

СПИСАНИЕ ЗА НАУКА

НОВО ЗНАНИЕ

С ново знание към просперитет!

ИЗДАНИЕ НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ

ГОДИНА XIV, БР. 2, АПРИЛ - ЮНИ 2025



NEW KNOWLEDGE

JOURNAL OF SCIENCE

New knowledge to prosperity!

UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT

VOLUME XIV, No. 2, APRIL - JUNE 2025



Висше училище по агробизнес и развитие на регионите

Списание за наука

НОВО ЗНАНИЕ

ISSN 2367-4598 (Online) ISSN 1314-5703 (Print)

Главен редактор: доц. д-р Димитър Якимов

Корица: Д. Димитров – ДИМ, Цочо Пеев

Адрес на редакцията: Пловдив 4003, бул. Дунав 78; тел. 0882009578; 032/960360

University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria

NEW KNOWLEDGE

Journal of science

ISSN 2367-4598 (Online) ISSN 1314-5703 (Print)

Chief Editor: Assoc. Prof. Dimitar Yakimov, Ph.D.

Cover: D. Dimitrov – DIM, Tzocho Peev

Editorials Address: 78, Dunav Blvd., Plovdiv 4003, Bulgaria

tel. +359 882009578; +359 32960360

science@uard.bg www.uard.bg www.science.uard.bg

CONTENTS

СЪДЪРЖАНИЕ

AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR.....	5
Milena Hadzhiiivanova.....	5
АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО И ИНОВАТИВНО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ.....	6
Милена Хаджииванова.....	6
MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP: CHARACTERISTICS, COMPONENTS AND APPLICATION IN ORGANIZATIONAL PRACTICE	11
Milena Hadzhiiivanova.....	11
МОДЕЛ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО: ХАРАКТЕРИСТИКИ, КОМПОНЕНТИ И ПРИЛОЖЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРАКТИКА.....	12
Милена Хаджииванова.....	12
SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH GREEN ECONOMY: INVESTMENTS, MOBILITY, AND AGRICULTURE IN BULGARIA AND THE EU	20
Kaloyan Kirilov.....	20
УСТОЙЧИВО ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ ЧРЕЗ ЗЕЛЕНА ИКОНОМИКА: ИНВЕСТИЦИИ, МОБИЛНОСТ И СЕЛСКО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ И ЕС.....	21
Калоян Кирилов.....	21
GREEN ECONOMY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CONCEPTS, CHALLENGES AND PERSPECTIVES.....	27
Plamena Plachkova.....	27
ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ: КОНЦЕПЦИИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ.....	28
Пламена Плачкова.....	28
THE ROLE OF NON-MATERIAL INCENTIVES IN EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE.....	35
Plamena Plachkova.....	35
НЕМАТЕРИАЛНОТО СТИМУЛИРАНЕ КАТО ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА СИСТЕМАТА „РАБОТНИК-РАБОТОДАТЕЛ“	36
Пламена Плачкова.....	36
THE IMPACT OF MIGRATION PROCESSES ON THE LABOR MARKET IN BULGARIA	40
Delyan Plachkov.....	40
ВЛИЯНИЕ НА МИГРАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ТРУДА В БЪЛГАРИЯ.....	41
Делян Плачков.....	41
ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT	45
Plamena Plachkova.....	45
УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА	46
Пламена Плачкова.....	46

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE.....	57
Delyan Plachkov.....	57
СТРАТЕГИИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ.....	58
Делян Плачков.....	58



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Milena Hadzhiivanova

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Bulgaria

Abstract: This study explores the relationship between authentic leadership and employees' innovative behavior in the Bulgarian business context. Data were collected from 255 respondents, measuring seven components of authentic leadership using an author-developed scale, and three components of innovative behavior: idea generation, idea promotion, and idea realization, based on the model by Janssen (2000). The results show that the strongest and statistically significant correlations exist between idea realization and the aspects of authentic leadership: self-awareness, growth mindset, reliability and integrity, empathy and human connection, empowerment, and purpose-driven orientation. No statistically significant correlations were found for the other two phases of innovative behavior. The study highlights the critical role of authentic leadership in supporting innovation within organizations and offers guidelines for its practical implementation.

Keywords: authentic leadership, innovative behavior, idea generation, idea implementation, leadership style, empirical study

АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО И ИНОВАТИВНО ПОВЕДЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Милена Хаджииванова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме: Настоящото изследване разглежда връзката между автентичното лидерство и иновативното поведение на служителите в български бизнес контекст. Използвани са данни от 255 респонденти, като са измерени седем компонента на автентичното лидерство чрез авторски въпросник и три компонента на иновативното поведение: генериране на идеи, популяризиране на идеи и тяхната реализация (според модела на Janssen, O. (2000)). Резултатите показват, че най-силни и статистически значими връзки съществуват между реализацията на идеи аспектите на автентичното лидерство: себепознание, нагласа за растеж надеждност и интегритет, емпатия и човешка свързаност, овластяване и воденост от кауза. За останалите две фази на иновативното поведение не се установиха статистически значими корелации. Изследването подчертава ключовата роля на автентичното лидерство за подкрепа на иновациите в организациите, както и дава насоки за употреба и практическо приложение.

Ключови думи: автентично лидерство, иновативно поведение, генериране на идеи, реализация на идеи, лидерски стил, емпирично изследване.

В условията на динамична организационна среда и висока конкуренция, способността на служителите да проявяват иновативност се утвърждава като критичен фактор за устойчивото развитие на организациите (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Иновативното поведение, разглеждано като процес, включващ генериране, популяризиране и реализация на нови идеи (Scott & Bruce, 1994), изисква подкрепящ контекст, в който лидерството играе централна роля.

Сред множеството лидерски подходи, автентичното лидерство се отличава с фокус върху етичност, прозрачност, себепознание и воденост от лични ценности (Avolio & Gardner, 2005). Нарастващ брой изследвания посочват, че именно тези характеристики могат да създадат култура на доверие и психологическа сигурност, както и среда, която насърчава изразяването на идеи и иновативно мислене (Rego et al., 2012; Hoch et al., 2018).

Въпреки това, в българския организационен контекст темата за връзката между автентичното лидерство и иновативността остава сравнително слабо изследвана. Настоящото изследване цели да допринесе посредством емпиричен анализ на възможните зависимости между специфични компоненти на автентичното лидерство и различните етапи на иновативно поведение при служителите.

Чрез прилагане на количествени методи и статистически анализи, изследването търси отговор на въпроса: Кои аспекти на автентичното лидерство са свързани с проявата на иновативно поведение, и в каква степен?

Иновативното поведение в организационен контекст се дефинира като съзнателно усилие на служителя да създава, развива и внедрява нови идеи, които могат да подобрят процеси, продукти или практики в организацията (Janssen, 2000). То се разглежда като многокомпонентен процес, обхващащ три последователни фази: генериране на идеи, популяризиране (промотиране пред колеги и ръководство) и реализация на идеите в практиката.

В основата на иновативното поведение стои не само индивидуалната креативност, но и наличието на подкрепяща среда, в която служителите се чувстват свободни да поемат рискове, да експериментират и да изразяват новаторско мислене. Проучванията показват, че

лидерският стил е един от ключовите фактори, които влияят върху ангажираността на служителите в иновационни дейности (Hammond et al., 2011). Лидери, които създават атмосфера на доверие, откритост и уважение, поощряват иновативността както на индивидуално, така и на екипно ниво (Carmeli et al., 2010). В този контекст, автентичното лидерство се разглежда като потенциален катализатор на иновативно поведение, тъй като насърчава автономия, смислено участие и ангажираност с ценности, които резонират с организационната мисия.

Настоящото изследване има за цел да анализира взаимовръзките между възприятието за автентично лидерство и трите компонента на иновативното поведение, а именно: генериране на идеи, популяризиране на идеи и реализация на идеи. Използвани са данни от 255 участника, които попълват авторски въпросник за автентично лидерство, изграден на основата на 7-компонентен модел, показан на фиг. 1 и включващ:

1. Себепознание
2. Нагласа за растеж
3. Надеждност и интегритет
4. Уязвимост
5. Емпатия и човешка свързаност
6. Овластяване на другите
7. Ръководене чрез кауза



Фиг. 1. Седем-компонентен модел на автентично лидерство

Източник: Авторско изображение

В използвания въпросник, разработен на базата на 7-компонентния модел, измерването се извършва посредством 5-степенна скала. При направеният анализ на надеждността и вътрешната консистентност на въпросника чрез Коефициента на Кронбах (Cronbach's Alpha), получената стойност е $\alpha = 0.963$, което показва изключително висока надеждност.

За оценка на иновативното поведение се използва 9-айтемна скала, разработена от Янсен (2000), която обхваща трите основни компонента: генериране, популяризиране и прилагане на идеи. Надеждността на скалата е оценена чрез коефициента на вътрешна консистентност на Кронбах (Cronbach's Alpha). Общата стойност на α за целия инструмент е 0.841, което се интерпретира като висока надеждност (Nunnally & Bernstein, 1994).

Анализът е проведен чрез корелационен анализ на Пийърсън, с цел установяване на статистически значими взаимовръзки между компонентите на автентичното лидерство и

измеренията на иновативното поведение. Изследването се основава изцяло на реални емпирични данни, събрани чрез анонимно онлайн анкетиране.

Корелационният анализ, проведен върху извадка от 255 участници, изследва взаимовръзките между седемте компонента на автентичното лидерство и трите измерения на иновативното поведение. Получените резултати от корелационен анализ са показани в таблица 1.

Таблица 1. Корелации между седемте компонента на автентичното лидерство (AL-7C) и трите компонента на иновативното поведение

Компоненти на автентичното лидерство	Генериране на идеи	Популяризиране на идеи	Реализиране на идеи
Себепознание	0.083 ($p = .186$)	0.082 ($p = .191$)	0.192 ($p = .002$)
Нагласа за растеж	0.042 ($p = .500$)	0.079 ($p = .210$)	0.164 ($p = .009$)
Надеждност и интегритет	0.033 ($p = .596$)	0.031 ($p = .627$)	0.124 ($p = .048$)
Уязвимост	0.072 ($p = .252$)	0.029 ($p = .650$)	0.098 ($p = .120$)
Емпатия и свързаност	0.068 ($p = .282$)	0.094 ($p = .133$)	0.139 ($p = .026$)
Овластяване на другите	0.116 ($p = .065$)	0.108 ($p = .085$)	0.201 ($p = .001$)
Ръководене през кауза	0.053 ($p = .396$)	0.079 ($p = .206$)	0.173 ($p = .006$)

Данните от емпиричното изследване разкриват важни зависимости между отделни аспекти на автентичното лидерство и трите основни компонента на иновативното поведение.

1. Реализиране на идеи

Най-голям брой статистически значими корелации се наблюдават спрямо тази фаза. Общо шест от седемте компонента на автентичното лидерство показват положителна и значима връзка, което подчертава ролята на автентичния лидер като активен медиатор на иновационната реализация.

- Овластяване на другите ($r = .201$, $p = .001$) показва сравнително най-силната взаимовръзка. Този резултат подчертава значението на това лидерът да делегира, да подкрепя автономия и да създава доверие (Deci & Ryan, 2000; Avolio & Gardner, 2005). Така служителите се чувстват способни и оторизирани да реализират идеи.

- Себепознание ($r = .192$, $p = .002$). Получените данни подкрепят тезата, че автентичните лидери с ясна вътрешна ориентация създават стабилна среда, благоприятна за иновации (Walumbwa et al., 2008).

- Нагласа за растеж ($r = .164$, $p = .009$), кореспондира с концепцията на Карол Дуюк (Dweck, 2006), при която лидерите насърчават ученето чрез грешки, което е в основата на практическата иновация.

- Ръководене през кауза ($r = .173$, $p = .006$). Резултатът дава основание за извод, че лидерите, ориентирани към смисъл, стимулират устойчиво поведение у служителите (Fry & Cohen, 2009), включително завършване и внедряване на идеи.

- Надеждност и интегритет ($r = .124$, $p = .048$). Резултатът насочва, че етичността и последователността в поведението на лидера насърчават инициативност.

- Емпатия и човешка свързаност ($r = .139$, $p = .026$). Значимостта тук акцентира върху психологическата сигурност като условие за действие (Kahn, 1990; Edmondson, 1999).

Реализацията на иновации изглежда взаимно свързана със съществена част от компонентите на автентично лидерство, изследвани посредством 7-компонентен въпросник.

2. Генериране на идеи

Липсват статистически значими връзки между компонентите на лидерството и този етап на иновирание. Сравнително най-високата, но незначима корелация е с „Овластяване на другите“ ($r = .116$, $p = .065$). Това може да се тълкува в контекста на теорията за вътрешната мотивация, където генерирането на идеи често се случва спонтанно, под въздействие на вътрешни когнитивни процеси или социален контекст, а не непременно вследствие на лидерска намеса (Amabile, 1996).

Следователно инициативността за творчество на последователите може да бъде посилно свързана с организационната култура или индивидуални характеристики, отколкото с конкретно лидерско поведение.

3. Популяризиране на идеи

И тук не се наблюдават статистически значими корелации. Сравнително най-високи, но незначими са резултатите за „Емпатия и свързаност“ ($r = .094$, $p = .133$) и „Овластяване“ ($r = .108$, $p = .085$). Можем да предположим, че популяризирането на идеи, убеждаването на колеги и ръководство се влияе по-скоро от комуникационни умения, позиции във формалната и неформалната структура, както и от толерантността към риск. Лидерската роля тук е по-малко пряка, но може да се прояви индиректно чрез създаване на култура на слушане и уважение.

Резултатите от изследването, макар и да не са категорични и със силно изразени взаимовръзки, могат да бъдат използвани като насоки и да имат конкретни импликации за развитието на лидерски практики в организационна среда, особено в контекста на насърчаване на иновации и ангажираност в екипите.

На практика, може да се формулират следните стратегически насоки за прилагане на компонентите на автентичното лидерство с цел повишаване на иновативното поведение на служителите:

1. Инвестиция в лидерско овластяване

Факторът „Овластяване на другите“ показва сравнително най-силна връзка с реализацията на идеи. Това предполага, че програмите за обучение и развитие следва да акцентират върху развиването на лидерски умения за делегиране, създаване на автономия и предоставяне на подкрепяща обратна връзка. Организациите могат да въвеждат peer-to-peer (между колеги) програми за отговорности, менторство и коучинг на ниво екип.

2. Фокус върху вътрешна осъзнатост и консистентност

Сравнително високата значимост на „Себепознание“, „Надеждност и интегритет“ и „Нагласа за развитие“ сочи, че иновацията не е външна функция, а следствие от вътрешно лидерско осъзнаване. Ръководителите следва да се ангажират с саморефлексия, развитие на емоционална интелигентност и изграждане на интегрирана личност.

3. Смесово лидерство като дългосрочен ресурс

Резултатите, свързани с „Ръководене през кауза“ също дават основание за изводи, че когато последователите усещат, че лидерите работят „отвътре навън“, те са посклонни да превръщат идеи в действия. Това може да се операционализира чрез включване на мисията в процеса на вземане на решения, регулярна екипна рефлексия върху „защо-то“ на проектите и поддържане на култура на автентичност.

4. Психологическа сигурност и емпатия в процеса на внедряване

Значимостта на „Емпатия и човешка свързаност“ може да бъде индикатор, че фазата на реализация на идеи е не просто рационална, а и емоционална. Практики като фасилитирани екипни срещи, диалогичен лидерски стил и активното слушане са критично важни за екипи, които искат не просто да раждат, а и да реализират идеи.

В този контекст, предложеният 7-компонентен модел може да бъде използван като рамка за диагностика, обучение и развитие в рамките на:

- вътрешнофирмени академии за лидери;

- коучинг и супервизионни програми;
- измерване на организационна култура в трансформационни процеси;
- оценка на автентичността като културен капитал.

Изследването предоставя емпирично обоснован поглед върху връзката между автентичното лидерство и иновативното поведение на служителите в организационна среда. Докато фазите на генериране и популяризиране на идеи не показват статистически значими зависимости, то реализирането на идеи е свързано с лидерското поведение. Тази зависимост не е еднопосочна. Тя разкрива вътрешната психодинамика между лидер и екип, в която се преплитат доверие, интегритет, подкрепа и смисъл.

Автентичният лидер не само насърчава идеи, но създава поле, в което те могат да бъдат защитени, развивани и осъществени.

Наблюдаваните зависимости подкрепят разбирането, че иновативното поведение е колективен процес, в който лидерът играе ролята на вътрешен катализатор чрез присъствие, стойностна ориентация и доверие. Тези изводи имат значение както за лидерските практики, така и за дизайна на организационната култура и стратегиите за задържане на таланти.

Следващи изследвания могат да разгледат дълбочинните механизми, чрез които автентичното лидерство влияе върху всяка от фазите на иновационния процес, както и потенциални медиатори или модератори (напр. психологическа сигурност, вътрешна мотивация или културен контекст). Това би позволило по-задълбочено теоретично моделиране и прецизно практическо приложение на автентичното лидерство в организационната реалност на 21-ви век.

Библиография

1. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A metaanalysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
4. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
5. Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburch, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
6. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
7. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
8. Wang, H., Kim, T.-Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239.
9. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
10. Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of workrelated flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150–171.



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP: CHARACTERISTICS, COMPONENTS AND APPLICATION IN ORGANIZATIONAL PRACTICE

Milena Hadzhiivanova

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Bulgaria

Abstract: The article presents the development and empirical validation of a seven-component model of authentic leadership, designed in alignment with contemporary organizational dynamics in Bulgaria. The process follows several stages: theoretical framework analysis, identification of key leadership attitudes and behaviors, qualitative research through expert interviews, and synthesis of the final model. The quantitative phase includes data from 255 participants who evaluated the importance of each component, allowing for ranking within the leadership profile. The highest-rated components were reliability and integrity, commitment to selfimprovement, and self-awareness. The paper concludes with a discussion on the practical applications of the model in leadership training, coaching practices, and organizational diagnostics.

Keywords: authentic leadership; seven-component model; organizational psychology; qualitative research; leadership profile; practical application.

МОДЕЛ ЗА АВТЕНТИЧНО ЛИДЕРСТВО: ХАРАКТЕРИСТИКИ, КОМПОНЕНТИ И ПРИЛОЖЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРАКТИКА

Милена Хаджииванова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме: Статията представя процеса на създаване и емпирично валидиране на седемкомпонентен модел за автентично лидерство, базиран на съвременната организационна реалност в България. Разработката преминава през няколко последователни етапа: теоретичен обзор, извеждане на ключови нагласи и поведения, качествено изследване чрез структурирани интервюта и дизайн на крайния модел. Количествената част на изследването включва оценка на компонентите от страна на 255 участници, на база на които е извършено ранжиране по тежест в лидерския профил. Найвисоко оценени са компонентите „надеждност и интегритет“, „ангажимент към самоусъвършенстване“ и „Себепознание“. В заключение се дискутира цялостен подход за практическо приложение на модела в обучителни програми, коучинг процеси и организационна диагностика.

Ключови думи: автентично лидерство; 7-компонентен модел; организационна психология; качествено изследване; лидерски профил; практическо приложение.

В условията на нарастваща организационна динамика и сложност, автентичното лидерство все повече показва надеждност като значим модел, който адресира потребността от интегритет, прозрачност и човешка свързаност в лидерското поведение. Въпреки широко разпространената му теоретична рамка, приложението на автентичното лидерство в реална организационна среда често остава повърхностно и концептуално нееднозначно. Повечето емпирични модели, включително класическият на Walumbwa et al. (2008), се фокусират върху ограничен набор от измерения, без да отразяват специфичните културни и контекстуални детерминанти на лидерското поведение.

Настоящото изследване има за цел да надгради съществуващите модели чрез разработването на осъвременен и разширен седемкомпонентен модел за автентично лидерство, аргументиран както чрез теоретичен анализ, така и чрез емпирични данни от българската бизнес среда. Разработката е мотивирана от нуждата за по-дълбоко разбиране на лидерските нагласи и поведения, които допринасят за изграждане на доверие, устойчивост и смислена организационна култура. Изследването се основава на поетапен подход, който включва качествени и количествени методи, и води до формулиране на концептуален модел с висока приложимост в практиката.

През последните две десетилетия темата за автентичното лидерство придобива засилено внимание в световната литература, като се утвърждава като една от водещите парадигми в съвременната теория и практика на лидерството. В основата на този модел стоят идеи, свързани със самоосъзнатостта, етичността, прозрачността в отношенията и ориентацията към смисъл (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). За разлика от традиционните подходи, които акцентират върху резултатите, контрола или харизмата, автентичното лидерство поставя в центъра личността на лидера и неговата способност да бъде в съзвучие със собствените си ценности, емоции и поведение в организационен контекст.

Според Walumbwa et al. (2008), автентичното лидерство се състои от четири основни компонента: себепознание, балансирана обработка на информацията, релационна прозрачност и вътрешна морална перспектива. Моделът е разработен в контекста на

позитивната организационна психология и поставя акцент върху психологическата безопасност и ангажираността на служителите като резултат от лидерско поведение, основано на автентичност.

Нарастващ брой изследвания обаче подчертават, че четирикомпонентният модел не изчерпва напълно сложността на автентичното лидерство, особено в културни контексти, различни от англо-саксонския (Sidani & Rowe, 2018; Alvesson & Einola, 2019).

В този смисъл, актуалните дебати в литературата насърчават адаптиране и разширяване на модела, чрез включване на нови елементи като уязвимост, емпатия, овластяване и ориентация към смисъл.

Паралелно с това, концепцията за нагласа за растеж (growth mindset), предложена от Dweck (2006), предлага важна перспектива за разбиране на лидерското поведение в съвременни условия. Лидерите с ясно изразена нагласа за растеж създават култура на учене, подкрепа и толерантност към грешки, което увеличава ангажираността и иновативността на екипа (Heslin & Keating, 2017; Hoch et al., 2018). Изследване на Dweck et al. (2014) установява, че организациите, ръководени от такива лидери, показват повисоки нива на взаимно доверие, проактивност и креативност.

В този контекст, настоящото изследване си поставя за цел да разработи и аргументира нов, 7-компонентен модел на автентично лидерство, базиран както на теоретичен анализ, така и на емпирични данни, събрани в българска организационна среда. Включените нови компоненти като уязвимост, емпатия, овластяване и воденост от кауза, отразяват културно обусловени измерения на лидерството, които допълват съществуващия модел и го адаптират към реалностите на българската бизнес практика. По този начин се прави принос към разширяване на теоретичната рамка на автентичното лидерство и към разработване на практически приложими инструменти за развитие на лидери в локален контекст.

Разработването на новия 7-компонентен модел на автентично лидерство е базирано на смесен методологичен подход, включващ както качествен, така и количествен анализ. Целта е да се идентифицират и верифицират ключовите нагласи и поведения, характеризиращи автентичните лидери в съвременния български организационен контекст. Етапите на процеса по извеждане на 7 компонента е графично показан на фигура 1.



Фиг. 1. Процес на разработване на 7-компонентен модел на автентично лидерство
Източник: Авторово изображение

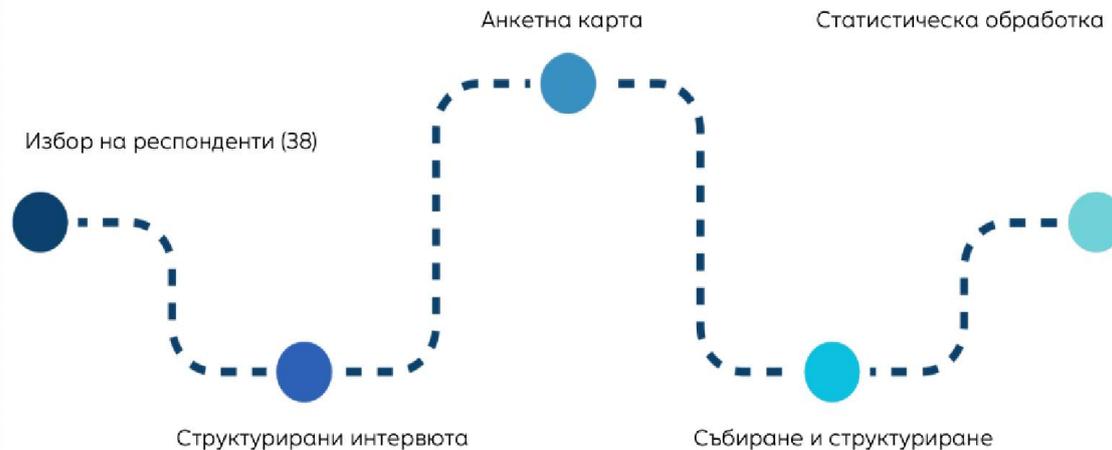
Етап 1 и 2 включват теоретичен анализ и първично конструиране.

На основата на обширен преглед на съществуващата литература по темата за автентичното лидерство (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008), както и на свързани теории за мотивация, морална психология и позитивно организационно поведение (Luthans & Avolio, 2003; Deci & Ryan, 2000; Dweck, 2006), беше изготвен разширен списък от потенциални характеристики на автентичния лидер. Анализът идентифицира както вече установени компоненти, така и нови елементи, които не се съдържат в класическия четирикомпонентен модел, но са концептуално обосновани и теоретично значими. Този процес резултира в разширен списък от нагласи и поведения на лидера, които да бъдат подложени на допълнителен анализ и синтез.

Етап 3 и 4 представляват качествено изследване, проведено под формата на структурирани интервюта.

Извадката за качествено изследване включва 38 респонденти - мениджъри от български и международни компании, опериращи на българския пазар. Изборът на респондентите е съзнателно обусловен от необходимостта те да бъдат специалисти с реален практически опит, способни да оценят и допълнят изведените нагласи и компетенции за автентично лидерство. Интервюта са насочени към събиране на данни за лидерски поведения, възприемани от служителите като автентични, както и за преживяванията и нагласите на самите лидери. Анализът на данните води до емпирично потвърждение на някои от първоначално извлечените компоненти и до елиминиране или преформулиране на други.

Самият процес на качествено изследване, който свежда компонентите до 9 е графично изведен на фиг. 2.



Фиг. 2. Процес на провеждане на качествено изследване (Етап 3)

Източник: Авторово изображение

На етап 5 се достига до извеждане на 7-компонентен модел на автентично лидерство

Чрез съдържателен анализ и категоризация на повтарящи се теми, финалният списък от компоненти е структуриран в седем домейна, показани на фигура 3.



Фиг. 3. Седем-компонентен модел на автентично лидерство
Източник: Авторско изображение

Седемте компонента в полученият модел за автентично лидерство са, както следва:

1. **Дълбоко себепознание**, изразяващо се в осъзнаване на личните ценности, емоции, реакции и мотивации.
2. **Нагласа за развитие**, включваща ориентираност към учене, адаптация и възприемане на предизвикателствата като възможности.
3. **Надеждност и интегритет**. Представлява съответствие между думи и действия, морална последователност.
4. **Уязвимост**. Това е способност за признаване на грешки и несъвършенства, откритост към обратна връзка.
5. **Емпатия и човешка свързаност**. На поведенческо ниво се наблюдава като присъствие с внимание, разбиране на другия отвъд ролите.
6. **Овластяване на другите** чрез създаване на условия за автономност, доверие и споделена отговорност.
7. **Ръководене през кауза** - действие, вдъхновено от дълбок вътрешен смисъл и ориентираност към по-голяма цел.

На основата на целия описан до тук процес е създаден инструмент за измерване на седемте компонента (AL-7C), с отговор по 5-степенна Ликертова скала. Въпросите са формулирани на ясен и разбираем език, адаптиран към българската организационна среда. Количественият етап на изследването, включващ 255 участници от различни сектори на българската икономика, предостави възможност за емпирично ранжиране на компонентите на новосъздадения модел на автентично лидерство. Участниците бяха инструктирани да подредят седемте компонента по значимост - от 7 (най-важен) до 1 (най-малко важен), според личните си възприятия за това кои характеристики са найключови за един автентичен лидер.

Анализът на събраните данни показва следната средна оценка за всеки от седемте компонента, показани в таблица 1.

Таблица 1. Ранжиране на компонентите според средната оценка (Mean)

№	Компонент на автентичното лидерство	Средна стойност	Абревиатура
1	Надеждност и интегритет	4.54	I
2	Нагласа за растеж	4.47	GM
3	Себепознание	4.29	SA
4	Ръководене през кауза / смисъл	4.28	CD
5	Емпатия и човешка свързаност	4.24	HT
6	Овластяване на другите	3.75	E
7	Уязвимост	2.99	V

Резултатите от количественото изследване с 255 респонденти показват отчетливо предпочитание към някои компоненти на автентичното лидерство пред други. Най-висока средна стойност получава “Надеждност и интегритет” ($M = 4.54$), което отразява очакването на последователите лидерът да бъде последователен, етичен и да спазва обещанията си.

Втора по значимост е “Нагласата за растеж” ($M = 4.47$), показваща, че се цени лидерското поведение, насочено към учене, подобрене и развиване на потенциала - както собствения, така и този на екипа.

“Себепознание” ($M = 4.29$) и “Воденост от кауза/смисъл” ($M = 4.28$) също са високо оценени, което подчертава значението на личната яснота и ангажираност към по-голяма визия в лидерската роля.

“Емпатията и човешката свързаност” ($M = 4.24$) затвърждават разбирането, че съвременното лидерство изисква умения за емоционално присъствие и подкрепа.

По-ниска средна оценка получава компонентът “Овластяване на другите” ($M = 3.75$), което може да се интерпретира като индикация за непряка свързаност на овластяването с автентично лидерско поведение.

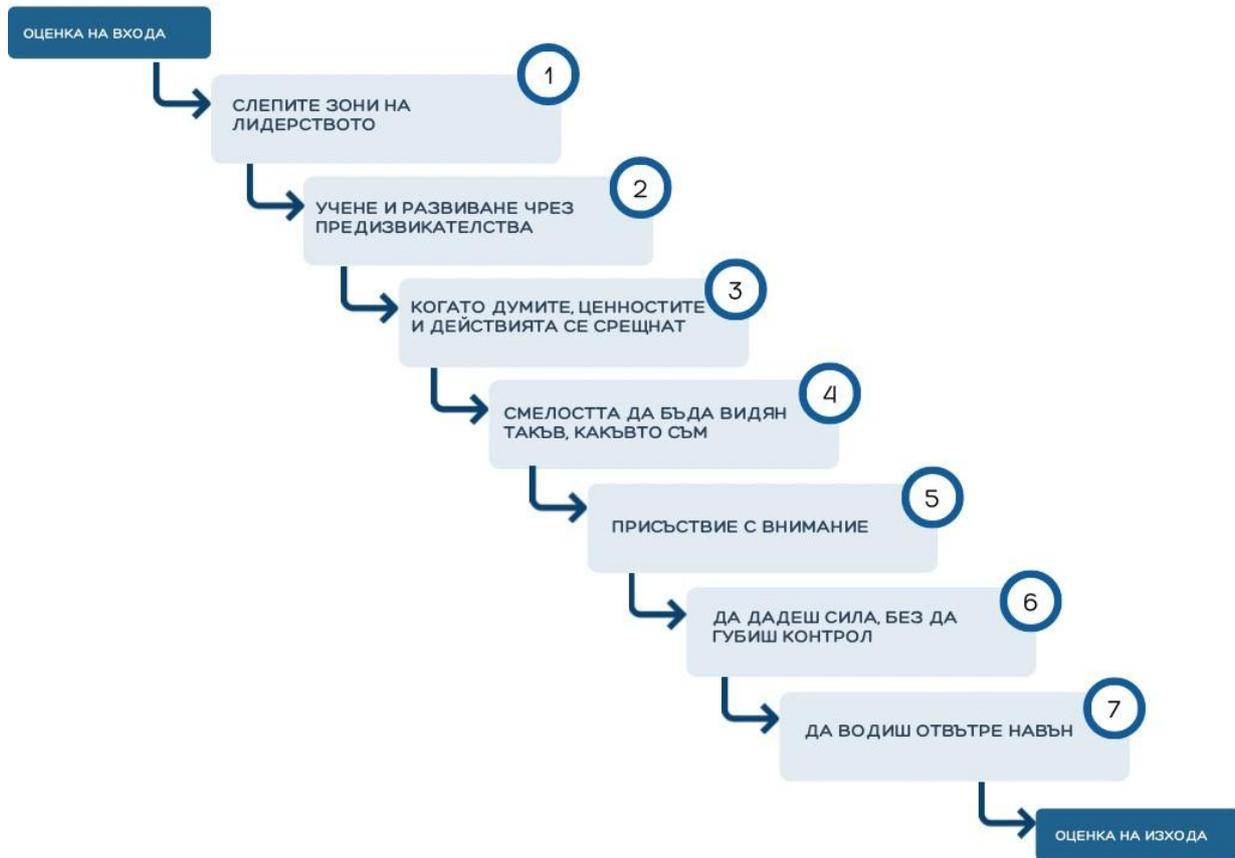
Най-ниската стойност на “Уязвимост” ($M = 2.99$) предизвиква интересни разсъждения, най-често свързани с конотацията на думата, както и с културният контекст. Това е компонент, който въпреки високата си концептуална стойност в теорията на автентичното лидерство, изглежда среща съпротива в реалната организационна практика, вероятно поради асоциации със слабост или загуба на контрол.

Представените резултати предоставят ценна основа за адаптиране на обучителните и организационни интервенции към културните специфики на възприемане на автентично поведение в лидерството.

Практическо приложение

Финалната структура на модела и резултатите от количествения анализ служат като основа за разработването на обучителна програма за развитие на автентично лидерство. Всеки от компонентите е разгърнат в отделен обучителен модул, с акцент върху саморефлексията, етичността и свързването с екипа чрез стойностно поведение.

Темите на различните модули са нагледно изобразени на фигура 4.



Фиг. 4. Авторска програма за развитие на автентични лидери, теми и модули
 Източник: Авторово изображение

Програмата за развитие на автентични лидери е платформа за индивидуално и групово учене, включително предизвикателни задачи и обратна връзка. В изграждането и е търсена постоянна връзка с емпиричните данни от изследването, които валидират избора на съдържание и подходи. Очакваните резултати са свързани с повишено осъзнаване за личния стил на лидерство и ценности, развитие на вътрешна устойчивост, емоционална зрялост и автентично присъствие, умения за изграждане на доверие, смисъл и автономия в екипи, както и възможност за интегриране на научени модели в реалната организационна среда.

Всеки модул включва:

- диагностични инструменти като въпросници, карти за саморефлексия, въпроси за разпознаване на лични патерни;
- практико-приложни дейности, например ролеви симулации, лидерски казуси, екипни задачи;
- коучинг въпроси, насочени към интегриране на наученото в реалния лидерски стил;
- емоционално-поведенчески техники за работа с уязвимост, автентично изразяване и вътрешна последователност;
- организационни практики, адаптирани към специфики на българския бизнес контекст.

В допълнение, програмата предвижда интервенции в реална среда например, коучинг в реална работна среда, фасилитиране на обратна връзка в екип, наблюдение между колеги (peer-to-peer) с цел трансфер на наученото в ежедневните лидерски взаимодействия.

В зависимост от потребността и условията за реализация, практическото приложение може да бъде насочено по ключови линии:

- Вътрешни академии: модулите могат да бъдат интегрирани в съществуващи програми за развитие на мениджъри и новоназначени ръководители.
- Лидерски коучинг: всеки компонент може да бъде използван като рамка за индивидуална работа по конкретни затруднения, например липса на автентичност, трудности с делегиране, неумение да се покаже уязвимост.
- Оценка и подбор: моделът може да служи като ориентир при изработване на поведенчески индикатори за автентичност при подбор и оценка на лидери.
- Културна трансформация: чрез модулите, организациите могат да работят не само с отделни мениджъри, а и с екипна и организационна култура чрез насърчаване на прозрачност, доверие и целеустременост.
- Обучения и семинари: Програмата може да бъде адаптирана за кратки интензивни формати (1-2 дни), както и за дългосрочни вътрешнофирмени пътеки с надграждане на всеки компонент.

Програмата е гъвкава и подлежи на адаптация спрямо индустрия, брой участници, ниво на лидерски опит и организационни цели. Тя е създадена в отговор на нуждата от нов тип лидерство - такова, което не се гради на контрол и статус, а на вътрешна яснота, смисъл и създаване на условия за разгръщане на потенциала на другите.

В заключение, представеният седемкомпонентен модел на автентично лидерство е резултат от задълбочено теоретично проучване, качествен анализ и количествено емпирично изследване в рамките на българския организационен контекст. Моделът не само разширява съществуващите разбирания за автентичността в лидерството, но и предлага структурирана рамка за практическо приложение, съчетавайки личностна дълбочина с стратегическа роля в управлението на хора и процеси.

Емпиричните резултати от ранжирането на компонентите от 255 респонденти с реален опит в бизнес среда, разкриват ценностната тежест, която се отдава на измерения като интегритет и свързване на човешко ниво. Това показва, че в контекста на съвременните организационни реалности се търси лидер, който съчетава етичност, емоционална интелигентност и умение да изгражда доверие.

Разработеният обучителен формат и неговото практическо внедряване служат като естествено продължение на теоретичния модел, валидирайки неговата приложимост и значимост за развитието на устойчиво лидерство в организациите. По този начин се изгражда мост между академичното познание и реалната лидерска практика, което е особено ценно в условията на нарастваща необходимост от автентичност, ангажираност и смисленост в работната среда.

Не на последно място, разработването на модела отваря възможности за бъдещо усъвършенстване, включително допълнителна теоретична рефлексия, емпирично тестване и адаптация спрямо конкретни организационни и културни контексти.

Използвана литература

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
2. Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414.
3. Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. New York: Gotham Books.
4. Carol Dweck (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

5. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A metaanalysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
6. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
7. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
8. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
11. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
12. Zingoni, M., & Corey, C. (2017). Developing growth mindset in leaders: The case for a structured approach. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–74.



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH GREEN ECONOMY: INVESTMENTS, MOBILITY, AND AGRICULTURE IN BULGARIA AND THE EU

Kaloyan Kirilov

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This paper explores the role of the green economy as a model for sustainable development amidst contemporary economic challenges in the European Union. It examines specific areas for environmentally sound economic progress, including investments in renewable energy, electric mobility, and agriculture. The study highlights EU initiatives and green financing opportunities aimed at fostering social responsibility and environmental sustainability. The research underscores the need for synergy between economic efficiency and environmental conservation by integrating new technologies and behavior models into economic activities.

Keywords: green economy, sustainable development, renewable energy, ecological investments, agriculture, electric vehicles, EU programs, green financing.

УСТОЙЧИВО ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ ЧРЕЗ ЗЕЛЕНА ИКОНОМИКА: ИНВЕСТИЦИИ, МОБИЛНОСТ И СЕЛСКО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ И ЕС

Калоян Кирилов

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящият доклад разглежда ролята на зелената икономика като модел за устойчиво развитие в контекста на съвременните предизвикателства пред икономиката на Европейския съюз. Анализирани са конкретни направления за екологосъобразно икономическо развитие, включително инвестиции във възобновяеми енергийни източници, електромобилност и земеделие. Представени са инициативите на ЕС и възможностите за зелено финансиране, които целят да създадат социална отговорност и екологична устойчивост. Отчита се необходимостта от синергия между икономическа ефективност и опазване на природните ресурси чрез интегрирането на нови технологии и модели на поведение в стопанската дейност.

Ключови думи: зелена икономика, устойчиво развитие, възобновяема енергия, екологични инвестиции, земеделие, електрически автомобили, ЕС програми, зелено финансиране.

ВЪВЕДЕНИЕ

Едни от най-първите улики за икономически модели, можем да проследим още от древна Гърция от където и произлиза терминът *οἰκονομία* (*oikonomia*, „управление на домакинството, администрация“) от *οἶκος* (*oikos*, „къща“) + *νόμος* (*nomos*, „обичай“ или „закон“), оттук „правила на дома, домакинството“. Още тогава се развиват и едни от първите сведения за икономическа активност. Тогава хората записвали на глинени плочи цели суми, дефицити за предходни и отминали периоди, и други. Държавата взимала участие в икономически аспекти като, регулацията на имуществени отношения, права на собственост и наследство, както и размяната на стоки и услуги. Икономическата дейност там обаче наблягала основно на правната регламентация на робството, стоково-паричните отношения, и оптимизация на робския труд в по-едрите земеделски стопанства.

В днешно време обаче икономиката е напреднала с много бързи темпове. Развитие на икономическата дейност към днешна дата се подразбира увеличението в количеството и качеството на продукти и услуги, което едно общество произвежда и консумира. Въпреки развитието на съвременната икономика, разрастването на различни предприятия, развитието на дигиталния маркетинг и информационните технологии, всяка напреднала икономика крие и риск. Примери за такъв риск са: успешните предприятия за петрол, производство на пластмасови изделия – въпреки голямото търсене на продукти и услуги, тези предприятия са много вредни за околната среда, също така производството им се състои от изчерпаеми суровини и в днешно време започва да се усеща намаляването им.

С този доклад имам за цел да разгледам подробно подобни проблеми и да предложа алтернативни възможности за по-здравословно развитие на икономиката, и как можем да подпомогнем за развитието и в България и ЕС, без да се налага да вредим на околната среда.

ЕКОЛОГИЧНИ ИНВЕСТИЦИИ

Напоследък все по често се усеща липсата на икономическа стабилност в Европейския съюз. Факторите на които е възможно да се дължи тази липса на стабилност е постоянното покачване на инфлацията, появата на Ковид-19 през 2020г., последствията от войната която се води между Русия и Украйна и др. Но главно заради тези фактори

Европейския съюз се опитва да подпомогне икономическото развитие като подпомага земеделците, стимулира малките и средни предприятия, както и отделни физически лица чрез различни програми за финансиране и инвестиция. С подкрепата на Европейския съюз, много банки в България взимат участие в подпомагането на зелените инвестиции. Финансирането в земеделието и селското стопанство се предлагат на преференциални условия, възможности за инвестиции на източници за възобновяема енергия и др.

ИНВЕСТИЦИИ В ИЗТОЧНИЦИ НА ВЪЗОБНОВЯЕМА ЕНЕРГИЯ

Какво представляват възобновяемите източници? Това са източници, които се задвижват и захранват изцяло на природни процеси като слънце, вода и вятър (съответно източниците са фотоволтаични инсталации или още по-широко разпознаваеми като соларни панели; язовири, бентове и водноелектрически централи; вятърни турбини)¹. За производството на електрическа енергия не се изискват изчерпаеми, изкопаеми суровини.

На фигурата която ще предоставя, са показани възможните варианти възобновяема енергия².

<p>Слънчева енергия</p>  <p>Източник: Слънце</p> <p>Технологии: Фотоволтаици, слънчево-топлинни панели</p> <p>Приложения: Електроенергия, отопление и охлаждане</p>	<p>Вятърна енергия</p>  <p>Източник: Вятър</p> <p>Технологии: Вятърни турбини</p> <p>Приложения: Електроенергия</p>	<p>Морска енергия</p>  <p>Източник: Вълни, приливи</p> <p>Технологии: Язовири, бентове</p> <p>Приложения: Електроенергия</p>	<p>Водна енергия</p>  <p>Източник: Вода</p> <p>Технологии: Водноелектрически централи</p> <p>Приложения: Електроенергия</p>	<p>Геотермална енергия</p>  <p>Източник: Земля</p> <p>Технологии: Геотермални и термопомпи</p> <p>Приложения: Електроенергия, отопление и охлаждане</p>	<p>Биоенергия</p>  <p>Източник: Биомаса, отпадъци</p> <p>Технологии: Изгаряне на биомаса, предприятия за производство на биогаз, биогорива</p> <p>Приложения: Електроенергия, Отопление и охлаждане, транспорт</p>
---	---	--	---	---	--

Възобновяеми енергийни източници. Източник: ЕСП

Стимулирането за използването на източниците за възобновяема енергия са по инициатива на Европейския съюз, за да може едновременно да подпомага предприятията и отделните домакинства като им предлага решение и начин да намалят своите разходи и в същото време да не вредят на околната среда. Именно по тази инициатива са предложени и решения с цел социална и икономическа устойчивост и устойчивост на околната среда. Водейки се по тези цели, икономиката ще може да продължава да се развива по здравословен начин и да възстанови икономически баланс.

¹ Plachkov, D. (2024). Advancing sustainability: the role of green economy in environmental conservation and resource management. In ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vol. 1, pp. 310-314.

² <https://www.eca.europa.eu/bg/publications/SR-2023-18>

** Защо възобновяемите източници на електроенергия са подходяща инвестиция както за предприятия, така и домакинства?*

Тук можем да дадем пример за последствията от кризата Ковид-19, от която светът все още се възстановява, заради високата инфлация и завишените цени на електроенергия и топлофикация. Да обърнем внимание на фотоволтаичните инсталации, тъй като те са най-разпространения и достъпен начин за повечето потребители. Поради своята лесна достъпност и висок праг на издръжливост, инвестициите са много изгодни. Множество лицензирани фирми, които предлагат услуги, свързани с инсталация на такива източници също така предлагат и дългогодишен праг на гаранция, поддръжка и ремонт. С тази зелена инвестиция могат да се намалят разходите по електроснабдяването от предприятия, при които се отчита завишен излишък на електроенергия който остава неизползваем, но крайният потребител го заплаща.

ЕКОЛОГИЧНА МОБИЛНОСТ

Зелените инвестициите правят една икономика зелена. Финансирането в източници за възобновяема енергия е само част от цялостната идея на Европейския съюз да стимулира по-устойчива и социално отговорна среда за развитието на икономиката. Един от фактите които знаем е автомобилите с двигатели с вътрешно горене колко много замърсяват околната среда. Като общество ни е необходимо да притежаваме поне един автомобил на семейство, за да можем да пътуваме от едно място до друго. Всеизвестно е, че те са един от основните виновници за атмосферното и шумово замърсяване, които играят сериозна роля в здравето на хората. Тези автомобили отделят вредни вещества като последица от изгорелите газове, съдържащи прах, сериен диоксид, въглероден оксид и други фини прахови частици, които могат да усложнят здравословната система на хората, които са подложени на постоянни вдишвания на замърсен въздух. Друг основен проблем при автомобилите с двигатели с вътрешно горене е ресурса, от които автомобилите се нуждаят, за да могат да функционират. Това са горивата. Горивата са изчерпаем природен ресурс, който дори в момента може да се усеща, че го имаме в изобилие, някой ден изобщо няма да ги има.

Част от идеята на ЕС да стимулира устойчивост и социална отговорност е поощряването на всички да се сдобият с електрически автомобили. Има доста спорове и дискусии за цената на тези средства. Голяма част от обществото е останала с впечатлението, че това са коли от бъдещето, които един нормален човек не би могъл да си позволи. Но това са само митове³.

Електрическите автомобили се популяризират доста бързо последните 5 години, но точно за днес може да се каже, че са достъпни за голяма част от населението. Тези инициативи се правят с цел намаляването на емисиите на вредни парникови газове. Тъй като електрическите автомобили функционират изцяло електроенергия са 100% екологично чисти за околната среда и не вредят на въздуха. Не могат напълно да заменят обикновеният автомобил който се движи на твърдо гориво, но пък е подходяща алтернатива за по-екологично въздействие върху хората и околната среда. Ще изброя няколко предпоставки и недостатъци за тази алтернатива:

*** Предпоставки**

- Изцяло се зареждат и функционират на електрическа енергия, което предполага, че не се нуждаят от зареждане с горива, които са вредни за околната среда.

³ Plachkov, D. (2024). Advancing sustainability: the role of green economy in environmental conservation and resource management. In ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vol. 1, pp. 310-314.

- Лесно достъпни са. Преди 5-10 години, може би е било почти невъзможно дори да си помислиш да си позволиш електрическа кола, но в днешно време финансово колите са достъпни за почти всички.

- Няма нужда от постоянна грижа и поддръжка както обикновените автомобили, тъй като функционират само на ток и това не изисква от собствениците постоянно да следят за изрядността на части като масло и филтри.

- Редуцира се шумовото замърсяване. Електрическите коли са много тихи и лесни за управление. Те осигуряват плавно шофиране.

- Електрическите автомобили могат да паркират безплатно на сините и зелените зони след успешно издаден стикер за безплатно паркиране.

*** Недостатъци**

- Началната инвестиция е доста голяма. Електрическите коли по принцип са скъпи коли.

- Прагът на издръжливост и мощност не е много голям. Тъй като колите са на ток, това означава, че имат батерия, която се зарежда и съответно, за да може едно такова средство да функционира, то хаби много ток и мощност.

- Зареждането на колите отнема време. Доста от колите, според мощности и други фактори изискват различно време за зареждане. Но може да се обобщи, че за да се заради една кола напълно са необходими, минимум 3-4 часа.

- Не навсякъде има зарядни станции. Колите в момента започват да се популяризират. Тъй като са още в процес на приемане.

Въпреки изброените предпоставки и недостатъци, технологията по приемането на електрическите автомобили все още тече и се развива. Дигитализацията и информационните технологии се растат всеки ден. С напредването им в близкото бъдеще може да се предвидят решения за недостатъците, които в момента представляват проблем за много хора. В момента се популяризират зелените инвестиции и сделки, така че не е изключено как някой ден може би бъдещите поколения ще могат да водят своите животи изцяло на възобновяема енергия и електрически автомобили. Един свят, отговарящ изцяло на целите и идеята зад зелената икономика – устойчивост и социална отговорност, по този начин светът ще продължава да се развива без да вреди на околната среда.

ИНВЕСТИРАНЕ В ЗЕМЕДЕЛСКИЯ СЕКТОР

Европейският съюз предлага много програми за финансиране, които предлагат възможност за развитие във всякакви сфери на икономическа дейност. В този доклад ще обърнем особено внимание на европейските програми за финансиране на дейностите земеделие и селско стопанство. Програмите са създадени с цел да се мотивира агрикултурата и селскостопанските пазари. Средствата по тези програми представляват различни фондове, от които земеделски стопани и земеделски предприятия могат да се възползват пряко и непряко като получават директни плащания или финансиране по *Европейския фонд за гарантиране на земеделието* (ЕФГЗ).

Този фонд е адаптират през 17 декември 2020 г. и общият му фонд се състои на около 291,1 млрд. евро. Като 270 млрд. евро от тях ще бъдат предоставени за подпомагане на доходите за земеделските стопани.

Целите, които Европейската комисия си възлага са:

- * Да осигури защита и да повиши рентабилността на земеделието
- * Да гарантира продоволствената сигурност в Европа
- * Да подпомогне земеделските стопани при производството на безопасни и здравословни храни на достъпни цени

* Да компенсира земеделските стопани за предоставянето на обществени блага, за които обикновено не се заплаща на пазара, като например грижата за селските райони и околната среда.

Земеделските стопани могат да се възползват от финансиране като, разбира се, трябва да покрият определени условия и критерии за подпомагане на доходите. А условията за кандидатстване за помощи са:

* Тяхното стопанство трябва да се намира в Европейския съюз

* Трябва да са изпълнени минималните изисквания за подпомагане на доходите. Не се предоставя подпомагане на доходите за суми, по-малки от 100 до 500 евро (в зависимост от държавата от Европейския съюз), или когато площта, отговаряща на условията за подпомагане, е по-малка от 0,3 до 5 хектара

* Да извършват земеделска дейност (производство, отглеждане или култивиране на селскостопански продукти и др. или поддържане на земята в добро земеделско състояние)

* Да отговарят на определението за „активен земеделски стопанин“

* В страните от Европейския съюз, които извършват основните плащания според система за правата за получаване на плащания, земеделските производители трябва да имат право на плащане, за да получат достъп до необвързано с производството подпомагане на доходите.

ЗЕЛЕНО ФИНАНСИРАНЕ/КРЕДИТИРАНЕ

Част от инвестициите, които са необходими на земеделците могат да спаднат към зеленото финансиране. Средствата, които усвояват от гаранционните фондове са предоставени като кредити. Всяка една банка анализира конкретния бизнес, анализира се финансово, ниво на бизнес модел, организационна структура и основна дейност на дадено предприятие⁴. След цялостния анализ, банките вземат решение дали съответното предприятие покрива критериите и условията за кандидатстване за финансиране по дадена програма. Следващата стъпка е самото кандидатстване и договорки на какъв принцип ще бъде усвояването и погасяването на сумата на кредита.

Зелените кредити също така са познати и като инвестиции в машини и съоръжения, с които се цели повишаване ефективността на производството, но които в същото време са екосъобразни. По-този начин се подпомага насърчаването на земеделците и селското стопанство да продължава да се усъвършенства по един по-устойчив и социалноотговорен начин. Повечето банки на територията на Република България предлага зелени кредити с преференциални условия. Основната им цел е да привлекат земеделци и предприятия в сферата на агрикултурата и селското стопанство, които биха желали да инвестират средства във висококачествени и високоефективни машини и съоръжения, за да подобрят своето производство по екологично съобразен начин.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Зелената икономика е перфектният начин икономическата дейност и развитие да продължават да процъфтяват. Чрез нея се постига устойчивост, социална отговорност и високоефективни и висококачествени инвестиции с цел подпомагане на малки и средни предприятия, физически лица със свободни професии в сферата на земеделците, както и други юридически лица в други сфери, които желаят да инвестират в т. нар. зелени проекти. С поощряването на зелената икономика се мотивират да бъдат по-екологично съобразни спрямо околната среда и устойчивост в развитието на бизнеса.

Освен подпомагане на бизнеси да се развиват по устойчив и социално-отговорен начин, зелената икономика утвърждава един нов модел на дисциплина и принципи, по

⁴ Plachkov, D. (2024). The Role of Green Economy in Advancing Renewable and Clean Energy in Transportation. In Conference on Sustainable Urban Mobility. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 548-560.

които могат бизнесите да се адаптират, за да се балансират отношенията между икономика, хора и природа. Давайки такъв пример, икономиката ще продължава да расте без да се налага да отнема неща от природата. Точно обратното – да работи с нея като не се налага да я унищожаваме, а да я поддържаме жива.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА ИЗТОЧНИЦИ:

1. Plachkov, D. (2024). The Role of Green Economy in Advancing Renewable and Clean Energy in Transportation. In Conference on Sustainable Urban Mobility Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 548-560.
2. Plachkov, D. (2024). Green economy: concept and principles. Scientific works of the Union of Scientists in Bulgaria-Plovdiv. Series A. Social Sciences, Art & Culture.
3. Plachkov, D. (2024, June). Advancing sustainability: the role of green economy in environmental conservation and resource management. In ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vol. 1, pp. 310-314.
4. [https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_\(%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0\)](https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_(%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0))
5. <https://www.eca.europa.eu/bg/publications/SR-2023-18>
6. <https://www.sp2023.bg/index.php/bg/sprzsr-bg/efgz>
7. <https://www.europarl.europa.eu/topics/bg/article/20200604STO80509/koi-investitsii-sa-ustoychivi-pravilata-na-es>
8. <https://op.europa.eu/bg/home>



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

GREEN ECONOMY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CONCEPTS, CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Plamena Plachkova

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This study explores the essence and role of the green economy as a strategic tool for achieving sustainable development in the context of modern global challenges – climate change, economic instability, social inequality, and ecosystem degradation. It analyzes the historical roots of the concept, its connections to physiocracy, Keynesianism, and modern ecological theories. Special attention is given to international definitions and approaches – UN, OECD, EU – as well as specific mechanisms such as green jobs, resource efficiency, and low-carbon transformation. The paper substantiates the necessity for a global transition toward a green economy where social equity, environmental sustainability, and economic efficiency are considered interdependent. Conclusions are drawn regarding the future development of green economy theory and practice.

Keywords: green economy, sustainable development, ecological efficiency, social justice, renewable resources, environmental policy, European Union.

ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ: КОНЦЕПЦИИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПЕРСПЕКТИВИ

Пламена Плачкова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда същността и ролята на зелената икономика като стратегически инструмент за постигане на устойчиво развитие в контекста на съвременните глобални предизвикателства – изменение на климата, икономическа нестабилност, социални неравенства и деградация на екосистемите. Анализирани са историческите основи на концепцията, нейните връзки с физиокрацията, кейнсианството и модерните екологични теории. Особено внимание се отделя на международните дефиниции и подходи – ООН, ОИСР, ЕС – както и на конкретни механизми като зелени работни места, ресурсна ефективност и нисковъглеродна трансформация. Обоснована е необходимостта от глобален преход към зелена икономика, в която социалната справедливост, екологичната устойчивост и икономическата ефективност се разглеждат като взаимозависими. Направени са заключения относно бъдещото развитие на теорията и практиката на зелената икономика.

Ключови думи: зелена икономика, устойчиво развитие, екологична ефективност, социална справедливост, възобновяеми ресурси, екологични политики, Европейски съюз.

УВОД

В момента повечето страни по света поемат курс към развитие на „зелена“ икономика, която е гарант за устойчивото развитие на страната. През 21 век проблемите на „зелената“ икономика се разглеждат от много учени по света; преходът към „зелена“ икономика се превръща в неизбежна необходимост поради екологичните проблеми и изменение на климата, социални проблеми - постоянен растеж на населението, растяща безработица, икономически проблеми, редовно възникващи кризи в различни сектори на икономиката. В резултат на това светът става нестабилен и непредсказуем, което води до безпокойство сред международните организации, представляващи интересите на обществото като цяло. За постигане на устойчиво развитие е необходимо да се вземат мерки от страна на всички държави, а концепцията за преход към „зелена“ икономика е един от най-важните инструменти за постигане на устойчив растеж, отчитащ интересите на обществото и околната среда.

ЗЕЛЕНАТА ИКОНОМИКА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

Първоначално предпоставките за формирането на „зелена“ икономика могат да се разглеждат в ученията на физиократите, които твърдят, че единственото богатство е природата. Това е земеделска продукция, създаваният излишък на приходите над разходите. Основният идеолог на тази доктрина беше Франсоа Кене, съзателят на „икономическата таблица“. Според физиократите икономиката има свои естествени закони (концепцията за естествения ред), на които не може да се влияе и според които се развива икономиката и е важно държавата да не се намесва в икономическите отношения.¹

¹ Ядгаров Я.С. История экономических учений: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 480 с.

Въпреки това, въпреки закона на естествения ред, в икономиката периодично възникват кризи, тъй като икономиката се развива циклично, периодите на растеж и просперитет са последвани от периоди на спад и криза. Именно кейнсианството, възникнало в отговор на икономическата криза в икономиката през 30-те години на XX век, за първи път доказва цикличността на икономическото развитие и необходимостта от държавно регулиране за преодоляване на кризата. Традиционната концепция, дава само количествена характеристика, пренасяйки постоянния проблем за съотношението на доходите (получаването на ресурси) и потреблението (използването на ресурсите). Съвременната концепция за икономика трябва да се основава на качествени характеристики, т.е. приемайки го не просто като богатство (ресурси), а богатство, което възстановява (възпроизвежда) икономиката, т.е. говорим за развитието на индивида, обществото и природната среда, което формира предпоставките за появата на понятието "екологична (зелена) икономика", пряко свързано с природата (околната среда). На тази основа се твърди, че има четири вида услуги, предоставяни от околната среда за икономиката, а именно²:

✓ осигуряване на ресурси. Природата предоставя ресурси (възобновяеми и невъзобновяеми), използвани в икономическото производство за задоволяване на човешките нужди;

✓ място за погребване и преработка на отпадъци от потреблението и производството. Извлечените ресурси трябва да бъдат равни на отпадъците, които се връщат в природата - това е необходимо за възобновяване на цикъла;

✓ удобство на живота. Околната среда дава възможност да се удовлетворят нуждите, които не са пряко свързани с поддържането на живота, но правят живота покомфортен, като слънчеви бани, плуване в океана и морето, отдих в дивата природа и т.н.;

✓ поддържане на живота. За хората, в сравнение с други видове, се разкрива по-широката гама от условия, които околната среда може да осигури.

Терминът "зелената икономика" е въведен за първи път от Д. Пиърс през 1989 г. в книгата му "План за зелена икономика", в която се формулират характеристиките и принципите на концепцията за устойчиво развитие. Принос за разкриването на същностните характеристики на зелената икономика имат Алан Камерън, Едуард Барбие, Кевин Данахър. Световната икономическа и финансова криза от 2008 г. подтикна правителствата на много страни по света да започнат разговори и стъпки за формулиране на така наречената Global Green New Deal (GGND) – Глобална нова зелена сделка. Програмата на ООН за околната среда (UNEP) през 2009 представи доклад, засягащ тази тема, в който прилагането на принципите на зелената икономика се разглежда като дългосрочна стратегия подпомагаща националните икономики да излязат от икономическата криза. Зелената икономика се предлага като политически подход, съдействащ за решаването на проблемите със забавянето на икономическия растеж и загубата на работни места, както и продължаващото влошаване на качеството на околна среда и деградацията на екосистемите.³

Концепцията за развитие на „зелена“ икономика изглежда единствената вярна за решение на натрупани проблеми и основен инструмент за постигане на устойчиво развитие на обществото. Устойчивото развитие включва цялостна връзка между три компонента: икономически, социални и екологични.

Концепцията за зелена икономика получава все по-голямо обществено внимание. Концепцията за зелена икономика включва идеи от много други области в икономическата

² Common, M. and Stagl, S. (2005). *Ecological Economics. An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 88

³ Митева, А., Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие, Управление и устойчиво развитие 1/2015

наука и философия (феминистка икономика, постмодернизъм, екологична икономика, икономика на околната среда, антиглобализация, теория на международните отношения и др.), свързани с проблемите на устойчивото развитие⁴. Привържениците на концепцията за зелена икономика смятат, че в момента преобладаващите икономически системата е несвършена. Въпреки че даде определени резултати в подобряването на жизнения стандарт на хората като цяло и особено на отделните му групи, негативните последици от функционирането на тази система са значителни: това са екологични проблеми (промяна изменение на климата, опустиняване, загуба на биоразнообразие), изчерпване на природния капитал, широко разпространена бедност, недостиг на прясна вода, храна, енергия, неравенство между хората и страните. Всичко това е заплаха за настоящите и бъдещите поколения.

За оцеляването и развитието на човечеството е необходим преход към зелена икономика - система от икономически дейности, свързани с производството, разпространението и потреблението на стоки и услуги, които водят до подобряване на човешкото благосъстояние в дългосрочен план, без да излагат бъдещите поколения на значителни екологични рискове или екологични дефицити. Концепцията за зелена икономика се основава на връзката между обществото и околната среда.

Програмата на ООН за околната среда определя зелената икономика като инструмент, който води до подобро благосъстояние на хората и социално равенство и значително намалява неблагоприятните въздействия върху околната среда и рисковете от влошаване на околната среда. С други думи, зелената икономика е нисковъглеродна, ефективно използва ресурсите и социално приобщаваща икономика. Според доклада на ООН за зелената икономика, в зелената икономика увеличаването на доходите и заетостта се дължи на държавата чрез дарения и частни инвестиции, които намаляват въглеродните емисии и замърсяването, повишават енергийната и ресурсната ефективност и предотвратяват загубата на биоразнообразие и екосистемни.

Таблица 1. Определения за зелена икономика, предложени от международни организации

<i>Организацията на обединените нации, ООН</i>	<i>Зелената икономика е резултат от подобряването на благосъстоянието на хората и социална справедливост със значително намаляване на екологичните рискове и екологични дефицити.</i>
<i>Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, ОИСР</i>	<i>Зелената икономика е икономика или модел на икономическо развитие, основано на устойчиво развитие.</i>

Зелената икономика не само се грижи за растежа на капитала и обновяването на трудовите ресурси и информацията, но също така обновява земята (природните ресурси) като производствен фактор.

Концепцията за зелена икономика предполага:

✓ насочване на държавна подкрепа и частни инвестиции за разпространение на знания, прилагане на инициативи, създаване на технологии и индустрии, които помагат за намаляване на въглеродните емисии и нивата на замърсяване;

✓ появата на нови, зелени сектори на икономиката, зелени работни места, базирани на зелени технологии, включващи по-дълбоко рециклиране на отпадъци, намаляване на потреблението на енергия или използване на алтернативна енергия. По-дълбокото използване на суровините води до по-ниски разходи, пускане на зелени продукти и увеличаване на печалбите в зелените индустрии

⁴ Plachkov, D. (2024). The green circular economy: A comprehensive review and future perspectives. In E3S Web of Conferences, Vol. 585, p. 11010.

✓ повишена енергийна ефективност, което води до намаляване на необходимостта от изгорено гориво и намаляване на въглеродните емисии. Това е важно условие за самовъзстановяване на природни ресурси⁵;

✓ повишена ефективност на ресурсите, което води до намаляване на образуването на отпадъци, намаляване на нивото на замърсяване на околната среда, осигурява устойчиво съществуване на такъв сектор от икономиката за дълъг период, запазва условията за поддържане на биоразнообразието, увеличаване на достъпа до местни природни ресурси и намаляване на бедността.

Инициативата за зелена икономика се основава на три основни принципа:

✓ оценяване и подчертаване на природните услуги на национално и международно ниво;

✓ осигуряване на заетост на населението чрез създаване на зелени работни места и разработване на подходящи политики;

✓ използване на пазарни механизми за постигане на устойчиво развитие;

✓ минимизиране или като цяло предотвратяване на образуването на всички форми на отпадъци и замърсяване.

Зелената икономика, като едно от направленията в икономическата наука, в рамките на което се смята, че икономиката е зависим компонент от природната среда, в която съществува и е част от нея; има за цел да запази благосъстоянието на обществото чрез ефективно използване на природните ресурси, както и връщане на крайните продукти в производствения цикъл. Теорията за "зелената" икономика се основава на три аксиоми⁶:

✓ невъзможност за безкрайно разширяване на сферта на влияние в ограниченото пространство;

✓ невъзможност да се удовлетворят безкрайно нарастващите потребности в условията на оскъдност на ресурсите;

✓ взаимнообвързаност между компонентите на зелената икономика.

Преходът към зелена икономика ще изисква съгласувани усилия от световни лидери, гражданско общество и водещи компании⁷. От политиците и техните избиратели ще са необходими постоянни усилия да преосмислят и предефинират традиционните мерки за богатство, просперитет и благополучие. Светът се разви така, че основната тежест на отговорността за опазването на останалото биоразнообразие се носи от икономически развитите страни.

Акцентът върху зелените сектори предполага такава промяна в структурата на икономиката, което:

✓ обръща повече внимание на социалния аспект на устойчивото развитие (социално сближаване, обективност на няколко поколения, осигуряване на достъп до набор от ресурси, борба с бедността и безработицата);

✓ се основава не само на преработвателния сектор, но все повече се базира на добивния сектор и сектора на услугите;

✓ преобладава чрез екологично чисти инвестиции, производство, търговия, дистрибуция и потребление, както и подобряване на стоки и услуги от екологична гледна точка;

✓ води до използване на природните ресурси на устойчива основа, независимо от от изкопаеми горива;

⁵ Plachkov, D. (2024). Green economy: concept and principles. Scientific works of the Union of Scientists in Bulgaria-Plovdiv. Series A. Social Sciences, Art & Culture.

⁶ Арсовски, Вл., Финансови аспекти на зелената икономика и ролята ѝ за устойчивото развитие: тенденции, динамика, взаимодействие, автореферат, 2023.

⁷ Plachkov, D. (2024). The Role of Green Economy in Advancing Renewable and Clean Energy in Transportation. In Conference on Sustainable Urban Mobility. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 548-560.

✓ създава нови икономически възможности, разширявайки обхвата на развитие и намаляване на бедността;

✓ е „екологична работна система“ в селското стопанство, промишлеността, научноизследователската и развойна дейност, администрацията и услугите, което означава извършване на работа, която ще допринесе за:

✓ опазване на екосистемите и биоразнообразието;

✓ намаляване на потреблението на енергия, ресурси и вода чрез високоефективни стратегии;

✓ намаляване на въглеродните емисии;

Зелената икономика в Европейския съюз се фокусира върху така наречените екологични проблеми от второ поколение, които включват изменението на климата и загубата на биологично разнообразие, чрез разработване на обобщени решения за екологични проблеми от първо поколение, които включват замърсяване въздух, вода, почва, разглеждани в концепцията за устойчиво развитие⁸.

ЕС е съсредоточил усилията си върху следните задачи:

✓ преход към нисковъглеродна, ресурсно ефективна, безопасна и устойчива икономика;

✓ ресурсна ефективност на земя, въглерод, вода и суровини;

✓ разработване на политики за устойчива производителност и устойчиво потребление;

✓ разработване на програми за обучение, насочени към зелени работни места;

✓ преминаване към зелени обществени поръчки, включително техния обем, с цел повишаване на ефективността им;

✓ развитие на законодателството на ЕС, регулиращо управлението на отпадъците;

✓ подпомагане на ефективното използване на водните ресурси чрез създаване и

✓ мониторинг на целите на ниво басейн;

✓ производство на екологични продукти и намаляване на отпадъците във всички фази от жизнения цикъл на продукта, т.е. при извличането на природни ресурси, производствения процес, използването на продукта и окончателното му изхвърляне или рециклиране.

Зелената икономика признава взаимозависимостите на икономическата, социалната и екологичната сфери (трите стълба на устойчивото развитие), като пазарът се въвежда едва след като се спазват съображенията за справедливост и устойчивост и само като подпомагащ ефективното разпределение на ресурсите.⁹ Въпросите за времето и справедливостта са включени в позиционния анализ на зелената икономика като алтернатива на неокласическата икономика. Нови показатели показват какви биха могли да бъдат целите за социална и екологична справедливост, като например в образованието и грамотността, заетостта и безработицата, потреблението, относителното разпределение на богатство и доходите, здравето, обезлесяването, природните активи, рисковете и тенденциите в енергийната ефективност. В този аспект зелената икономика силно защитава необходимостта всяко поколение да остави след себе си адекватен пакет от природни ресурси и обитаема планета. Целта на зелената икономика е да търси решения в полза на благосъстоянието на всички хора, планетата, биосферата и животните. Зелената икономика цели да интегрира идеи и теории, които да помогнат за прекратяване на системните и институционални причини за неравенството и бедността. Така зелената икономика се

⁸ Дорина, Е.Б., Т. В. Буховец, Управление зеленым развитием национальной экономики : Конспект лекций ; Проект «Содействие переходу Республики Беларусь к «зеленой» экономике». – Минск : Белсэкс, 2017

⁹ Бобева, Д., и колектив, Преходът към зелена икономика на европейския съюз и предизвикателства пред финансовия сектор и публичните финанси на България, 2023

оформя като ново направление към икономическата теория, която с течение на времето се е развила в научен формат, оставяйки философския подход зад гърба си¹⁰.

Зелената икономика признава взаимозависимостите на икономическата, социалната и екологичната сфера (трите стълба на устойчивото развитие), като пазарът се въвежда едва след като се спазват съображенията за справедливост и устойчивост и само като улеснител за ефективното разпределение на ресурсите. Подобряване благосъстоянието на хората не зависи само от увеличеното потребление на глава от населението, а и от съхраняването на околната среда и оттам върху човешкото развитие. Въпросите за времето и справедливостта са включени в позиционния анализ като алтернатива на неокласическата икономика. Зелената икономика се фокусира върху устойчивостта, природата, справедливостта и социалните ценности, докато неокласическата икономика предимно върху ефективното разпределение на ресурсите за постигане на икономически растеж.¹¹

Зелената икономика е нисковъглеродна, ефективно използваща ресурсите и социално приобщаваща икономика, в която растежът на доходите и заетостта трябва да се определя от обществените интереси и частните инвестиции, което води до намалени въглеродни емисии и замърсяването на околната среда, за да се повиши ефективността на използването на ресурсите, предотвратявайки загубата на биоразнообразие и екосистеми. Въз основа на анализа на концептуалните основи на концепцията за зелена икономика могат да се направят следните изводи¹²:

- ✓ концепцията за „зелена“ икономика се появи като отговор на продължаващите сериозни негативни промени в околната среда;
- ✓ концепцията за „зелена“ икономика се свързва не само с проблемите на околната среда, но и с проблемите на социалното благополучие на обществото;
- ✓ необходимостта от преход към „зелена“ икономика изисква активна позиция на държавата, обществените организации и сътрудничество между страните;
- ✓ въвеждането на технологични иновации, съчетано с намаляването на използването на невъзобновяеми природни ресурси и използването на възобновяеми природни ресурси, играе критична роля в изграждането на „зелена“ икономика¹³;
- ✓ общественото съзнание, рационалното използване на природните ресурси и интегрираният подход са ключът към ефективността на „зелената“ икономика (пример за страните от Европейския съюз);
- ✓ дискусиите за несъвместимостта на икономическия растеж и „зелената“ икономика допринасят за разработването на оптимално решение, а именно избор към умерена форма на капитализъм, която отчита интересите на обществото и околната среда;
- ✓ устойчивото развитие на всички страни по света е възможно само чрез преход към зелена икономика, използвайки стратегия за зелен растеж, докато БВП като мярка за ефективността на зелената икономика не е от значение, следователно е необходимо да се използват други показатели за измерване, като екологичния отпечатък, Global Green Economy Index (GGEI).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепцията за „зелена“ икономика непрекъснато се развива и допълва с нови практически подходи и методи за нейното изграждане. До сега обществото има общо

¹⁰ Kennet M., Heinemann V. (2006). Green Economics: setting the scene. Aims, context, and philosophical underpinning of the distinctive new solutions offered by Green Economics, *International Journal Green Economics*, Vol. 1, Nos. 1/2, 2006.

¹¹ Пальова, Я., Ролята на публичните финанси за прехода към зелена икономика и устойчиво развитие на България през 2021-2027 г., С., 2022.

¹² Нургисаева, А.А., С.С.Таменова / *Економика: стратегия и практика*, № 3 (15), 2020 г.

¹³ Plachkov, D. (2024). Advancing sustainability: the role of green economy in environmental conservation and resource management. In *ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Vol. 1, pp. 310-314.

разбиране за проблема с ограничените природни ресурси и взаимосвързаността на всичко на планетата Земя, освен това държавите на законодателно ниво са приели стратегии за устойчив растеж и преход към „зелена“ икономика. В бъдеще е необходимо да се проведат допълнителни изследвания, за да се проучи опитът на различни страни, техните подходи към развитието на „зелена“ икономика, характеристиките на различни технологични иновации, за да се натрупа научна информация и да се определи най-много по-успешни, най-добри практики, които ще помогнат за разпространението на знания, развитие на сътрудничеството между страните и „зелените“ икономики на всички страни по света.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Арсовски, Вл., Финансови аспекти на зелената икономика и ролята ѝ за устойчивото развитие: тенденции, динамика, взаимодействие, автореферат, 2023.
2. Бобева, Д., и колектив, Преходът към зелена икономика на европейския съюз и предизвикателства пред финансовия сектор и публичните финанси на България, 2023.
3. Дорина, Е., Т. В. Буховец, Управление зеленим развитието на националната икономика: Конспект лекций; Проект «Содействие на прехода на Република Беларусь към «зелената» икономика». – Минск : Белсэнс, 2017.
4. Митева, А., Същност на зелената икономика в контекста на концепцията за устойчиво развитие, Управление и устойчиво развитие 1/2015.
5. Нургисаева, А., С.С.Таменова. Икономика: стратегия и практика, № 3 (15), 2020 г.
6. Пальов, Я., Ролята на публичните финанси за прехода към зелена икономика и устойчиво развитие на България през 2021-2027 г., С., 2022.
7. Ядгаров, Я.С. История на икономическите учения: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 480 с.
8. Common, M. and Stagl, S. (2005). Ecological Economics. An Introduction. Cambridge: Cambridge University Press, p. 88.
9. Kennet M., Heinemann V. (2006). Green Economics: setting the scene. Aims, context, and philosophical underpinning of the distinctive new solutions offered by Green Economics, International Journal Green Economics, Vol. 1, Nos. 1/2, 2006
10. Plachkov, D. (2024). Green economy: concept and principles. Scientific works of the Union of Scientists in Bulgaria-Plovdiv. Series A. Social Sciences, Art & Culture.
11. Plachkov, D. (2024). The green circular economy: A comprehensive review and future perspectives. In E3S Web of Conferences, Vol. 585, p. 11010.
12. Plachkov, D. (2024). Advancing sustainability: the role of green economy in environmental conservation and resource management. In ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vol. 1, pp. 310-314.
13. Plachkov, D. (2024). The Role of Green Economy in Advancing Renewable and Clean Energy in Transportation. In Conference on Sustainable Urban Mobility. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 548-560.



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

THE ROLE OF NON-MATERIAL INCENTIVES IN EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE

Plamena Plachkova

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This paper explores non-material incentives as a key driver of employee engagement, satisfaction, and productivity. While financial rewards remain important, long-term motivation is deeply rooted in the individual's need for recognition, growth, and a sense of belonging. The study analyzes different forms of non-material motivation – from recognition programs and training to corporate culture and flexible work conditions – and their impact on employee retention and performance. It highlights modern human resource management approaches and practical examples that demonstrate the strategic importance of non-material incentives in building effective employer-employee relations.

Keywords: non-material incentives, motivation, human resources, recognition, development, corporate culture, organizational behavior.

НЕМАТЕРИАЛНОТО СТИМУЛИРАНЕ КАТО ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА СИСТЕМАТА „РАБОТНИК-РАБОТОДАТЕЛ“

Пламена Плачкова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда нематериалното стимулиране като ключов фактор за изграждане на устойчива, ангажирана и продуктивна работна среда. Докато материалните възнаграждения са важни, дългосрочната мотивация на служителите се корени в потребността им от признание, развитие и принадлежност. Изследването анализира видовете нематериални стимули – от програми за признание и обучения, до корпоративна култура и гъвкави условия на труд – и тяхното въздействие върху удовлетвореността, задържането и представянето на персонала. Представени са съвременни управленски подходи и примери от практиката, които подчертават нуждата от стратегически фокус върху нематериалното стимулиране като елемент от модерния кадрови мениджмънт.

Ключови думи: нематериално стимулиране, мотивация, човешки ресурси, признание, развитие, корпоративна култура, организационно поведение.

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвкупността от вътрешни и външни движещи сили, които подтикват човек към действие за постигане на определени цели се нарича *мотивация*. Във всяка една организация, която активно използва човешките ресурси, е важно да се обърне внимание на мотивацията на служителите. Ефективността на изпълнение на дадена дейност се определя не толкова от уменията на кадрите, колкото от техния стимул да прилагат възможностите си и да разкрият пълния си потенциал. Мотивацията, от своя страна, е насочена към удовлетворяване изискванията и очакванията на персонала, като основните елементи на мотивационния процес са потребностите на човек и възнаграждението. Потребностите са основен мотиватор, който провокира служителите на дадена компания да извършват определена дейност.

Голямо значение в удовлетворяването на потребностите има възнаграждението, тъй като служи за стимулиране на служителите към ефективна работа, но в съвременния динамичен бизнес свят, ефективната връзка между работник и работодател е ключов фактор за успеха на всяка организация. Докато материалното стимулиране (заплати, бонуси, придобивки) играе важна роля, все по-голямо значение придобива и нематериалното стимулиране. Неговият обхват за влияние обаче е ограничен, въпреки че теоретиците приемат, че се явява базов, основен, фундаментален стимул, без който успехът е под въпрос. Материалното стимулиране е необходим и водещ момент във взаимоотношенията работодател-служител. Неговият обхват за влияние обаче е ограничен, въпреки че теоретиците приемат, че се явява базов, основен, фундаментален стимул, без който успехът е под въпрос¹. То се фокусира върху вътрешната мотивация на служителите, тяхното признание, развитие и чувството им за принадлежност към компанията, защото в

¹ Давчев, А., Възможности за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място. Монография, АИ Талант, Пловдив 2017.

съвременната икономическа и социална среда човешкият капитал е основен ресурс, отговорен за стабилността и успеха на всяка организация².

Нематериалното стимулиране обхваща всички форми на мотивация, които не включват директно финансово възнаграждение. То се основава на признаването на индивидуалните нужди, стремежа към признание, развитие и смислена работа. Основната цел на стимулирането на труда е хората да извършват дейността си в по-голяма степен от фиктивно определените отговорности в трудовите правоотношения. Тази цел може да бъде постигната единствено при системен подход и подходяща мотивация³.

СЪЩНОСТ НА НЕМАТЕРИАЛНОТО СТИМУЛИРАНЕ

Нематериалното стимулиране обхваща широк спектър от практики, които целят да мотивират служителите чрез фактори, различни от финансовите. То е онази необходима добавка, която затваря комплекса от усилия, вложени по обгрижване на работника.⁴ Тези фактори често са свързани с психологическите и социалните нужди на индивида. Такива са публичното или личното признаване на постиженията и усилията на служителите, осигуряване на обучения, курсове, менторство и кариерно израстване, предоставяне на по-голяма свобода при изпълнение на задачите и възлагане на значими проекти, създаване на комфортна, подкрепяща и вдъхновяваща атмосфера. Гъвкавото работно време, възможността за работа от дистанция и други мерки, подкрепящи благосъстоянието на служителите им дава възможност за баланс между личен и професионален живот. Също много важен момент в отношенията работник – работодател е изграждането на силна корпоративна култура, в която всеки служител се чувства ценен и причастен към целите на компанията, за да се създаде чувство за принадлежност и значимост⁵.

Когато служителите се чувстват оценени и имат възможности за развитие, тяхната мотивация нараства. Това води до по-висока ангажираност с работата и по-добри резултати. Мотивираните и ангажирани служители са по-продуктивни, защото са по-склонни да полагат допълнителни усилия и да търсят иновативни решения.

Когато служителите се чувстват удовлетворени и ценени, те са по-склонни да останат в компанията за по-дълго време, а това от своя страна намалява разходите за набиране и обучение на нови кадри.

Подкрепящата работна среда и чувството за принадлежност насърчават отворената комуникация и ефективното сътрудничество между служителите и ръководството. Нематериалното стимулиране помага за изграждането на позитивна и сплотена корпоративна култура, която привлича и задържа таланти хора, което от своя страна води до повишаване на имиджа на работодателя – компаниите, които инвестират в нематериалното стимулиране, се радват на по-добър имидж сред потенциалните служители, което улеснява процеса на набиране на персонал⁶.

ПРИМЕРИ ЗА УСПЕШНО ПРИЛАГАНЕ НА НЕМАТЕРИАЛНО СТИМУЛИРАНЕ

Съвременната система за управление на персонала се базира върху търсенето и прилагането на иновационни методи, включващи правилната мотивация (административна, икономическа или социалнопсихологическа), които за всеки служител са достатъчно

² Davchev, A. (2018). Promoting Sales by Introducing and Optimizing Algorithms for Working in the Touristic Sector. UARD Jubilee International Scientific Conference. pp. 299-306.

<https://regions.uard.bg/index.php/jubilee/jisc/paper/view/145>

³ http://nauchnitrudove.au-plovdiv.bg/wp-content/uploads/2019/06/sw_47_01_2016.pdf

⁴ Давчев, А., Възможности за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място. Монография, АИ Талант, Пловдив 2017.

⁵ https://kontakti.org/wp-content/uploads/2024/07/Sbornik_52_NTS_Site.pdf#page=94

⁶ https://jmsd.bg/files/articles/32/32-26_M_Usheva-2.pdf

основание за максимално самоотдаване в професионалната сфера. Независимо от динамично развиващата се и променяща се среда принципите на управление на персонала трябва да отговарят на изискванията за системност, комплексност и други научни подходи към управлението⁷. Съвременните методи за управление на персонала трябва да бъдат построени върху свободата на личността, чувството за отговорност и лоялност, екипната работа и зачитането на индивидуалността и таланта, и на тази основа да се формират новите принципи на кадровия мениджмънт. За да се повиши качеството на кадровия мениджмънт е необходимо, след определянето на стратегията за управление на персонала и принципите за работа с него, да се оптимизира структурата за управление на човешките ресурси, процесите и функциите на управление, съвременните методи за работа с кадрите, системата за мотивация и стимулиране.

Изготвянето на мотивационната стратегия е една от важните задачи на мениджмънта във всяка организация. Тя е необходимо да съдържа цялостна концепция за това как ще бъдат подкрепяни служителите на фирмата при изпълнение на трудовите си дейности. Това включва както изработване на самите стимули, така и внедряването им в трудовите процеси, съблюдаването на правила и графици за изпълнение. Крайната цел е разбира се, тази стратегия да бъде ефективна, защото ако тя не е, това ще се отрази на резултатите на цялата фирма. А за да бъде ефективна, основното, което трябва да се спазва, е изискването тя да отговаря на очакванията на служителите.

Диагностицирането на предпочитаните от служителите стимули следва да бъде достатъчно детайлно, добре насочено, както към възможностите на фирмата да осигури съответния стимул, така и към служителите да пожелаят точно този стимул. Когато възможностите и желанията съвпадат, тогава внедряването на съответните стимули в работеща система не би следвало да представлява трудност.

Осъвременяването на мотивационната стратегия и различните техники е задължително, ако организацията иска да притежава работоспособен и мотивиран персонал⁸. В зависимост от структурата, сектора и културата на дадена организация, подходите към нематериално стимулиране могат да варират. Някои от тях могат да бъдат:

- Въвеждане на програми за признаване на служители - "служител на месеца", награди за постижения;
- Осигуряване на възможности за вътрешно обучение и развитие, като участие в семинари, уъркшопи, менторски програми и др.;
- Създаване на гъвкави условия на труд;
- Организиране на тиймбилдинг събития и социални инициативи;
- Индивидуализиран подход към служителите – уважение към личните нужди и цели;
- Възможност за участие в социални и доброволчески инициативи.

Докато материалните стимули са осезаеми и често се свързват с краткосрочна мотивация, нематериалното стимулиране, основано на отношение, има потенциала да изгради по-дълбока и трайна връзка между работник и работодател, водеща до по-голяма удовлетвореност, лоялност и ефективност. Отношението на ръководството и колегите към служителя е фундаментално за неговото емоционално състояние на работното място. Когато служителът се чувства ценен и разбран, неговата вътрешна мотивация нараства значително.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

⁷ Davchev, A., & Petkov, S. (2023). New opportunities for entrepreneurship in rural areas, based on migration processes on the example of the city agglomeration. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions", Vol. 4, No. 1.

⁸ Peck, J. Work-place: the social regulation of labor markets. The Guilford Press, NY, USA, 1996.

Нематериалното стимулиране не е просто "допълнение" към материалното, а съществена част от ефективната система „работник-работодател“. Инвестирането в признание, развитие, автономност и позитивна работна среда води до по-мотивирани, ангажирани и продуктивни служители, намалява текучеството и укрепва корпоративната култура. В крайна сметка, това се отразява положително на успеха и устойчивостта на цялата организация. Работодателите, които осъзнават важността на нематериалното стимулиране и го интегрират в своите стратегии, създават по-здрави и по-ефективни взаимоотношения със своите служители, което е от полза и за двете страни. В свят, в който хората търсят не само доход, но и смисъл, нематериалното стимулиране се утвърждава като ключ към успешния организационен климат.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Маслоу, Е. Мотивация и личност, С., Кибеа, 2001.
2. Давчев, А., Възможности за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място. Монография, АИ Талант, Пловдив 2017
3. Максвел, Дж. 21 незаменими качества на лидера. Библиотека Бизнес. ИК Изток Запад, С., 1999.
4. Рибов, М. Управление на конкурентоспособността. С., 2003.
5. Терзиев, В., Младенов, Ю. 2013. Мотивация на персонала. Ново знание 2-2.
6. Davchev, A., & Petkov, S. (2023). New opportunities for entrepreneurship in rural areas, based on migration processes on the example of the city agglomeration. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions", Vol. 4, No. 1.
7. Davchev, A. (2018). Promoting Sales by Introducing and Optimizing Algorithms for Working in the Touristic Sector. UARD Jubilee International Scientific Conference. pp. 299-306. <https://regions.uard.bg/index.php/jubilee/jisc/paper/view/145>
8. http://nauchnitrudove.au-plovdiv.bg/wp-content/uploads/2019/06/sw_47_01_2016.pdf
9. https://kontakti.org/wp-content/uploads/2024/07/Sbornik_52_NTS_Site.pdf#page=94
10. https://jmsd.bg/files/articles/32/32-26_M_Usheva-2.pdf



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

THE IMPACT OF MIGRATION PROCESSES ON THE LABOR MARKET IN BULGARIA

Delyan Plachkov

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This study explores the impact of migration processes on Bulgaria’s labor market in the context of demographic change, socio-economic transformation, and the globalization of labor. It analyzes the negative effects of ongoing emigration — including population decline, brain drain, and structural unemployment — as well as the potential positive contributions of return migration and the inflow of foreign labor. The research examines the challenges faced by institutions and policies in employment, integration, and human capital development. It provides recommendations for more flexible and targeted measures to ensure the sustainable development of the labor market.

Keywords: migration, labor market, emigration, immigration, employment, demography, human capital, integration.

ВЛИЯНИЕ НА МИГРАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ТРУДА В БЪЛГАРИЯ

Делян Плачков

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда влиянието на миграционните процеси върху пазара на труда в България в контекста на демографските промени, социално-икономическите трансформации и глобализацията на труда. Анализирани са както негативните ефекти от продължителната емиграция – включително демографския срив, изтичането на квалифицирани кадри и структурната безработица, така и потенциалните позитиви, свързани със завръщането на българи от чужбина и имиграцията на чуждестранна работна ръка. Разгледани са предизвикателствата пред институциите и политиките в сферата на заетостта, интеграцията и човешкия капитал. Изследването предлага препоръки за прилагане на по-гъвкави и целенасочени мерки за устойчиво развитие на трудовия пазар.

Ключови думи: миграция, пазар на труда, емиграция, имиграция, заетост, демография, човешки капитал, интеграция.

УВОД

Миграционните процеси заемат все по-централно място в изследванията, посветени на социално-икономическото развитие на България. В контекста на глобализиращата се икономика, нарастващата мобилност на трудовата сила и демографските предизвикателства¹, въпросът за влиянието на миграцията върху пазара на труда придобива ключово значение. България се сблъсква с непрекъснати процеси на изходяща миграция (емиграция) от началото на прехода към пазарна икономика, която оказва дългосрочно въздействие върху демографския профил на страната, нивото на заетост, структурата на работната сила и, не на последно място, върху иновационния потенциал. Същевременно през последните години се наблюдават и обратни тенденции – завръщане на част от българите от чужбина, както и привличане на чуждестранни граждани (имиграция), макар тези потоци да са значително по-малки като обем.

Целта на изследването е да анализира конкретните въздействия на миграционните процеси върху пазара на труда в България, като се опираме на реални емпирични данни и научни източници.

Миграционните процеси в България са тясно свързани с промените в политическата, икономическата и социалната сфера през последните три десетилетия. След 1989 г. страната става по-отворена към световните пазари на труд, а българските граждани получават възможност да се реализират професионално в страни с по-висок жизнен стандарт (НСИ, 2022). Това води до интензивна емиграция, която в голяма степен е съставена от млади и квалифицирани кадри – лекари, медицински сестри, инженери, IT специалисти и други (Белева, 2023). Според Евростат, между 2007 и 2023 г. над 1,1 милиона българи са се установили в страни от Европейския съюз (Eurostat, 2024), което е значителна цифра на фона на общото население на България. През последните десетилетия вътрешните миграционни процеси, и по-точно „малък град – голям град” и „село – град”, все по-тежко

¹ Давчев, А. (2018). Възможности за преодоляване на демографските проблеми на българското село. Сборник доклади от Международна научно-практическа конференция „България на регионите“ 2018, стр. 327-331.

Давчев, А. (2018). Съвременни проблеми и тенденции в развитието на българското село. Сборник доклади от Международна научно-практическа конференция „България на регионите“ 2018, стр. 327-331.

изменят облика на страната – факт, който несъмнено оказва сериозно влияние върху икономическото ѝ развитие.²

ДЕМОГРАФСКИ АСПЕКТИ НА МИГРАЦИЯТА

Отрицателният прираст и продължаващата емиграция водят до намаляване на населението и застаряване на работната сила. Този тренд има редица негативни последици за пазара на труда и за социалноосигурителната система. Съкращава се броят на младите хора, които биха могли да влязат на пазара на труда, а средната възраст на работещото население се повишава (НСИ, 2022). При това положение фирмите все по-често срещат дефицит на персонал, особено в сектори, изискващи средна и висока квалификация – например здравеопазване, образование, информационни технологии и инженерни дейности. Ако преди 20 години тези проблеми можеха да се смятат за потенциални, то днес те са реален факт, задържащ икономическия растеж.

ИЗМЕНЕНИЕ В СТРУКТУРАТА НА ЗАЕТОСТТА И ПРОФЕСИОНАЛНИЯ ПРОФИЛ НА РАБОТНАТА СИЛА

Високата степен на емиграция на квалифицирани кадри (т.нар. „brain drain“ – изтичане на мозъци) води до сериозни дисбаланси на пазара на труда. Компании, които се нуждаят от специфични умения, често остават без достатъчно кандидати и/или са принудени да предлагат по-високи възнаграждения, за да привлекат и задържат работна ръка. Това има двойок ефект: от една страна, вдига разходите за труд и повишава конкурентоспособността на квалифицираните специалисти, но от друга – може да натовари финансово по-малките предприятия, които нямат капацитета да увеличават заплатите рязко. В резултат на това нееднородно нарастване на възнагражденията се получава нарастване на социалното и икономическото неравенство.

Съществена промяна се забелязва и в структурната безработица. Част от населението, останало в България, невинаги притежава търсената квалификация или опит за позициите, които се отварят поради недостиг на кадри. Това води до парадоксална ситуация – едновременно има свободни работни места в сектори с висока добавена стойност и безработица сред лица без нужната квалификация (Белева, 2023)³. В същото време отрасли като хотелиерство, земеделие и строителство все по-често се обръщат към работници от трети страни (Украйна, Молдова и др.), за да компенсират недостига на местна работна ръка.

ПРАВИТЕЛСТВЕНИ ПОЛИТИКИ И ИНИЦИАТИВИ ЗА ЗАДЪРЖАНЕ И ПРИВЛИЧАНЕ НА КАДРИ

Липсата на активно провеждана регионална политика увеличава различията в социално-битово, комуникационно, инфраструктурно и пр. естество и създава практически непреодолими пречки за пълноценно съществуване.⁴

Българските институции през последните години осъзнаха негативните последици от интензивната емиграция и започнаха да прилагат мерки, целящи да задържат младите и квалифицирани граждани в страната. Сред тях са стипендии и програми за млади специалисти, облекчени процедури за стартиране на собствен бизнес, както и улеснения за получаване на българско гражданство за висококвалифицирани имигранти. Въпреки това, ефектът от тези политики остава ограничен. Част от завърналите се българи срещат

² Давчев, А., Възможности за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място. Монография, АИ Талант, Пловдив 2017.

³ Белева, И. (2023). Пазарът на труда в България: динамика, структурни промени и новите предизвикателства от началото на XXI век.

⁴ Давчев, А., Възможности за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място. Монография, АИ Талант, Пловдив 2017.

трудности при признаване на натрупания в чужбина опит. Съществуващата административна бюрокрация, както и не винаги адекватното съответствие между нуждите на пазара на труда и предлаганата работа, възпрепятстват по-успешната професионална реализация на имигрантите и ре-емигрантите.

Друг аспект на политиките за смекчаване на негативните ефекти от миграцията е привличането на чуждестранни студенти чрез облекчаване на приема във висшите учебни заведения. Целта е да се повишат както броят на записаните студенти, така и възможностите им да останат в България и да се интегрират в националната икономика след дипломиране. Тези мерки могат да помогнат за частична компенсация на демографските дефицити, но силно зависят от цялостната бизнес среда и перспективите за кариерно развитие в страната.

ИМИГРАЦИЯ И НЕЙНОТО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ПАЗАРА НА ТРУДА

През последните години се наблюдава леко увеличение на имиграцията в България, особено на граждани от страни извън ЕС, които търсят възможности за работа в отрасли с недостиг на кадри. Макар тези потоци да остават далеч по-малки от обема на емиграцията, те представляват важно явление, което може да облекчи някои сектори, изпитващи остър недостиг на труд (НСИ, 2022)⁵. Трудност обаче са процедурите по издаване на разрешителни за работа и дългите бюрократични процеси, които често отблъскват потенциални квалифицирани имигранти.

Допълнителен аспект е културната адаптация и интеграцията на имигрантите. Недостатъчната подкрепа при изучаване на български език и липсата на ясни механизми за социална адаптация могат да доведат до изолация на тези групи и да подкопаят положителния ефект, който те биха могли да имат върху пазара на труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Влиянието на миграционните процеси върху пазара на труда в България е многопластов феномен. От една страна, емиграцията на млади и квалифицирани кадри води до „изтичане на мозъци“ и задълбочава дефицита на човешки ресурс. Този процес има пряко отражение върху икономическия растеж, иновационния капацитет и устойчивостта на социалните системи. От друга страна, завръщането на българи от чужбина и увеличаващият се брой имигранти, макар и по-малък, съдържат потенциал за позитивно въздействие върху пазара на труда, особено ако са създадени подходящи условия за тяхната интеграция.

Според мен държавните политики следва да бъдат по-гъвкави и целенасочени към настоящите нужди на пазара на труда. Необходими са системни мерки за стимулиране на младежката заетост и за привличане обратно на българските специалисти в ключови области: здравеопазване, ИТ, инженерни дейности. Тези мерки трябва да включват подобряване на възнагражденията и условията на труд, както и насърчаване на научната и развойна дейност у нас.

В допълнение, смятам, че България има нужда от по-ефективна система за интеграция на имигрантите, която да обединява усилията на държавата, образователните институции и бизнеса. Така би се запълнило празното пространство от липсваща или недостатъчна квалифицирана работна ръка. Ако погледнем опита на други европейски държави, виждаме, че имиграцията може да бъде двигател за икономически растеж, стига да има работещи механизми за адаптация и кариерно развитие.

Като цяло, миграционните процеси оказват едновременно положителен и отрицателен ефект върху българския трудов пазар. Негативните аспекти могат да бъдат смекчени, ако се прилагат дългосрочни стратегии и ако се създаде подходяща бизнес среда. Подкрепата за младите таланти, инвестициите в образованието, насърчаването на

⁵ НСИ (Национален статистически институт) (2022) Население и демографски процеси през 2022 година.

иновациите и по-гъвкавите административни процедури за работа и пребиваване на чужденци са едни от ключовите фактори за стабилизиране и развитие на трудовия пазар в страната.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Белева, И. (2023). Пазарът на труда в България: динамика, структурни промени и новите предизвикателства от началото на XXI век.
2. Давчев, А. (2018). Възможности за преодоляване на демографските проблеми на българското село Сборник доклади от Международна научно-практическа конференция „България на регионите“ 2018, стр. 327-331.
3. Давчев, А., Възможности за формиране на конкурентни предимства в туристическата индустрия чрез повишаване на комфорта на работното място. Монография АИ Талант Пловдив 2017.
4. Давчев, А. (2018). Съвременни проблеми и тенденции в развитието на българското село. Сборник доклади от Международна научно-практическа конференция „България на регионите“ 2018, стр. 327-331.
5. Eurostat (2024) EU population diversity by citizenship and country of birth. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_population_diversity_by_citizenship_and_country_of_birth.
6. НСИ (Национален статистически институт) (2022) Население и демографски процеси през 2022 година. Available at: <https://www.nsi.bg/>.



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Plamena Plachkova

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This paper examines organizational change as an inevitable process in today's dynamic environment and focuses on the strategies used to manage it effectively. It analyzes the external and internal forces driving change and identifies three primary types of transformation: adaptive, innovative, and radically renewing change. Based on these types, five strategic approaches are presented: directive, negotiation-based, normative, analytical, and action-oriented strategies. The paper also explores models for strategic development—reactive, actively specialized, and systematically proactive—as well as the concept of real-time change. It identifies key factors influencing the choice of strategy, including the level of resistance, change tempo, leadership dynamics, and information requirements. The study emphasizes the role of the manager in making flexible, informed, and timely decisions to ensure successful adaptation and innovation.

Keywords: organizational change, change management strategies, innovation, resistance, leadership, adaptation, strategic development, models of change.

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

Пламена Плачкова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда организационната промяна като неизбежен процес в съвременната динамична среда и поставя акцент върху стратегиите, чрез които тя може да бъде управлявана ефективно. Анализирани са външните и вътрешните сили, предизвикващи необходимост от промяна, както и основните типове трансформации – адаптивна, обновяваща и радикално обновяваща промяна. Въз основа на тях са представени пет стратегически подхода: директивна, чрез преговори, нормативна, аналитична и насочена стратегия. Разгледани са също модели за стратегическо развитие – реактивен, активно специален и активно систематичен модел, както и концепцията за реалновременна промяна. Изведени са основните фактори, влияещи върху избора на стратегия, включително степента на съпротива, темпа на промяната, лидерските позиции и информационните изисквания. Изследването подчертава ролята на мениджъра в процеса на вземане на гъвкави, информирани и навременни решения с цел успешна адаптация и иновация.

Ключови думи: организационна промяна, стратегии за управление, иновации, съпротива, лидерство, адаптация, стратегическо развитие, модели на промяна.

ВЪВЕДЕНИЕ

Същността и природата на промяната като категория в икономическата наука е обект на научни изследвания от началото на ХХ век. Твърденията на авторите се свеждат до нейното разглеждане като: „...явление, което е твърде често срещано и засягащи всички хора. Никога преди в историята на човечеството до сега не е имало толкова много и толкова често промени...“. Промяната е не само необходимост, но и нещо толкова естествено, че човешкото съществуване е немислимо без нея.

Анализирайки съвременните теории в областта на промяната като социален феномен, не можем да не посочим името на Уинфърд Дъч Холанд. Многобройните му публикации намират голямо практическо приложение в много фирми, които по една или друга причина да променяли своята дейност. Според този автор 80-те години са десетилетие на откритие на промяната. През този период фирмите, в рамките на една година предприемат повече промени, отколкото през цялото предишно десетилетие.

В най-общ смисъл промяната е друг вид, друга същност, качество или състояние, различно от предишното.

Проблемът за промените в организациите е особено актуален в динамично развиващата се среда на нашето време и едновременно с това е доста сложен. Тази сложност произтича от факта, че основните промени протичат във всички процеси / социални, икономически, политически, междуличностни и личностни/, засягащи пряко и косвено външната и вътрешната среда на организацията. Тези промени водят до нови очаквания, претенции, изисквания, отнасящи се до цялостната дейност на организацията¹.

В двадесет и първи век – векът на динамичното развитие, приспособяването към промените и възприемането на иновациите е равнозначно на оцеляване, на възможност за продължаване на съществуване на организацията и нейното по нататъшно развитие².

¹ Plachkov, D. (2019). Financial risk management in agriculture. In Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions”, Vol. 2, No. 1.

² Davchev, A. (2018). Promoting Sales by Introducing and Optimizing Algorithms for Working in the Touristic Sector. UARD Jubilee International Scientific Conference. pp. 299-306.

А ако не се усети промяната?

Ако липсва способност за усещане на промените, това е опасно. Тогава се проявява синдромът на „сварената жаба“ . Осезателните органи на жабата са така устроени, че не реагират на постепенни плавни промени на звук, налагане, зрителен образ и топлина. Ако се сложи жаба в джезве и водата се подгръва бавно, жабата ще се свари без изобщо да го усети и при това доволна и щастлива, че си „джапа“ на топло. Синдромът на „сварената жаба“ ще се наблюдава все по-често при всички фирми, които не са създали или са се лишили от органи за контакт със средата , или ако са ги създали, не са ги донастроили на нисък праг на чувствителност.

Всяка организация, за да оцелее , трябва да бъде адаптивна, т.е. да е способна да се променя, за да отговори на измененията в средата. Поради тази причина промяната е не само един от най-важните процеси в една организация , а и единствената възможност за нейното оцеляване³.

Промяната в съвременния организационен свят е неизбежна и е по-скоро естествено състояние. Съществуват много причини, които принуждават организациите да се променят / промяна на технологиите, взрив на нови познания, морално остаряване на продуктите, природата на работната ръка/ и ако на тези причини не бъде обърнато внимание, това би се отразило пагубно на организационната ефективност. Организациите могат да реагират на необходимостта от промяна по различни начини. Единият е просто да се реагира на криза. Този начин е слаб и неефективен, тъй като се пренебрегва инициативността и контролът. По-пълноценен и ефикасен подход е планирането на промените и осъзнаването на необходимостта от структурирано отношение към тях във всички аспекти на организационната дейност⁴.

Настоящата разработка е с цел да се анализират основните причини за организационна промяна, като се разгледат както външните, така и вътрешните фактори, които я провокират. Чрез теоретичен преглед и практически примери ще се подчертае значението на навременното и адекватно управление на промените за успешното функциониране на съвременните организации.

СЪЩНОСТ И ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Организационна промяна

Промените са едно от малкото „сигурни неща“, които съпътстват дадена организация. Те са неизбежни, непрекъснати, понякога и нежелани, а понякога предизвикани. Организациите и хората изпитват нужда от промяна, но и се страхуват от нея. Мениджърите трябва да свикват с промяната. Те не трябва просто да реагират на промените около тях , трябва да ги предизвикват и управляват.

Определение: Организационната промяна /ОП/ може да бъде всяка промяна, която мениджърите осъществяват, за да променят начина, по който се извършва дейността на фирмата и се постигат нейните цели. Като ОП може да се разгледа най-елементарен процес – смяна на работното помещение, инсталиране на нова фотокопирна машина и т.н., до най-сложно изменение в структурата на организацията, нивата на управление и др.

³ Плачков, Д. (2024). Управление на пазарния риск във финансовите институции: практики и предизвикателства. Научни трудове на на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура, 7, 12-15.

Давчев, А. 2017. Правилният подбор и задържането на кадри като конкурентно предимство на бизнес организацията. Научни трудове на Съюза на учените–Пловдив. Серия А: Обществени науки, изкуство и култура, том 4, 124-126.

⁴ Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, 1 (1), 5–41.

<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Видове организационни промени:

Тактическа – непрекъснати еволюционни промени , провеждани в рамките на съществуващата организация на управление, непрекъснат процес на подобряване на съществуващите методи на управление , разпределение на правомощията и отговорностите.

Стратегическа – засяга основите на фирмената организация и поведение. Тя е основа за провеждане на тактическа ОП.

Пол Нат определя следните основни видове организационна промяна:



Фиг. 1. Основни типове организационна промяна на Пол Нат

Според това, дали са предварително подготвени и умишлено предизвикани от мениджърите или не, ОП могат да бъдат разделени на два основни типа:

Планирана промяна – свързана е с целенасочен подход към събитията. При нея мениджърът се опитва да изпревари бъдещето и да види организацията такава, каквато трябва да бъде, ако действа в бъдещето.

Промяна-реакция – тогава, когато промяната се извърши по причина, че действителността не отговаря на изискванията на настоящето –налице е отрицателно влияние върху дейността и резултатите от нея и мениджърите са принудени да предприемат някакви действия. Мениджърът никога не би могъл да предвиди бъдещето развитие в детайли , но предварително планиране може да ограничи и намали наличието на периоди на несъответствие между поведението на организацията и целите на мениджмънта.

ПРИЧИНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Управлението на организационната промяна е процес, при който една организация планира, внедрява и контролира промени в своите структури, процеси и култура, за да се адаптира към вътрешни и външни фактори⁵:

1. Външни причини

1.1. Технологичен напредък – нови технологии налагат промени в производствените процеси, информационните системи или продуктите.

1.2. Икономически фактори – инфлация, рецесия, валутни колебания или промени в търсенето.

1.3. Конкуренция – поява на нови конкуренти или промяна в стратегиите на съществуващи.

⁵ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

1.4. Законодателство и регулации – нови закони или промени в нормативната база.

1.5. Социални и демографски причини – промяна в нагласите, ценностите или структурата на работната сила.

1.6. Глобализация – навлизане на нови пазари или необходимост от международна адаптация.

2. Вътрешни причини:

2.1. Нова визия или стратегия – промяна в ръководството или посоката на развитие.

2.2. Неефективност на текущите процеси – нужда от оптимизация, намаляване на разходи или подобряване на качеството.

2.3. Проблеми в културата или климата на организацията – ниска мотивация, високо текучество или конфликтни взаимоотношения.

2.4. Растеж или намаляване на обема на дейността – разширяване на пазари, сливания и придобивания или съкращения.

2.5. Информационни системи и дигитализация – нужда от внедряване на нови ИТ решения.

МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

1. Тристъпковият модел за промяна на Курт Левин

Курт Левин бе един от най-ранните изследователи на промяната. Основният му модел за промяна в три стъпки постави основата на голяма част от съвременната теория за промяна. Всъщност високо оцененият осем-стъпков модел на Джон Котър е вероятно разширяване на първоначалната версия на Левин. Въпреки че моделът на Левин изглежда опростен в сравнение с последващите, това беше началото на развитието на управлението на промените. Сам по себе си моделът има ограничено практическо приложение сега, но е полезно да разберем историческото му влияние и значение.

Левин идентифицира простия си подход към промяната в своя документ от 1947 г. „Граници в груповата динамика“, който анализира редица групови поведения в сложни, математически детайли. Три-етапната структура, която той идентифицира, залага, че успешната промяна се постига чрез процес на:

- Размразяване;
- Промяна;
- Замръзване⁶.

Стъпка 1. Размразяване /Unfreeze/

Хората са естествено устойчиви към промените и непознато. Именно тази първа стъпка на Левин, е предназначена да премахне или преодолее тази съпротива. Той твърди, че хората трябва да сменят навиците си и да бъдат принудени да разглеждат критичната ситуация и практики, за да могат те да видят проблемите и да разберат необходимостта от промяна. Това може да е трудно и може да изисква „катарзис“, за да се премахнат „предразсъдъците“.

„За да се отвори обвивката на самодоволството и самоуправството, понякога е необходимо да се създаде умишлено емоционално раздвижване.“

С други думи, за да започнете процес на промяна, трябва да започнете с разклащане на статуквото, така че хората да могат да виждат и приемат проблемите с текущото състояние на нещата.

Стъпка 2. Промяна

На този етап промяната се осъществява. Това ще включва определено ниво на хаос и катаклизми – цената, която трябва да се плати за трайна промяна. Първоначалните усилия, които изискват хората да се адаптират и усвоят нови умения, вероятно ще забавят

⁶ Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

организацията в началото, докато преходът не завърши. В зависимост от мащаба на промените, преходът може да бъде за дълъг период от време.

Стъпка 3. Замразяване /Freeze/

Този последен етап е този, който Левин определя като най-важен, като признава, че постигането на желано състояние не е достатъчна мярка за успеха на промяната. Въпреки краткосрочното подобрене, производителността може лесно да се върне към нивата преди промяна, ако не е подсилена и поддържана правилно. По този начин Левин твърди, че превръщането на промяната в постоянна трябва да бъде вградено в плана за промяна от самото начало. След като промяната е финализирана, е необходимо организирано усилване за „замразяване“ на новия начин на работа, за да се гарантира, че промяната е трайна и че хората не се изплъзват назад към по-познати навици.

Кърт Левин определя основната слабост в процесите на промяна с липса на внимание, произхождащо от човешкия фактор. Анализът на груповата динамика го кара да определи два значителни провала – преди и след прилагането на промяната: липса на подготовка и липса на последващи действия. След като нуждата от тези два елемента се изясни, мениджърите могат да се замислят за промяна.

Левин се счита за „баща на развитието на организацията“ и може би също може да бъде наречен баща на теорията за управление на промените.

2. Осем-степенния модел на Котър за управление на промяната

Осем стъпковият модел на Джон Котър предлага методология за успешна промяна.

Стъпки 1, 3 и 4 премахват замразяването на съществуващата култура на организацията⁷.

Стъпка 1. Установете чувство за спешност

- Дефинирайте спешни причини, поради които вашата организация трябва да се промени – конкурентоспособност, финансови показатели, развитие и пр.

- Задръжте инерцията и скоростта на спешност. 75% от мениджърите трябва да вярват, че статуквото е неприемливо, за да се започне с промените трябва вземете в предвид следните аспекти за участниците в промяната – какво ще спечелят, как ще се разрастнат, какви материални или нематериални блага ще извлекат от въпросната промяна

- Направете статуквото по-опасно от преминаването към неизвестното – покажете им цифров план (или някаква визуализация), попитайте ги, сменяйте темпа на конюнктура и ретроспекция, за да осъзнаят колко промяната е нужна на самите тях.

Стъпка 2. Формирайте мощна коалиция около промяната

Съберете група хора с власт изразяваща се с тяхната позиция, експертиза, достоверност, доказано лидерство и се доверете един на друг, за да водите заедно промяната.

За да създадете своя екип-мечта:

- Определете индивиди, които подкрепят промените, т.е. доверени, влиятелни хора
- Освен изпълнителния директор, включете хора от ключови функции, примерно HR, финанси и клиенти, ръководители на отдели или топ-изпълнители.

Стъпка 3. Създайте визия

Промяната ви се нуждае от вдъхновяваща визия за бъдещето, в което хората ще вярват и за което ще искат да работят. Въпреки това:

- Само 30% от времето на лидера се изразходва за „предвиждане“ и подготовка за бъдещето.

- Само 58% от лидерите смятат, че са „високо ефективни“ във вдъхновяването на другите към „предизвикателна визия за бъдещето“.

⁷ Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Направете визията си по-мощна:

- Комуникация на визията трябва да е за една минута или по-малко;
- Визията трябва да е силна, емоционална и привлекателна .

Стъпка 4. Предайте визията

Колко добре комуникирате визията, определя успеха на вашата промяна. Обмислете следното:

- 66% от служителите казват, че не получават достатъчно информация по време на промяна.
- 71% от служителите смятат, че мениджърите им не отделят достатъчно време за обяснение на плановете за промяна и цели.
- Не подценявайте колко време ще Ви е необходимо, за да обсъждате промените.
- Лидерите и мениджърите трябва да „водят разговора“ и да демонстрират необходимото поведение за промени

Стъпки 5, 6 и 7 са за превръщането на нещата в дългосрочни промени.

Стъпка 5. Премахване на препятствия

Разрушаването на бариерите дава възможност на хората да направят промяната реалност. Имайте предвид, че:

- 71% от ръководителите определят ангажираността и вземането на решения на служителите като „много важни“ за постигане на организационен успех.
- Но само 24% от ръководителите казват, че служителите в тяхната организация са вземащи решения и ангажирани.

За да засилите ангажираността на служителите:

- Помогнете на хората да разберат как тяхната работа допринася за по-голямата картина на промяната.
- Насърчаване на сътрудничество и обмен на информация, показвайки им какво ще спечелят те от промяната.
- Покажете на хората, че имате доверие в тях и им се доверете да вземат решения.

Стъпка 6. Планирайте и създайте краткосрочни успехи

Ранните успехи помагат на усилията за промяна да наберат инерция. Това може да се постигне чрез:

- Избор на проекти, които едва ли ще срещнат съпротива, може би чрез надграждане върху нещо, което вече работи.
- Насочване към проекти, които са постижими бързо и на ниска цена.
- Награждаване на хората, които помагат за осигуряване на краткосрочни успехи.

Стъпка 7. Консолидиране на подобренията

Котър казва, че промяната може да отнеме до десет години, за да бъде вградена, така че не декларирайте победа твърде скоро. Продължавайте, без да отстъпвате от:

- Промяна на системи, процеси и структури, които не отговарят на визията.
- Предлагане на редовно доказателство, че „новият начин“ работи ефективно (например подобрена ефективност, икономия на разходи, пазарна позиция и т.н.) – давайме примери, подкрепени с факти и поздравявайте за резултата⁸.

Стъпка 8 е за новата култура.

Стъпка 8. Изработка на промяната

Последната стъпка е да направим промяната „по начина, по който правим нещата тук“.

- Използвайте визията за промяна в процеса на привличане и набиране на персонал.
- Използвайте истории за споделяне на успех и примери за промяна в действието.

⁸ Асенов, К. (2025). Антропология на управлението. Пловдив. Издателство Талант.

- Създайте път за промяна на ръководството, така че промяната да бъде ръководена от хора с по-голямата картина в ума.

3. Модел за организационен растеж на Грейнър

Редица автори предлагат други модели за извършване на промяната в организацията, които стават принципно близки до предложенията на Левин. По-различен е методът на Грейнер, който предвижда 6 фази, през които трябва да премине организацията, за да реализира успешна промяна.

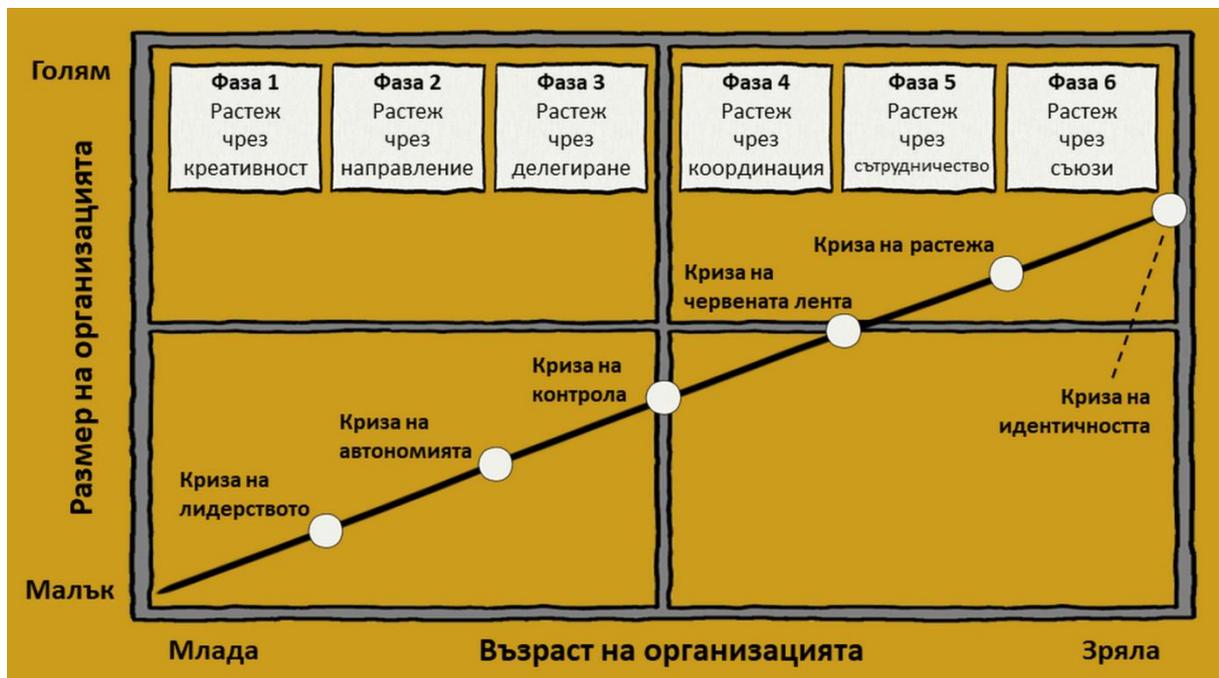
Моделът за организационен растеж на Грейнър, известен още и като “Крива на Грейнър”, е създаден през 1972 г. от експерта по управление Лари Грейнър. Той е приложим за всякакви бизнес организации – производствени, търговски, в сферата на услугите и т.н. и е полезен инструмент за стратегическо управление.

Грейнър сравнява организациите с живи организми, чието развитие (растеж) преминава през няколко фази. Първоначално той открива пет универсални фази на растеж, а през 1998г. добавя и една нова, шеста фаза.

Основната идея на модела на Грейнър е, че когато една организация работи ефективно, тя се намира в относително стабилен етап на растеж, последван от криза. Кризата е неизбежна, тъй като организацията расте, следователно има нужда от някаква съществена промяна, за да може да продължи да израства по-нататък.

Обикновено ние възприемаме думата “криза” в нейното негативно значение. Всъщност, в контекста на организационния растеж, кризите са по-скоро нормални, неизбежни явления, известни още и като “болки на растежа”. Една криза е симптом, че организацията трябва да извърши преход от текущото си състояние на съществуване към ново такова.

Ето как изглежда моделът за организационен растеж на Грейнър, представен на диаграмата по-долу:



Фиг. 2. Модел за организационен растеж на Грейнър

Шестте фази в модела на Грейнър са:

1. Растеж чрез креативност

Началната фаза в организационното развитие е “Растеж чрез креативност”. В тази начална фаза предприемачът, основал фирмата създава нови продукти и търси пазари и клиенти, на които да ги продава. Това е етап на съзидателност и творчество. Фирмата е млада и няма много персонал. Комуникацията между хората е неформална и бърза. Организационната структура е плоска, а служителите са много лоялни на организацията.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на лидерството”. Това се случва, тъй като организацията расте, при това много бързо и става по-сложна от преди. Налага се да се назначат нови хора, производството се разширява, появява се нуждата от повече официални правила и процедури. Това е болка на растежа, при която един човек повече не може да извършва цялата координация и контрол върху процесите.

2. Растеж чрез направление

Втората фаза в организационното развитие е “Растеж чрез направление”. В тази фаза организацията става малко по-комплексна и формална. Назначават се мениджъри, които да направляват и контролират работните процеси. Комуникацията става по-формална. Разработват се процедури и стандарти за работа. Въвеждат се системи за възнаграждение. Централната власт обаче продължава да бъде в ръцете на предприемача, който взема еднолично всички стратегически и повечето оперативни решения.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на автономията”. Това се случва, тъй като организацията расте и проблемите с координацията на всички стратегически проблеми, процеси и въпроси стават твърде многобройни и сложни, за да бъдат решавани ефективно от предприемача. Това е болка на растежа, при която собственикът на фирмата повече не може да управлява еднолично.

Възниква нуждата от нови структури за управление, основани на делегирането на повече права към мениджърите от среден ранг.

3. Растеж чрез делегиране

Третата фаза в организационното развитие е “Растеж чрез делегиране”. В тази фаза предприемачът децентрализира своята власт чрез делегиране на важни права и отговорности към мениджърите от среден ранг. На тези ръководители се възлага да отговарят автономно за своите отдели и да постигат определени оперативни цели. Предприемачът много рядко се намесва тактически в работата на своите ръководители и се фокусира в решаването на въпроси от стратегически характер. Мениджърите от среден ранг получават възможност да управляват автономни организационни единици и да следват собствени стратегии за растеж, в т.ч. да създават нови продукти или да навлизат на нови пазари.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на контрола”⁹. Това се случва, тъй като колкото повече автономни мениджъри от среден ранг има в рамките на диверсифицираната организационна структура, толкова по-трудно става за предприемача или висшия мениджмънт да координират всички бизнес единици, които работят независимо една от друга. Това е болка на растежа, при която възникват рискове от противоречия между висш и среден мениджмънт или от разпадане на фирмата на по-малки единици.

Възниква нуждата от по-комплексен и прецизен висш мениджмънт, както и от по-добра координация между отделните части на организацията.

4. Растеж чрез координация

Четвъртата фаза в организационното развитие е “Растеж чрез координация”. В тази фаза акцентът е върху по-добрата координация между отделните организационни единици.

⁹ Asenov, K. (2019). Roma: A Nation Without a Homeland, Common Language, or Written Language—A Case Study of Plovdiv, Bulgaria. In Handbook of the Changing World Language Map (pp. 1-18). Springer, Cham.

В силно диверсифицираните организации, различните звена и отдели се управляват и контролират отблизо от висшия мениджмънт. Определени стратегически и инвестиционни решения се вземат с оглед глобалното развитие на всички бизнес единици. Разработват се допълнителни системи и процедури за работа, което на свой ред нерядко води до увеличена бюрокрация и загуба на гъвкавост.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на червената лента”. Това се случва, тъй като висшият мениджмънт поема контрола върху отделните бизнес единици. Това е болка на растежа, при която организацията става бавна и тромава.

Възниква нуждата от нова организационна култура на управление, както и от нови структури, около които да се организира дейността.

5. Растеж чрез сътрудничество

Петата фаза в организационното развитие е “Растеж чрез сътрудничество”. В тази фаза се въвежда сътрудничество между централното управление, мениджърите на отделни бизнес единици и служителите, което води до появата на нови организационни структури като матричната организационна структура и екипи, които работят на проектен принцип. Тук е налице активна комуникация между служителите и намаляване на формалните правила, които да се следват. Екипната работа се подкрепя от системи за възнаграждение, базирани на екипните резултати.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на растежа”. Това е болка на растежа, при която ръководството и контролът силно намаляват, с което се изчерпват възможностите за нов растеж. Това може да означава край на организацията като такава, каквато е съществувала досега.

Допълнителен растеж може да се постигне единствено чрез влизането в партньорство (съюз) с други организации.

6. Растеж чрез съюзи

Последната шеста фаза в организационното развитие е “Растеж чрез съюзи”. Грейнър добавя тази фаза допълнително, с което надгражда първоначалния си модел¹⁰.

В тази фаза организацията влиза в добри съюзи с други организации. Това може да се случи чрез сливания, аутсорсинг и различни стратегически партньорства.

Тъй като организацията е фокусирана силно към съюзите с други организации, а не изцяло към собствения си бизнес, напълно е възможно да възникне т.нар. “Криза на идентичността”. Ако тази криза се задълбочи, организацията може да бъде “превзета” изцяло от друга организация, която да наложи своя култура и стил на поведение.

Особености на модела на Грейнър:

Моделът за организационен растеж на Грейнър има следните важни особености:

Единствената променлива е времето. Това значи, че размерът на организацията нараства с възрастта на организацията. Лари Грейнър допуска, че с течение на времето организацията расте и се разширява.

Различен е темпът на растеж в отделните фази. Продължителността на всяка фаза зависи почти изцяло от темпа на пазарен ръст, в който оперира организацията.

Колкото по-дълго продължи една фаза на организационния растеж, толкова по-труден е преходът към следващата фаза¹¹.

Как да се използва моделът на Грейнър?

Ако си мениджър, който управлява някаква организация, моделът за организационен растеж на Грейнър може да се използва от теб по следния начин:

- Определи в коя фаза на развитие се намира твоята организация в момента.

¹⁰ Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.

¹¹ Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.

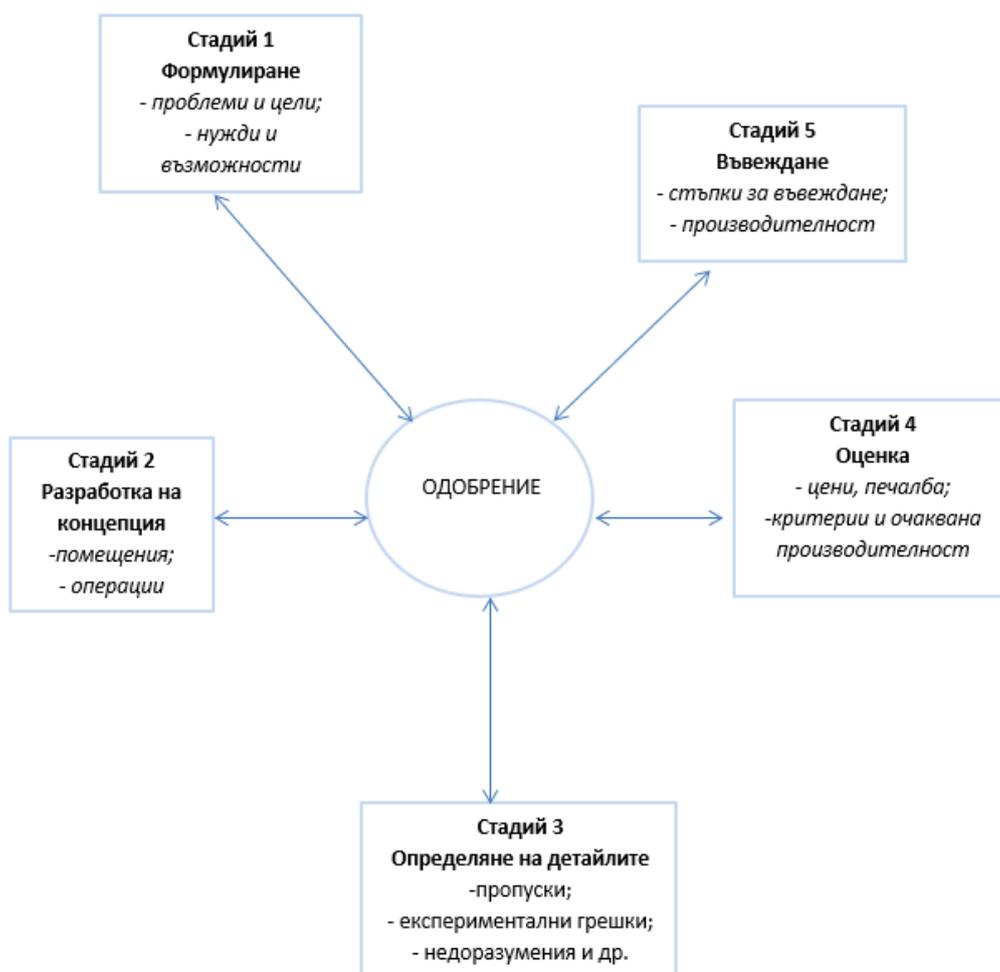
- Прецени в каква точка се намира организацията ти в съответната фаза. Дали е в точка на стабилен растеж? Или е в точка на криза? Второто означава наличието на определени болки на растежа и изисква преход към следваща фаза.

- Помисли как точно следва да се извърши преходът към нова фаза. Какво ще означава преходът за теб и служителите ти? Осъзнаването на нуждата от промяна и планирането на определени стъпки ще помогне на теб и хората ти да се отдадете на новата, и вероятно неизбежна цел.

- Периодично (на 6-12 месеца) прави нов анализ по модела на Грейнър, за да прецениш какво е текущото ниво на развитие на организацията и да набележиш нови стъпки към преход (промяна) към нова фаза на развитие.

3. Динамичен модел за планиране на ОП на Пол Нат

Повечето модели на организационна промяна представят процеса нереалистично в статично състояние. Пол Нат ни представя един динамичен модел за планиране на ОП. В него етапите на ОП и вземане на решение взаимно си влияят. В модела се включват 5 етапа: формулиране, разработка на концепция, определяне на детайлите, оценка и въвеждане¹².



Фиг. 3. Динамичен модел за планиране на ОП на Пол Нат

¹² Nutt, P. C. (2002). Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles. Berrett-Koehler Publishers.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В съвременната динамична бизнес среда управлението на оперативните процеси се превръща във все по-важен елемент от стратегическото развитие на всяка организация. Промените в технологиите, клиентските изисквания, пазарната конкуренция и законовата рамка налагат постоянна адаптация и усъвършенстване на процесите. Причините за прилагане на промяна в оперативните процеси могат да бъдат както вътрешни / неефективност, загуби, нужда от иновации/, така и външни / нови технологии, промени в потребителското поведение, регулации/.

Успешното управление на тези промени изисква структурирана методология, която включва анализ на настоящите процеси, дефиниране на цели, разработване на стратегия за промяна, ефективна комуникация с персонала и последователно прилагане. Ключов фактор за успех е също така ангажирането на служителите и способността на организацията да бъде гъвкава. Въвеждането на нови процеси, технологии и начини на работа изисква добро лидерство, прозрачна комуникация и активно включване на служителите. В заключение, управлението на промяната в оперативните процеси е не само необходимост, но и възможност за организационно израстване, устойчивост и постигане на конкурентни предимства. Компаниите, които инвестират в адаптация и подобрене на своите процеси, имат по-голям шанс за успех и иновации в дългосрочен план.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Асенов, К. (2025). Антропология на управлението. Пловдив. Издателство Талант.
2. Давчев, А. 2017. Правилният подбор и задържането на кадри като конкурентно предимство на бизнес организацията. Научни трудове на Съюза на учените–Пловдив. Серия А: Обществени науки, изкуство и култура, том 4, 124-126
3. Плачков, Д. (2024). Управление на пазарния риск във финансовите институции: практики и предизвикателства. Научни трудове на на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура, 7, 12-15.
4. Asenov, K. (2019). Roma: A Nation Without a Homeland, Common Language, or Written Language–A Case Study of Plovdiv, Bulgaria. In Handbook of the Changing World Language Map (pp. 1-18). Springer, Cham.
5. Davchev, A. (2018). Promoting Sales by Introducing and Optimizing Algorithms for Working in the Touristic Sector. UARD Jubilee International Scientific Conference. pp. 299-306.
6. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.
7. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.
8. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
9. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
10. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
11. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
12. Nutt, P. C. (2002). Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles. Berrett-Koehler Publishers.
13. Plachkov, D. (2019). Financial risk management in agriculture. In Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions” (Vol. 2, No. 1).
14. <https://mgacademy.bg/3-step-model-change/>
15. <https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionen-rastezh-na-grejnyr/>



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE

Delyan Plachkov

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This study explores the dynamics of organizational change as an inherent feature of modern life and effective management. It examines the key external and internal forces that drive the need for change, and categorizes organizational transformations into adaptive, innovative, and radically renewing types. The paper outlines major strategies for managing change, including directive, negotiation-based, normative, analytical, and action-oriented approaches, along with the conditions under which they are implemented. It also presents two models for strategic development management – reactive and actively systematic – as well as a real-time change model. Special attention is given to the key factors influencing strategic choice, such as change tempo, resistance, power dynamics, and information requirements. The conclusion emphasizes the manager’s responsibility to adapt to evolving environments and the importance of flexible, informed, and timely decision-making in managing organizational transformation.

Keywords: organizational change, change management strategies, innovation, resistance, leadership, adaptation, strategic development, models of change.

СТРАТЕГИИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ

Делян Плачков

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда динамиката на организационната промяна като неотменима характеристика на съвременния живот и управление. Анализирани са основните външни и вътрешни сили, предизвикващи необходимост от промяна, както и различните типове организационни трансформации – адаптивни, иновационни и радикално обновяващи. Представени са основните стратегии за управление на промяната, включително директивна, чрез преговори, нормативна, аналитична и насочена стратегия, както и условията, при които се прилагат. Включени са също два модела за управление на стратегическото развитие – реактивно и активно систематично управление, както и реалновремени подход към промяната. Особено внимание е отделено на ключовите фактори, определящи избора на стратегия за промяна, като темп на промяна, съпротива, властови позиции и информационна зависимост. Заключението подчертава отговорността на мениджърите при адаптация към променящата се среда и значението на гъвкавото, информирано и навременно управление на процесите.

Ключови думи: организационна промяна, стратегии за управление, иновации, съпротива, мениджмънт, адаптация, стратегическо развитие, модели на промяна.

УВОД

Съвременният начин на живот се характеризира с нарастваща динамика и несигурност. Единственото сигурно нещо в съвременния човек или организация е непрекъснатата промяна като средство за приспособяване към изменящото се обкръжение. За да оцелеем в този непрекъснато променящ се свят, ние се стараем да се приспособим към обстоятелствата и събитията около нас. Групите и организациите по хода на развитието и създаването си също търсят да се приспособят към протичащите около и вътре в тях промени.

Промяната означава преминаване от едно, съществуващо състояние на разглежданата система в друго, желано, по - пълно удовлетворяващо изискванията ни състояние. Умението да се предвижда необходимостта и да се реагира своевременно и адекватно на промените се превърна в определящ фактор за успеха на организации, групи и дори на отделната личност¹. Промяната в организацията се осъществява винаги под влияние и натиск на сили, намиращи се извън или вътре в разглежданата организация.

ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ СИЛИ НА ПРОМЯНАТА

Външни сили на промяната

Една от най-важните външни сили, налагащи потребност от промяна е пазарът и свързаните с него фактори като цена, реклама, начин на обслужване, нови продукти. Към външните сили за промяна може да се отнесе и промяната в технологиите. Като съществена външна сила за промяна технологиите се проявиха през последните години. Промените в

¹ Davchev, A. (2017). Creating comfort at the workplace as a competitive advantage of the business organization on labor market. *New Knowledge Journal of science*, Vol. 6, N 2.

Davchev, A. (2017). Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development. *Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development*.
<https://regions.uard.bg/index.php/jubilee/jisc/paper/view/144>

заобикалящата ни среда също влияещи върху потребността от промяна. Ръководителите трябва да познават пулса на съвременните движения с обществено значение. Те не могат да контролират тяхното формиране, действие и развитие, но до голяма степен съдбата на голяма част от фирмите зависи от тях.

Външните сили за промяна са извън контрола на ръководителя. Те са неуправляем фактор, оказващ влияние върху планираните резултати на фирмата и организациите.

Вътрешни сили на промяната

Вземане на управленски решения - решенията могат да не се вземат навреме, да бъдат неправилни или изобщо да не се вземат; възможно е взетите решения да бъдат неадекватни на управленската ситуация, което да доведе до допълнителни непредвидени проблеми;

Комуникации - известно е, че в основата на добрия управленски успех стоят комуникациите; нарушаването на ритъма на комуникиране може да предизвика влошаване на обслужването, намаляване на оборота и загуба на клиенти; всичко това води до формиране на потребност от промяна в начина на организиране и функционирането на системата от информационни връзки във фирмите и организациите²;

Междудличностни отношения - до голяма степен те предопределят социалния климат и могат да се разглеждат в различна плоскост: ръководители - подчинени, подчинени - подчинени, ръководител – ръководител и т.н.; нарушаването на хармонията в тези отношения може да предизвика различни социални ефекти - организирани недоволства (стачки), неадекватно изпълнение на служебните задължения, напускане на работа и т.н.; ръководството трябва да установи причините за тяхното проявление и след като оцени необходимостта от решаването им като проблем да пристъпи към съответна промяна.

ТИПОВЕ ПРОМЯНА

Адаптивната промяна е с най-ниска степен на сложност, разходи и риск (несигурност). Тя е свързана с внедряване на традиционни, вече изпитани от дадена организация промени или директно заимствани от друга организационна единица в същата организация. Адаптивните промени не предизвикват особен страх у персонала, тъй като той вече ги познава. Като пример, илюстриращ такава промяна, ще посочим въвеждането на трисменен режим на работа в цех на завод, в който повечето от цеховете работят традиционно по този начин.

Обновяващата (иновационната) промяна заема средна позиция, що се отнася до степента на сложност, разходите и риска. Тя е свързана с въвеждане на начин на работа, нов за цялата организация. Като пример за иновационна промяна може да се посочи внедряването на нова, по-ефикасна, но вече изпитана от други производители технология за производство на традиционен за фирмата продукт. По-високата степен на неизвестност, а следователно и на несигурност прави страха от промяната един от основните проблеми за успеха на нововъведението.

Радикално обновяващите промени имат подчертано пионерски характер и са свързани с внедряването на изцяло нови системи. Съвсем естествено е те да се отличават с най-висока степен на сложност, разходи и риск, но и с най-голяма потенциална изгода. Промените от този тип са най-сложни за внедряване и най-силно застрашаващи доверието в мениджърите и сигурността на работните места на служителите. В много случаи те засягат изгражданата дълги години фирмена култура. Много илюстративен пример за такъв тип промени е началната фаза на внедряване на автоматизацията на технологичните процеси и на роботизацията в индустрията³. Известна е негативната реакция на работната

² Asenov, K. (2025). Metaphysics of the city. Secularism and theocracy. The antagonism "with God" or "without God". New knowledge Journal of science, 13(3).

³ Asenov, K. (2019). Globalizatsiya, urbanistichna hipertrofiya i ikonomichesko razvitie. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions, pp. 39-46.

сила и на голяма част от ръководителите при първите стъпки, свързани с внедряването на тези радикални нововъведения, които впоследствие доведоха до индустриалната революция.

Съпротивата срещу промените расте с нарастване на степента на сложност и риск, т.е. при преминаване от адаптивен към иновационен и към радикално - обновяващ тип промяна.

* степен на сложност, разходи, риск

* потенциал на съпротива срещу промяна



Източник: Ringberga, T; Reihlenb, M; Rydenc, P; The technology-mindset interactions: Leading to incremental, radical or revolutionary innovations

СТРАТЕГИЯ ЗА ПРОМЯНА

Под "стратегия" за промяна разбираме последователен подход, избран в зависимост от обстоятелствата. Няма една - единствена най-добра стратегия. Изборът и успехът на определена стратегия зависи от конкретната ситуация.

Класификация

- Директивна стратегия
- Стратегия чрез преговаряне
- Нормативна стратегия
- Аналитична стратегия
- Насочена стратегия

ДИРЕКТИВНА СТРАТЕГИЯ - при избор на директивна стратегия, ръководството решава какво да се направи и въвежда промяната, като в минимална степен включва други служители. При нея почти няма отклонение от първоначалния план⁴. Директивните стратегии често се насочват към промени, които трябва да се проведат бързо и със сигурност изискват както силна лична власт, така и власт, произтичаща от заеманата

⁴ Stouten, J., Rousseau, D.M. & De Cremer, D. (2018) Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. Academy of Management Annals, 12(2), 752-788.

длъжност. Нужно е да се притежава цялата съществена информация, както и възможността да се преодолее или потисне съпротивата. Често директивните подходи се използват в ситуация на криза - „притиснати до стената”, „единствения изход” и т.н.- като в случай на спад в търсенето или силна конкуренция. При този подход засегнатите просто трябва да се подчинят на промяната⁵.

СТРАТЕГИЯ ЧРЕЗ ПРЕГОВАРЯНЕ - когато се работи със стратегиите чрез преговаряне, ръководството все пак е инициатор на промяната, но е готово да преговаря с други групи за нейното въвеждане и за отстъпките, които могат да се направят. Стратегиите чрез преговаряне отнемат много по-дълго време, защото се водят преговори с други участващи страни и резултатите могат да се предвидят малко по-трудно, тъй като не могат да се знаят предварително какви ще бъдат направените отстъпки. Тук обаче засегнатите от промените поне имат някакво право на мнение и могат да се почувстват свързани с тях. Преговарянето за промени в трудовата дейност в замяна на увеличаване на заплатите и премиите - наричано често „преговори по производителността” - е пример за този подход.

НОРМАТИВНА СТРАТЕГИЯ - Когато се използва нормативна стратегия, се отива към нещо повече от съгласие със специфичните промени. Стремещт е да се насочи ангажираността на засегнатите не само към специфичните проблеми, но и към общите цели на организацията. Оттук и подзаглавието „с ум и сърце”, При промяна на качеството на продукцията или услугата например, вместо да се създават нови процедури и дисциплина, целта е служителите да се направят съпричастни на идеята за високото качество и да се стремят към него чрез непрекъснато предлагане на подобрения и участие в проектите по качеството и в кръжоците по качество, както е в много фирми, насочени към прилагане на стратегията за „Тотално качество”. Понякога се привличат консултанти по организационно „поведение”, специалисти по индивидуално и групово поведение, за да се съдейства на процеса на промяната на ценности и нагласи към работа.

АНАЛИТИЧНА СТРАТЕГИЯ - Аналитичните стратегии използват специалисти за изследване на ясно определени проблеми. Често управленските екипи, включващи експерти от главното управление или специалисти консултанти, работят върху специфичен проблем - като промяна на снабдителната мрежа или разстановка на металообработващ цех. По принцип подходът е строго управленски и в резултат довежда до оптимални отговори, без да се съобразява много с възприемането му от засегнатите.

НАСОЧЕНА СТРАТЕГИЯ - Стратегиите, насочени към действие, се различават по две неща от аналитичните. Първо, проблемът е по-неясно определен. Второ, включените често образуват група, в която не преобладават началници — участват членове на група, които най-вероятно ще бъдат засегнати от промяната. Групата опитва известен брой подходи и се учи от пробите и грешките⁶.

Модел за управление на стратегическото развитие и промяната

1) реактивно управление – при този модел на управление на промяната промените са постепенни. Те са отговор на измененията на средата (развитие на продукти, услуги, пазари.) Стратегически решения; напускане на пазара, излизане на международни пазари, въвеждането на нови техники и технологии; Метод на проби и грешки; Изходът от кризисно състояние се постига чрез логическо търсене на правилното решение.

2) активно специално управление – Изследване на средата и на тази основа постепенни стратегически промени; Този подход е ефективен когато липсват резки стратегически промени на пазара, т.е. когато скоростта на измененията не е по-голяма от

⁵ Hubbart, J. A. (2024). Organizational Change: Implications of Directive Change Management. Human Resources Management and Services, 6(2): 3457

⁶ Asenov, K. (2021). Sketches on anthropogenesis and the new reality. Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions”, pp. 16-19.

скоростта на реакция на фирмата; Идеята за промените се движи нагоре или надолу; липсва системна работа за генериране на нови идеи⁷;

3) активно систематично управление – При този тип управление се използват историческите тенденции и резултати (дългосрочно планиране) Характеризира се със задълбочени анализи и прогнози на външната среда;

Моделът на стратегически промени в реално време

Моделът представлява едновременното планиране и реализация на различните изменения в рамките на организацията. На първо място са потребностите на настоящия момент. Провеждат се събрания където присъстват всички които имат отношение към измененията. В процеса на обсъждане се включва всеки който може да допринесат за крайния успех. За успеха на промените е нужен постоянен мониторинг на външната среда.

ФАКТОРИ, ОПРЕДЕЛЯЩИ ИЗБОРА НА СТРАТЕГИЯ

Известен брой фактори могат да определят избора на стратегия за управление на промените. Това са:

- Темп на промяната
- Степен и вид на очакваната съпротива
- Основата на властта на инициатора
- Обем на нужната информация
- Рисковете

1. Ръст и вид на очакваната съпротива. Ако всички други фактори са еднакви, колкото по голяма е очакваната съпротива, толкова по-трудно е тя просто да се смаже и толкова повече мениджърът трябва да се придвижи към десния край на континуума, за да намери начин да я намали.

2. Позициите на инициаторите, сравнени с тези на съпротивляващите се, особено по отношение на властта. Колкото по-малко власт има инициаторът по отношение на другите, толкова повече инициаторът мениджър трябва да се придвижва вдясно на континуума. Обратно, колкото по-силна е позицията на инициатора, толкова повече той или тя могат да се движат наляво.

3. Лице, което има нужната информация за проектиране на промяната и енергия за въвеждането ѝ. Колкото повече инициаторите очакват, че ще имат нужда от информация и съпричастност от други, за да се помогне проектирането и въвеждането на промяната, толкова повече те трябва да се придвижва надясно. Спечелването на полезна информация и ангажираност изисква време и участието на други.

4. Рискове. Колкото по-голяма е възможността за риск в кратки срокове в работата на организацията и за оцеляването ѝ, ако не се промени съществуващата ситуация, толкова по-наляво трябва да се придвижваме. Усилията за организационни промени, които не се съобразяват с тези фактори, неизбежно се сблъскват с проблеми. Обща грешка на някои мениджъри например е да действат много бързо и да въвлечат твърде малко хора, независимо от факта, че те нямат цялата информация, от която наистина се нуждаят, за да проектират правилно промяната⁸.

В някои случаи обаче познаването на четирите фактора не може да даде на мениджъра възможност да направи удобен и очевиден избор. Да разгледаме случай, в който мениджърът има слаба позиция в сравнение с хората, които той мисли, че се нуждаят от промяна, и се сблъсква със сериозни последици, ако промяната не се въведе веднага. Такъв

⁷ Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613–627

⁸ Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–492.

мениджър е явно подложен на натиск. Ако не може по някакъв начин да увеличи властта си, той е заставен да избере някаква компромисна стратегия и да преживее трудни времена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Независимо колко добре е свършена работата по избора на стратегията за промяната, винаги може да се случи нещо неочаквано по време на въвеждането. Само чрез внимателно следене на процеса своевременно може да се определи непредвиденото и да се реагира разумно.

Отговорността за правилният избор на стратегия за осъществяване на организационни промени е изцяло на мениджърите на организацията. В света на бизнеса, който продължава да става все по-динамичен, последиците от лошия избор ще стават все по - сурови.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Asenov, K. (2019). Globalizatsiya, urbanistichna hipertrofiya i iкономическо razvitie. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions, pp. 39-46.
2. Asenov, K. (2021). Sketches on anthropogenesis and the new reality. Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions", pp. 16-19.
3. Asenov, K. (2025). Metaphysics of the city. Secularism and theocracy. The antagonism "with God" or "without God". *New knowledge Journal of science*, 13(3).
4. Davchev, A. (2017). Creating comfort at the workplace as a competitive advantage of the business organization on labor market. *New Knowledge Journal of science*, Vol. 6, N 2.
5. Davchev, A. (2017). Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development. Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development. <https://regions.uard.bg/index.php/jubilee/jisc/paper/view/144>
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-492.
7. Hubbart, J. A. (2024). Organizational Change: Implications of Directive Change Management. *Human Resources Management and Services*, 6(2): 3457
8. Ringberg, T., Reihlen, M. & Rydén, P. (2019) The Technology-Mindset Interactions: Leading to Incremental, Radical or Revolutionary Innovations. *Industrial Marketing Management*, 79, 102-113.
9. Stouten, J., Rousseau, D.M. & De Cremer, D. (2018) Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
10. Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-627



Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Списание за наука

НОВО ЗНАНИЕ

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria

NEW KNOWLEDGE

Journal of science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

www.science.uard.bg

www.uard.bg

science@uard.bg