роля в управлението на екипите и при изследване процесите на груповата динамика. Следователно изследването на формирането на екипи изисква анализ и на вътрешния културен контекст, т.е. на определената субкултура на екипа.

Ефективните екипи притежават следните характеристики: (Leonard, Snap, 1999)

- ❖ Ясни цели, които се приемат от всички участници.
- ❖ Съгласуваност и хармония.
- ❖ Вземане под внимание на културните различия, взаимно уважение и взаимно разбиране в екипа.
- ❖ Отношения на доверие между участниците в екипа.
- ❖ Способност ефективно да се решават задачите и да се преодоляват вътрешните конфликти.
- ❖ Способност да се учи колективно въз основа на наличния опит.
- ❖ Познание от страна на участниците в екипа на техния собствен стил на мислене и стиловете на мислене на другите членове на екипа.
- ❖ Съчетаване на различните личностни качества, от една страна, а, от друга страна, на необходимите знания и навици, равномерно разпределени между всички членове на екипа.
- ❖ Осъзнаване и приемане от страна на всеки на неговата собствена роля в екипа и ролите на другите участници.
- ❖ Съответствие между ролята и функциите в екипа за всеки от членовете на екипа.
- ❖ Комфортна атмосфера на работа, в която хората проявяват уважение, доверие, вслушват се в мнението на другите и изказват полезни забележки за работата един спрямо друг.
- ❖ Открит достъп до информация, необходима за решаване на екипните задачи, за всеки от участниците в екипа.
- ❖ Постоянно обучение на членовете на екипа.
- ❖ Лидери, които развиват творческите способности на екипа.

При изследване на процесите, свързани с изграждането на екипи, трябва да се имат предвид някои трудности и проблеми, свързани с тяхното формиране. (вж. Таблица 1)

*Предимства и недостатъци на екипната дейност Таблица 1*

Предимства на работата в екип	Недостатъци на работата в екип
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Създаването на екип е целесъобразно, когато работата изисква взаимосвързани действия, които не могат да бъдат осъществени ефективно чрез индивидуални усилия.</li> <li>○ В екипа функционира атмосфера на сътрудничество, взаимна подкрепа и общи ценности.</li> <li>○ Всеки член на екипа гъвкаво участва в координирането на дейността.</li> <li>○ Екипът е в състояние да решава бързо и компетентно задачи, които изискват обикновено много време.</li> <li>○ Екипът предлага нестандартни творчески решения.</li> <li>○ Екипът изпълнява задания, които се отличават с висока степен на неопределеност и засягат сложни проблеми, важни за всички заинтересовани страни.</li> <li>○ Високо качество на работа.</li> <li>○ Стимулира се личностното и професионално израстване на всеки член на екипа, а по този начин и ефективността на екипа като цяло.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Превръщането на групата в екип отнема значително време.</li> <li>○ Създаването на екипен дух е свързано с допълнителни тренинги и обучение.</li> <li>○ Формирането и поддържането на ценностите в екипа изискват непрекъснато внимание и подкрепа.</li> <li>○ Може да се окаже, че сътрудниците са претоварени с работа, ако участието им в екипа е допълнителен ангажимент за тях, освен текущата им дейност в организацията.</li> <li>○ Прилага се недирективен стил на управление, административно-командните методи на управление са неприемливи.</li> <li>○ Могат да възникнат конфликтни ситуации по време на работните срещи и заседания.</li> <li>○ Съществува риск от бавно вземане на решения като резултат от продължителни обсъждания на възникващите проблеми.</li> </ul>

На първо място, създаването на екип изисква на едно място да се концентрират добре подготвени специалисти, което не винаги е обосновано и възможно. На второ място, ефективността на работа и сплотеността на екипа зависят в голяма степен от неговия размер. При това в процеса на съвместна работа е необходимо да се осигури психологическа съвместимост между членовете на екипа. Ето защо с увеличаване броя на членовете на екипа съществува риск в това отношение. На трето място, изграждането на ефективен екип отнема определено време, в рамките на което да се сработят неговите членове, за да могат те пълноценно да поемат

отговорността за успешното изпълнение на възложените задачи. На четвърто място, наред със създаването на екипи съществува риск от тяхното внезапно разпадане. Подобен род примери могат да се посочат в екипи, които се занимават с творческа дейност, както и в управленски екипи и др. Във връзка с това трябва да се познава логиката на функциониране на съответния екип в контекста на неговия жизнен цикъл, за да се осигури адекватна реакция при появата на неочаквани събития.

Неподходящите решения, свързани с избора на членове на екипа, представляват източник на редица проблеми: (Kerzner, 2009, p. 211; цит. в Пенчева, 2011, с. 157)

- слаба мотивация;
- лоша комуникация между отделните членове на екипа;
- конфликти между членовете на екипа, от една страна, и между членовете на екипа и висшето ръководство, от друга страна;
- прекалена конкуренция между членовете на екипа;
- неизпълнение на задълженията поради липса на опит и квалификация.

Освен това често срещани трудности, свързани с функционирането на екипите, са:

- Наличие на недостатъчно добри междуличностни отношения и нежелание за създаване и поддържане на добро сътрудничество между членовете на екипа.
- Разпределение на ролите по начин, което не подпомага в достатъчна степен постигането на зададените цели.
- Липса на интерес и управленски механизми за създаване на екипи от страна на висшия мениджмънт на организацията.
- След достигане на максимума във възходящото развитие на екипа съобразно ресурсите и възможностите, с които той разполага, обикновено следва закономерен спад, което изисква специални усилия за евентуално преодоляване на неблагоприятните тенденции в развитието на съответния екип.
- Обсъжданията на предложенията в екипа, които се основават на широк комплекс от знания и мнения, изискват повече време в сравнение с решенията от страна на отделните лица.

#### **4. Заключение**

В заключение трябва да се направи изводът, че чрез изграждането на екипи организациите търсят допълнителни възможности за подпомагане на тяхното успешно функциониране. За целта е наложително да се създадат благоприятни условия за разгръщане на потенциала на екипа: открито общуване между членовете

на екипа, ясно дефиниране на правата и отговорностите на всеки член на екипа, умело разпределение на ролите между членовете на екипа, създаване на атмосфера на открит диалог и готовност за споделяне на знания и идеи, конструктивизъм при решаване на възникващите проблеми и др.

## ЛИТЕРАТУРА

- Александрова, М., Проектно управление. Проектно мислене и проектно действие. 2015. С., Изд. "Везни-4".
- Андреева, М., Проектно управление. 2013. В. Т., Изд. "Фабер".
- Дракър, П., Мениджмънтът в следващото общество. 2006. С., Изд. "Класика и стил".
- Кузманова, М., М. Александрова, Мениджмънт. 2013. Теория и практика. С., Изд. "Везни-4".
- Ламбовска, М., Механизъм за контрол върху представянето на екипи. 2014. *Научни трудове на УНСС*, С., с. 7 - 62, Том 2.
- Ламбовска, М., Модел за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ "Тодор Каблешков". 2017. *Списание "Икономика и управление"*. Благоевград, ЮЗУ "Н. Рилски", с. 146-160, бр.1.
- Пенчева, А., Управление на проекти. Теоретико-методологически проблеми. 2011. С., Изд. "Авангард Прима".
- Харизанова, М., Н. Миронова, Мениджмънт. 2011. С., Изд. "Авангард Прима".
- Харизанова, М., Н. Миронова, Основи на управлението. 2015. С., Изд. "Авангард Прима".
- De Dreu, C. K. W., L. R. Weingart, Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. 2003. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, pp. 741–749.
- Gillespie, R., Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments. 1991. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Gordon, J., A perspective on team building. Sept. 2002; 2, 1. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; ABI/INFORM Global, pp. 185-188.
- Griffin, R. W., Gr. Moorhead, Organizational Behavior. 2013. 11 ed. Australia, SOUTHWESTERN CENGAGE Learning.
- Kerzner, H., Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling. 2009. John Wiley & Sons, Inc. 10<sup>th</sup> Ed.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation, Harvard Business School, Boston.
- Katzenbach, J. R., & D. K. Smith, The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance. 2001. New York: John Wiley & Sons.

Katzenbach, J. R., & D. K. Smith, The wisdom of teams: Creating the high performance organization. 2003. New York: Harper Business.

Leonard, D., and W. Snap, When Sparks fly: Igniting Creativity in Groups. 1999. Boston: Harvard Business School Press.

Lewis, J. P., Team-Based Project Management. 2004. Washington, D. C., Beard Books.

Mayo, E., The Human Problems of and Industrial Civilization. 1933. New York: Viking Press; Mayo, E., The Social Problems of an Industrial Civilization. 1945. Cambridge, Mass.: Harvard University.

Rozhkov, M., B. Cheung, E. Tsui, Context and its Effect on Individual Competencies and Project Team Performance. Oct. 2013. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning; Kidmore End: 602-XVI*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.

Senge, P. M., The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. 2006. Doubleday; Revised & Updated ed.

Collins English Dictionary - Complete & Unabridged, 10th Edition, 2009, <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/management-team>

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/team>

<http://www.dictionary.com/browse/team>

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/team>

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/team>



## **ОЦЕНКА НА МЕТОДИТЕ ЗА ОБУЧЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ**

**Виолета Джукелова**

## **ASSESSMENT OF TRAINING METHODS OF PROJECT MANAGEMENT IN STATE ADMINISTRATION**

**Violeta Dzhukelova<sup>87</sup>**

Received: 12.04.2018, Accepted: 30.04.2018

---

### ***Abstract***

*The study aims to evaluate the project management training methods applied by the Managing Authority of the Operational Program "Good Governance" both at the project development stage and at the project management stage in the state administration. The evaluation is done to improve the methods for conducting project management training during the current 2014-2020 programming period. As a result of the study, training methods are analyzed and evaluated as a tool for building competencies for project management under the Operational Program "Good Governance" and are issued recommendations for improving the methods of project management training.*

**Keywords:** *training, training methods, training assessment, project management, state administration*

**JEL Codes:** *H81, H83*

---

### **1. Въведение**

В условията на глобалната икономика повечето държави полагат сериозни усилия за реформиране на техните администрации. Държавната администрация на България като държава членка на Европейския съюз (ЕС) е изправена пред необходимостта да има необходимия административен капацитет, за да осъществява и прилага ефективно политиките на ЕС, в това число и политиките за добро управление. За подобряването на работата на държавната администрация е необходимо да се създадат условия за ефективното ѝ функциониране и реализиране

---

<sup>87</sup> PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Administration, UNWE. E-mail за контакт: violeta\_dzhukelova@abv.bg

на държавната и европейската политика, за качествено обслужване на гражданите и бизнеса, и за създаване на условия за устойчив икономически растеж и заетост.

През новият програмен период 2014-2020 г. България като държава членка на Европейския съюз (ЕС) има отново възможността чрез безвъзмездна финансова помощ (БФП), предоставена от Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ), да допринесе за постигне целите на Политиката за сближаване на ЕС като в това число извърши реформа в държавната администрация и създаде условия за ефективното ѝ функциониране.

Реализирането на целите на Политиката за сближаване на ЕС в България през настоящия програмен период 2014 - 2020, се извършва посредством изпълнението на проекти по оперативни програми, които се финансират от фондове на ЕС. Извършването на реформата в държавната администрация с цел модернизирането ѝ и създаването на условия за ефективното ѝ функциониране е основна цел на Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ), която се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския социален фонд (ЕСФ) и проектите, които се и ще се изпълняват по нея от държавната администрация ще бъдат насочени именно в тази област.

Успешното изпълнение на проекти са в основата на реформата на държавната администрация и укрепването ѝ за по-висока ефективност на публичните услуги за гражданите и бизнеса. За постигането на целите, както на европейските стратегически документи, така и на българските като Националната програма за развитие: България 2020, Споразумението за партньорство на Република България, очертаващо помощта ЕСИФ, Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 в областта на административната реформа, българската държавна администрация е изправена пред предизвикателството да осигури необходимия административен капацитет за целесъобразно и ефикасно програмиране, управление и изпълнение на проектите по ОПДУ. Осигуряването на необходимия административен капацитет е възможно чрез осигуряване на качествено обучение на служителите в държавната администрация на база проведен анализ на потребностите от обучение, който включва оценка на компетентностите на служителите от администрация, които работят в областта на управлението на проекти, въз основа на което да бъдат определени темите и методите на обучение.

Обучението играе основна роля в живота на всеки човек като започва от ранна детска възраст и продължава през целия живот. След завършване на средно и по конкретно след завършване на висше образование, служителите в държавната администрация са получили едно необходимата квалификация, която им дава старта на тяхната професионална реализация. За да се осигурят необходимите знания и умения (компетентности) за успешна професионална реализация е

необходимо обучение през целия живот, чрез което да се гарантира придобиването на необходимите компетентности в съответствие с променящите се условия и среда. Знанията и придобитите умения в резултат от обучението са ключов фактор за интегриране или изключване от пазара на труда. Те зависят, както от качеството на съответното обучение, така и неговата продължителност.

Инвестициите в ученето през целия живот са изключително важни за постигането на общата цел на ЕС да бъде „конкурентна и динамична, основана на познания икономика в света, способна на устойчив икономически растеж с повече и по добри работни места и по-голяма социална кохезия“ (Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2008 – 2013 г., София, 2008, с. 5).

Провеждането на обучения за развитие на компетентностите на държавните служители е залегнало като неотменна част от тяхното професионално развитие и в Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 г. (Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 г., София, 2014, с. 35) като в стратегическа цел 4 „Професионално и експертно управление“ от стратегията е поставен акцентът, че следва да се развие съществуващият експертен капацитет, както на служителите в звената за управление на европейските фондове, така и на служителите, които участват в екипите за управление на проекти (Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 г., София, 2014, с. 68).

Настоящото изследване в статията има за цел да оценени методите за провежданите обучения по управление на проекти, прилагани от управляващия орган на ОПДУ, както на етап разработване на проекта, така и на етап управление на изпълнението на проекта в държавната администрация с цел подобряване на методите за провеждане на обучения по ОПДУ през настоящия програмен период.

Предметът на настоящото изследване в статията са методите за обучение по управление на проекти по ОПДУ. Обектът на изследването е държавната администрация в Република България като е ограничен обхвата на изследването само до централната администрация.

Задачите на изследването са:

- Да се анализират и оценят методите за обучение като инструмент за изграждане на компетентности за управление на проекти по ОПДУ.
- Да се изведат препоръки за подобряване на методите за обученията по управление на проекти по ОПДУ.

Предвид широкият обхват и голямата численост на държавната администрация изследването е ограничено до оценка на методите за обучение по управление на проекти по ОПДУ в централната администрация (а именно Администрация на Министерския съвет и администрацията на 18 министерства) за период от стартиране на ОПДУ (2014 г.) до 2017 г.

## **2. Анализ и оценка на методите за обучение по управление на проекти**

### *2.1. Анализ и оценка на методите за обучения по управление на проекти, прилагани от управляващия орган на ОПДУ*

Анализът и оценката на методите за обучение по управление на проекти, прилагани от Управляващия орган (УО) на ОПДУ, както на етап разработване на проекта, така и на етап управление на изпълнението на проекта, се основа на проведено анкетно изследване, което е извършено сред служители от УО на ОПДУ и сред служители, работещи в централната администрация на Република България.

Разработени са две анкети, една предназначена за служителите от УО на ОПДУ и друга предназначена за служителите, работещи в централната администрация на Република България. Анкетите имат за цел да проучат и изследват компетентностите и потребностите от обучение на служителите от министерствата на Република България за управление (на етапите разработване и изпълнение) на проекти, съфинансирани от ЕС чрез ОПАК и ОПДУ като в настоящата статия са представени резултати по отношение на оценка на методите за обучение по управление на проекти по ОПДУ. Анкетата, която е предназначена за служителите от УО на ОПДУ включва 12 въпрос, от които 6 имат отношение по оценката на методите за обучение. Анкетата е разпространена сред всичките 59 служителя, работещи в УО, като е попълнена е от 21, което е 35.59 % от работещите.

Втората анкета, която е предназначена за служители, работещи в централната държавна администрация на Република България, в това число и служители от министерствата, които са участвали и/или ще участват при управлението на проекти, съфинансирани по ОПДУ, включва 15 въпроса, от които 4 имат отношение по оценката на методите за обучение. Анкетата е попълнена от 333 служители на министерствата като тяхното разпределение е представено на фигура 1.

*Фигура № 1. Месторабота на анкетираните служители, работещи в централната държавна администрация на Република България*



Източник: Авторът

В тази област първият ключов въпрос е насочен към оценка на обученията, в това число информационните дни провеждани от УО на Оперативна програма „Административен капацитет“ (ОПАК) и ОПДУ за разработване на проекти. В проучването са включени и обученията провеждани през предходния програмен период по ОПАК, тъй като това е програмата, която надгражда ОПДУ през настоящия период и обученията/информационните дни се провеждат от един и същ УО, по еднакви методи с едни и с еднакви цели. На УО на ОПАК и ОПДУ е зададен въпросът да посочат дали обученията/информационните дни, които провеждат за разработване на проекти са достатъчни за придобиване на необходимите компетентности. При откриване на процедура за кандидатстване УО организира провеждане на информационен ден за кандидатите в рамките, на който разяснява условията за кандидатстване. Стандартно тези информационни дни се провеждат с продължителност от 4 часа. Въпросът е достатъчни ли са, за да можеш след това да разработиш проект или не. Според анкетираните от УО на ОПАК и ОПДУ те не са достатъчни (нито един от анкетираните не е посочил, че са

достатъчни). 80.95 % от анкетираните от УО на ОПАК и ОПДУ са посочили, че са достатъчни за изграждане на необходимите компетентности за разработване на проекти, само и единствено ако участниците притежават опит при разработването на проекти по съответната програма. Т.е. те са достатъчни за изграждане на знания и умения за разработване на проекти по конкретна процедура, която е отворена и са от достатъчни за участници, които притежават необходимите знания и умения (компетентности) за разработване на проекти.

Следва да се отбележи, че и не малък процент от 14,29%, който не следва да бъде подценяван са посочили че тези информационни дни не са достатъчни (фигура 2).

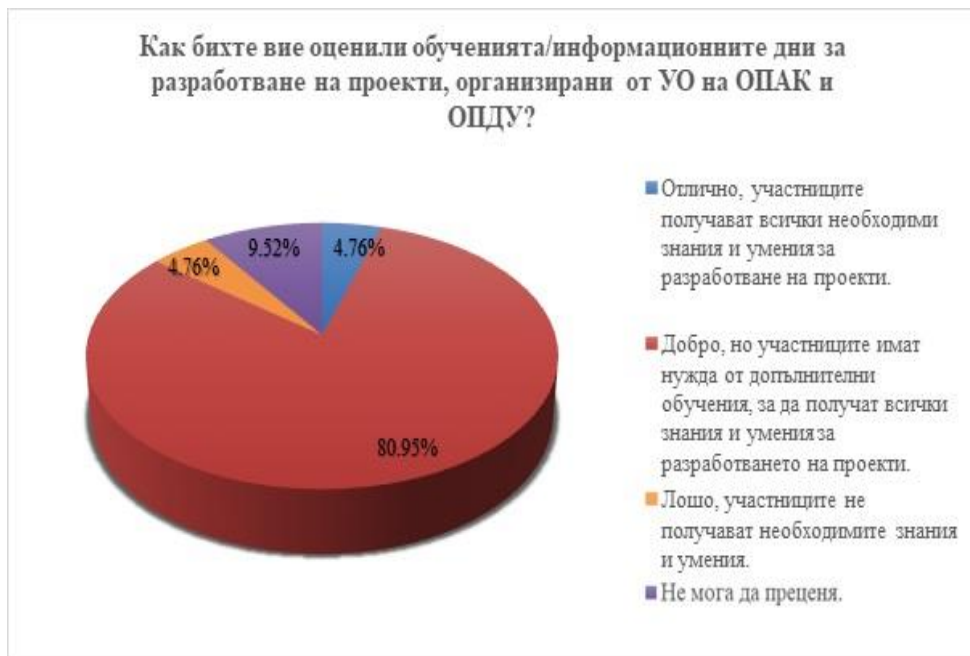
Същият процент от 80.95% са оценили същите тези обучения/информационни дни като добри, ако участниците в тях имат нужда от допълнителни обучения, за да получат необходимите знания и умения за разработване на проекти (фигура 3). От тук след, че участниците в обучения/информационните дни няма необходимия опит по разработване на проекти и след да бъдат организирани допълнителни обучения, чрез които да бъдат изградени необходимите компетентности. От анкетираните служители от УО на ОПАК и ОПДУ само 4.76% оценяват провежданите от тях обучения/информационни дни за разработване на проекти като отлични и че участниците получават необходимите знания и умения.

*Фигура № 2. Обученията/информационните дни, които провежда УО на ОПАК и ОПДУ – достатъчни или не за придобиване на необходимите компетентности*



Източник: Авторът

Фигура № 3. Самооценка на обученията/информационните дни за разработване на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ



Източник: Авторът

Същият процент са оценили и тези обучения/информационните дни като лоши и че участниците не получават необходимите знания и умения. 9.52% от анкетираните са посочили, че не могат да преценят и дадат оценка.

Въпросът за оценка на обученията/информационните дни за разработване на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ е зададен и на служителите в министерствата в България (фигура 4). 69.67% от анкетираните не са участвали в обучения/информационни дни за разработване на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ.

*Фигура № 4. Оценка на обученията/информационните дни за разработване на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ, дадена от служители в министерства в България*



*Източник: Авторът*

От анкетиранияте, които са участвали в обученията/информационни дни на УО на ОПАК и ОПДУ 14,85% са ги оценили като отлични, на които са получили всички необходими знания и умения за разработване на проекти, 80,20% са ги оценили като добри, но въпреки това имат нужда от допълнителни обучения, за да получа всички знания и умения за разработването на проекти и 4.95% са ги оценили като лоши, на които не са получили необходимите знания и умения.

Както на УО на ОПАК и ОПДУ, така и на служителите в министерствата в България е зададен въпросът „Какво смятате, че е необходимо да се промени в обученията/информационните дни за разработване на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период?“. На фигура 5 може да видите, промените, които смятат, че трябва да се направят в провежданите обучения/информационните дни според УО на ОПДУ през настоящия период.

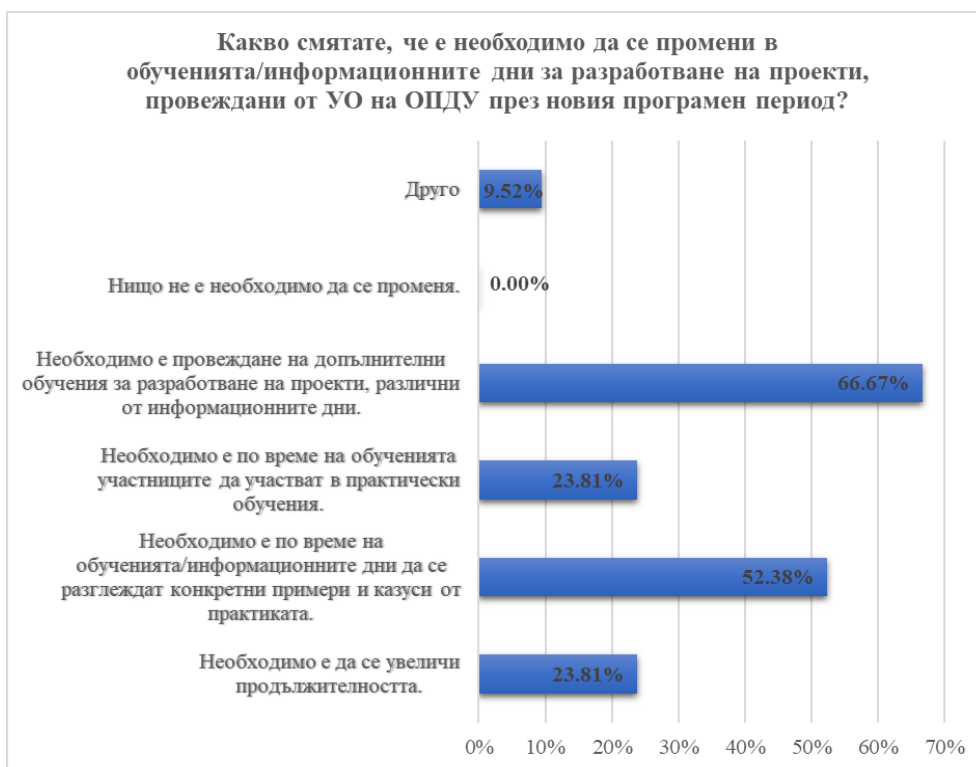
От анкетиранияте, които са участвали в обученията/информационни дни на УО на ОПАК и ОПДУ 14,85% са ги оценили като отлични, на които са получили всички необходими знания и умения за разработване на проекти, 80,20% са ги оценили като добри, но въпреки това имат нужда от допълнителни



обучения, за да получа всички знания и умения за разработването на проекти и 4.95% са ги оценили като лоши, на които не са получили необходимите знания и умения.

Както на УО на ОПАК и ОПДУ, така и на служителите в министерствата в България е зададен въпросът „Какво смятате, че е необходимо да се промени в обученията/информационните дни за разработване на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период?“. На фигура 5 може да видите, промените, които смятат, че трябва да се направят в провежданите обучения/информационните дни според УО на ОПДУ през настоящия период.

*Фигура 5. Предложения за промени в обученията/информационните дни за разработване на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период, дадени от анкетирани служители ОУ на ОПДУ*



*Източник: Авторът*

66,67% от анкетираните служители от УО на ОПАК и ОПДУ са посочили, че е необходими да се провеждат допълнителни обучения за разработване на проекти, различни от информационните дни, 55,38 % са посочили, че е необходимо по време

на обученията/информационните дни да се разглеждат конкретни примери и казуси от практиката, 23,81% са посочили, че е необходимо участниците да участват в практически обучения, както и 23,81% са посочили че е необходимо провежданите от тях информационни дни/обучения да им се увеличи продължителността и 9.52% са посочили друго ( че са необходими нормативни промени в областта). Промяната на провежданите обучения/информационни дни от УО по ОПАК и ОПДУ е със сигурност необходима, тъй като нито един от анкетираните от УО не е посочил отговора „нищо не е необходимо да се променя“.

Служителите от министерствата в България също са дали своите предложения за промяна на обученията/информационните дни за разработване на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период (фигура 6).

*Фигура № 6. Предложения за промени в обученията/информационните дни за разработване на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период, дадени от анкетираните служители в министерства в България*



Източник: Авторът

15,92% от анкетираните служители в министерствата в България са посочили, че не са участвали и не могат да преценят. Най-висок е процентът на посочилите, че е необходимо по време на обученията/информационните дни да се разглеждат конкретни примери и казуси от практиката - 41,74%, 27,93% от анкетираните са

посочили, че е необходимо да се провеждат допълнителни обучения за разработване на проекти, различни от информационните дни, 27,03% са посочили, че е необходимо участниците да участват в практически обучения, 13,51% са посочили, че е необходимо провежданите от тях информационни дни/обучения да им се увеличи продължителността и 0.60% са посочили друго (че е необходимо да се дигитализират обученията и да са достъпни за повторно използване и участвалите в обученията да споделят наученото сред колегите си, участващи при разработването на проекти). 8.41% са посочили отговора „нищо не е необходимо да се променя“, от този процент 7.51% не са участвали в проектни екипи и от тази гледна точка посоченият отговор не е базиран на практически опит и не следва да бъде приеман.

В заключение на база на дадената оценка както от УО на ОПАК и ОПДУ, така и на база на оценката на служителите от министерствата в България, обученията/информационните дни за разработване по проекти, организирани от УО са оценени като добри, но не достатъчни за изграждане на необходимите компетентности и в тази връзка е идентифицирана необходимостта от допълнителни обучения. Промяната на провежданите обучения/информационни дни от УО на ОПДУ през настоящия период е ясно идентифицирана като следва да се предприемат мерки за:

- Удължаване на продължителността и въвеждане на повече конкретни примери от практиката и практически казуси на провежданите;
- Въвеждане на допълнителни обучения за разработване на проекти, различни от информационните дни;
- Провежданите обученията и информационните дни следва да въвлечат и участниците в практически упражнения.

Аналогична оценка е направена и на провежданите обучения/информационни дни от УО на ОПАК и ОПДУ. Съгласно чл. 29 на Постановление № 162 на Министерския съвет от 05.07.2016 г. от датата на сключване на административния договор, съответно издаването на заповедта за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ, УО организира въвеждащо обучение за бенефициентите за изпълнение на проектите по съответната процедура, с изключение на случаите, в които бенефициентът изрично е заявил, че няма да се възползва от тази възможност. Тези обучения са от изключителна важност за бенефициентите и от една страна следва да се провеждат непосредствено преди подписване на договора и стартиране, за да може да се осигури компетентен проектен екип още от началото на изпълнението на проектите, но нека да видим как са ги оценили УО на ОПАК и ОПДУ и служителите от министерствата и идентифицирана ли необходимостта от промяна.

На фигура 7 се вижда до колко УО на ОПАК и ОПДУ определят провежданите от тях обучения/информационни дни като достатъчни. Категорично е според анкетираните от УО на ОПАК и ОПДУ, че провежданите обучения/информационни дни не са достатъчни, тъй като нито един от анкетираните не е посочил отговорът, че са напълно достатъчни. 90.48% от анкетираните от УО на ОПАК и ОПДУ са посочили, че са достатъчни за изграждане на необходимите компетентности за управление на изпълнението на проекти, само и единствено ако участниците притежават опит при управление на изпълнението на проекти по съответната програма.

*Фигура № 7. Обученията/информационните дни, които провежда УО на ОПАК и ОПДУ – достатъчни или не за придобиване на необходимите компетентности*

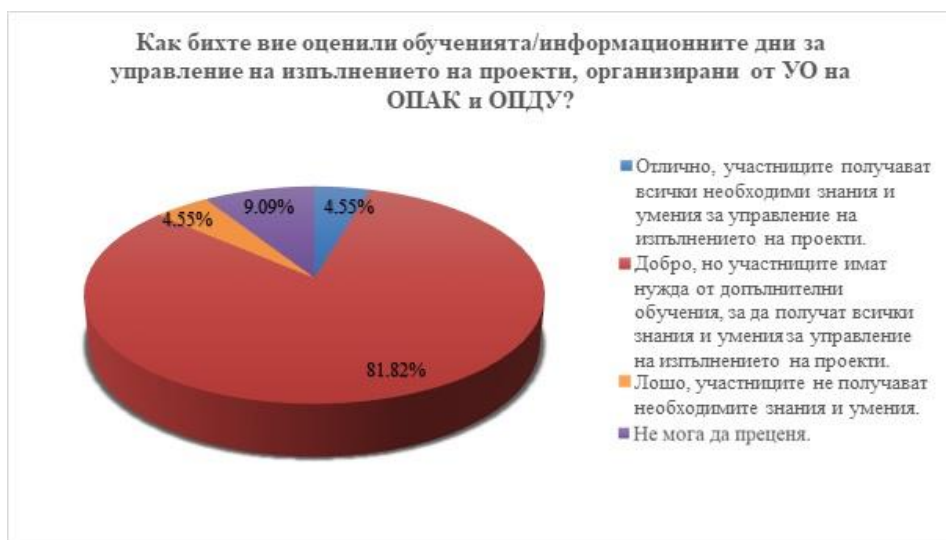


Източник: Авторът

Т.е. те са достатъчни за изграждане на знания и умения за управление на изпълнението на проекти по конкретна процедура само за участници, които притежават необходимите знания и умения (компетентности) в областта и е необходимо да придобият допълнителни компетентности по конкретната процедура, по която се изпълнява проекта. 4.76% от анкетираните служители от УО на ОПАК и на ОПДУ смятат, че тези обучения въобще не са достатъчни и също толкова 4.76% не могат да преценят.

Въпреки, че 90,48% от анкетиранияте от УО на ОПАК и ОПДУ са посочили че провежданите от тях обучения/информационни дни за управление на изпълнението на проекти са достатъчни за изграждане на необходимите компетентности, ако участниците притежават опит, 81.82% от анкетиранияте от УО са оценили същите тези обучения/информационни дни като добри, но участниците в тях имат нужда от допълнителни обучения, за да получат необходимите знания и умения за управление на изпълнението на проекти (фигура 8).

*Фигура № 8. Самооценка на обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ*



*Източник: Авторът*

От тук следва, че участниците в обучения/информационните дни нямат необходимия опит по управление на изпълнението на проекти и следва да бъдат организирани допълнителни обучения, чрез които да бъдат изградени необходимите компетентности. От анкетиранияте служители от УО на ОПАК и ОПДУ само 4.55% оценяват провежданите от тях обучения/информационни дни за управление на изпълнението на проекти като отлични и че участниците получават необходимите знания и умения. Същият процент са оценили и тези обучения/информационните дни като лоши, и че участниците не получават необходимите знания и умения. 9.09% от анкетиранияте са посочили, че не могат да преценят и дадат оценка.

Въпросът за оценка на обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ е зададен и на служителите в министерствата в България (фигура 9). 68.20% от анкетираните не са участвали в обученията/информационни дни за управление на изпълнението на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ. От анкетираните, които са участвали в обученията/информационни дни на УО на ОПАК и ОПДУ 15.09% са ги оценили като отлични, на които са получили всички необходими знания и умения за управление на изпълнението на проекти, 81.13% са ги оценили като добри, но въпреки това имат нужда от допълнителни обучения, за да получат всички знания и умения за управление на изпълнението на проекти и 3.77% са ги оценили като лоши, на които не са получили необходимите знания и умения.

*Фигура № 9. Оценка на обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, организирани от УО на ОПАК и ОПДУ, дадена от служители в министерства в България*



Източник: Авторът

Както на УО на ОПАК и ОПДУ, така и на служителите в министерствата в България е зададен въпросът „Какво смятате, че е необходимо да се промени в обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период?“.

На фигура 10 може да видите, промените, които смятат, че трябва да се направят в провежданите обучения/информационните дни според УО на ОПДУ през настоящия период. 66.67% от анкетираните служители от УО на ОПАК и ОПДУ са посочили, че е необходимо по време на обученията/информационните

дни да се разглеждат конкретни примери и казуси от практиката, 52.38% са посочили, че е необходимо да се провеждат допълнителни обучения за управление на изпълнението на проекти, различни от информационните дни, 33.33% са посочили, че е необходимо участниците да участват в практически обучения, както и 28.57% са посочили че е необходимо провежданите от тях информационни дни/обучения да им се увеличи продължителността и 4.76% са посочили друго (че са необходими нормативни промени в областта). Промяната на провежданите обучения/информационни дни от УО по ОПАК и ОПДУ е необходима със сигурност, тъй като нито един от анкетирани от УО не е посочил отговора „нищо не е необходимо да се променя“.

*Фигура № 10. Предложения за промени в обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период, дадени от анкетирани служители ОУ на ОПДУ*

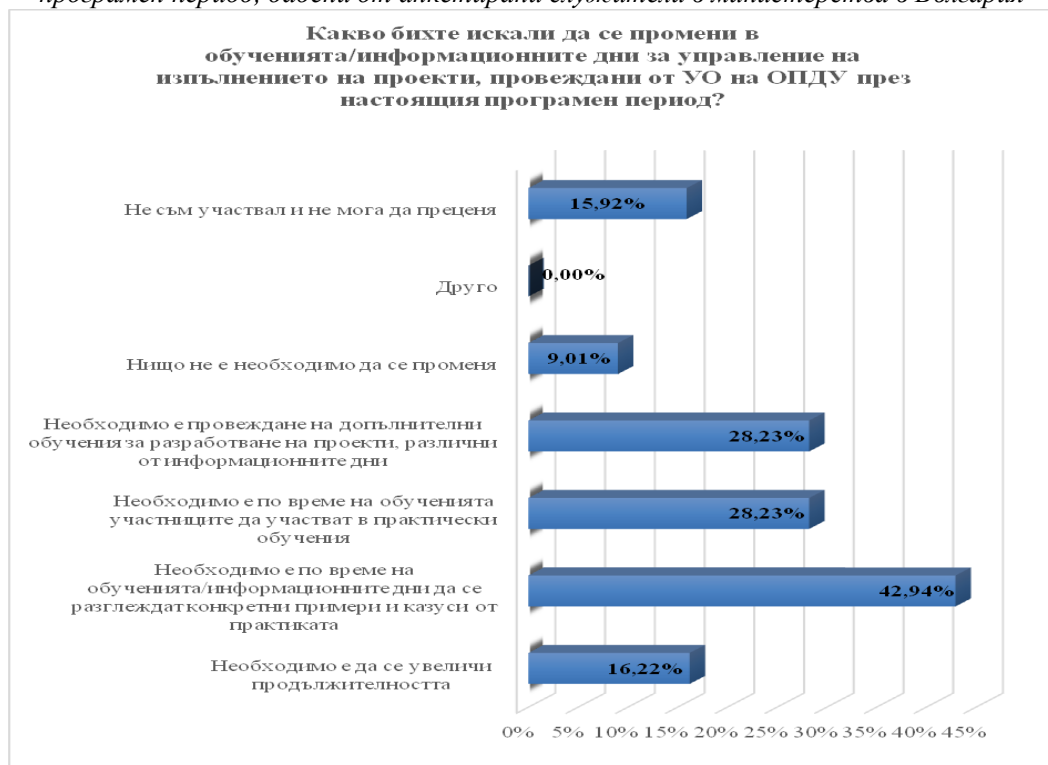


Източник: Авторът

Служителите от министерствата в България също са дали своите предложения за промяна на обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период (фигура 11). 15,92% от анкетирани служители в министерствата в България са посочили че не са участвали и не могат преценят. Най-висок е

процентът на посочилите че е необходимо по време на обученията/информационните дни да се разглеждат конкретни примери и казуси от практиката – 42.94%, 28,23% от анкетираните са посочили, че е необходимо да се провеждат допълнителни обучения за управление на изпълнението на проекти, различни от информационните дни, същия процент 28.23% са посочили, че е необходимо участниците да участват в практически обучения, 16.22% са посочили, че е необходимо провежданите от тях информационни дни/обучения да им се увеличи продължителността и 9.01% са посочили отговора „нищо не е необходимо да се променя“, като от този процент 7.51% не са участвали в проектни екипи и от тази гледна точка посоченият отговор не е базиран на практически опит и не следва да бъде приеман.

*Фигура № 11. Предложения за промени в обученията/информационните дни за управление на изпълнението на проекти, провеждани от УО на ОПДУ през новия програмен период, дадени от анкетирани служители в министерства в България*



*Източник: Авторът*

В заключение на база на дадената оценка както от УО на ОПАК и ОПДУ, така и на база на оценката на служителите от министерствата в България, обученията/информационните дни за управление на изпълнението по проекти,



организиран от УО са оценени като добри, но не достатъчни за изграждане на необходимите компетентности и в тази връзка е идентифицирана необходимостта от допълнителни обучения.

Промяната на провежданите обучения/ информационни дни от УО на ОПДУ през настоящия период е ясно идентифицирана, като следва да се предприемат мерки за:

- Удължаване на продължителността и въвеждане на повече конкретни примери от практиката и практически казуси на провежданите;
- Въвеждане на допълнителни обучения за управление на изпълнението на проекти, различни от информационните дни;
- Провежданите обученията и информационните дни следва да въвличат и участниците в практически упражнения.

## *2.2. Анализ на други възможности за обучение по управление на проекти*

Освен обученията и информационните дни, които организират и провеждат УО на ОПАК и ОПДУ по управление на проекти, бенефициентите по ОПДУ, в това число и министерствата в България през настоящия програмен период могат да се обучават и в други организации и институции като заплащат съответната такса за това. Обучения за управление на проекти като на етап разработване, така и на етап управление на изпълнението се предлагат от различни и държавни и частни организации. Държавните организации, които предлагат обучение в областта за служители от министерствата в България са Институтът по публична администрация и Школата по публични финанси, която е към Министерство на финансите.

Обученията предлагани от ИПА са срещу такса и от 2016 година не се предлагат обучения по конкретните оперативни програми. През 2017 г. са се предавали обучения по разработване и управление на изпълнението на проекти всяко с продължителност от 3 дни, които имат общ характер и в програмата им не се разглеждат спецификите на различните оперативни програми. Но в рамките на 3 дни няма и реалната възможност всички теми на обучение по разработване или управление на изпълнението на проекти да се разгледат. От 2018 г. обученията по управление на проекти са премахнати от каталога на Института по публична администрация и същия вече предлага следдипломна квалификация, която включва модулно обучение в рамките на създадена към института Академията за ЕСИФ. Таксата за обучение в академията е 750 лева и в нея могат да участват само одобрени кандидати от института, които отговарят на следните изисквания:

- Завършена образователно-квалификационна степен „бакалавър”;
- Владее на английски език - ниво B1;

- Добри компютърни умения - работа в електронна обучителна среда;
- Професионален интерес/опит в областта на ЕСИФ;

За участие в следдипломната квалификация следва участникът да бъде одобрен от експертна комисия, която ще оценява участниците, които са подали в срок следните документи:

- Заявление по образец на института.
- Автобиография на български език с включена подробна информация за професионалния опит на кандидата, степен на владеење на чужди езици, допълнителни квалификации, обучения и странични занимания.
- Мотивационно писмо за участие в Академията (на български език), с отговор на следните въпроси: Какъв е интересът Ви към програмата? Моля опишете Вашият релевантен опит и как се отнася към програмата? Какви според Вас са предпоставките за по-ефективно управление на средствата от ЕСИФ? Как възнамерявате да приложите наученото в бъдещето?
- Копие на диплома за завършена образователно-квалификационна степен „бакалавър“.

Видно е че обученията по управление на проекти в рамките на Академията по ЕСИФ, която е създадена към Института по публична администрация са недостъпни за повечето служители в държавната администрация, първо заради високата такса за обучение и второ, заради високите изисквания.

Концепцията за създаването на Академията по ЕСИФ е залегнала в Споразумението за партньорство на Република България, очертаващо помощта ЕСИФ, съгласно което Обучителна Академия по ЕСИФ като част от Института за публична администрация следва да разработи модули за обучения и провежда обучения като таксите за обучения на участниците е заложено да бъдат финансирани от ОПДУ. Академията трябва да осъществява организацията на обучения от хоризонтален характер за служителите на звената, отговорни за управлението на средствата от ЕСИФ, институционалните бенефициенти и регионалните и местни власти. В рамките на Академията, ИПА следва да координира обученията по държавни помощи, обществени поръчки, извършване на анализи разходи-ползи, както и технически въпроси по управлението, финансовото и техническо отчитане на проектите. Към настоящият момент ОПДУ не финансира провежданите обучения в Академията по ЕСИФ и освен, че не ги финансира в самата оперативна програма няма предвидени средства за това Създаването на Академията съгласно описанието в Споразумението за партньорство е част от предварителните условия на ЕС за получаване на финансиране от ЕСИФ през настоящия програмен период съгласно приложение № 4 към Споразумението за партньорство и това условие е следвало да бъде изпълнено в срок до декември 2016 г. Въпреки, че е отчетено към ЕС, че към декември 2016 Академията е създадена,

към настоящия момент тя все още не функционира съгласно целите си. Като извод може да се направи, че към настоящия момент Института по публична администрация не предоставя възможността в рамките на Академията по ЕСИФ да се обучават служители от министерствата, както и като цяло служители от държавната администрация да се обучават по управление на проекти по обучения, които са достъпни и финансирани ОПДУ. За да може тези обучени да се реализират така, както е заложеното в основния национален стратегически документи, който регламентира финансирането от ЕС през настоящия период, следва да се извършат промени в ОПДУ като се предвиди финансиране за тези обучения, които да бъдат предоставени на Института по публична администрация, който след получаването им следва да започне организирането и провеждането на обучения, съгласно потребностите от обучение на служителите от държавната администрация по управление на проекти.

Школата по публични финанси, която е към Министерство на финансите също организира обучения в областта на управлението на проекти по следните теми:

- Оперативни, цифрови и координационни действия в борбата с нередностите и измамите в областта на ЕСИФ. Дейност на Европейската служба за борба с измамите (ОЛАФ) в Българи;
- Административни разследвания в България и контрол върху процедурите за администриране на нередности в областта на ЕСИФ. Функция на AFCOS службите в ЕС.
- Ангажименти на Одитния орган по ОП за програмен период 2014-2020 и резултати от изпълнението им.
- Управление на средствата от структурните инструменти на ЕС – Европейския социален фонд, Европейския фонд за регионално развитие, Кохезионния фонд и Фонда за европейско подпомагане на най-нуждаещите се лица.
- Практика на Одитния орган относно нередностите за обществени поръчки по финансирани със средствата от ЕСИФ проекти.

Всяко едно от обучението е с продължителност от 1 един ден и разходите за провеждането му са от бюджета на Министерство на финансите и в тази връзка броя на обучаемите е ограничен и не може да покрие потребностите от обучение по темите от една страна. От друга страна темите на обучение не обхващат всички области на компетентност по управление на проекти както и няма обучения, които да се фокусират върху спецификите на различните оперативни програми.

Съществуват и много частни организации, както български, така и международни, които предлагат обучения по управление на проекти срещу

съответни такси но предвид ограничените бюджетни средства тези обучения в повечето случаи са недостъпни за бенефициентите.

На база на направения анализ на другите възможности за обучение изводът, които може да се направи е, че не съществуват достъпни обучения за повишаване на компетентностите по управление на проекти, в които служителите, управляващи проектите както в министерствата, така и в цялата държавна администрация могат да се обучават съгласно потребностите им за обучение съгласно стратегическата рамка, приета от правителството на България и утвърдена от ЕС през настоящия програмен период, а именно съгласно подписаното Споразумение за партньорство на Република България, очертаващо помощта от Европейските структурни и инвестиционни фондове за периода 2014-2020 г. между България и ЕС.

### **3. Заключение и препоръки за усъвършенстване на обучения по управлението на проекти в държавната администрация**

На базата на проведените анализи и оценки на провежданите обучения за служителите в държавната администрация по управление на проекти по ОПДУ са изведени препоръки за подобряване на процеса на обучение в две насоки:

- Първата група от препоръки са насочени към УО на ОПДУ, които да подобри провежданите от него информационни дни/обучение с цел същите да отговарят на потребностите от обучение и да задоволява нуждите на участниците в тях.
- Втората група от препоръки са насочени към отговорната институция за провеждане на обучения за служителите в държавната администрация и отново към УО на ОПДУ, които съвместно следва да ги изпълнят и да осигурят провеждането на достъпни обучения съгласно потребностите от обучение на служителите от държавната администрация по управление на проекти.

#### *3.1. Препоръки за подобряване на обученията, провеждани от УО*

В резултат от проведеното проучване и извършения анализ и оценка могат да бъдат идентифицирани следните препоръки за подобряване на провежданите обучения (информационни дни) от УО на ОПДУ през настоящия програмен период:

- Ясно е очертана необходимостта от развитието на притежаваните компетентности за управление на проекти, както на етап разработване така и на етап управление на проекти като УО на ОПДУ като отговорна институция за изграждането на необходимия капацитет у бенефициентите

съгласно оперативната програма следва да предприеме необходимите действия за развитие на тези компетентности като предлага обучения съгласно идентифицираните потребности.

- Обученията/информационните дни провеждани от УО на ОПАК и ОПДУ за разработване на проекти са оценени от повече от 80% от анкетираните служители от УО и от министерствата като добри, но има нуждата от допълнителни обучения, за да се получат всички знания и умения за разработване на проекти. Необходимо е УО да предприеме мерки като отговорна институция за изграждането на административен капацитет у бенефициентите на ОПДУ като предоставя обучения, които за задоволят потребностите на целевата група. Обученията следва да се предоставят допълнително (т.е. да са различни от организираните при откриване на процедура за кандидатстване) и да са с по-голяма продължителност като са практически ориентирани и в тях е залегнало разглеждането на конкретни примери и казуси от практиката.
- Обученията/информационните дни провеждани от УО на ОПАК и ОПДУ за управление на изпълнението на проекти са оценени от повече от 80% от анкетираните служители от УО и от министерствата като добри, но има нуждата от допълнителни обучения, за да се получат всички знания и умения за разработване на проекти. Необходимо е УО да предприеме мерки като отговорна институция за изграждането на административен капацитет у бенефициентите на ОПДУ като предоставя обучения, които за задоволят потребностите на целевата група. Обученията следва да се предоставят допълнително (т.е. да са различни от организираните при откриване на процедура за кандидатстване) и да са с по-голяма продължителност като са практически ориентирани и в тях е залегнало разглеждането на конкретни примери и казуси от практиката.
- Всички допълнителни обучения за управление на проекти, както на етап разработване, така и на етап управление на изпълнението следва да бъдат разработени и провеждани след провеждане на задълбочен анализ на потребностите от обучение като се извърши оценка на компетентностите и се идентифицират темите на обучение за всеки един участник.

### *3.2. Препоръки за подобряване на обученията, провеждани от обучаващите институции*

Освен обученията и информационните дни, които организират и провеждат УО на ОПАК и ОПДУ по управление на проекти, бенефициентите по ОПДУ, в това число и министерствата в България през настоящия програмен период могат да се

обучават и в други организации и институции. Съгласно чл. чл. 35а от Закона за държавния служител „обучението за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация се провежда от ИПА.. В тази връзка препоръките ще бъдат насочени към ИПА в качеството ѝ на държавна институция, която е отговорна за провеждането на обученията за професионалното и служебно развитие на служителите в държавната администрация от една страна, и от друга отново към УО на ОПДУ, защото той е структурата, която отговаря за изграждането на административния капацитет за управление на проекти по програмата у бенефициентите (в това число и у служителите в държавната администрация) през настоящия програмен период.

В резултат от проведеното проучване и извършения анализ и оценка могат да бъдат идентифицирани следните препоръки за подобряване на провежданите обучения ИПА през настоящия програмен период:

- Основавайки се на Концепцията за създаването на Академията по ЕСИФ е залегнала в Споразумението за партньорство на Република България, очертаващо помощта ЕСИФ, УО на ОПДУ да организира провеждане на Комитет за наблюдение на който да внесе предложение за промяна на оперативната програма като в рамките на приоритетна ос „Техническа помощ“ се предвиди финансов ресурс за финансирането на обученията провеждани от Академията по ЕСИФ и съответно ИПА следва да бъде конкретен бенефициент за изпълнението на проектите, които ще се финансират с този финансов ресурс.
- След промяна на ОПДУ, УО на ОПДУ да подготви документите, необходими за отваряне на процедура за кандидатстване, по която конкретен бенефициент да бъде ИПА за финансиране на обученията, провеждани в Академията по ЕСИФ.
- ИПА като отговорна институция за провеждането на обученията в Академията по ЕСИФ да подготви веднага проект и да кандидатства за финансиране на академията като след одобряването на проекта да стартира неговото изпълнение. В проекта следва да бъде задължително заложено първо извършването на задълбочен анализ и оценка на потребностите от обучения на служителите в държавната администрация (на институционалните бенефициенти), отговорни за управлението на проекти по ОПДУ като бъдат оценени притежаваните компетентности и бъдат идентифицирани потребностите от обучение на всеки един служител. Въз основа на това да бъдат разработени обучителни програми и материали, които да отговарят на идентифицираните потребности и да са насочени към изграждане на необходимите компетентности, Следващата дейност която следва да изпълни ИПА е да организира провеждане на обучения по

разработените програми, като участниците бъдат групирани съгласни идентифицираните им индивидуални потребности в съответните обучения, които ще допринесат за изграждането на необходимите компетентности. Последната дейност, която следва да бъде заложена и изпълнена в рамките на проекта на ИПА е оценка на придобитите компетентности и идентифициране на нови потребности от обучение при необходимост. Тази дейност следва да се извърши на два етапа като непосредствено след обучението се оценят усвоените знания и минимум шест месеца след провеждане на обученията се направи оценка как тези знания се прилагат в практиката и се идентифицират потребности от нови обучения на базата на извършване на повторна оценка на компетентностите на съответните служители.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2008 – 2013 г., София, 2008

Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 г., София, 2014

Постановление № 162 на Министерския съвет от 05.07.2016 г. за определяне на детайлни правила за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по програмите, финансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове за периода 2014 - 2020 г.

Споразумението за партньорство на Република България, очертаващо помощта ЕСИФ за периода 2014 – 2020 г.

**ЛОВНИЯТ ТУРИЗЪМ И РОЛЯТА МУ В ТУРИСТИЧЕСКАТА  
ИНДУСТРИЯ НА БЪЛГАРИЯ**  
**Светослав Калейчев<sup>88</sup>**

**HUNTING TOURISM AND ITS ROLE IN THE TOURISM INDUSTRY IN  
BULGARIA**  
**Svetoslav Kaleychev**

Received: 22.02.2018, Accepted: 03.04.2018

---

**Abstract**

*The tourism industry is an extremely dynamic and diverse branch of the world economy. Modern tourists have exceptional opportunities to seek out and choose the most attractive and unique destinations that are the embodiment of the impersonal interests and desires. Hunting tourism as part of the tourism industry and at the same time hunting as part of human history is one of the most preferred and traditional industries not only in Bulgaria but also worldwide. Its role in the economic and social development of Bulgaria is of considerable importance due to the significant financial revenues as well as its direct impact on the growing, breeding, conservation and hunting of the game. Account must be taken of the fact that tourists practicing this type of tourism are representatives of that part of the tourist flow, which has significant financial resources and long-distance travel opportunities for long periods of time. The combination of these factors also determines the importance of hunting tourism for the tourism industry in Bulgaria.*

**Keywords:** *tourism, Bulgaria, hunting tourism*

**JEL code:** *L83, Z32*

---

**1. Въведение**

Туристическата индустрия е един от най-широко спектърните сектори на икономиката на България. Спецификата на страната, произтичаща от географското разположение и климатичните особености, предпоставя благоприятни възможности за естествено развитие на големи и разнообразни дивечови популации, които стоят в основата на развитието на ловния туризъм. Обширните гори и планини в страната

---

<sup>88</sup>ас. д-р, Университет за национално и световно стопанство, гр. София, ул. „8 декември”



са обитавани от всички видове дивеч, характерни за Европейско-сибирската и Средиземноморската зоогеографска област<sup>89</sup>. Не случайно България притежава имиджа на известна и желана дестинация за този вид туризъм на европейско и световно ниво. Дефинициите за същността на ловния туризъм са изключително разнообразни, но може да бъде представена изведената от Й. Алексиева и Ст. Стамов (2003) която гласи „ловният туризъм е специализиран вид туризъм, чиято основна туристическа услуга е създаване на условия за ловуване и реализиране на ловуването на желан от клиента дивеч, независимо от целта – удоволствието от преживяването, месото, кожата или трофеите на дивеча”<sup>90</sup>.

## **2. Историческо развитие на ловния туризъм в България**

Началото на организирания ловен туризъм в България е дадено сравнително късно. През 60-те години на XX век се правят първите стъпки за използването на дивечовите ресурси, като основа за развитието му. Първите ловни туристи в страната са 155 на брой през 1965 г., като всяка следваща година броят им нараства<sup>91</sup>. Специфичен момент в историята на ловния туризъм е периода 1972-1974 г., когато международният ловен туризъм е преустановен. До този момент приходите са незначителни и са далеч под възможностите за ползване на дивечовия запас. Отстрелът достига само 50 % от количеството, предоставено за развитието и нуждите на ловния туризъм. През 1979 г. след едно прекъсване за период от пет години, нов стимул за развитието на ловния туризъм е “Постановление №2” на МС от 11.01.1979 г., предоставило възможност в България ловуват към 500 ловци от други страни, като приходите са около 830 хиляди валутни лева<sup>92</sup>.

В следствие на този нов етап в развитието на ловния туризъм за периода 1967 до 1986 година са изградени 30-31 на брой държавни ловни стопанства (ДЛС). Но трябва да се отчете факта, че ДЛС „Шерба” и „Паламара”, са основани през 1932 година и могат да бъдат представени като първите и даващи основата и традициите за този вид туризъм в нашата страна. Общата площ на ДЛС до 1986 година възлиза на 677 323 декара. От 22.11.1989 година шест представителни ловни стопанства се предоставят на „Министерството на земеделието и горите”. Това са „Искър”, „Мазалат”, „Чекерица”, „Витошко (Студена)”, „Перла” и „Кормисош

---

<sup>89</sup>Станкова, М., Алтернативен туризъм. Организационни принципи и управленчески практики, Университетско издателство при ЮЗУ “Неофит Рилски”, Благоевград, 2006, с. 301

<sup>90</sup>Алексиева, Й., Ст. Стамов, „Специализирани видове туризъм”, I част, изд. Кота, 2003 г.

<sup>91</sup>Алексиева, Й., Ст. Стамов, „Специализирани видове туризъм”, II част – Селски туризъм, изд. Кота, 2005

<sup>92</sup><http://ebox.nbu.bg/loventurizam/>

(Карамуш)”. С тях площта на ДЛС става 814 232 ха. Съществен момент от развитието на ловния туризъм у нас е създаването на 38-те ДДвС(Държавни дивечовъдни станции) през 2001 г., чиято основна цел е грижата за възстановяването и множенето на дивеча в нашите гори и създаване на условия за израстване на популации с отлични трофейни качества. Извън горския фонд, развитието на дивеча, неговото опазване и ловния туризъм се осъществява от сдруженията на българските ловци и ловните дружинки. През последните години се обособяват и ловни стопанства на физически и юридически лица под формата на аренда или други правни форми, които допринасят за увеличение на дивечовите запаси, оказващи пряко въздействие върху основния ресурс за развитие на ловен туризъм в България.

### **3. Съвременни характеристики на ловния туризъм в България**

В момента България запасите на дивеч и отсрела варират в следните диапазони:

- 24 000 благородни елена с отстрел приблизително 1000 бр.;
- 7400 лопатара с отстрел приблизително 1000 бр.;
- 99 800 сърни с отстрел приблизително 1500 бр.;
- 86 700 диви свине с отстрел приблизително 30 000 бр.;
- 4500 муфлона с отстрел приблизително 300 бр.;
- 1800 диви кози с отстрел приблизително 40 бр. (специален режим);
- 945 мечки с отстрел приблизително 5 бр. (специален режим - само стръвници);
- 2400 вълка с отстрел приблизително 350 бр.;
- 2900 глухара с отстрел приблизително 100 бр.

На територията на страната обитават и 372 000 заека, 140 000 фазана, 316 000 яребици, 22 000 кеклика, 47 000 чакала, 45 000 лисици, 17 000 диви котки (не се ловуват)<sup>93</sup>

Държавната политика в областта на ловното стопанство и ловния туризъм в Република България се осъществява от Държавната агенция по горите (ДАГ), Районните дирекции по горите (РДГ), Държавните горски стопанства (ДГС) и Държавните ловни стопанства (ДЛС). За целите на международния ловен туризъм е изградена широка мрежа от ловни домове, заслони, хижи, включваща около 110 ловни домове и хижи с над 1100 легла, обслужвани от висококвалифициран персонал и ловни водачи. Тези оазиси сред природата дават възможности за бизнес срещи, семеен и конен туризъм. Широко известни и извън пределите на страната са „Кормисош” - Централни Родопи, „Шерба” – Североизточна България, „Паламара”

---

<sup>93</sup><http://lovec.bg/tmt/view/1038>

– Шумен, „Арамлиец” - Огняново, Елин Пелин – „Сеслав”, „Дунав” – Русе, ДЛС „Витошко”- с. Кладница, „Витиня”, Черни Лом” – Попово и др.

Ловния туризъм осигурява не само финансови постъпления за развитието и функционирането на ловните стопанства, но предоставя и отлични условия незабравими преживявания на местните и чуждестранни ловни туристи. Трябва да се отчетат изключителните условия в нашата страна, предоставящи отстрела на трофеен дивеч с характеристики от световен мащаб. Голяма част от ловните трофеи са с оценка над 250 точки по международната точкова система „СІС”. Страната ни е дала 4 световни рекорда от благороден елен, включително и настоящия, оценен на 273,60 точки. Български са и световните рекорди при трофеите от дива свиня - 158,20 точки и от дива котка / кожа / - 82,99 точки. Вторият по големина трофей от муфлон - 222,45 точки, също е отстрелян у нас.

Едни от най-предпочитаните и атрактивни места за лов на дребен дивеч са Държавно ловно стопанство ДЛС „Мазалат”, ДЛС „Балчик”, ДЛС „Чекерица”, ДЛС „Каракуз”, За лов на едър дивеч най-посещавани са ДЛС „Шерба”, ДЛС „Паламара”, ДЛС „Кормисош”, ДЛС „Женда”, ДЛС „Росица”, ДЛС „Русалка”, ДЛС „Черни Лом”<sup>94</sup>. От отстреляните трофейни благородни елени през 2016 г., 13 от тях са със златни медали, 18 са със сребърни и 19 съответно с бронзови медали. При елена лопатар по линия на организирания ловен туризъм за 2016г. има 12 екземпляра с трофеен отстрел. Съответно със 7 златни, 1 сребърен и 4 бронзови медала. Муфлонът като един от перспективните и търсени ловни видове също дава своя принос за организирания ловен туризъм. През 2016 г. са добити 19 трофейни муфлона, от които 7 златни, 6 сребърни и 6 бронзови медали. Отстреляните трофейни диви свине по линия на организирания ловен туризъм са оценени с 29 златни медала, 19 сребърни и с 42 бронзови медала<sup>95</sup>.

Въпреки че, страната ни отстъпи водещата си позиция в Европа, през последните години се полагат сериозни усилия за възвръщане на авторитета и ловния имидж на България. Ежегодно в рамките на ловния туризъм в страната пристигат над 3000 ловци, голяма част от които са традиционни посетители. Д-р Франсис Боало от Франция споделя „Приятели, ловци, елате да ловувате в България. Тя е раят на земята за ловците”<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup>Станкова, М., Алтернативен туризъм. Организационни принципи и управленчески практики, Университетско издателство при ЮЗУ “Неофит Рилски”, Благоевград, 2006, сс. 312

<sup>95</sup><http://www.slrb.org/lovna-statistika/>

<sup>96</sup><http://www.turizamiodih.com/details.php?id=5072>

### 3.1. Финансови приходи от ловен туризъм в България.

Страната ни отчита стабилни позиции в ловния туризъм, като се отбелязва константен ръст по отношение на финансовите постъпления от него. Приходите по линия на организирания ловен туризъм (ОЛТ) за 2011 г. възлизат на над 2 773 129 евро, което е с 30 % повече в сравнение с 2010 г., когато са били в размер на 2 049 389 евро.<sup>97</sup> Това са данни до 31.12.2016 г. и обхващат информация, подадена от Държавните ловни и горски стопанства и ловните сдружения. Приходите по ОЛТ само за Държавните ловни стопанства за миналата година възлизат на 2 197 229 евро. На първите места се нареждат Държавно ловно стопанство (ДЛС) „Росица” с 223 239 евро, следвано от ДЛС „Кормисош” със 195 031 евро и ДЛС „Черни Лом” със 191 899 евро.<sup>98</sup> През 2016 г. по линия на организирания ловен туризъм са ловували 3 779 ловци. За 2017 г. 3 992-ма ловци са посетили страната ни. Основна част от чужденците, ловували едър дивеч са от Германия, Испания, Италия и Франция. Към дребния дивеч предпочитания са имали ловци, предимно от Италия, Гърция, Испания и Франция.<sup>99</sup>

„Таблица 1” отчита информация обявена по данни на Министерството на земеделието и храните за „Приходи от ОЛТ и брой ловци за 2016г.”

Таблица: 1- „Приходи от ОЛТ и брой ловци за 2016г.”

РДГ	Брой ловували български ловци	Брой ловували чуждестранни ловци	Приходи по ОЛТ ДЛС, ДГС, ЛРС-я, ДУ в лв.	Разходи по ОЛТ на ДЛС/лв./
БЕРКОВИЦА	171		61347	
БЛАГОЕВГРАД	221	14	72666	21117
БУРГАС	304	273	469213	433080
ВАРНА	655	168	449702	564692
ВЕЛИКО ТЪРНОВО	195	212	535894	420678
КЪРДЖАЛИ	422	208	490639	491514
КЮСТЕНДИЛ	97	29	46017	20310
ЛОВЕЧ	6	63	170831	191822

<sup>97</sup><http://www.slrb.org/lovna-statistika/>

<sup>98</sup>Magazin“economy news”, 2011г., с. -12

<sup>99</sup><http://www.mzh.government.bg/mzh/>

ПАЗАРДЖИК	276	46	260392	289581
ПЛОВДИВ	148	154	633059	202677
РУСЕ	425	67	1041760	1354853
СЛИВЕН	0	5	2047	0
СМОЛЯН	126	32	322258	231979
СОФИЯ	115	39	788170	404004
СТАРА ЗАГОРА	77	15	108918	158957
ШУМЕН	51	76	634615	1465724
<b>ОБЩО</b>	<b>3289</b>	<b>1401</b>	<b>6087528</b>	<b>6229871</b>

*Източник:* Министерство на земеделието и храните

Според тези данни от Министерството на земеделието и храните на България за 2016г. местните ловци като брой са 3289 и надвишават чуждестранните, като ги надхвърлят близо 300%. България е една от предпочитаните дестинации от европейски чужденци за ловен туризъм, но според статистиката приходите по ОЛТ (организиран ловен туризъм), ДЛС (държавни ловни стопанства), ДГС (държавни горски стопанства), ЛРС-я (ловно-рибарски сдружения), ДУ (дивечовъден участък) са 6 087 528лв, а разходите за ОЛТ на ДЛС са 6 229 871лв. Тези факти показват специфичната ситуация в която се намира българския ловен туризъм. Разходите са повече от приходите. Тази официална статистика може би не отразява реалното положение, но определено задава въпроси свързани основно с правилното управление на ловните стопанства, тяхното позициониране на пазара на ловния туризъм и разбира се държавната политика регулираща и оказваща тяхната работа.

При изясняване същността на ловния туризъм и финансовите приходи генерирани от него трябва да отчетем някои специфични особености:

❖ Туристите са главно заможни хора с много задълбочени познания и предварителна подготовка по отношение на животинския свят в посещаваната дестинация, което налага нуждата от наличие на качествена, пълна и актуална информация. Осигуряването ѝ е отговорност на отделните стопанства, лесничества и многобройните ловни организации и сдружения.

❖ Туристите, практикуващи ловен туризъм, пътуват организирано на малки групи, като практиката показва, че те са водени от специализирани туроператори.

❖ Голям е броят на чуждестранните туристи в България – 1401 души за 2016г. са посетили страната с цел ловен туризъм, като голяма част от тях са традиционни посетители.

❖ Изключително важно е активното лично участие на туристите.

❖ Ловният туризъм влияе положително върху местната икономика в дестинацията – приходи от един турист са значително по-големи в сравнение с масовия ваканционен туризъм.

❖ Има много широки възможности за комбиниране с други видове туризъм – селски, пешеходен, конгресен и т.н.<sup>100</sup>

### **3.3 Добри практики в българския ловен туризъм**

#### *3.3.1. Държавно ловно стопанство „Шерба”*

За да се определи реалната ситуация и изведат перспективите пред ловния туризъм в България в настоящия труд ще се представи информация относно спецификите на дивеча и приходите от отстрела в едно от най-старите и традиционни ловни стопанства в страната.

ДЛС "Шерба" е първото и най-старо стопанство в България. В съгласие с чл. 34 от Закона за лова, министерството на земеделието и държавните имоти, в края на 1927 г. назначава комисия, която да определи район и място за устройване на централна развъдна станция за полезен дивеч. На 9.VII.1930 г. мястото е окончателно определено и е създадена сегашната Държавна дивечовъдна станция "Шерба". С това се поставя и началото на държавните ловни стопанства в българската история.

ДЛС "Шерба" е с комплексна стопанска насоченост, обединяваща дейността на ловното и горско стопанство. Това се дължи на факта, че района на стопанството включва местообитания с разнообразен релеф, богата речна мрежа, обширни водни площи, както и ситуирането му в непосредствена близост с Черно море и долното течение на река Камчия. Обособените в местоположението на стопанството определят спецификата в почвено-климатична обстановка и богатия и разнообразен горския и дивечов фонд.

Държавното стопанство е привлекателен център за голяма част от любителите на ловния туризъм, като най-добрите ловни трофеи отстреляни до този момент са:

- Благороден елен – 213.9,3 СИС точки
- Дива свиня – 1333,05 СИС точки
- Елен лопатар – 180,39 СИС точки
- Муфлон – 218,50 СИС точки

За ловното стопанство от изключителна важност за финансовите приходи от ловен туризъм, които са свързани в по-голямата си част от отстрела на дивеч. Ценовата политика на ДЛС „Шерба” е със следните параметри.

---

<sup>100</sup>Константинов, Е. Съвременен лов по българските земи. - сп. „HoReMag”, бр.3, 2005.

## ЕДЪР ДИВЕЧ

**БЛАГОРОДЕН ЕЛЕН** - CERVUS ELAPHUS L. Срок за ловуване: - мъжки и приплоди - от 1 септември до 31 януари - женски - от 1 октомври до 31 декември Трофеят се заплаща на база теглото в килограми, измерен с горната челюст.(табл.2)<sup>101</sup>

*Таблица 2- Ценоразпис за отстрел на благороден елен*

Тегло				Цена в €		
от	4,00	до	5,00кг	840€		3€*
от	5,00	до	6,00кг	1140€	+	5€*
от	6,00	до	6,50кг	1640€	+	6€*
от	6,50	до	7,00кг	1940€	+	8€*
от	7,00	до	7,50кг	2340€	+	9€*
от	7,50	до	8,00кг	2790€	+	9€*
от	8,00	до	8,50кг	3240€	+	10€*
от	8,50	до	9,00кг	3740€	+	11€*
от	9,00	до	9,50кг	4290€	+	12€*
от	9,50	до	10,00кг	4890€	+	18€*
от	10,00	до	10,50кг	5790€	+	24€*
от	10,50	до	11,00кг	6990€	+	31€*
от	11,00	до	12,00кг	8540€	+	35€*

*Източник:* ценоразпис на организиран ловен туризъм в ДЛС “ШЕРБА”

\*Забележка: за всеки следващи 10 грама.

За трофеи над 230.00 точки се начислява добавка от 10% върху цената. За отстреляна кошута - 160 € За отстрелян приплод - 110 € Селекционен отстрел: = до 2 г. – 100 € = от 2 г. до 4 г. с тегло на трофея до 4.00 кг. - 300 €

**ЕЛЕН ЛОПАТАР** - CERVUS DAMA L. Срок за ловуване: - мъжки и приплоди - от 1 септември до 31 януари - женски - от 1 октомври до 31 декември Трофеят се заплаща на база теглото в грамове, измерен с горната челюст.(табл.3)

<sup>101</sup>[http://www.huntservice.com/bhs/bgn/cenovi\\_listi.html](http://www.huntservice.com/bhs/bgn/cenovi_listi.html)

*Таблица 3 - Ценоразпис за отстрел на елен лопатар*

Тегло				Цена в €		
		до	2,00кг	500€		
от	2,00	до	2,50кг	500€	+	3€*
от	2,50	до	3,00кг	650€	+	3€*
от	3,00	до	3,50кг	800€	+	10€*
от	3,50	до	4,00кг	1300€	+	18€*
от	4,00	до	4,50кг	2200€	+	30€*
		над	4,50кг	3700€	+	52€*

*Източник:* ценоразпис на организиран ловен туризъм в ДЛС “ШЕРБА”

\*Забележка: за всеки следващи 10 грама.

За трофеи над 200.00 точки се начислява добавка от 10% върху цената. За отстреляна кошута - 60 € За отстрелян приплод - 60 €

**СЪРНА** - CAPREOLUS CAPREOLUS L. Срок за ловуване: - мъжки – от 1 май до 30 октомври - женски и приплоди - от 1 септември до 30 октомври Трофеят се заплаща на база теглото, в грамове, измерен с горната челюст.(табл.4)

*Таблица 4 - Ценоразпис за отстрел на сърна*

Тегло				Цена в €		
		до	250гр	150€		
от	250	до	300гр	150€	+	3€*
от	300	до	350гр	300€	+	6€*
от	350	до	400гр	600€	+	7€*
от	400	до	450гр	950€	+	14€*
от	450	до	500гр	1650€	+	20€*
		над	500гр	2650€	+	30€*

*Източник:* ценоразпис на организиран ловен туризъм в ДЛС “ШЕРБА”

\*Забележка: за всеки следващ 1 грам.

За трофей над 160.00 точки се начислява добавка от 10% върху цената. За отстреляна сърна - 60 € За отстрелян приплод - 60 €

**МУФЛОН** - OVIS MUSIMON PALL. Срок за ловуване: - мъжки - цялгодишно - женски - от 1 септември до 31 януари. Трофеят се заплаща на база средноаритметично от дължината на рогата.(табл.5)



Таблица 5 - Ценоразпис за отстрел на муфлон

Размер				Цена в €		
		до	50см	600 €		
от	50.00	до	60 см	600 €	+	35 €
от	60.00	до	70 см	850 €	+	55 €
от	70.00	до	80 см	1400 €	+	159 €
		над	80 см	2990 €	+	250 €

Източник: ценоразпис на организиран ловен туризъм в ДЛС “ШЕРБА”

\*Забележка: за всеки следващ сантиметър.

За отстреляна женска - 60 € За отстрелян приплод - 60 €

#### ДИВА СВИНЯ - SUS SCROFA L.

- **ПОДБОРЕН ЛОВ:** Срок за ловуване – целогодишно Трофеят се заплаща на база средноаритметично от дължината на долните зъби(табл.6)
- **ГРУПОВ ЛОВ /ГОНКА/:** Срок за ловуване - от 1 октомври до втората неделя на месец януари Групов лов в ловни дворове към БИСД – от 1 октомври до последния ден на февруари Трофеят се заплаща на база средноаритметично от дължината на долните зъби.(табл.7)

Таблица 6 - Ценоразпис за отстрел на дива свиня в зависимост от вида лов

Размер				Цена в €		
		до	14,00см	300€		
от	14,00	до	16,00см	300€	+	12€*
от	16,00	до	18,00см	540€	+	17€*
от	18,00	до	20,00см	860€	+	25€*
от	20,00	до	22,00см	1360€	+	40€*
		над	22,00 см	2160€	+	70€*

Източник: ценоразпис на организиран ловен туризъм в ДЛС “ШЕРБА”

\*Забележка: за всеки следващ сантиметър.

За отстреляна дива свиня до 1 год. - 60 €. За отстреляна дива свиня от 1 год. до 2 год. – 100 € За отстреляна женска над 2 години - 550 € За ранен и не намерен глиган – 650 €. За отстрелян глиган над 125 т. по СИС се заплаща 10 % върху цената на трофея.

Таблица 7 - Ценоразпис за отстрел на дива свиня в зависимост от вида лов

Размер				Цена в €
		до	14.00см	400€
от	14.00	до	16.00см	500€
от	16.00	до	18.00см	750€
от	18.00	до	20.00см	1050€
от	20.00	до	22.00см	1450€
		над	22.00см	2090€

*Източник:* ценоразпис на организиран ловен туризъм в ДЛС “ШЕРБА”

За отстреляна дива свиня до 1 год. - 80 € За отстреляна дива свиня от 1 год. до 2 год. - 180 € За отстреляна женска над 2 г. - 500 €

**ДИВА КОТКА - FELIS SILVESTRIS SCHREB - 120 €** (Срок за ловуване: от 1 октомври до 28 февруари)

#### ДРЕБЕН ДИВЕЧ

Заек - 30 €; Нутрия - 15 €; Фазан - 10 €; Диви патици- 6 €; Голяма белочела гъска - 20 €; Яребица - 20 €; Кеклик - 15 €; Горски бекас - 20 €; Гривек - 3 €; Гургулица - 3 €; Пъдпъдци - 3 €; Токачка - 6 €; Обикновена бекаси́на- 3 €; Черна лиска - 1 €; Скорец - 1 €; Дива пуйка - 20 €

#### ХИЩНИЦИ

Вълк - 220 €; Лисица - 6 €; Чакал - 6 €; Бялка - 6 €; Черен пор - 6 €

Представената информация относно цените за отстрел на дивеч и хищници демонстрира възможностите на ЛОС “Шерба” да развива успешно дейности по развъждането и отстрела на определените животински видове. Финансовите приходи ще дадат възможност за допълнителни инвестиции в дейността на стопанството и предлагането на по качествени условия за ловните туристи предпочели именно това ловно стопанство.

#### **4. Заключение**

В заключение може да се констатира, че ловния туризъм е изключително важен за развитието на туристическият сектор в България. Той не само формира валутни постъпления, но и създава допълнителен международен имидж на страната. Практикуващите го туристи, представляват специфичен сегмент от международния туристически поток. Тяхната оценка за страната като атрактивна и желана дестинация може да бъде определяща и водеща за много други туристи практикуващи различни видове туризъм. Съвкупността от тези фактори определя и

спецификата, ползите и нуждата от развитието на ловен туризъм в България. Изключително богатата и разнообразна флора и фауна на страната в съчетание с качествени дивечови запаси определят основата за развитието на ловния туризъм в България и все по голямото му значение за позиционираното на страната на европейската и световна карта на ловните дестинации. В обобщение може да се посочи, че успешното разработване на организацията на ловния туристически сектор оказва мултипликационен ефект в икономическо и социално отношение, който ще се прояви в дългосрочен план и ще намери конкретно проявление в създаване на благоприятен международен имидж на България като предпочитана ловна дестинация, притежаваща икономическа ефективност и силна конкурентоспособност предлагаща отстрела на трофеи от световна величина позволяващи и да се позиционира успешно на световния туристически пазар.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алексиева, Й., Ст. Стамов, „Специализирани видове туризъм”, I част, изд. Кота, 2003 г.
- Алексиева, Й., Ст. Стамов, „Специализирани видове туризъм”, II част – Селски туризъм, изд. Кота, 2005 г.
- Константинов, Е. „Съвременен лов по българските земи” - сп. „HoReMag”, бр.3, 2005
- Ланджев. Ст., „Дивечът в България – къде, кога и как да ловуваме” – “Картография ЕООД”, София, 2004, стр.23-28
- Станкова, М., Алтернативен туризъм. Организационни принципи и управленчески практики, Университетско издателство при ЮЗУ “Неофит Рилски”, Благоевград, 2006
- Magazin“Economy news”, 2011г. стр. -12
- <http://www.slrb.org/lovna-statistika/>
- <http://dlssherba.sidp.bg/> 2016г.
- <http://www.registarnaselskotostopanstvo.com>
- <http://www.huntservice.com/bhs/bgn/cenovilisti.html>
- <http://www.mzh.government.bg/mzh/>
- <http://www.turizamiodih.com/details.php?id=5072>

## **ОЦЕНКА И ИЗМЕРВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БРАНДИНГА НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ДЕСТИНАЦИИ**

**Георги Четрафилов<sup>102</sup>**

## **EVALUATION AND MEASUREMENT OF DESTINATION BRANDING EFFICIENCY**

**Georgi Chetrafilov**

Received: 17.01.2018, Accepted: 06.03.2018

---

### **Abstract**

*With the market development in the era of modern globalization there has been a need for introduction of high-quality products and not just looking for ways to increase their assortment and nomenclature. This new trend caused by the increasingly good awareness of the consumers regarding the dynamic development of the information technologies, which in turn increases their requirements in respect of one product, opens doors for the development of brand theory as a science about trademark and maintaining the brand culture of consumption.*

**Keywords:** Destination branding, branding evaluation, brand efficiency

**JEL Codes:** Z39

---

### **Увод**

В края на 90-те години на миналия век брандингът получава бързо развитие като специфична област, чийто обект на познание е изграждането и поддържането на търговската марка, с главен акцент върху представите на потребителя за качеството и възможностите за промени на тези представи. Появят се много научни изследвания на автори като Д. Аакер, Е. Йохимщайлер, К. Келер, П. Темпорал и други, които развиват теорията и полагат основите на практико-приложния характер на брандинга, като в последно време има и български автори, които в свои публикации споменават проблемите на бранда във връзка с обвързване на маркетинговите комуникации и фирмените такива. Отбелязваме имена като Д. Доганов, Б. Дуранкев, Хр. Катранджиев, Л. Менчев, Б. Байков и т.н. В някои последни публикации на чуждестранни учени се забелязват и идеи, които посочват, че брандингът трябва да се отдели като самостоятелна дисциплина от маркетинга, а

---

<sup>102</sup> PhD student, Faculty of Economics. SWU "Neofit Rilski", E-mail: g.chetrafilov@abv.bg

други дори заключават, че понятието маркетинг, като остаряло такова, ще бъде заменено от ново, наречено брандинг.

Концепцията за брандинг на туристическата дестинация, от своя страна, също се формира през 90-те години на XX век. Първите стратегии за брандинг на дестинации са разработени на национално ниво в Австралия, Испания и Хонг Конг. Добрите практики, разработени от тях, са адаптирани постепенно и от големи градове като Сиатъл (САЩ), Лас Вегас (САЩ) и Питсбърг (САЩ). Тъй като за брандинг на дестинации се говори по-машабно отскоро, в доста от случаите, когато се използва, този термин бива грешно разбран, както от читатели, така и от научни лица, които го ползват. Най-използваните дефиниции за определяне на това какво всъщност представлява брандинг на дестинация дават учени като Ричи и Ричи (1998), според които под брандинг на дестинация можем да разбираме име, символ, лого или друг отличителен графичен знак, който едновременно да идентифицира и отличава една дестинация: то съдържа обещание за запомнящо се туристическо изживяване, което неповторимо ще се асоциира с дестинацията, а също така служи за утвърждаване и подсилване на приятните спомени от преживените в дестинацията моменти.

## **2. Основни етапи в измерване ефективността на туристическия бранд**

Ефективността характеризира съотношението между получения ефект и разходите за неговото осъществяване, заплатената цена за постигането на определен резултат. Въпреки все по нарастващата необходимост от измерване ефективността на бранда, по проблема има слаба теоретична разработеност, а ако се прилага някакъв вид измерване, то е само на отделни мероприятия на бранда, а не относно комплексната ефективност от мероприятията, ползвани за създаването на устойчиво брандинг развитие.

Когато говорим за ефективност, като показател в стопанския отрасъл, то имаме предвид размера на дохода от единица разход. От гледна точка на брандинга и неговата ефективност, това понятие придобива многоаспектно значение, тъй като при създаването и развитието на един бранд участват не само материални, но и емоционални и символни ценности.

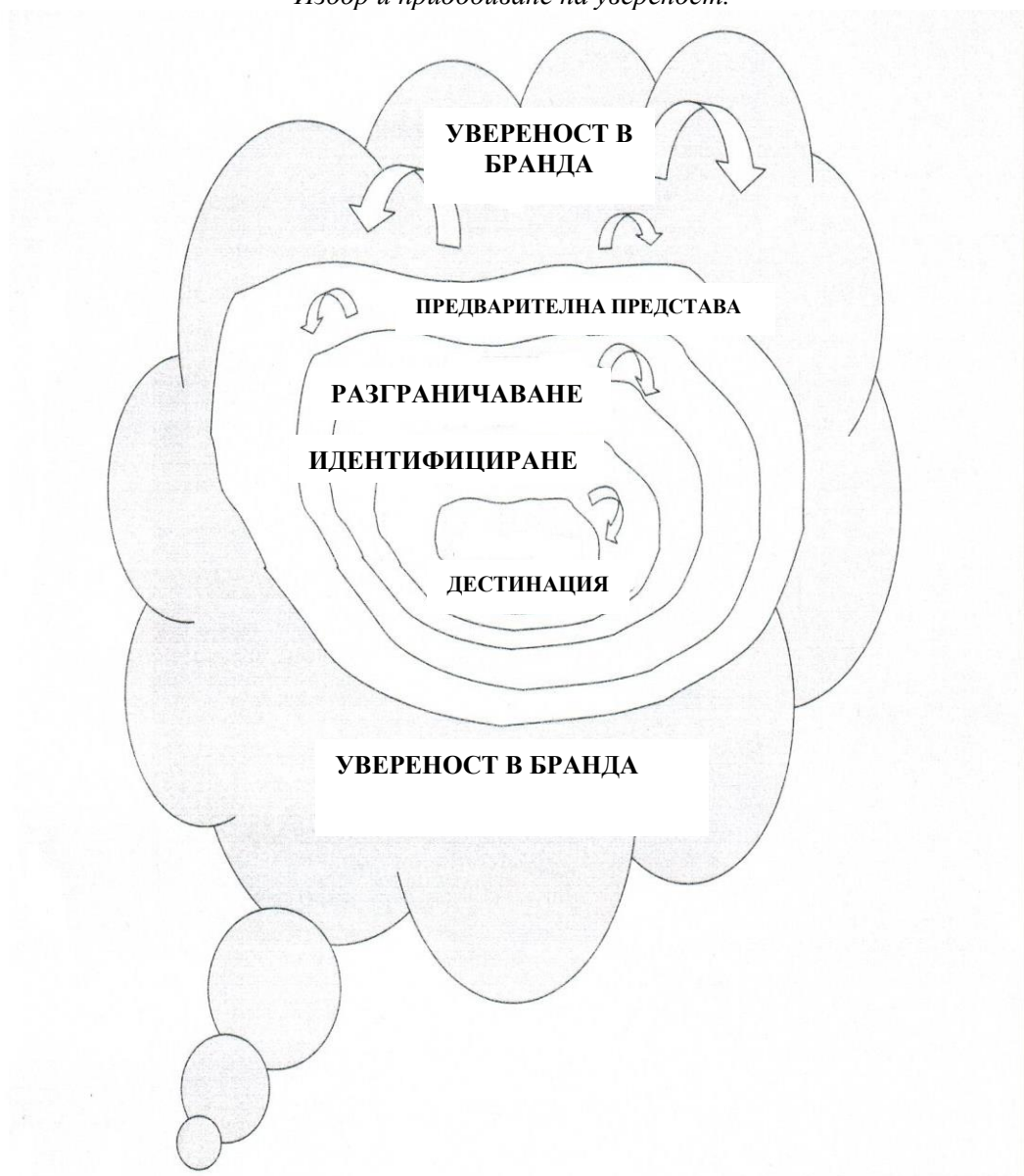
Позовавайки се на предходни заключения относно брандинг процес в туристическата индустрия, можем да изведем два основни (първостепенни) етапа, на които се обръща значително внимание сред специалистите, когато става дума за успешно и устойчиво бранд развитие. Първият етап е свързан с предварително преживяване на потенциалния потребител, който е решил да ползва даден туристически продукт. Това е моментът на запознаване с бранда, осъществяване на неговата идентификация и диференциация. След като е запознат с бранда и го е

разграничил от останалите конкуренти като свой, потребителят следва да формира дадена представа за бранда, чрез всички атрибути, които го репрезентират, а оттам и създаде предварителна представа, крайно убеждение, че това е брандът, който покрива неговите представи и нужди. Като последен момент от този предварителен етап е моментът на очакване на същинското потребление. На фиг. №1 е представена структурата и функционирането на етапа на предварителното преживяване.

Вторият важен етап е т.нар. последващо преживяване, моментът в който потребителите си припомнят спомени, събрани по време на потребяването на туристическия продукт. Тези спомени се затвърждават в тяхното съзнание и служат в ползва на бранда при вземане на следващи решения при избора на бранда, който са ползвали (тук е важна и ролята на бранда за създаване на положителни емоции). На фиг. №2 е показана структура и функциониране на етапа на последващото преживяване.

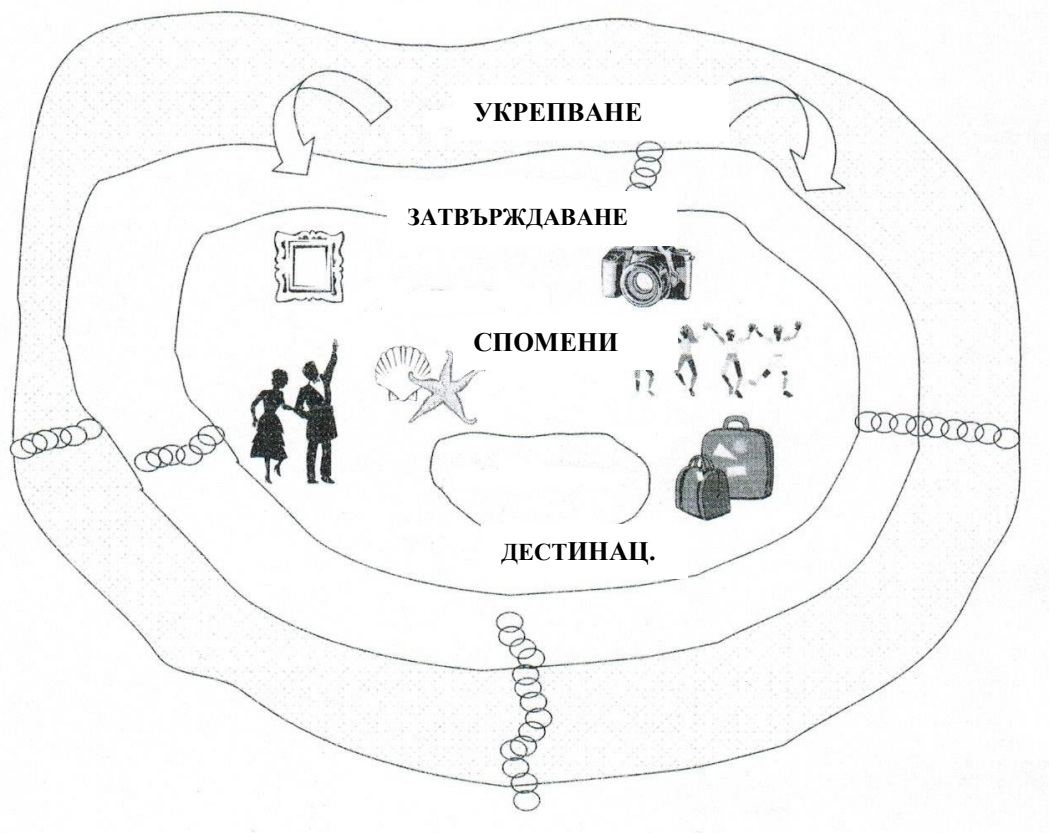
За успешно създаване на един туристически бранд, тези етапи трябва обстойно и вниманието да подлежат на постоянен мониторинг, с цел ефективно имплементиране на брандинг стратегията и нейното дългосрочно съществуване и развитие.

Фиг.№1. Структура и функциониране на етапа на предварителното преживяване.  
Избор и придобиване на увереност.



Източник: Адаптирано от: *The branding of tourism destinations. Past achievements and future challenges*. J.R.Brent Ritchie and Robin J.B.Ritchie. 1998

Фиг.№2. Структура и функциониране на етапа на последващото преживяване.



Източник: Адаптирано от *The branding of tourism destinations. Past achievements and future challenges*. J.R.Brent Ritchie and Robin J.B.Ritchie.1998

### 3. Показатели за ефективност на туристически бранд

Ефективността в туристическия брандинг може да бъде разглеждана като съвкупност от показатели за възприятие, които са свързани със създаването на осведоменост за бранда и формиране на позитивно отношение към него с помощта на различни мероприятия и интегрирани комуникации: Поведенчески показатели, свързани с формиране на лоялност към бранда; Икономически (финансови и пазарни) показатели, свързани с увеличаване обема на продажбите или дела на пазара на бранда, нарастване на неговият капитал. За ефективното отчитане ефективността на бранда е необходимо разработване на измерими параметри за



ефективността на дейността на бранда и въз основа на техните резултатите да се взимат комплексни решенията за устойчивото му развитие. Като най-перспективен подход може се ползва модифициран вариант на модела за оценка ефективността на брандинга на Дейвид и Дан (модел на контактния брандинг). Предимствата на този модел се състоят в неговата практико-ориентираност, позволява да се оцени как се представя брандът от гледна точка на очакванията на потребителите и действията на конкурентите. Предоставя се информация за стратегическите и тактическите решения за създаване и стимулиране на бранда, както и позволява диагностициране на бранда и показва как и къде да се поддържат и развиват инвестициите в посока развитие на бранда. В табл. №1 е изобразена система от обобщени и единични показатели за анализ и оценка на ефективността на туристическия бранд

*Табл.№1. Система от обобщени и единични показатели за анализ и оценка на ефективността на туристическия бранд*

<b>ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ВЪПРИЯТИЯТА</b>	<b>ПОВЕДЕНЧЕСКИ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	<b>ПАЗАРНИ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	<b>ФИНАНСОВИ ПОКАЗАТЕЛИ</b>
Осведоменост за бранда	Изпълнение на обещанията на бранда	Разширяване на бранда	Ценова премия
Разбиране на бранда	Предпочитане на бранда	Завоюване на купувачи с помощта на бранда	Степен на закупуване на бранда
Актуалност на бранда	Влияние на бранда върху решенето за покупка	Задържане на купувачите на бранда	
Доверие към бранда	Привързаност към бранда	Разглеждане на бранда сред алтернативните варианти за покупка	
Уникалност на бранда	Препоръчване на бранда		
Удовлетвореност от бранда			

*Източник: Адаптирано по Байков, Б. Брандинг в туристическия бизнес, 2013*

За целите на настоящата разработка се разглеждат само показателите за възприятие и поведение, в ролята им на показатели за ефективността на туристическия бранд, само и единствено от гледна точка на туристите, като основни респонденти в процеса на туристическото брендиране.

Показателите за възприятия определят степента на осведоменост на потребителя за самия туристически бранд, дава се възможност за разбиране на предимствата и ползите от неговото потребление. Показателите за поведение, от своя страна, оценяват поведението на потребителите след осъществяване на покупката на бранда, проявяват се аспектите на предпочитане на бранда, тенденциите за повторна покупка и формиране на лоялност и готовност за повторно потребление на бранда и предпочитане пред други алтернативни варианти.

#### **4.Стратегия за устойчиво разработване на туристически бранд**

Голям брой дестинации дефинират едно нещо като „своята брандинг стратегия“. Само чрез едно събрание на заинтересованите лица, едно ново лого или слоган. Опитът показва обаче, този тип подходи почти винаги са обречени на провали още от самото им начало.

Формирането на нов бранд отнема различен период от време, в зависимост от необходимото проучване, времето за вземане на решения и скоростта, с която се правят те и т.н. Формирането на успешен бранд се крепи на четирите му основни принципа: Стратегическо проучване и анализ; Брандинг стратегия; Отличителна конкурентоспособност; Брандинг комуникации и тяхното правилно използване. Могат да се следват няколко етапа за създаване на успешен туристически бранд, които включват важни въпроси, на които трябва да се дават отговори. Скоростта, с която ще бъдат преминати всички тези етапи зависи от много и разнообразни фактори: големината на общността, наличен бюджет, време, самостоятелността и властта, които са отпуснати на комисията, отговаряща за развитието на бранда, водената политика и т.н.

Първият етап, който ще бъде разгледан е свързан с оценката и одита на туристическия бранд. Той е от основополагащо значение за по-нататъшното развитие на останалите етапи, а същото така е и най-продължителният заради включените в него обстойни анализи на останалите брандове, съществуващи в глобален аспект. Тук се полагат и основите на познанията, които ще се ползват за последващото брандово развитие. Начинът, по който ще се подходи към този етап зависи от наличния бюджет, големината на мястото, предишни маркетингови опити, динамика на неговото развитие. Действията, предприемани тук, ще се влияят от фактори като количество и препокриване на съществуващи вече

изследвания, стратегии, публикации, както и нови такива. Разгръщането на тази първа стъпка в цялостния процес ще разкрие актуалния статус на дестинацията, сегашния актуален образ, с които е позната, позициите, които е заемала, заема и за в бъдеще ще заема.

Вторият етап е свързан с отговора на въпроса „с какво ще бъде разпознавана дестинацията?“. Старателно анализираната информация и данни, събрани в първия етап ще спомогне за придобиване на реална представа за бранда, какво трябва да се добави или изчисти в процеса на предлагане на адресатите. Най-важният аспект в този етап е, че се добиват представи къде може да бъде позиционирана дестинацията сред конкурентите, какви са предимствата и силните страни нужни за създаването на бранда. По време на моделиране на възможностите за позициониране трябва да оценяване всяка възможност спрямо следните критерии: Разграничаване от другите; Неустойчивост пред другите; Правдивост; Устойчивост; Бранд програмата; Целевата група; Визия (за бранда); Материални ползи; Емоционални ползи; Социални ползи; Индивидуалност на бранда; Същност на бранда; Бранд връзки.

Всички ръководни лица, в процеса на позициониране и развитие на своя бранд трябва да се стремят да се „изкачват“ по стълбицата на ценностите. Колкото повече се изкачават до върха, толкова повече се доближават до това, какво искат техните клиенти, изпълняват и предоставят това, което те са си представяли, че ще получат, толкова повече се отдалечават от преките си конкуренти, и намалят възможността да бъдат копирани, така подобряват своята уникалност в очите на клиентите си.

Третият етап от създаване на успешен и устойчив туристически бранд включва подреждане и групиране, именно тук се определят различни взаимоотношения, връзки и структури, които съществуват между бранда на дестинацията с различни вътрешни райони и партньори и как те се вписват в по-обширния географски, тематичен и маркетингов контекст. Какви предимства могат да създадат тези взаимовръзки и споделят ли те общи виждания, които могат да спомогнат за увеличаване на търсенето на целевите групи. Добрите връзки спомагат за подобряване и на услугите, които ще бъдат предоставяни на клиентите. Поглеждайки нещата от „по-високо“ може да видим търсения от нас фокус за създаването на подходящия за дестинацията бранд.

Четвъртата стъпка от този цялостен процес на брендиране на туристическата дестинация се състои във визуалното и вербално изразяване на идентичността на туристическата дестинацията - създаване на слоугън, лого и други визуални елементи, концепцията, планирана в предходните две стъпки (планиране, моделиране и създаване условия за успешното изпълнение на това, което е обещано). Добре е да има комитет, който да съветва за доброто определяне

на визуалните и вербални инструменти, с които ще борави брандът. Вербалната идентичност на бранда включва лозунга, името, истории, отличаващи неговата идентичност. Името на дестинацията е най-силният елемент от брандинг идентичността ѝ. С това име ще бъдем асоциирани, запомнени и чрез него ще отключваме различни спомени и усещания у посетителя.

Активирането на туристическия бранда, като следващ етап, притежава вече практическо-приложни свойства. Тук създавайки ясни и кратки насоки към лицата заети в този етап (рекламни агенции, дизайнери и т.н.) е най-добрият начин да се подсигури с това, че всички ще разберат ясно и точно какво искаме да репрезентира брандът. Тази бележка е от особено значение, в етап, когато много на брой партньори и заинтересовани лица са въввлечени. Крайна, и най-важна, цел на всички видове комуникации, заети в този етап, е чрез тях да успяваме да пресъздадем нужната емоция у потребителя, да го накараме да се почувства изпълнен с позитивни емоции, мислейки за нашата дестинация, а не просто да описваме града, дестинацията, различните атракции и т.н. Интегриране на маркетинговото послание е най-ефективният начин за генериране на влиятелни комуникации, т.е. синхронизирана работа на всички видове комуникации, така че клиентът да бъде често и последователно излаган на визията за бранда и съобщенията, които искаме да му кажем чрез него.

Относно рекламните инструменти, чрез които ще доставяме нашия бранд, интернет пространството е един от най-ефикасните за тази задача и в частност официалният сайт, който ще бъде създаден за дестинация. Всичко, което е нужно да се знае за дестинацията, трябва да е локализирано на него, обратната връзка с клиента, рекламите и т.н.

Възприемането и нагласите, като фактор за увеличаване подкрепата на заинтересованите лица, е следващият етап в процеса на формиране на туристическия бранд. За да се превърне една идея в реалност, са нужни отдадени, ентузиазирани и квалифицирани партньори. Въпреки големия арсенал от инструменти и комуникации, които брандингът позволява да се използват, хората са най-могъщият от тях. Хората са силата, която превръщат брандиговото обещание в реалност и те са тези, които са отговорни за дългосрочното му просъществуване. В брандинг стратегията се включва голяма палитра от хора с различни умения, от политически лидери, през инвеститори до маркетолози, инженери и местно население. За добро последващо развитие на бранда всички заинтересовани страни трябва да работят като един екип за поддържане на тези критични точки на дестинацията, в които клиентът получава нужната му добавен стойност, отнася я въщи, създава си положителните емоции за мястото и така чрез различните способности прави реклама за дестинацията на база неговите усещания и преживявания, които сме успели да му създадем по време на престоя му.

Поддържането и подобряване на квалификацията на заетите лица в този процес е важен фактор за поддържане на правилния фокус и посока, към която да поведем брандовата стратегия в дългосрочен план. На този етап стратегията, която се стича за добра практика да се прокарва е стратегия за правилно възприемане на бранда от всички партньори, инвеститори, заинтересовани страни. Тъй като те са много на брой, е добре да се очертаят ясно целите, техниките и посланията, които ще спомогнат нашият бранд да съответства на представите на всички тези заинтересовани страни.

Финалният етап от брендинг процеса е свързан с действия и последствия, т.е. как да поддържаме актуалността и интереса към бранда. След пускането на бранда започва и същинската работа по постоянното организиране и управление на всички инструменти, свързани с дългосрочното му развитие. Тази стъпка е важна, тъй като бързо можем да се превърнем от дестинация, която процъфтява от гледна точка на посещения, в дестинация, която не отговаря на текущия тренд, към който е насочено вниманието на клиента. Дългата жизнеспособност на бранда зависи как заинтересованите лица ще се отнесат до продуктовото развитие, стратегическото планиране и управление, мониторинга и оценяването.

## **Заклучение**

В условия на остра конкуренция на съвременния глобален пазар, туризмът като един от приоритетните сектори, особено в нашата страна, трябва да насочва усилия за подобряване на своя имидж, като един от начините е усъвършенстване на бранд стратегията си като условие за устойчив и продължителен успех. Най-ефективният начин за успешна реализация на маркетинга в туризма е разработването на бранд стратегия, в основата на която стои изграждането, утвърждаването, поддържането, защитата и управлението на бранда в туристическата дестинация. Марката в туристическия бизнес се възприема като гаранция за високо качество в общата верига на услугите. Върху основата на едни дългосрочни отношения между потребителя и марката се формира лоялността към марката, която по-късно прераства в бранд в тяхното съзнание. Наличието на хармонично развитие на рационалните, емоционални и поведенчески компоненти, е в състояние да създаде туристически бранд с позиции, недосегаеми за конкурентите.

Изграждането на един туристически бранд изминава дълъг път, докато се укрепи трайно в съзнанието на потребителите. Той трябва да предлага едновременно функционални, емоционални и психологически ползи. Имиджът на туристическия бранд трябва в максимална степен да препокрива имиджа, който потребителите имат за бранда, те да се припознават в неговата идентичност и да го

откриват лесно сред другите конкурентни предложения. За постигането на всички тези елементи, изграждащи успешния туристически бранд, трябва да има и ефективна стратегия за оценка и измерване на дейността на този процес.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Байков, Б. (2013). Брандинг в туристическия бизнес.София, Горекс Прес

Baker, Bill (2012). Branding for small cities, Second edition, Portland, Oregon, Creative Leap Book

J. R. Brent Ritchie and Robin J. B. Ritchie (1998). The branding of tourism destinations. Past achievements and future challenges, Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism Marrakech, Morocco

**СИЛАТА НА ДУМИТЕ В БЕЛЕЖИТИ КНИГИ ОТ СФЕРАТА  
НА ИКОНОМИКАТА**  
**Ливиа Бенита Кис**

**THE POWER OF WORDS IN THE PROMINENT BOOKS OF  
ECONOMICS**  
**Livia Benita Kiss<sup>103</sup>**

Received: 15.02.2018, Accepted: 12.04.2018

---

***Abstract***

*My study focuses on analysing the typical keywords of mainstream and alternative economics with the help of content analyzes of 13 prominent economics books. The analysis was conducted in three groups of economics books which are: mainstream, famous alternative and modern alternative.*

*In the course of the analysis I was screening for occurrences of 15 mainstream and 15 alternative keywords were identified in the technical literature. In addition, I looked at the most commonly used words in each group of books. For content analysis I used content analysing software NVivo 11 Plus.*

***Keywords:*** *mainstream, alternative, famous, modern, content analysis*

***JEL Codes:*** *A11, B10, B20, C88,*

---

**1. Introduction and Literature review**

The purpose of my research was to examine the frequency of occurrences of keywords typical and descriptive of the mainstream and alternative economics identified by the specialized literature. From the content analysis I look forward to justifying or refuting the use of specific keywords in economic books.

Before carrying out the analysis it was necessary to define mainstream and alternative economics and then identify the keywords to be tested.

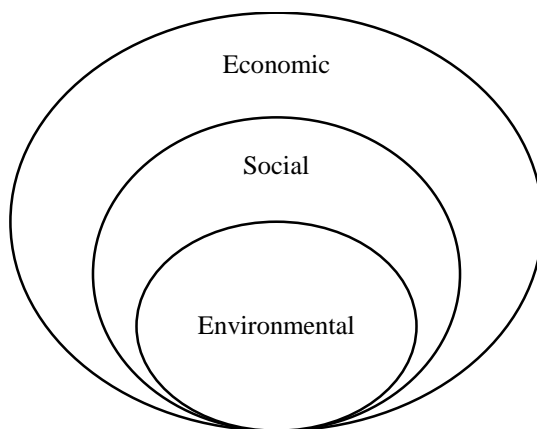
---

<sup>103</sup>PhD Student, PhD School in Business and Management, Georgikon Faculty of Pannon University, Keszthely, Hungary. E-mail: kiss.livia.benita@georgikon.hu

"Mainstream" is an English term meaning "main direction" or "main trend" in literal translation. It is used to denote the trend - designated and supported by the majority of the experts in the sciences. Every discipline including economics and every age has a dominant trend that is the mainstream which puts the alternatives in the background. We can consider e.g. the Kuhn (1962) paradigm as it can be interpreted as a dominant paradigm that most scientists accepted at that time.

In the perception of mainstream economics the economy can be separated, emancipated from society and the environment (Figure 1), i.e. economic processes are studied in their pure economic form and social and environmental influences are minimized in it (Mellár, 2015).

*Figure 1 Relation between the dimensions of mainstream economics*



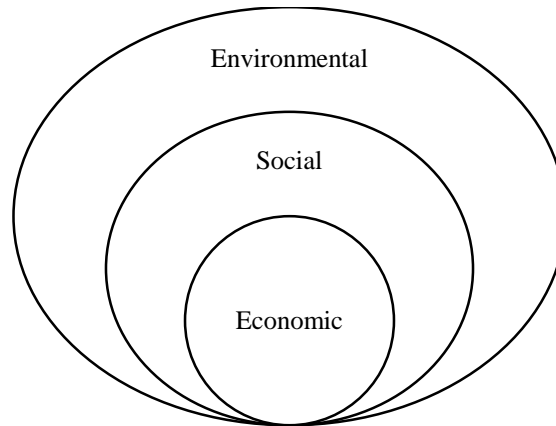
*Source:* authors' own editing

The term of alternative economics can be applied to those views that represent a different critical direction against the mainstream. However, in some cases of innovations – sometimes called as heterodox – can happen they are in dispute even with each other and not only with the main stream. After taking their counts and getting to know them I think this general definition is inaccurate because there are not only alternative trends and theories that look at the mainstream critically but there are also some of them which are acknowledged by mainstream itself.

In the understanding of alternative economics the environment and society surround the economy and environmental and social values are highlighted (Figure 2).



*Figure 2 Relation between the dimensions of alternative economics*



*Source:* authors' own editing

Tóth (2016) interprets economics (economics) as a social science, an academic discipline and distinguishes it from economism which he describes as an ideology, a paradigm even almost as a religion (Németh & Kiss, 2016). We can talk about economism if the pursuit of growth, economy, efficiency and competitiveness is expressed as a personal goal and no longer serves human progress. The "trinity of economics" was defined by keywords for efficiency, competitiveness and growth (Tóth, 2012). The three laws of the market:

1. Be profitable and effective, the most effective one!
2. Defeat your competitors!
3. Grow as big as you can!

Even if not consciously but we tend to consider the mentioned three elements as self-sufficient and superior good.

Economism can also be interpreted and understood as a passion of economy – Schumacher mentioned the phenomenon in 1973. Papp (1997:151) wrote about the misery of economics in his article inspired by David Corten's book. Economicism has moved people's way of thinking and value-selection radically towards self-centered approach (Capra, 1966).

## **2. Material and Methods**

As I noted earlier, my study focuses on analysing the typical keywords of mainstream and alternative economics with the help of content analyzes of 13 prominent economics books. The analysis was carried out in three groups of economics books which are:

- mainstream,
- famous alternative,
- modern alternative.

In a chapter of one his books Sedláček (2011) collected the "Bibles" of economics, i.e. works representing the mainstream. I chose the 5 mainstream economics books based on this.

These books belonging to the alternative trends, namely the selection and classification of 4-4 major monographs of old and modern alternative economists were made following Tóth (2016). So I'm analysing 5 mainstream and 8 alternative – famous economists and modern alternatives – economics books (Table 1) in total with content analysis between 1776 and 2011.

*Table 1 Groups of economics books*

<b>Mainstream economics books</b>				
<b>Author</b>	<b>Year of publication</b>	<b>Title</b>	<b>Language</b>	<b>Page number</b>
Adam Smith	1776	The Wealth of Nations	english	1 289
John Stuart Mill	1848	Principles of Political Economy, with some of Their Applications to Social Philosophy	english	365
Alfred Marshall	1890	Principles of Economics	english	305
John Maynard Keynes	1936	The General Theory of Employment, Interest and Economy	english	417
Paul Samuelson	1948	Economics	english	720
Total:				<b>3 096</b>
<b>Alternative economics books</b>				
<i>1. Famous economist</i>				
Karl Marx	1867	Capital	english	2 381
Arthur Cecil Pigou	1920	The Economics of Welfare	english	980
Nicholas Georgescu-Roegen	1971	The Entropy Law and the Economic Process	english	469
Ernst Friedrich Schumcher	1973	Small is Beautiful	english	210
Total:				<b>4 040</b>
<i>2. Modern alternative</i>				
Herman Daly	1989	For the Common Good	english	600
David W. Pearce	1989	Blueprint for a Green Economy	english	288
Amartya Sen	1999	Development as Freedom	english	367

Tomáš Sedláček	2011	Economics of Good and Evil: The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street	english	365
Total:				<b>1 620</b>
				<b>5 660</b>

*Source:* authors' own editing

In the course of the analysis I was screening for occurrences of 15 mainstream and 15 alternative keywords were identified in the technical literature. In addition, I looked at the most commonly used words in each group of the books. For content analysis I used content analysing software – NVivo 11 Plus.

NVivo™ offers multiple options for multi-coded data analysis. It combines text data with a variety of searches and creating contexts. It also participates in building theories which has cardinal importance. It offers a range of topics for explanation, and presentation of data and results. Draw graphs, charts and models can be drawn by the visual tools of the software. It works with so called projects and allows processing of several data formats.

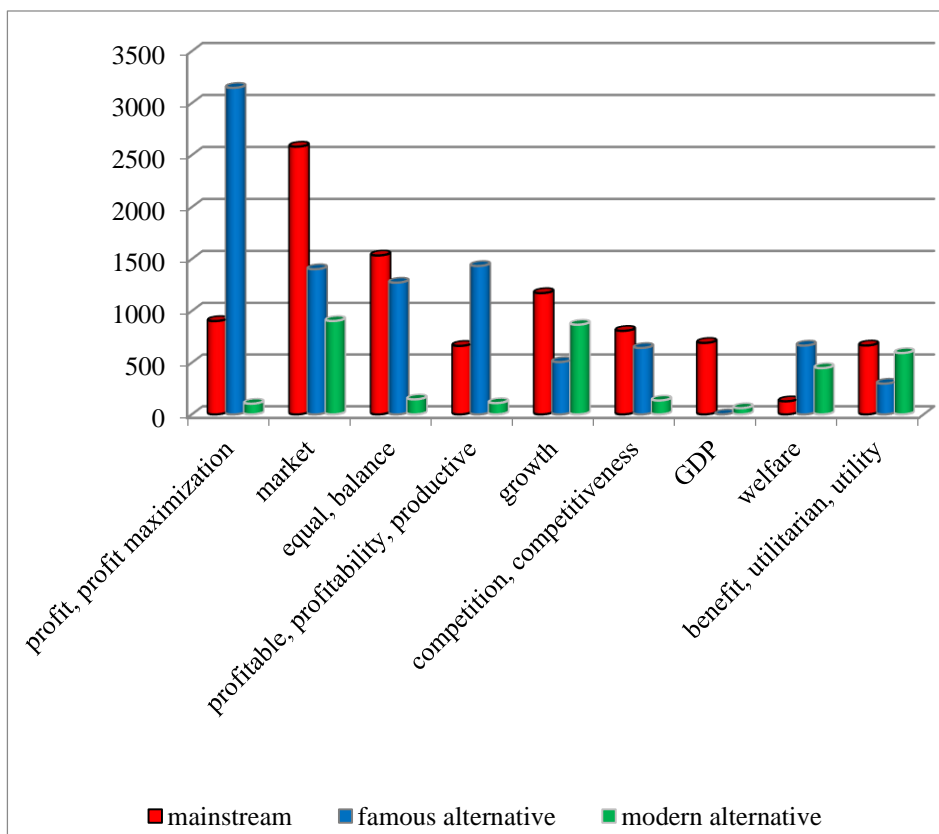
### **3. Results and Discussions**

#### *3.1. Analysis of keywords frequency*

I examined the occurrence of the specified mainstream and alternative keywords in the three groups of economic books - mainstream, famous and modern alternative. The diagrams show the occurrence of mainstream keywords in three groups of economic books. I divided the mainstream and the alternate keywords into two parts, because each occurrence showed too wide deviations.

Figure 3 shows mainstream keywords with higher hit values. Profit, profitability and prosperity are most common in famous alternative economics books despite the fact that these are words typical of mainstream economics.

Figure 3 Occurrence number of mainstream keywords in the groups of economic books

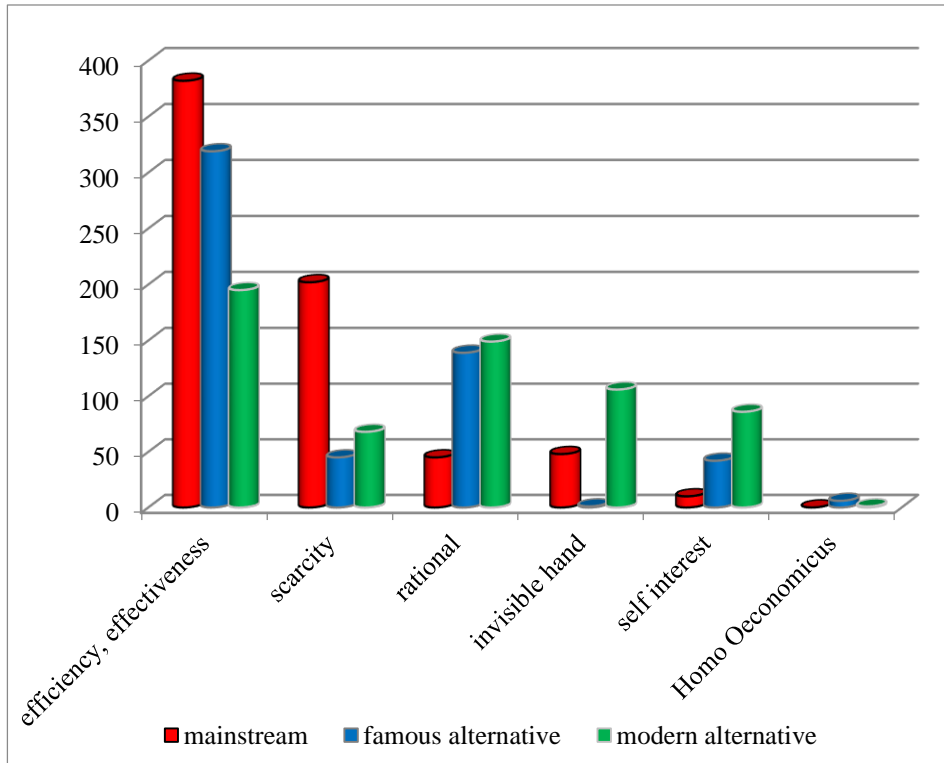


Source: authors' own editing

Market, equilibrium, growth, competitiveness, GDP and profit show a significant number of occurrences in the mainstream books.

Figure 4 shows the main keywords with fewer hits. Rational, invisible hand and self-interest are also mentioned by the authors more times in modern alternative literature than in mainstream economics books. Homo Oeconomicus is listed in the famous alternatives literature in several cases.

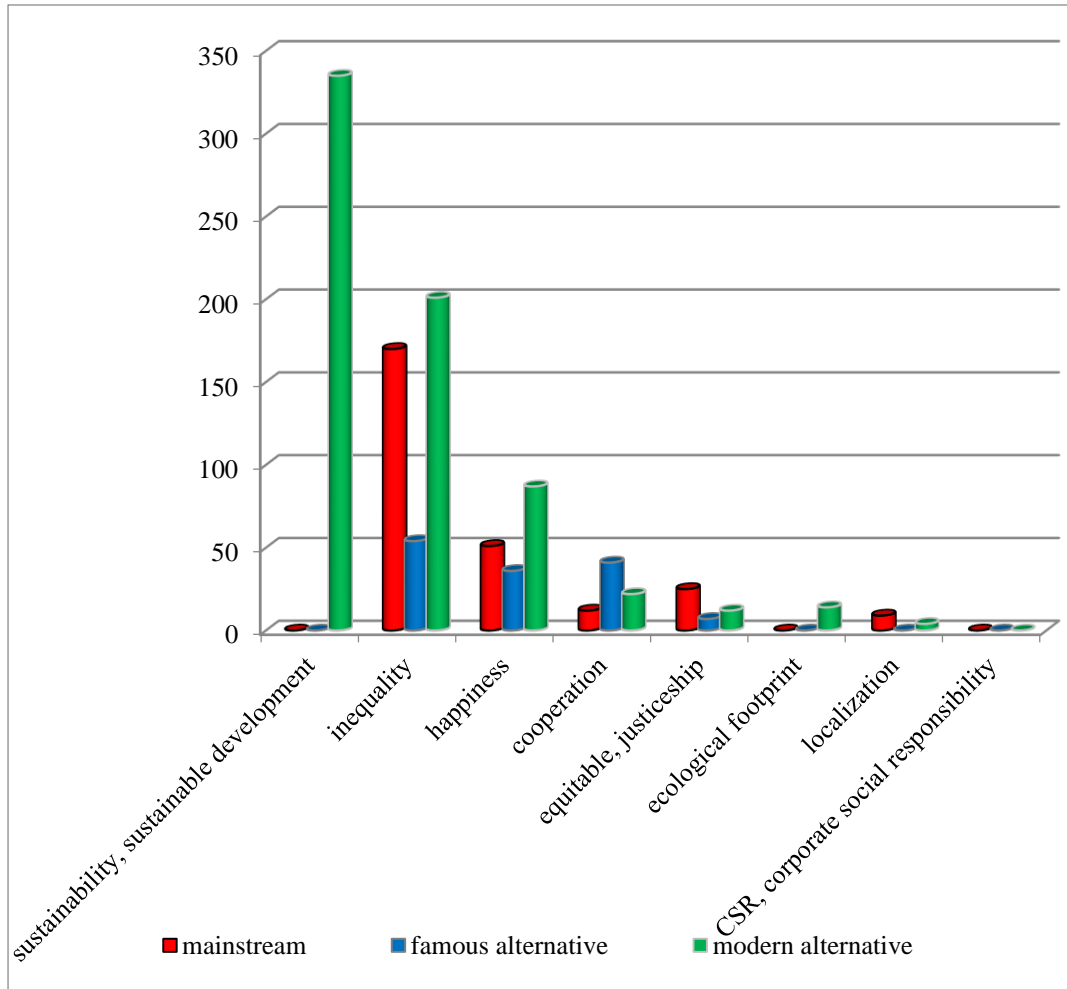
Figure 4 Occurrence number of mainstream keywords in the groups of economic books



Source: authors' own editing

Figure 5 shows alternate keywords with higher hit values. Well-being, equity, health, and community are also heavily occupied by mainstream books on the basis of the bar charts, even though we could assume that these are alternative economics areas concerned. Public good has prominent role in modern economics books.

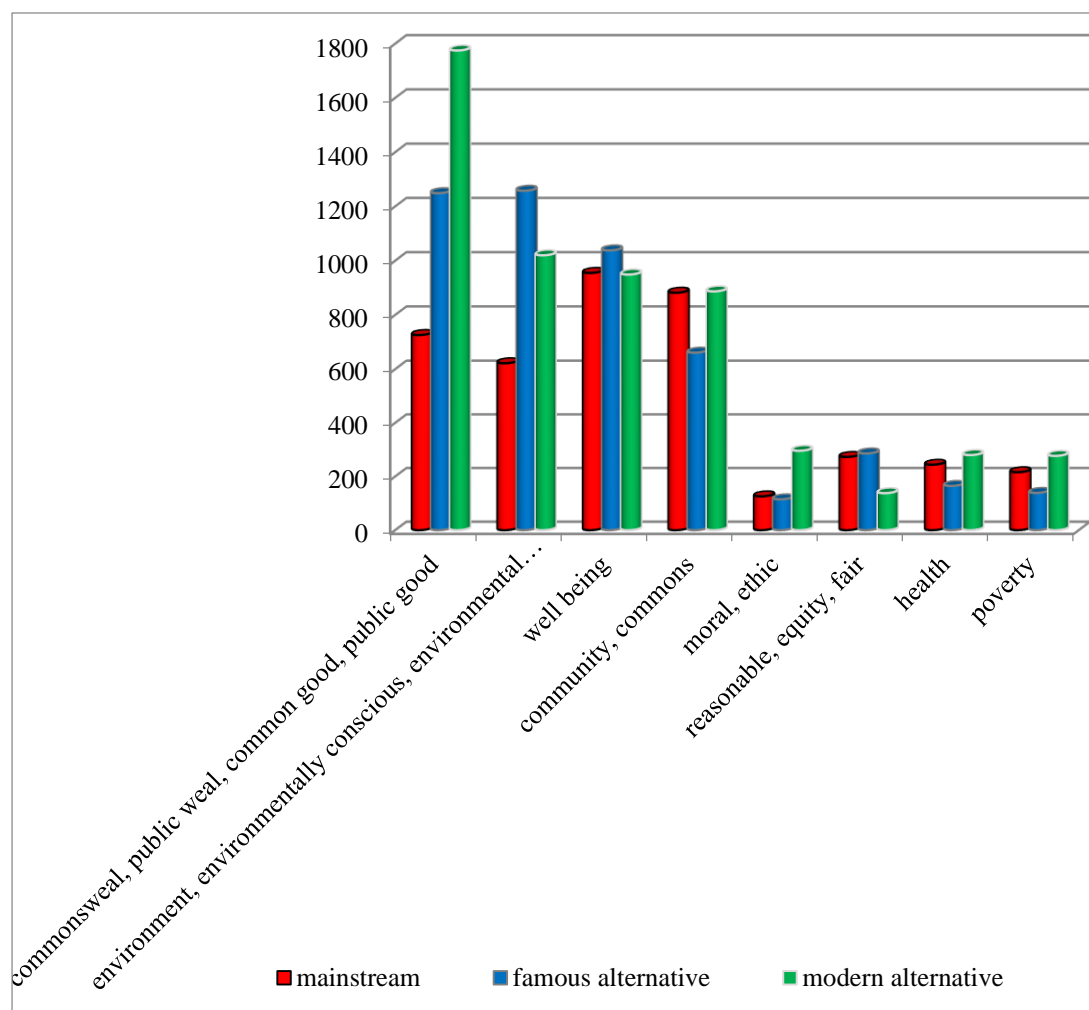
*Figure 5 Occurrence number of alternative keywords in the groups of economic books*



*Source:* authors' own editing

According to Figure 6 justice and localization occur in mainstream economics books several times, even though these words are typical of alternative economics. Inequality has also high occurrence in these books along with modern alternatives. Sustainability, sustainable development is the word used in modern economics books based on the bar graph.

Figure 6 Occurrence number of alternative keywords in the groups of economic books



Source: authors' own editing

### 3.2. Analysis of most common words frequency

After examining the number of keywords, I looked at what words were used most often in the three groups of mentioned economic books. I took the first 20 hits during the screening and received words were classified into economic, social and environmental groups.

Table 2 shows the 20 most commonly occurring words in mainstream economics books. Significant preponderance of mainstream (economic) words can be seen according to my expectations. Price is the most commonly used word in mainstream books.

*Table 2 – 20 most commonly occurring words in mainstream economic books*

<b>Mainstream books</b>			
<b>Economic</b>	<b>Count</b>	<b>Social</b>	<b>Count</b>
price	6772	people	1862
labor	3704		
demand	3579		
capital	3553		
money	3404		
cost	3255		
tax	3002		
wage	2693		
trade	2514		
supply	2490		
production	2330		
wealth	2251		
goods	2086		
government	1842		
industry	1780		
output	1642		
commodity	1620		
employment	1580		
need	1555		

*Source:* authors' own editing

Table 3 lists the 20 most commonly occurring words in famous alternative economics books. There is also significant overwhelming of mainstream (economic) words, even though they are alternate economically oriented books. Capital was the most commonly used word in famous alternative books.



*Table 3 – 20 most commonly occurring words in famous alternative economic books*

<b>Famous alternative books</b>			
<b>Economic</b>	<b>Count</b>	<b>Social</b>	<b>Count</b>
capital	14682	individual	1447
labour	10310		
production	8508		
commodity	6589		
money	5643		
price	4770		
surplus	4214		
product	4199		
wage	3434		
industry	3377		
need	3250		
worker	2905		
produce	2490		
work	2368		
working	1971		
law	1879		
material	1604		
demand	1452		
development	1429		

*Source:* authors' own editing

In Table 4 the most commonly occurring 20 words are showed according to modern alternative economics books. The change is significant compared to the words used in mainstream and famous alternative books. In addition to the words in the social group, the words of the third group appeared. Development was the most commonly used word in modern economics books.

*Table 4 – 20 most commonly occurring words in modern alternative economic books*

<b>Modern alternative books</b>					
<b>Economic</b>	<b>Count</b>	<b>Social</b>	<b>Count</b>	<b>Environmental</b>	<b>Count</b>
development	1483	human	1180	resource	935
need	1082	freedom	904	energy	500
cost	910	people	851		
capital	714	individual	627		

law	666	person	493
price	553	population	470
labor	532		
work	532		
money	528		
production	528		
tax	516		
food	479		

*Source:* authors' own editing

In Table 5 I have summarized the value of presence of sought mainstream and alternate keywords given by filtering results of the 300 hit list of most commonly used words and the percentage of them of all words mentioned in the 5 mainstream and the 4-4 alternative books.

*Table 5 – Analysis of keywords frequency in knowing of the total words*

<b>Books</b>	<b>Total Weighted Percentage (%)</b>	<b>Mainstream Weighted Percentage (%)</b>	<b>Alternative Weighted Percentage (%)</b>	<b>Total Count</b>	<b>Mainstream Count</b>	<b>Alternative Count</b>
Mainstream	3,35	2,44	0,91	17 775	12 959	4 816
Famous alternative	2,02	1,39	0,63	14 471	9 943	4 528
Modern alternative	4,15	1,72	2,43	11 377	4 736	6 641
				<b>25 848</b>	<b>14 679</b>	<b>11 169</b>

*Source:* authors' own editing

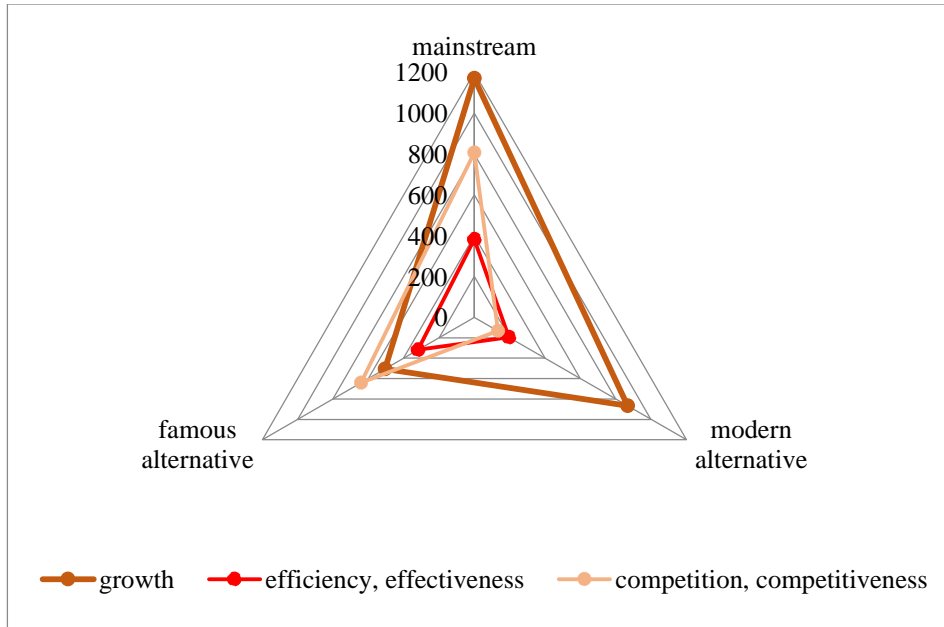
The specified keywords gave 3.35% of the total number of words in mainstream literature, out of which 2.44% mainstream related keywords and 0.91% alternative related. The coexistence value was 2.02% in famous alternative books, with 1.39% of the mainstream and 0.63% of the alternative words. Mainstream keywords accounted for 1.72% in modern alternative books, while alternate keywords accounted for 2.43% which accounting for 4.15% in total considering of all words being spoken.

### *3.3. The trinity of economics*

I have examined the trend of occurrence of words like growth, competition/competitiveness and efficiency of the "trinity of economics" in the progress of time.

First I checked how many times these words were included in the three groups of economic books separately. See Figure 7.

*Figure 7 Occurrence number of the trinity of economics in the groups of economic books*



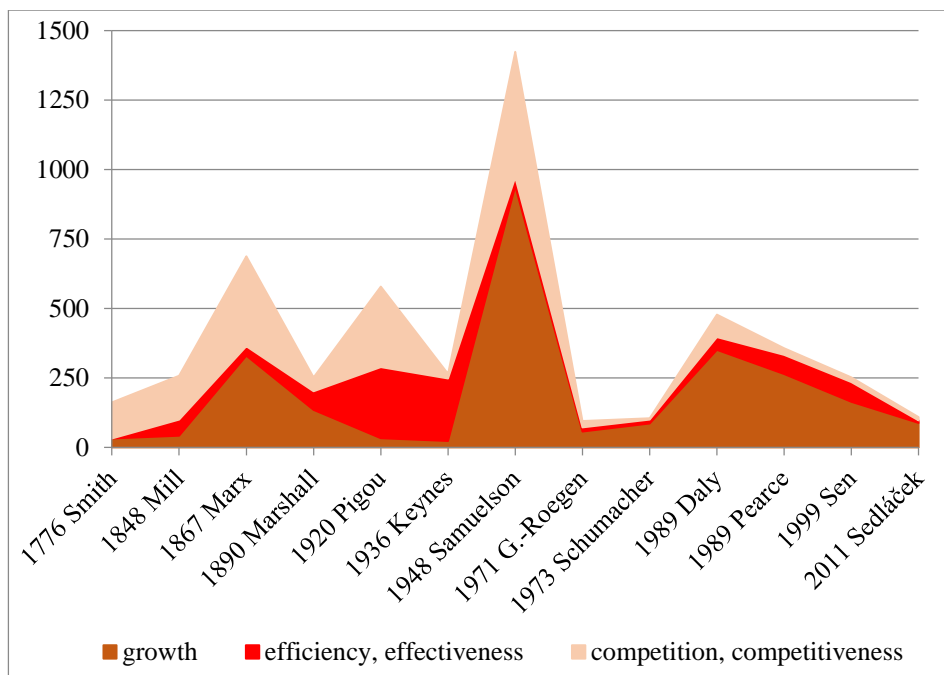
*Source: authors' own editing*

All three words are most likely to occur in mainstream economics books as expected. At the same time, they are often used in both groups of alternative economics literature.

If occurrence of these words are looked at considering the time of publication of each book, then we can see on Figure 8 that Samuelson's monumental work published in 1948 emerges from the time series since the words sought were nearly 1,500 times mentioned in the book.

In addition there are considerable results of appearance of the words in Marx's book of „Capital” published in 1867, Pigou's work of „The Economics of Welfare” in 1920, and Daly's writing of "For the Common Good" in 1989. Mentioned three books belong to alternative economics literature and studied three words appear nearly in the same number compared to the Samuelson's Economics.

*Figure 8 Occurrence number of the trinity of economics in the groups of economic books in chronological order*



*Source: authors' own editing*

#### **4. Conclusion and Recommendations**

In the three groups of economics books examined, the results of the content analysis partly justified my assumptions in terms of the number of keywords identified and most frequently occurring words.

Content analysis confirmed the significant dominance of mainstream keywords in the group of mainstream books (1776-1948). The analysis of the most commonly used words showed similar result.

The result of the analysis of famous alternative books (1867-1971) was not so obvious. Mainstream keywords occurred in a significant number in these books, though not in the same number as in the mainstream ones and the most commonly used words were related to the economic group. At the same time, keywords describing alternative economics have also appeared with remarkable number in these books, especially those belonging to the social group. These books became famous because they have approached eternal questions of economics from a different perspective than the ones related to mainstream.

The third group consists of modern economics books (1989-2011). Content analysis likewise verified my assumptions as in mainstream books just but the opposite way. Filtering result of the alternative keywords proved to be overwhelmingly overridden, just as in most commonly used words. The classification of modern economics books has proved to be a good name because in these books the environmental group has been categorized by words that present the presence of environmental problems that have emerged over the past few decades. The frequency of occurrence of words of "trinity of economics" was also examined, resulted the use of them many times in all three groups of books. Considering the two alternative groups, they occur more times in modern alternative ones meaning these words are mentioned not in a positive way but a critical instead, as the authors of these books have alternative views.

### **Acknowledgements**

The study was funded by the National Research, Development and Innovation Office from the NKFI Fund (K 120044).

### **REFERENCES**

#### **Books:**

- Capra, F. (1966): *Lebensnetz – Ein neues Verständnis der lebendigen Welt*. Bern–München–Wien: Scherz Verlag.
- Kuhn, T. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mellár, T. (2015): *Szemben az árral. Rendhagyó közgazdasági előadások*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Schumacher, E. F. (1973): *Small is beautiful: Economics as if People Mattered*. London: Blond & Briggs.
- Tóth, G. (2016): *Gazdasággép. A fenntartható fejlődés közgazdaságtanának kettős története*. Budapest: L'Harmattan – KÖVET Egyesület.
- Sedláček, T. (2011): *Economics of Good and Evil – The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street*. London: Oxford University Press.

#### **Journal articles:**

Articles in journals with non-continuous pagination:

- Németh, F.; Kiss, L. B. (2016). Tóth Gergely: Gazdasággép. Könyvismertető. In *Pannon Egyetem Georgikon a Georgikon Kar hivatalos lapja*, 59(1), p. 23.
- Papp, S. (1997): Az ökonomizmus nyomorúsága. In *Magyar Szemle*, 6(7-8), 151–162.
- Tóth, G. (2012): XXI. Ökonomizmustól a bionómiáig. In *Magyar Minőség*, 11(8-9), 25–41.

