

**ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО
АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ**

ГОДИШНИК

ТОМ V



**АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ТАЛАНТ“
НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ
ПЛОВДИВ 2017**

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

акад. проф. д-р инж. Димитър Димитров – главен редактор

проф. д-р Марияна Иванова

проф. д-р Огняна Стоичкова

проф. д.н. Ольга Данилова

проф. д-р Павол Шварц

проф. д.н. Евгений Стоянов

проф. д.н. Вяра Славянска

проф. д-р Константин Цветков

проф. д-р Мариана Асенова

проф. д-р Златка Григорова

доц. д-р Екатерина Арабска

доц. д-р Луция Палшова

доц. д-р Перо Еленов

Редакционният съвет публикува материалите с оригиналната редакция на авторите. Предложените материали изразяват личната позиция на авторите и не ангажират с нея Редакционния съвет на годишника.

© Годишник, том V, 2017

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ТАЛАНТ“ на ВУАРР

ISSN 2535-0609 (on-line)

СЪДЪРЖАНИЕ

Акад. проф. Димитър Димитров

ВСТЪПИТЕЛНИ ДУМИ НА РЕКТОРА НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ.....5

Вяра Славянска

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА⁹

Виржиния Желязкова

СЪВРЕМЕННИ ПРОБЛЕМИ НА ЕКОЛОГИЧНОТО СЧЕТОВОДСТВО И ОТЧЕТНОСТ73

Валентин Бошкилов

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ ПО ВТОРИ СЪЛЪБ НА ОСП ЗА ПЕРИОДА 2014-2020 г.....119

Наталия Стоянова

МЕТОДИКА ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ ЧРЕЗ АЛТЕРНАТИВНИ МЕТОДИ.....163

Александър Давчев

РАЗВИТИЕ НА УЕЛНЕС КОНЦЕПЦИЯТА В ИСТОРИЧЕСКИ РАЗРЕЗ И ОТРАЖЕНИЕТО ѝ В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА227

Пламен Лаков

ЗАЩИТЕНИТЕ ТЕРИТОРИИ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ОСНОВА ЗА РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗЪМ ПО ПРИМЕРА НА ПРИРОДЕН ПАРК „БЪЛГАРКА“253

**ВСТЪПИТЕЛНИ ДУМИ НА РЕКТОРА НА
ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И
РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Уважаеми колеги,

През 2017 г. Висше училище по агробизнес и развитие на регионите чества своята 25-годишнина. Нашата мисия е да осигурим образователното и научното обслужване на регионите. Ето защо ние предлагаме както всички степени на висшето образование: „бакалавър“, „магистър“, „доктор“, така и квалификационни курсове за земеделски производители.

Регионите са като малки държави, поради което там има и управление, и икономика, и аграрен сектор, и финанси, и информационни технологии, и туризъм, и банково дело, счетоводство, управление на общини и проекти. Ето защо е широк спектърът на научните изследвания в нашето висше училище.

Няма съмнение, че младите хора в по-отдалечените региони са дискриминирани по отношение на достъп до образование и научно обслужване. Основните фактори за това са географската отдалеченост от университетските градове и ниският стандарт на живот. Налага се изводът, че следва да се полагат грижи за развитие на регионите.

Изразявам благодарност на участниците в Годишника с научни трудове. Благодарение на високата активност в научно-изследователската дейност научната продукция на нашето висше училище ежегодно нараства.

Пожелавам нови успехи на българските учени и чуждестранните ни партньори.

АКАД. ПРОФ. ДИМИТЪР ДИМИТРОВ
РЕКТОР НА ВУАРР

Вяра Славянска

**УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ В
МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Вяра Славянска е професор по социално управление в катедра „Управление“ на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите. Има 20-годишен стаж като университетски преподавател по дисциплините „Управление на човешките ресурси“, „Управление на проекти“, „Управление на екипи“, „Организационно поведение“, „Основи на управлението“ и др.

Научноизследователските ѝ интереси са насочени към изграждане на ефективни системи за управление на човешките ресурси, лидерство и мотивиране на персонала, организационно развитие и управление на проектни екипи. Автор е на повече от 100 публикации в областта на управлението на човешките ресурси и проектния мениджмънт, в това число монографии, учебници, учебни помагала, студии и статии в национални и международни издания. Участвала е в множество конференции у нас и в чужбина. Член е на Българската асоциация за управление на проекти. Специализирала е „Leadership development“ в Института към Индийското министерство на труда (Делхи, Индия). Била е гост-лектор в Университета на Сегед (Унгария), Университета на Барселона (Испания), Университета на Кордоба (Испания) и Политехническият институт на Бежа (Португалия).



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME V, 2017

**MANAGEMENT OF PROJECT TEAMS IN A
MULTIPROJECT ENVIRONMENT**

Vyara Slavyanska

Abstract: Project work is widespread and more and more organizations try to increase their flexibility and to integrate knowledge in a more effective way, directing to performing a large part of their activities in the form of projects. It turns out that among all resources needed for the realization of a project, human resources are the most important and simultaneously the most difficult to manage. At the same time, human resource management is the most poorly developed aspect of the project management, full of ambiguity and contradictions. The present article focuses on the problems of project teams management in a multi-project environment, as examines consecutively the characteristics of this type of environment, the specificity of planning and forming of teams, the necessity and opportunities to apply a situational approach to their management.

Keywords: multi-project environment, project, project team, project-oriented structure.

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА

Вяра Славянска

Резюме: Проектната дейност е повсеместно разпространена и все повече организации се опитват да повишават своята гъвкавост и да интегрират знания по по-ефективен начин, насочвайки се към извършване на голяма част от дейностите си под формата на проекти. Оказва се, че от всички ресурси, необходими за реализацията на един проект, най-важни и същевременно трудни за управление, са човешките. В същото време, именно управлението на човешките ресурси се оказва най-слабо разработеният аспект на проектния мениджмънт, при това наситен с най-много неясноти и противоречия. Настоящата студия се насочва именно към проблематиката на управлението на проектни екипи в мултипроектна среда, като акцентира последователно върху особеностите на този тип среда, спецификата при кадровото осигуряване на екипите (включително тяхното планиране и формиране), необходимостта и възможностите за прилагане на ситуационен подход към тяхното управление.

Ключови думи: мултипроектна среда, проект, проектен екип, проектно-ориентирана структура.

УВОД

Стремежът към оптимизиране на проектната дейност провокира непрекъснато разработване на все по-сложни и съвършени компютърни програми и методики за планиране и контрол на разходите и времето. Но от всички ресурси, необходими за реализацията на един проект, най-важни и същевременно трудни за управление, са човешките¹. Причините за това са неоспорими и лесно-обясними. В същото време, именно управлението на човешките ресурси се оказва най-слабо разработеният аспект на проектния мениджмънт, при това наситен с най-много неясноти и противоречия.

Първо, изследователите са посветили внушително количество публикации на управлението на проектните екипи като съвкупност от компетенции и дейности. Но по-голямата част от техните заключения

¹ Newton, P., Managing a project team. Project skills, 2015. Accessible at: <http://www.free-management-ebooks.com/> [24.10.2016].

не са емпирично валидизирани и пропускат важни ситуационни променливи, обуславящи в какъв контекст са приложими съответните компетенции и дейности². Това поставя под въпрос тяхната полезност от гледна точка на ефективността на проектните екипи.

Второ, управлението на проектните екипи често се приравнява на управлението на всеки един екип, което води до погрешна интерпретация и съответно възможни решения на неговите проблеми. Проектните екипи извършват специфична дейност, твърде различна от „традиционната“, при това в твърде специфична среда, която поставя множество ограничения във връзка с прилагането на общоизвестните инструменти за изграждане на високоефективни екипи. Например в една слаба матрична структура служителите изпълняват проектните си ангажименти, намирайки се на работните си места във функционалните отдели, така че шансовете за интензивен междуличностен контакт и осъществяване на социално-психологически интервенции за изграждане на екип, са много малки. Следователно е необходимо да се търсят други решения.

Трето, кадровото осигуряване на екипите като предпоставка за тяхната ефективност е традиционно пренебрегван проблем в специализираната литература по проектен мениджмънт и липсват целенасочени разработки както във връзка с формулирането на критерии за избор на участници, така и с технологията на осъществяване на самия процес. Следователно е необходим някакъв инструментариум, който да подпомогне проектния мениджър в тази дейност.

Четвърто, изследванията преобладаващо се фокусират върху управлението на проектни екипи в условията на единичен проект, а не в условията на множество едновременно изпълнявани проекти. Въпреки че мултипроектната среда е естествена трудова среда на все повече съвременни служители, нейните ефекти все още остават недостатъчно изследвани нито като възможни последствия за проектните участници, нито като възможни решения във връзка с управлението на тяхното поведение.

Въз основа на горепосочените аргументи може да се направи заключението, че все още „управлението на проектните екипи в новия контекст на проектноориентирано корпоративно структуриране остава една почти неразработена област на теоретични и особено на

² Huselid, M., The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995.

емпирични изследвания³. Въпреки неоспоримата важност на екипа за успеха на проекта, специализираната литература по проектен мениджмънт е доминиращо фокусирана върху неговите „твърди аспекти” и се наблюдава явна асиметрия за сметка на „меките/поведенческите аспекти“, свързани с управлението на човешките ресурси на проекта⁴. В тази връзка, насочвайки се именно към проблематиката на управлението на проектни екипи в мултипроектна среда, настоящата студия попада в ниша с голяма значимост и актуалност.

ОСОБЕНОСТИ НА МУЛТИПРОЕКТНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ КАТО ЕСТЕСТВЕНА СРЕДА НА СЪВРЕМЕННИТЕ ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ

Съвременната организация все повече се ориентира към прилагане на проектен подход при изпълнение на голяма част от своите дейности, което често води до наличието на множество разнообразни, едновременно реализиращи се проекти. По тази причина през последните десетилетия интересът на изследователите се пренасочва от управлението на единични проекти към управлението на проекти в мултипроектна среда⁵. Понастоящем обаче това все още е една много слабо изследвана област и „съвременната литература общо взето остава фокусирана върху управлението на един единствен проект, съществуващ в изолация и слабо взаимодействащ с други проекти“⁶. Ситуацията е нереалистична, тъй като се оказва, че около 90% от всички проекти се реализират в мултипроектна среда.

Същност и характеристики на мултипроектната среда

Определено проектноориентираните организации привличат много повече внимание и съответно имат по-силно присъствие в специализираната литература в сравнение с мултипроектните. Но независимо от множеството си сходства, тези организации не бива да се възприемат като еквивалентни.

³ Engwall, M., A. Jerbrant, The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6, 2003.

⁴ Söderlund, J., H. Maylor, Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools, *International Journal of Project Management*, 30(6), 2012, pp. 686-696. Accessible at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007> [24.10.2016].

⁵ Gray C., E. Larson, *Project Management: The managerial process*, Mc Graw-Hill/Irwin, 2003.

⁶ Serra, C., M. Kunc, Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies, *International Journal of Project Management* 33 (1), 2014.

Проектноориентираната организация се идентифицира като организация:

- в която проектът е основна единица за производство, иновации и конкуренция, и където липсва формална функционална координация между проектите⁷;

- която силно привилегирова проектното измерение и изпълнява почти всичките си основни дейности под формата на проекти, т.е. функционира изцяло на проектен принцип⁸;

- която извършва работата си под формата на относително самостоятелни проекти, изпълнявани от групи квалифицирани изпълнители, които работят заедно върху сложни и иновативни задачи за разнообразни клиенти и предназначения⁹;

- чийто служители работят основно по временни проектни начинания, но имат перманентни (постоянни) трудови отношения с нея¹⁰;

- която дефинира „управлението чрез проекти“ като своя стратегия, прилага проекти и програми за извършване на сложни процеси, управлява портфолио от разнообразни вътрешни и външни проекти, има специфична постоянна структура от типа на проектен офис за осъществяване на интегративни функции и се самоопределя като проектноориентирана¹¹.

В светлината на представените дефиниции може да се твърди, че мултипроектната организация принципно и много съществено се различава от проектноориентираната, а това е важно. Мултипроектната организация също силно привилегирова проектното измерение и изпълнява множество дейности в проекти, т.е. проектната дейност също има рутинен характер, при това проектната документация и основният проектен процес често са стандартизирани. Но въпреки че във всеки конкретен момент в нея се изпълняват множество проекти, организацията запазва функционалния принцип на работа както по отношение на основните си дейности, така и по отношение на координацията между проектите и стационарните звена. Проектите са

⁷ Hobday, M., The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8, 2000.

⁸ Lindkvist, L., Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies, *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, 2004.

⁹ Whitley, R., Project-based firms: new organizational form or variations on a theme, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, 2006.

¹⁰ Söderlund, J., Temporary organizing: consequences and control forms. In R. Lundin & Hartman, *Projects as business constituents and guiding motives*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

¹¹ Gareis, R., *Management by projects: The Management Strategy of the “New” Project - Oriented Company*, Handbook of Management by Projects, R. Gareis. Manz, Vienna, 1990.

взаимосвързани и споделят общи ресурси (персонал, оборудване, инфраструктура и мениджмънт), технология, знания, продукти, обслужвани клиенти и т.н. с базовата функционална организация и използват същите системи за комуникация, контрол и административно обслужване¹². Това означава, че мултипроектната организация не е свързана с доминиране на проектните структури над функционалната структура, а напротив - тези структури временно я допълват, но без да я заместват. Множество дейности с основен характер, т.е. насочени към създаването на продукти или услуги, формиращи приходи, се изпълняват като проекти, но по отношение на останалите дейности (напр. тези, свързани с управление на човешките ресурси) съществува някаква форма на функционална координация. При това проектите винаги се реализират в подкрепа на основната функционална организация. В този смисъл една мултипроектна организация може да включва както проектноориентирани отдели, така и функционални отдели, т.е. да съществуват проектноориентирани структури в рамките на организацията, въпреки че тя като цяло не е проектноориентирана.

Всички мултипроектни организации имат някои общи характеристики¹³.

- *Интензивност на знанието*. Мултипроектната организация априори възприема проектната форма като особено ефективна от гледна точка на стратегическите си цели. Повечето изследвания върху причините за въвеждане на проектния принцип на работа гравитират около т.нар. „икономика на знанието” и нуждата от неговото интегриране по бърз и гъвкав начин, с оглед достигане на поставени цели в определен срок¹⁴. Всъщност интересът към проектноориентираните структури съществено се стимулира от появата на т.нар. „ресурсно-базирана“ теория за организацията, според която стратегическата позиция на всяка организация се основава на ресурсите и способностите, които притежава, а не на продуктите и услугите, които предлага¹⁵. И тъй като единствено човешките ресурси са ценни, редки, трудни за имитиране и без алтернативни заместители, следователно само те могат да служат като устойчиво конкурентно

¹² Keegan, A., J. Turner, Managing human resources in the projectbased organization, People in Project Management, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2003.

¹³ Lee B., J. Miller, Multi-project software Engineering Analysis Using System Thinking, Software Process Improvement and Practice, 2004.

¹⁴ Whitley, Цит. произв.

¹⁵ Penrose, E., The Theory of the Growth of the Firm, NY: J. Wiley, 1959; Wernerfelt, B., “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, V. 5, 1984.

предимство. Съответно това е свързано с промяна в управленските парадигми, основана на ново отношение към човешкия капитал, механизмите за управление на таланта и нарастващото значение на екипната работа¹⁶. Затова императивен характер придобиват въпросите за обучението на хората в редица направления като работа в екип, гъвкавост, адаптивност, усет към иновации и т.н.¹⁷ Оттук следват няколко основни неща, а именно – че компетенциите и уменията на служителите получават по-голямо значение, в сравнение с останалите ресурси, че голяма част от служителите са високо квалифицирани и че работата им включва решаване на сложни проблеми.

- *Кросфункционалност.* Използването на проектно-ориентирани структури означава, че съществена част от работата се извършва в т.нар. кросфункционални (мултидисциплинарни) екипи. Проектите интегрират компетенции, пресичайки функционалните граници на постоянно съществуващите отдели – те включват членове, които притежават различни специалности и компетенции.

- *Временен характер.* Във всяка мултипроектна организация проектната дейност е по-скоро рутина, отколкото изключение, което означава, че определена част от служителите изпълняват голяма част от работата си в проекти. Тъй като проектите са временни образувания, мултипроектната организация се характеризира най-общо с краткосрочна логика – винаги, когато стартира нов проект, възникват нови взаимоотношения между участниците.

- *Разнородност на трудовонаемните отношения.* В мултипроектната среда служителите се назначават в организацията, а не в конкретния проект, което означава, че трудовоправните отношения надхвърлят времевия обхват на проектите. В същото време не всички проектни участници са назначени на постоянен трудов договор в организацията. Организирането на част от работата като серии от периодично повтарящи се проекти често разчита на външни изпълнители за извършване на определени задачи при запазване на една основна група от постоянни служители за инициране, организиране и изпълнение на проекти. Общо взето, с проектизирането на организациите консултантските дейности, изпълнявани от „външни“ временни служители, се увеличават¹⁸.

¹⁶ Кузманова, М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика. София, „Крисан-С“, 2012.

¹⁷ Кузманова, М. Управление на промяната чрез проекти, *Бизнес посоки* №2, БСУ, 2007.

¹⁸ Ekstedt, E., Contracts of work in a project-based economy, 2002. В Sahlin-Andersson, K., A. Söderholm, Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma, Copenhagen Business School Press.

Структурно позициониране на проектните екипи в мултипроектната организация

По дефиниция всеки проект представлява някаква нова и временна дейност за самата организация. Начинът, по който се „вписва“ в текущата дейност на функционалните отдели, има голямо значение за неговото успешно изпълнение. Изборът на структура е по същество организационно решение, което отразява влиянието на множество фактори като неопределеност, технология, размер на проекта, стратегическа значимост за организацията, необходимост от иновации, необходимост от интеграция между отделите и/или между проектните задачи в рамките на отдела, времеви и бюджетни ограничения и др., т. е. най-общо сложността на проекта¹⁹.

Съществуват три основни начина за разполагане на един проект (екип) в организацията в зависимост от степента на взаимодействие между проектния и линейния мениджмънт при неговото управление: функционална структура, матрична структура и чиста проектна структура²⁰. Всички те се считат за проектноориентирани структури.

1) Функционална структура. Функционалната структура се прилага в зората на проектния мениджмънт, т.е. във времеви диапазон между 1945-1960 г. Основната ѝ характеристика е свързана с локализиране на проекта (екипа) в рамките на един функционален отдел. При първоначалния вариант на тази структура проектният мениджмънт се поема от функционалния (линейния) ръководител на съответния отдел, който се ангажира с координирането на различните проектни задачи. Впоследствие се осъзнава, че е по-добре управлението на проекта да бъде делегирано на някого, за когото този ангажимент би бил от първостепенна важност – така се появява позицията на проектния координатор.

Основните предимства на този подход са свързани с тясната специализация и централизация на еднотипни ресурси. Управлението на проектния екип е значително улеснено, тъй като ръководителят има предимството да познава кадрите си. Функционалната структура обслужва адекватно проекти, включващи еднородни (хомогенни) дейности, изискващи опит и задълбочени познания в определена

¹⁹ Youker, R., Organizational Alternatives for Project Managers, *Project Management Quarterly*, Vol. VIII, No.1, 1977.

²⁰ Engwall M., Moving Out of Plato's Cave: Toward a Multi-Project Perspective on Project Organizing, Fenix Working Paper Series, Stockholm School of Economics, Stockholm. 2001.

функционална област. Тъй като по своята същност повечето проекти включват изпълнение на разнородни дейности, в случаите, когато се прилага тази структура, обикновено става въпрос за изпълнение на някаква част (подпроект) от по-голям проект, която ангажира множество изпълнители от съответния функционален отдел.

2) Чиста проектна структура. Чистата проектна структура „отдел“ проекта от съществуващата организационна йерархия. Формира се самостоятелно звено за неговото осъществяване от началото до края, което разполага със самостоятелен бюджет, ресурси и кадри, които работят само по него. Както във функционалната структура, така и тук членовете на проектния екип имат само един ръководител – проектният мениджър, който има пълна власт и контрол над тях, т.е. съществуват ясни линии на властта, което отстранява предпоставките за конфликти. Проектният мениджър има цялостен поглед върху параметрите на проекта и има пълното право да управлява цялостната дейност от самото начало, когато се преценява дали проектът е подходящ за организацията и когато се определят целта и задачите до самия край, когато резултатът влиза в ежедневна употреба. Единственият ангажимент на участниците е работата им по проекта, което им дава възможност да се съсредоточат само върху нея. Екипът има правото да създава собствени правила и процедури. Той е разнороден, но междуличностното взаимодействие е значително улеснено поради локализирането на членовете на едно място, което допринася за неговата ефективност.

Тази структура обикновено се избира за проекти с висок приоритет в организацията, изискващи собствени ресурси и интензивно взаимодействие с основните заинтересовани страни – клиенти, собственици и т.н. Въпреки че звучи добре, тя не е лишена от недостатъци. Пълната автономност на проектния мениджър поставя високи очаквания и изисквания към неговите компетенции, а е твърде възможно той да не е достатъчно добър във всички управленски, икономически, технически и др. въпроси, които възникват естествено в хода на проекта. По принцип чистата проектна структура е рядко срещана, тъй като е свързана с високи административни разходи, обикновено поглъща най-квалифицираните ресурси на организацията и при всички случаи изисква промяна в съществуващата организационна култура, политики и процедури. Това до голяма степен противоречи на стремежа към максимално оползотворяване на наличните човешки ресурси.

3) Матрична структура. Най-разпространената проектно-ориентирана структура е матричната. Тя се появява през 50-60 години и добива широка световна популярност през 70-те години на XX век²¹. Най-общо, матричната структура е резултатът от „налагането” на проекти върху функционалната структура, следователно тя разделя отговорността по две линии: бизнес функции и проекти. В този смисъл, ако функционалната структура подчертава разделението на труда, то матричната структура акцентира върху неговата интеграция.

Определено матричната структура е по-гъвкав подход за вписването на проекта в общата схема на предприятието и именно тази гъвкавост е нейното основно предимство. По този начин се запазва специализацията на звената, а участието на служителите в различни проекти (макар и за кратко) им създава възможност да разширят опита си в разнообразни ситуации. Матричната структура реализира и икономии – предприятието не увеличава своя персонал, а освен това се елиминират разходите по поддържане на самостоятелно звено, занимаващо се само с управление и изпълнение на проекти. Тя преодолява недостатъците на функционалната структура, свързани с нейната бюрократична тромавост и трудна адаптация към динамичната и сложна външна среда.

Но матричното позициониране на проектния екип във функционалната организация поражда специфични отношения между основните участници в неговото управление. Спецификата при управлението е свързана най-вече с т.нар. „двойствено“ подчинение, което раздвоява участниците между ангажиментите в проекта и тези във функционалния отдел. Проектният мениджър получава членовете на своя екип от функционалните отдели и въпреки че няма линейни пълномощия, носи отговорност работата по проекта да бъде свършена чрез тях. Затова в тази структура е заложен тлеещ конфликт между проектните и функционалните ръководители, доколкото и двете страни се конкурират за привличането и използването на един и същи специалисти.

Т.нар. „принцип на единоначалието“ е един от общоизвестните 14 принципа за успешно администриране, фундаментални за управлението на всеки тип организация²². Според него, ако служителите се подчиняват на повече от един пряк ръководител, властта и дисциплината отслабват, което поставя под заплаха

²¹ Kolodny, H., *Managing in a Matrix*, Business Horizons, 1981.

²² Fayol, H., *General and Industrial Management*, London, Pitman, 1916.

стабилността и реда в организацията. Матричната структура открито атакува този принцип и в тази връзка още при първоначалното ѝ въвеждане критиците предупреждават, че приоритетите на проектите и конкуренцията за квалифицирани специалисти може да разруши стабилността на организацията и да навреди на дългосрочните ѝ интереси чрез нарушаване ритъма на „обичайната“ ѝ дейност и акцентиране върху спазване на графиците и изпълнение на изискванията на временните проекти²³. До голяма степен тези критики се оказват уместни. Неуспешното управление на матричната структура наистина води до високи разходи и неефективност, прекомерна сложност, насърчаване на бюрократичното поведение и създаване на конфликти в организацията и всичко това се дължи на нарушаването на принципа на единоначалието.

Матричната структура е трудна за управление и това се доказва с множество изследвания. Например, ако до 1980-те години провалите сред проектите се дължат на неадекватното им чисто техническо управление, а именно – неефективно планиране, неефективно съставяне на графици, неефективен контрол върху разходите, неясни и променящи се проектни цели, то през 90-те години причините за провал вече са свързани с човешките аспекти на проектния мениджмънт – лош морал, слаба мотивация, ниска производителност, липса на ангажираност от страна на проектите участници и на функционалния мениджър, закъснения в разрешаването на проблемите, конфликтни приоритети на висшите мениджъри, функционалните и проектните мениджъри. Оказва се, че ефективното управление на матричните структури изисква прилагане на поведенчески умения и сложни механизми по начин, който силно контрастира с тези на традиционната организация. Вследствие на множеството проблеми академичният интерес към тези структури постепенно затихва и те теоретично изчезват от полезрението на изследователите за известно време. В практиката на организациите обаче матричната структура става все по-важна през годините. Съвременните висши ръководители са наясно, че тази структура и проектният мениджмънт са естествено свързани и че поддържането на тази връзка е въпрос на необходимост, а не на доброволен избор. Така че, независимо от споровете на теоретиците, почти всички проекти реално се изпълняват в рамките на матрична структура.

²³ Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Massachusetts, Addison-Wesley Reading, 1973.

Повечето съвременни автори се позовават на континуум от три матрични типа, намиращи се между чистата функционална и чистата продуктова проектноориентирана структура²⁴.

- **Слаба матрична структура.** Тази структура е известна също като функционална/функционалноориентирана матрична структура, тъй като представлява по-нататъшно развитие на функционалната структура. Тук проектът се декомпозира на различни части (подпроекти), които се делегират на съответните функционални единици, всяка от които поема отговорността за изпълнението на своята част. Обикновено всеки от проектните участници получава индивидуален, самостоятелно управляем работен пакет (сегмент или съвкупност от задачи), който просто добавя към обичайната си работа във функционалния отдел. Функционалната област с доминиращ интерес към успеха на проекта носи отговорността за неговото координиране.

Инициатор на идеята или концепцията за проекта обикновено е определен функционален ръководител. Той има приоритет при определянето на целите и специфичните изисквания към целия проект. Ръководителят на проекта се включва сравнително късно, когато тези въпроси вече са решени и от него се очаква просто да реализира идеята на практика. Тъй като носи отговорност за изпълнението на проекта, той донякъде има правото да избира участниците в екипа, да разпределя работата между тях, да контролира изпълнението на задачите и цялостния ход на проекта. Но въпреки че разработва проектните планове и следи изпълнението, той няма реална власт и функциите му по отношение на екипа са по-скоро координационни и интеграционни, отколкото свързани с реално вземане на решения. При това, колкото по-дистанцирани са участниците, толкова по-съвършена интеграция е необходима.

Освен това проектният мениджър не може да контролира и друг съществен параметър – парите и материалните ценности. Често за проекта не се обособява самостоятелен бюджет и при всяка покупка на вещи се изисква отделно разрешение от висшия мениджър и/или главния счетоводител. Така на практика осигуряването на достатъчно ресурси (специалисти, пари, техника и т.н.) остава в сферата на личните взаимоотношения между проектния и функционалния ръководител.

²⁴ Galbraith, J., D. Downey, Designing Dynamic Organizations, AMACOM, 2002.

Слабата матрична структура е благоприятна за организацията като цяло, тъй като е свързана с минимални промени в организационната структура, не се нарушават линиите на пълномощията, не страда статусът на функционалните ръководители и се предполагат сравнително малко трусове в йерархията на властта. По тази причина обикновено се избира от организации с по-консервативна култура.

Въпреки това обаче тази структура е източник на множество конфликти между проектния и функционалния мениджмънт по повод на персонала, вследствие на различните приоритети. Кадровото осигуряване и управлението на проектния екип е много трудно и на практика зависи от благосклонното отношение на ръководителите на функционалните отдели и от лидерските умения на проектния мениджър. Проектният мениджър заема сравнително ниско положение в йерархията на властта и определено функционалният ръководител доминира, което е твърде сложна и некомфортна ситуация, създаваща множество трудности при управлението на проектния екип.

Основните недостатъци на тази структура са свързани с бавното, централизирано вземане на решения, затруднени комуникации, координация и интеграция между подпроектите, изпълнявани от различните функционалните единици²⁵. Освен това проектните участници априори демонстрират ниска мотивация, слаба лоялност и ангажираност към проекта.

Използването на слабата матрична структура често се възприема като симптом за недоверие от страна на ръководството в успеха на проекта или за липса на достатъчно организационни ресурси за обезпечаване на проектната дейност. То би могло да бъде оправдано единствено ако почти целият проект бъде възложен на външни изпълнители.

- **Балансирана матрична структура.** Тази структура се изразява в разпределяне на отговорностите за управлението на проекта между проектния и линейния мениджмънт. Проектният мениджър планира проекта и контролира неговото изпълнение според плана, а функционалният мениджър се ангажира на практика с управлението на човешките ресурси, т.е. проектния екип.

Това променя ситуацията за проектния мениджър, тъй като му осигурява значително по-голяма свобода на действие при осигуряването на персонал и други необходими ресурси. За разлика от

²⁵ Gray, C., E. Larson, Project Management: The managerial process, Mc Graw-Hill/Irwin, 2003.

предишната, тази структура създава по-благоприятни условия за успешно изпълнение на проекта. Проектните участници имат по-голяма ангажираност и мотивация, посещават редовно заседанията на екипа и информират своя функционален мениджър за възникващите проблеми, като очакват съвет и съдействие при тяхното разрешаване.

Трябва да се отбележи, че балансът на властта е много деликатен – тази структура създава предпоставки за властови борби и политически манипулации между проектните мениджъри и мениджърите на бизнес функциите. Способността на проектния мениджър да обезпечи успешното изпълнение на проекта силно зависи от неговите персонални взаимоотношения с функционалните мениджъри. На практика е почти невъзможно матричната структура да бъде балансирана, поради което тя обикновено клони към слаба или силна.

- **Силна матрична структура.** Тази структура се нарича още проектна/проектноориентирана матрица, тъй като с нея се прави още една стъпка към разширяване правата на проектния мениджър²⁶. Разликата между силната матрица и чистата проектна структура е в това, че при първата работата се извършва във функционалните отдели (само че е с приоритет), а при втората персоналът е организиран в самостоятелен екип.

В силната матрична структура проектният мениджър има пълен контрол и е относително независим от функционалния мениджмънт. Той има възможност да определя или да участва активно при определянето на основните характеристики на проекта, може да влияе както върху оценката на първоначалната идейна концепция, така и върху избора на вариант за осъществяване. Разпределя заданията между участниците, а с това определя периода и времетраенето на работата им по него. Тъй като участниците са му пряко подчинени, има възможност по-добре да контролира спазването на графика за цялостната работа, а не да разчита единствено на благосклонното отношение на функционалните ръководители. С това се повишава отговорността, но и статусът му в организацията. Освен това проектът разполага със самостоятелен бюджет и ръководителят му е упълномощен да взема решения по изразходването на паричните средства, т.е. изцяло да го контролира. Политическите борби не са така силно изразени, както в балансираната матрица. Проектният мениджър е подчинен на линеен мениджър, който е позициониран на същото

²⁶ Андронов, Е., М. Александрова и др., Управление на проекти, „Стопанство”, С., 2007.

организационно равнище, както и ръководителят на функционалния мениджър (често това е т.нар. „вицепрезидент по проекти“).

Силната матрична структура е най-добрата ситуация за проектния мениджър. Въпреки че отново е в преговаряща позиция, той има по-голямо влияние както върху избора на участници, така и върху осигуряването на допълнително обучение при необходимост. Функционалните мениджъри са „субконтрактори“ за проекта и имат по-скоро подкрепяща и консултираща роля при управлението на проектния екип.

Конкретният тип на матричната структура може да се определи с помощта на следните основни показатели: пълномощия на проектния мениджър (малки в слабата матрица, умерени в балансираната и големи в силната); подчиненост на проектния мениджър (подчинен е на програмен, на висш или на функционален мениджър); заетост на проектния мениджър (частична в слабата, пълна в балансираната и силната матрица); възможност за физически контакт между членовете (малка в слабата и съответно голяма в силната матрица); относителен дял на персонала, работещ при пълна заетост в проекта (0-25% в слабата, 15-60% в балансираната, 50-95% в силната матрица); титла на проектния ръководител („координатор на проект“ в слабата, „мениджър на проект“ в балансираната, „мениджър на проект“ или „програмен мениджър“ в силната матрица).

Счита се, че матричните структури еволюират във времето, като този процес на развитие обикновено преминава през пет етапа²⁷. В първата фаза организацията стартира с традиционна функционална йерархия. Когато тази структура стане неадекватна и неспособна да се справя със сложните динамични условия, организацията се придвижва към следващата фаза – слаба матрична структура или „временно припокриване“. В тази фаза функционалната йерархия остава основна, а проектният мениджмънт се добавя като вторичен, временен пласт, предназначен да се справи с усложнените условия. Някои организации превръщат този пласт в постоянен, което стимулира движение към третата фаза - балансирана матрична структура или „постоянно припокриване“. Независимо че функционалната йерархия остава основна организационна форма, съществува баланс на властта между нея и проектноориентираната структура. Следващата фаза от еволюцията е силна матрична структура, която се характеризира с приоритетно значение на проектната дейност. Последната фаза –

²⁷ Kolodny, Цит. произв.

„отвъд матрицата“ (т.е. чистата проектна структура) може да включва разнообразни организационни форми, уникални за конкретната организация. Организацията може да спре да еволюира на всеки етап от този процес, ако подходящите фактори не са налице. В тази връзка се оформя една от основните характеристики на матричната структура, а именно – среща се в организации, които произвеждат повече от един продукт или услуга и които трябва да реагират на промените във външната среда чрез своето често модифициране.

Основни проблеми на мултипроектната среда

Най-общо теорията за матричните структури подчертава няколко основни момента²⁸:

- „функционалните“ дейности превъзхождат проектната работа като относителния дял, при това съществува стриктно разделение между дейностите, които са част от „ежедневните операции“, т.е. перманентния пласт в организацията, и дейностите, които принадлежат към „проектната работа“, т.е. вторичния пласт;

- един или най-много няколко проекта се реализират едновременно в организацията през определен времеви период;

- двойната подчиненост създава конфликт между представителите на двете управленски структури (функционална и проектна).

Но всъщност връзката между функционалния и проектния мениджмънт в мултипроектната среда е много по-комплексна и многоизмерна, отколкото се представя в традиционната литература за матричните структури. Реално балансът на властта между ръководителите не е нито еднозначен, нито постоянен. Напротив, той е различен за различните проекти, по различните въпроси (проблеми) и дори през различните фази в хода на изпълнението на проектите. На практика в мултипроектната организация се получава така, че:

- пропорциите между „функционалната“ и проектната работа са силно динамични, при това често е трудно да се раздели обичайната от проектната работа;

- едновременно се реализират не един, а множество проекти;

- повечето конфликти в организацията се дължат не на противоречивите приоритети на линейните и функционалните ръководители, а на конкуренцията между различните проекти, в резултат от тяхното взаимодействие и взаимна зависимост.

²⁸ Knight, Matrix organization: A review, *Journal of Management Studies*, 1976.

Това означава, че наред с проблемите, присъщи на традиционната матрична структура, мултипроектната матрична структура създава и нови предизвикателства както пред управлението на организацията като цяло, така и на самите проектни екипи.

Както бе посочено, във всеки конкретен момент в мултипроектната организация се изпълняват множество разнообразни проекти с различни характеристики и на различен етап от жизнения си цикъл. Някои от тях са свързани с разработване на продукти, други – с организационно развитие, трети – с маркетинг и т.н. Някои са мащабни (изпълняват се от големи екипи и консумират много ресурси) или спешни, и съответно могат да се обезпечат със собствени ресурси, но повечето са малки, така че трябва да разчитат на общи. В същото време всяка мултипроектна организация има перманентна функционална структура, в рамките на която се интегрират тези временни проекти. Въпреки че проектите не са основна организационна дейност, те споделят общи ресурси и системи с функционалната организация, което създава постоянно напрежение между статичната и динамичната (временната) структура.

Като основен стратегически проблем на мултипроектната среда се очертава интеграцията. При това става въпрос както за интеграция между различните проекти в организацията, така и за интеграция между проектната (временната) и функционалната (постоянната) дейност. Според някои автори интеграцията между проектите може да се превърне в ключов фактор за производителността и конкурентоспособността на организацията²⁹. Тя е насочена към реализиране на синергетичен ефект чрез компромиси между нуждите на различните проекти, а не стремеж към задоволяване нуждите на конкретен проект за сметка на останалите. Правилната координация на проектните дейности между различните проекти изисква установяване на всички съществуващи вертикални и хоризонтални връзки и зависимости³⁰.

Проблемът за интеграцията определено привлича интереса на изследователите и в тази връзка се оформят няколко акцента по отношение на мултипроектната среда. Едно от изследователските направления е свързано с определяне на приоритети, подбор и класифициране на проектите в организационното портфолио, според

²⁹ Boznak R., Project management-today's solution for complex project engineering, *Engineering Leadership in the 90's*, 1988.

³⁰ Grey, R., Alternative Approach to Programme Management, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No.1, 1997.

стратегическата им значимост за бизнеса. Например някои автори използват матрици за представяне на връзките и зависимостите между задачите и дейностите, компонентите и подсистемите, чрез които задачите се организират в проекти и се дефинира необходимата комуникация в и между проектните екипи³¹.

Друго изследователско направление разглежда разпределението на ресурсите, и най-вече човешките, между различните проекти, което съдейства за предотвратяване на прекомерното им натоварване, създадено от множеството задачи, и за намиране на най-доброто им приложение там, където и когато са необходими³².

Трето изследователско направление е свързано с начините за интегриране на проектната дейност в съществуващите функционални структури. От една страна, проектите дават възможност на организацията да интегрира компетенции, пресичайки функционалните граници, да фокусира усилията си към достигане на важни цели в поставени ограничения за време, и да поддържа гъвкавостта си спрямо променящите се изисквания на околната среда. От друга страна, успешното изпълнение на проектите изисква тяхното адекватно хоризонтално интегриране в съществуващите системи и структури на традиционно йерархичната (вертикално ориентирана) функционална организация. Една мултипроектна организация със слаба или липсваща функционална координация е присъщо неспособна да интегрира своите процеси и ресурси. Затова този тип организации винаги са изправени пред дилемата как да синхронизират конфликтните нужди на временните проекти с тези на постоянната организация, която защитава дългосрочното развитие, рутината и вътрешноорганизационната координация³³.

Изследователите последователно насочват вниманието си към различни аспекти и достигат до множество заключения, които могат да се обобщят в няколко основни проблема, които мултипроектната среда създава както на проектните мениджъри, така и на служителите, а и на организацията като цяло.

- *Мултипроектната среда създава много неблагоприятна трудова ситуация за служителите.* Както бе посочено, някои автори акцентират върху позитивните ефекти на тази среда, като твърдят, че

³¹ Eppinger, S., D. Whitney, R. Smith, D. Gebala, A Model-Based Method for Organizing Tasks in Product Development, Research in Engineering Design, Springer-Verlag, London, 1994.

³² Hendriks, M., B. Voeten, L. Kroep, Human Capacity Allocation and Project Portfolio Planning in Practice, *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 3., 1998.

³³ Sydow, J., L. Lindkvist, R. DeFillippi, Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, 2004.

проектната работа е присъщо по-интересна за хората, в сравнение с рутинната, тъй като е по-динамична и предоставя независимост. Освен това подкрепата и солидарността, която получават от колегите си в проектния екип и от организацията като цяло, са допълнителни мотивационни фактори, стимулиращи по-силна ангажираност към организационните цели и по-високо удовлетворение. Вероятно затова редица изследвания установяват, че сред проектните участници се наблюдава по-ниско текучество в сравнение с тези, които не работят по проекти. Но според други автори, мултипроектната среда създава изключително интензивно трудово натоварване, което може да има силно негативни ефекти върху здравословното състояние, професионалното развитие и възможностите за балансиране на трудовия и личния живот на служителите³⁴. Твърди се, че комбинирането на множество паралелни дейности, високата трудова интензивност и повишена индивидуална отговорност могат да провокират здравословни проблеми, чувство за свръхнатоварване, трудно съчетаване на трудовите и личните ангажименти и интереси, и в крайна сметка повече стрес за служителите³⁵. Те често биват включвани в нови проекти преди да са приключили „старите“ и трябва непрекъснато да разпределят работното си време между обичайните си трудови ангажименти, посочени в длъжностните характеристики, и проектните ангажименти, включени в т.нар. работни пакети. Това може да се превърне в перманентен източник на вътрешноролев конфликт, напрежение, дори чувство на безнадеждност и безсилие. Освен това прекомерната ангажираност твърде често има и негативни последици върху личния живот на проектните участници (извън работно време), тъй като проектът изисква да се постигне определена цел без значение дали в рамките на 8-часовия работен ден или не. Високото равнище на несигурност и постоянните промени в проектните цели и изисквания могат да породят ролева неяснота и фрустрация у проектните участници. Наред с това временният характер на проекта затруднява изграждането на междуличностни взаимоотношения и контакти, което нерядко води до разпадане на екипите на по-малки групи, работещи независимо и конфронтиращи се помежду си. Оказва се, че мултипроектната трудова среда може да

³⁴ Packendorff, J., *The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective*, 2002, цит. в К. Sahlin-Andersson, A. Söderholm, *Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma*, Copenhagen Business School Press.

³⁵ Donnelly, R., *How "free" is the free worker: An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*, *Personnel Review*, Vol. 35, No. 1, 2006.

придобие толкова негативни измерения, че да провокира неудовлетворение и дори текучество на персонала.

- *Изпълнението на проектите в мултипроектната среда е силно затруднено.* Мултипроектната среда води до натоварване на служителите с множество задачи, които трябва да се изпълняват „едновременно“. Твърде обичаен резултат е, че времето за изпълнение на задачите нараства и проектите се забавят. Например, когато проектите са вторични дейности и се изпълняват „между“ текущите задължения във функционалния отдел, те често страдат от недостиг на ресурси и закъснения в графика, защото хората са склонни да определят като приоритетна основната си рутинна работа и да пренебрегнат проектните дейности (аналогично, когато проектите са основно задължение, рутинните задачи стават второстепенни, независимо колко важни са за самата организация). Ако един служител трябва да разпределя времето и вниманието си между множество задачи, то всички проекти, в които е включен, ще трябва да чакат по-дълго заради времето, прекарано в изпълнение на задачи по други проекти. И ако множество служители са в подобна ситуация, то тогава повечето проекти в организацията ще се изпълняват със закъснение по силата на т.нар. ефект на доминото – следователно няма да бъдат успешни.

- *В мултипроектната среда обучението на персонала и дългосрочното развитие на функционалните/техническите компетенции е силно затруднено.* Все пак мултипроектната организация, както всяка друга организация, има свои собствени цели, различни от тези на проектите – тя се нуждае преди всичко от компетентен и мотивиран персонал в дългосрочен план. В тази връзка се установява, че основен проблем при проектизацията на организациите е поддържането на процеса на дългосрочно развитие на техническите умения при условие, че организационната ориентация насърчава поставянето и постигането на краткосрочни цели³⁶. Слабата координация между проектите в мултипроектните организации и често силно натоварващата трудова среда почти не оставят пространство за формално обучение или развитие на персонала. Това създава несигурност у служителите относно развитието на кариерата и професионалния им прогрес, което им действа силно демотивиращо, а

³⁶ Clark, I., T. Colling, The management of human resources in project management-led organizations, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, 2005.

освен това представлява проблем за дългосрочната ефективност на организацията³⁷.

КАДРОВО ОСИГУРЯВАНЕ НА ЕКИПИТЕ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА

В една мултипроектна среда процесът на формиране (кадрово осигуряване) на проектните екипи често е особено неефективен по множество причини – както вътрешни, така и външни. Например грешките в планирането на необходимите човешки ресурси за проекта могат да провокират нереалистично редуциране състава на екипа, което впоследствие затруднява изпълнението на проектния план и съответно води до просрочване на проекта или влошаване на качеството. Грешките при формулирането на критерии за избор на участници могат да рефлектират в избор на хора с неподходящи компетенции, твърде ангажирани с други проектни или текущи дейности или просто демотивирани за участие в проекта. Невъзможността на проектния мениджър да влияе върху състава на екипа, обусловена от позиционирането на проекта в слаба матрична структура, провокира същите ефекти. Най-общо, неефективното кадрово осигуряване води до формиране на екипи от неподходящи по количество и качество участници. Следователно може да се твърди, че усъвършенстването на кадровото осигуряване е един възможен инструмент за повишаване ефективността на проектните екипи.

Основното предназначение на кадровото осигуряване е да обезпечи проекта с най-подходящите хора за изпълнение на включените дейности. Индивидуалните особености на членовете на един проектен екип (мотиви, нагласи, предпочитания, ценности, темперамент, възприятия, умствени и физически умения и способности и т.н.) влияят по безспорен начин върху неговата ефективност – това са наличните ресурси, които трябва да бъдат изразходени по най-производителния начин. По тази причина кадровото осигуряване е първата стъпка към изграждането на ефективен екип и съответно от първостепенна важност за ефективното реализиране на проектите. Неефективното кадрово осигуряване води до формиране на екип от неподходящи хора – с неадекватна квалификация спрямо изискванията на проекта (твърде ниска или висока) или с прекомерна ангажираност в други проекти или функционалния си отдел. Разбира се, успешното

³⁷ Larsen, H., C. Brewster, Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, 2003.

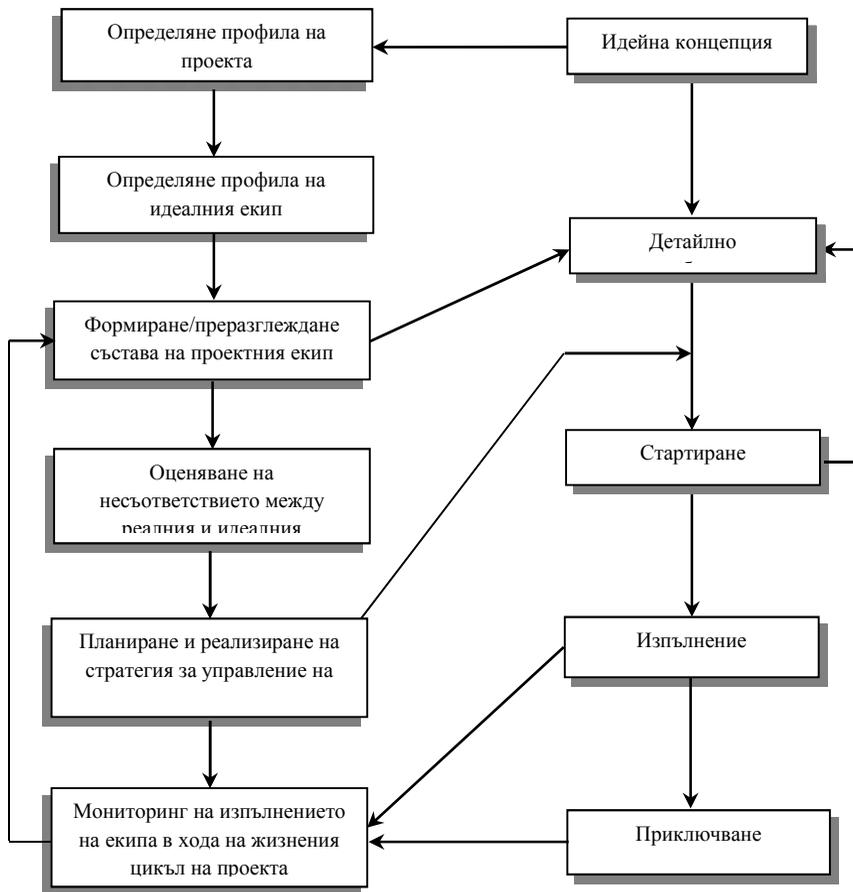
формирание на екипа не е гаранция за ефективно изпълнение на проекта, но е необходимо условие.

Ако функционалната организация може да си позволи и по-непретенциозни критерии и процедури за подбор на персонала, то това е така, защото съществуват възможности за по-нататъшно подобряване на ситуацията – например в случай на липсващи компетенции е възможно служителят да бъде обучен, а в случай на проблеми с мотивацията или неподходящи личностни характеристики е възможно да бъде пренасочен към друга длъжност или да се препроектира настоящата. Проектите не могат да разчитат на тези стратегии, тъй като често не разполагат с време за обучение или замяна на неподходящите участници, нито с възможности за промяна в технологичните характеристики на задачите. Това прави процеса на подбор на кандидати много важен.

Освен това чрез усъвършенстване на процеса на кадрово осигуряване на проектните екипи е възможно да се постигне оптимално разпределение на човешките ресурси между проектите в организацията, с което да се предотврати (или поне редуцира) прекомерното им трудово натоварване и съответно всички произтичащи негативни ефекти върху техния психологически комфорт, производителност и развитие.

Въпреки изключителната си важност, кадровото осигуряване на екипа (като формулиране на критерии за избор на участници и технология за осъществяване на процеса) е традиционно пренебрегван проблем в литературата по проектен мениджмънт и липсват целенасочени разработки, а практиката се справя с него по-скоро интуитивно. С основание може да се твърди, че наличната литература е доста оскъдна в предлагането на практически инструменти и стратегии за формирание на проектни екипи. Въпреки това все пак някои автори насочват вниманието си към този проблем и предлагат модел за изграждане на ефективен екип, чиято логика е представена в синтезиран вид на Фиг. 1. Моделът синхронизира етапите от формирането на екипа и етапите от жизнения цикъл на проекта³⁸.

³⁸ Wysocki, R., Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.



Фигура 1. Модел на съответствието между проекта и екипа

- *Фаза I. Определяне профила на проекта.* Профилът на проекта описва неговите основни характеристики, които трябва да бъдат свързани с характеристиките на бъдещия проектен екип.

- *Фаза II. Определяне профила на идеалния проектен екип.* Този профил е идентичен на проектния профил, но с фокус върху проектния екип.

- *Фаза III. Формиране на реалния проектен екип.* Тук са възможни различни ситуации. Най-невероятната е проектният мениджър да има „лукса“ да избере сам членовете на екипа си, но по-често срещаната е съставът на екипа да е даденост за него. В първия случай чрез експериментиране с различни кандидати, т.е. промени в състава на потенциалния екип, се правят опити неговият профил да се

приблужи до този на идеалния. Във втория случай просто се преминава към следващата фаза.

- *Фаза IV. Определяне на несъответствието между проекта и реалния проектен екип.* Профилът на проекта може да се използва като шаблон на идеалния екип, с който да се сравни профила на действителния екип, и да се установят разминаванията.

- *Фаза V. Планиране и реализиране на стратегия за управление на несъответствията.* Ако проектният мениджър сам е селектирал екипа си, вероятно ще има малка нужда от допълнително обучение на членовете – следователно усилията му ще бъдат насочени към разпределение и възлагане на конкретни задачи на участниците въз основа на демонстрираните умения и предпочитания. Но ако съставът на екипа е фиксиран (предопределен), т.е. проектният мениджър получава наготово всички или повечето от членовете на своя екип, вероятно ще възникнат проблеми и съответно необходимост от усъвършенстване на компетенциите. Един възможен вариант за коригиране на разминаването е временно увеличаване размера на екипа чрез добавяне на необходимите участници. За съжаление в по-малките организации това е почти невъзможно. В този случай се прилагат стратегии за индивидуално или групово развитие, включително преразпределяне на задачите между участниците, вместо за промяна на участниците.

- *Фаза VI. Поддържане на съгласуваност между екипа и проекта в хода на проектния жизнен цикъл.* Проектът приема различни характеристики, когато прогресира в хода на жизнения си цикъл, като при това не става въпрос само за техническите умения (които очевидно са различни), а и за личностните характеристики. Важността на взаимодействието с клиента, управлението на конфликтите, вземането на решения и разрешаването на проблеми варират през различните фази. Тъй като всяка фаза има различни характеристики (профил), следователно профилът на успешния екип не остава постоянен през целия живот на проекта. Това предизвиква кореспондиращи промени в профила на идеалния екип и оттук – в този на реалния екип, което предизвиква връщане към Фаза IV. Процесът се повтаря при всяка следваща промяна в проекта. Следователно проектният екип е динамична система. Вероятно най-добрият подход би бил фазите да се обособят в подпроекти, които да бъдат изпълнявани от различни екипи. Но тъй като едва ли проектният мениджър може да си позволи лукса да сменя членовете на екипа си,

все пак е възможно те да бъдат включвани в тези фази или задачи, за които са най-подходящи.

Представеният модел за съгласуваност между екипа и проекта е ценен най-вече с идеята, че ефективността на всеки проектен екип е в тясна връзка с естеството на работата, която трябва да бъде извършена по съответния проект. Всеки проект се отличава със свой уникален профил и неговото изпълнение изисква преди всичко екип със съответстващ профил, при това не само от гледна точка на необходимите технически умения, а и на уменията, свързани с вземането на решения, разрешаването на конфликти, междуличностните взаимодействия и т.н.

Планиране на проектните екипи

Принципно планирането на човешките ресурси е свързано с определяне на количествения и качествения състав на работната сила, необходима за изпълнение на бъдещите организационни дейности. В зависимост от естеството на тези дейности всяка организация използва различни методи – метод на експертната оценка, метод на преките пресмятания, математически и статистически модели и др. В света на проектното управление при планирането на проектния екип е възможно да се използват някои традиционни методи, но съществуват и специфични. Най-сериозното затруднение произтича от липсата на достатъчно информация. В общия случай за проектния мениджър е много трудно да състави точни и реалистични планове, тъй като не е наясно кой всъщност ще участва в проекта и какви са условията, при които ще работи екипа. От решаващо значение са два фактора – равнището на умения/опит на участниците в екипа и подкрепящата организационна среда за проекта.

1) Определяне на размера на екипа. Редица проблеми се дължат на неправилното планиране на проекта и самия екип. В повечето случаи планирането на екипа се извършва в разработващата фаза на проекта. Като част от общото планиране на проекта то изисква прилагане на количествени методи и техники, съчетаващи и балансиращи всички ресурсни изисквания и наличности (ограничения), включително материални, финансови, човешки и т.н. Затова принципно е обект на внимание от страна на т.нар „точни“ науки. Специфични методи, използвани в планирането на проектите, са методът на критичния път, който разчита на зададено технологично време, и ПЕРТ, който калкулира общото времетраене на проекта чрез

оптимистична, песимистична и реалистична оценка. Много е важно оценките да бъдат максимално реалистични, за да не се класифицира проектът като неуспешен.

В общия случай планирането на проекта е свързано със създаване на няколко основни продукта: план-график на проекта, план за декомпозиране на работните задачи в работни пакети (WBS), организационна схема, план за управление на персонала и др.³⁹ Въз основа на плана, декомпозиращ етапите в съвкупност от проектни задачи с фиксирана продължителност, се определя количеството хора, необходимо за тяхното изпълнение. Приблизителни оценки за продължителността на задачите могат да се вземат от: информация от предишни подобни проекти (напр. т.нар. стандартно време може да се съхранява в документацията на проектния офис); оценки от хора, които изпълняват или са изпълнявали сходни задачи; експертно мнение на хора, ръководили подобни проекти; професионални организации или организации от отрасъла, свързани с проекти, подобни на този.

Когато се планира с програмен продукт (а и не само), той изчислява календарното време, като отчита работното време в организацията, отпуски, почивни и празнични дни, и ако не се зададе изрично настройка, приема 100% наличност на ресурса. Стандартното време, което се залага в плана, са часовете, необходими на 1 човек да изпълни задачата при наличие на високи равнища на познания и техническа квалификация, пълна ангажираност със задачата, подкрепяща трудова среда, липса на прекъсвания и т.н., тоест оптималната, идеалната ситуация.

Реалната ситуация обаче най-често е съвсем различна, което води до неизбежно просрочване или коригиране на първоначалните планове съобразно профила на способностите на служителите, назначен по проекта, и условията, в които ще се извършва работата. Твърде често планирането се извършва, без да вземат под внимание останалите проекти, постоянната работа и капацитета на организацията. Когато проектният план е разработен на равнище единичен проект и без съобразяване с обективните възможности за набавяне на необходимите човешки ресурси, естествено неговата реализация се превръща в проблем. В случай че впоследствие се окаже невъзможно да се осигури служител с необходимите компетенции или пълна заетост с проектната задача, това създава затруднения. Причините за тази ситуация може да са различни. От една страна,

³⁹ Андронов, Е., М. Александрова, Л. Иванова. Проектното управление в България: състояние и перспективи. София: „Авангард Прима“, 2009.

всеки проектен мениджър се опитва да реализира своя проект в максимално кратък срок и с минимален бюджет, „произвеждайки“ най-висококачествен продукт. От друга страна, възможно е да не е в състояние да планира правилно потребностите си от човешки ресурси поради липса на умения, опит или информация. Също така е възможно да бъде назначен едва в началото на фаза изпълнение, което на практика го лишава от шанса да участва в планирането на количествените и качествени изисквания към проектните участници.

По-ниското равнище на умения води до по-дълго изпълнение на задачата поради необходимостта от обучение на служителя. Затова е препоръчително да се въведе т.нар. фактор „умение“ (skill factor), с който да се коригира първоначално зададената продължителност⁴⁰. Освен това, частичната ангажираност на служителите в проекта също се отразява върху продължителността в два аспекта: намалява капацитета на ресурса, т.е. реалното време, което е в състояние да посвети на проекта; води до загуба на време поради загубата на концентрация и необходимостта от пренастройване на мисленето.

Размерът на екипа е важен фактор за неговата ефективност. Например Белбин препоръчва съставът му да бъде между 5 и 8 души с оглед на възможността да се постигне консенсус при вземането на решения⁴¹; други автори твърдят, че ефективните екипи обикновено включват от 8 до 10 души. Конкретният брой на участниците едва ли е толкова важен, но при всички случаи с нарастване на размера всеки екип е склонен да губи своите характеристики като споделено лидерство, взаимна отговорност, колективни резултати, активно включване в заседанията, директно оценяване на изпълнението и приема характеристиките на обикновена група – силен лидер, индивидуална отговорност, индивидуални резултати, пасивно участие в заседанията, косвено измерване на изпълнението. Твърде големият екип обикновено се разпада на подекипи и в най-лошия случай напълно дегенерира и се превръща в тълпа. Затова, при необходимост от повече участници в проекта (например 50 - 100 души), е препоръчително проектът да се декомпозира в няколко взаимнозависими подпроекта, всеки от които обезпечен с малък екип. Разбира се, при условие че е възможно да се осигури ефективна комуникационна схема и допълнително управленско ниво за координиране на дейностите и резултатите между проектите.

⁴⁰ Kapur, G., Project management for information, technology, business, and certification, Pearson Education, Inc., 2005.

⁴¹ Belbin, M., Changing the Way We Work, Butterworth-Heinemann, 1997.

2) Дефиниране на критерии за избор на участници. Трябва да се има предвид, че като процес кадровото осигуряване на екипа може да бъде разположено в различни фази от жизнения цикъл на проекта. Тъй като потребностите и изискванията на проекта по отношение на характеристиките на ресурсите са динамични, т.е. хронологично се променят, това означава, че е възможно и напълно логично един екип да участва в концептуалното разработване, а друг – в детайлното планиране и/или изпълнението на проекта. Разбира се, особен интерес представлява кадровото осигуряване, което се извършва непосредствено преди стартирането на фаза „изпълнение“, защото като време, усилия, консумирани ресурси и продължителност тази фаза от жизнения цикъл на проекта доминира над останалите и именно това създава затрудненията при управлението на проектите и екипите в мултипроектната среда. Разработващата проектна фаза не създава такива проблеми, защото протича сравнително по-леко, особено ако е насочена към формулиране на по-обобщени планове, включени към предложението, кандидатстващо за финансиране.

При избора на участници в проекта подходът на проектните мениджъри невинаги е особено рационален и те са склонни да „залитат“ към една от следните крайности: насочват се към хора, които познават лично и с които са убедени, че ще работят добре; доверяват се безрезервно на препоръките на свои колеги; избират най-добрите специалисти от съответните функционални отдели. Тези варианти могат да се окажат еднакво неблагоприятни за проекта.

Често проектният мениджър се ръководи от своите лични предпочитания или предишен опит в съвместната работа с конкретен служител и дори нещо повече – има дълбоко вкоренено желание да „клонира“ себе си в екипа. По тази причина е склонен да избира хора със сходно образование, професионален опит, интереси, стремежи и дори пол. Въпреки че това е до голяма степен логично, финалният резултат е група от „удобни“ хора със сходно мислене, области и равнища на професионални компетенции, което може да не се окаже най-добрата конфигурация за успешно изпълнение на конкретния проект. А и това, че една група се чувства добре заедно, не означава непременно че ще бъде производителна. Въпреки че химията безспорно играе важна роля за успеха на екипа, сама по себе си тя не е достатъчна за да компенсира евентуално липсващите технически умения.

В редица случаи проектният мениджър е склонен да се насочи към възможно най-квалифицираните експерти в съответните технически области (вероятно за да не изложи проекта на риск). В това също има някаква интуитивна логика, но много често проектните дейности биха могли да бъдат успешно изпълнени от почти всеки друг служител във функционалния отдел. Един подобен избор създава множество затруднения и неудобства както за проекта, така и за самите отдели. Ако множество проектни мениджъри държат да получат „най-добрите“ служители, това води до перманентно ангажиране на едни и същи хора в множество проекти едновременно, което неизбежно се отразява върху ефективността на проектната дейност в организацията.

Всеки проект има свой профил, който отразява съдържанието на включените дейности. Както бе отбелязано, проектите са различни и не е възможно един изследователски проект да има същия профил като друг проект, свързан с внедряване на съществуваща технология. Освен това всеки проект преминава през определен жизнен цикъл и тъй като съдържанието на всяка от фазите е различно, логично е да се допусне, че значимостта на различните типове дейности също е различна. Затова кадровото осигуряване на проектния екип може да се счита за ефективно само когато отчита спецификата на проекта, т.е. когато осигурява максимално съответствие между изискванията на конкретния проект и характеристиките на участниците. Тъй като проектният екип се формира в началото на изпълнението на проекта, идеята е още тогава да се предвиди какви хора ще бъдат необходими и кога, т.е. в кои дейности ще бъдат включени.

Формулирането на критерии за избор на кандидати има връзка с т.нар. профилиране на проекта, което има за цел да анализира неговото съдържание по отношение на компетенциите и личностните характеристики на участниците, необходими за неговото изпълнение. Проектът и екипът формират система, която непрекъснато трябва да бъде балансирана – постигането на съответствие (баланс) е предпоставка за успешното изпълнение на проекта. Тъй като съставът на проектния екип винаги трябва да бъде функция на проектните задачи, следователно основен входящ елемент за процеса на профилиране на проекта и по-точно на работните пакети, следва да бъде план-графикът на проекта, в различните си степени на детайлизирано разработване и представяне на проектните дейности.

При формулирането на критерии за избор на кандидати традиционно се използват разнообразни методи и техники. Дефинирането на изискванията към изпълнителя на конкретна

длъжност се предшества от събиране на информация и анализ на съответната длъжност. За целта е възможно да се използват различни методи – наблюдение, описание на длъжността, работни дневници, интервю, анкети, изучаване на движенията и на времетраенето, проучване на справочници и документация и т.н. За съжаление в света на проектите голяма част от традиционните техники за анализ на длъжностите са неприложими, тъй като източниците на информация са твърде ограничени поради уникалното съдържание на работните пакети – факт е, че е трудно да се открият дори два проекта с еднакъв профил. По тази причина определено е необходим някакъв инструментариум (като съвкупност от критерии), който да подпомогне проектния мениджър да избере правилните хора за проекта си, съобразно конкретните си потребности. Именно използването на правилни критерии за избор подпомага правилното разпределяне на човешките ресурси между проектите, което е толкова важно за една мултипроектна среда.

Формиране на проектните екипи

В реалния свят на проектите кадровото осигуряване не е само въпрос на правилно планиране. Преди всичко проектният мениджър трябва да открие служителите, които най-добре ще „паснат“ на първоначалните параметри, заложен в плана на човешките ресурси.

Успешното кадрово осигуряване на екипа зависи основно от: наличието на организационни ресурси, съответстващи на характеристиките на проекта; възможностите за достъп до ресурсите, определени от позицията на проекта в организационната структура; наличието на мотивация за ангажиране с проектни дейности и съответно за повишаване на компетенциите, детерминирано от съществуващата в организацията система на възнаграждане и по-специално от нейната интеграция с проектния мениджмънт.

Една препоръчителна технология на кадрово осигуряване включва следните етапи: 1) набиране на кандидати за екипа; 2) подбор на потенциални участници; 3) избор и формиране на екипа.

1) Набиране и подбор на кандидати. Набирането има за цел да формира банка от потенциални кандидати, притежаващи компетенции в съответните функционални области, както и личностни характеристики, необходими за изпълнение на проектните дейности. Проектният мениджър може да използва различни източници и канали за тази цел: да потърси информация от отдела за управление на

човешките ресурси, където се съхраняват досиетата на служителите (включително оценките от атестиранията); да се свърже с функционалните мениджъри и да ги информира за своите нужди и специфични изисквания; да използва почти неограничените възможности на неформалната комуникационна мрежа, за да популяризира проекта си; да използва личните си контакти с хора, с които вече е работил и/или би желал да работи; да осведоми проектния офис (ако има такъв); да се обърне към екипа, разработил проекта, който поради отличната си запознатост с детайлите би могъл да препоръча хора, съответстващи най-добре на проектните нужди; да публикува обява на информационни табла, фирмен сайт и т.н., което дава равен шанс на всеки да кандидатства за участие в проекта.

Например организациите със силно развита проектна култура поддържат база от данни за своите налични ресурси (вътрешен и външен персонал), които могат да бъдат назначавани на работа по проекти⁴². Тя изпълнява функциите на каталог, от който проектните мениджъри могат да получат информация за аспекти като: име на служителя, заемана длъжност, профил на способностите, наличност (работни часове на ден и дни в месеца), ангажираност в други проекти, заплащане (стандартно и извънредно), ситуации, в които извънредният труд е възможен и др.

Процесът на формиране на проектен екип силно се влияе и като практическа реализация, и като ефективност, от организационната среда, в която протича. Позицията на проекта в организационната структура е определяща по отношение на пълномощията и възможностите на проектния мениджър да осигури най-подходящите ресурси за своя проект. В една силна матрица проектите получават висок приоритет и проектният мениджър има голямо влияние над придобиването на желаните и необходими за неговия проект хора. В слабата матрица, приемайки по-скоро функциите на координатор, той общо взето разполага със съвсем оскъдни ресурси, над които няма почти никаква власт. Там има малък шанс да формира ефективен екип, тъй като не получава подкрепа от страна на линейния ръководител нито при формулирането на критерии за избор, нито при оценяването на евентуалните кандидати, нито при осигуряване на „избраните“ участници. Същевременно при перманентна липса на ресурси проектните мениджъри могат в крайна сметка да изгубят мотивация за успешно изпълнение на проектите.

⁴² Cattani, G., S. Ferriani, etc., Project-Based Organizing and Strategic Management, *Advances in Strategic Management*, Vol 28, Emerald, 2011.

В някои случаи проектът се изпълнява от екипа, който го е разработил, т.е. групата, която е разработила проектното предложение, продължава да съществува впоследствие и се заема с изпълнението на проекта, получавайки формален статут на проектен екип. В този случай изборът на участници в проекта е предварително предопределен и формирането на екипа е просто „формализиране“ (официално регламентиране) съществуването на тази група. В същото време служителите, разработили проекта, може да не са най-подходящите за изпълнение на конкретните проектни дейности. В други ситуации организационното ръководство подбира участниците, формира екипа и назначава впоследствие проектния мениджър, поставяйки го пред свършен факт.

Определено може да се твърди, че възможността на проектния мениджър да влияе върху състава на екипа е много по-благоприятна ситуация в сравнение с получаването му „наготово“. В същото време в една мултипроектна среда голяма част от проектите се реализират в условията на слаба матрична структура, която, както стана ясно, не предоставя особени пълномощия на проектния мениджър при избора на участници в проекта и в общия случай той винаги рискува да получи недостатъчно квалифицирани кадри, които са просто най-свободни в момента.

Излишно е да се подчертава, че функционалният мениджър е ключов фактор за успешното формиране на проектния екип. Нещо повече, тъй като вероятно участниците ще принадлежат към няколко различни отдела (понякога дори териториално отдалечени), на проектния мениджър ще му се наложи да преговаря и да **постига споразумения** с няколко функционални мениджъри, евентуално с други проектни мениджъри и дори с външни организации (консултанти или субконтрактори), което прави процеса още по-сложен. Затова, от една страна, неговите способности за водене на преговори с този, който в момента „притежава“ необходимия ресурс, играят изключително важна роля за успеха на проекта. От друга страна, от основно значение е наличието на желание за сътрудничество – протакането или издигането на препятствия пред хора, необходими и желани в екипа, може да забави цялостната проектна дейност. Също толкова вредно е когато функционалният ръководител изисква непременно участие в екипа на човек, когото проектният мениджър или останалите участници не желаят.

На първо място, изключително важно е проектният мениджър да отправи искане към функционалния ръководител в първия

възможен момент, когато се изяснят потребностите на проекта. Когато се налага ресурсът да бъде осигурен в много кратък срок, това пречи на отдела да планира дейността си така, че натоварването на служителите да се разпредели по-равномерно. Съответно се създават множество проблеми както за отдела, така и за самите служители.

На второ място, осигуряването на необходимите ресурси изисква убеждаване (а не принуждаване) и затова няма как да заобиколи влиянието на персоналните характеристики на преговарящите, като особености на темперамента, комуникативни умения, предпочитани стилове за разрешаване на конфликти и други междуличностни аспекти на съвместната дейност. При всички случаи обаче добрата предварителна подготовка преди започването на преговорите повишава шансовете на проектния мениджър да аргументира своите нужди пред съответния функционален мениджър и да разчита на неговото сътрудничество в процеса на формиране на екипа. Преди всичко е необходимо проектният мениджър да бъде абсолютно наясно с целите си - стратегията, с която е свързан проекта, ползите, които ще донесе на организацията като цяло, максимума, към който се стреми и минимума, който е склонен да приеме. Освен това е препоръчително да отдели време и усилия, за да проучи стила на преговаряне на отсрещната страна, да се опита да предвиди мотивите ѝ, да си създаде стратегия и подход за преговаряне. Всъщност това не са „преговори” в класическия смисъл на понятието, тъй като проектният мениджър няма какво да даде в замяна на ресурсите, които иска. По тази причина, особено ако организацията няма добро управление на проектното портфолио, често нещата се поставят изключително на лична основа.

Идеалните преговори имат характер на сътрудничество, при което и двете страни се опитват да стигнат до споразумение, в което печелят или поне нито една от тях не губи повече, отколкото може да си позволи. Така се постига баланс между краткосрочните цели и дългосрочните взаимоотношения между двете страни.

По същество кадровото осигуряване е преди всичко въпрос на диалог и преговори между проектния и функционалния мениджър. Въпреки това е напълно възможно в момента да се изпълняват толкова много проекти в организацията, че наистина да има реален недостиг на необходимите ресурси – те просто се оказват прекомерно ангажирани в други проекти и/или в собствения си отдел. Проектният мениджър е длъжен да се съобрази с това.

За разлика от набирането, подборът има за цел да идентифицира тези кандидати, които реално притежават технически компетенции и личностни характеристики, максимално съответстващи на изискванията на проектните дейности, и които са на разположение за работа по проекта. Тази дейност предполага както оценяване качествата на евентуалните кандидати, така и съобразяване с тяхната заетост в други проекти или в собствения функционален отдел, както и с тяхната мотивация за участие в проекта. Разбира се, при условие, че по една или друга причина проектният мениджър няма свободата да избира или дори да участва в избирането на членове за своя екип, оценяването на кандидатите се обезсмисля.

Както бе посочено, дори и поставен в условия на силна матрична структура, която му дава реална власт за избор на участници, проектният мениджър невинаги подхожда рационално и обективно към този избор и използва погрешни критерии. Предвид множеството потенциални негативни ефекти от един неправилен избор, препоръчително е той да направи точна оценка на евентуалните кандидати по отношение на притежаваните качества и компетенции.

2) Избор и формиране на екипа. След идентифициране на потенциалните кандидати – технически способни, личностно подходящи и достъпни за работа по проекта, следва интервю събеседване с всеки от тях. Целта на тази среща е да се оценят личните предпочитания и мотивация на кандидатите за участие в проектните дейности. Ако резултатът е положителен, следва назначаване в проекта.

Основното предназначение на интервюто е да осигури изчерпателна информация най-вече относно поведението, трудовите навици, миналото/опита или потенциала/ограниченията на кандидатите (напр. във връзка с пътувания). Особено важно е да се установят личните им нужди от обучение и развитие на уменията с оглед на това какви трудови задачи би било добре да им се възлагат в последствие.

Ключът към успешното интервю е в предварителната подготовка; за съжаление опитът показва, че тя често липсва. Необходимо е проектният мениджър да разполага с подробно описание на всяка позиция в екипа във връзка с аспекти като: основни задължения и отговорности; вид на заетостта - частична или пълна, както и продължителност на назначението/ангажимента; технически познания – области и равнища; управленски познания; опит; образование; друго – изисквания за сменен режим на работа или работа

в извънработно време, пътувания и др.; потенциал за развитие и растеж – реалистични възможности за усъвършенстване на професионалните умения и повишение в длъжност.

Важен етап от кадровото осигуряване е установяването на мотивацията на кандидатите да участват в проекта, която може да има различен характер. Външната мотивация се създава чрез различни типове материални и нематериални стимули - заплащане за изпълнение на проектните ангажименти, признание, възможност за повишение и т.н. За разлика от нея, вътрешната мотивация е свързана с работа по задачи, възприемани като достатъчно интересни, значими, предизвикателни, съдействащи за реализация или за повишаване на личния потенциал и т.н.

Множество причини биха могли да демотивират кандидатите да участват в проекта: работата по проекта не е свързана с получаване на достатъчно възнаграждение, включително не предоставя възможности за кариера или за придобиване на нови умения; проектът се възприема като обречен на провал от самото начало и хората не искат да рискуват да инвестират своето време, енергия и репутация в едно губещо начинание; проектният мениджър има лоша репутация и хората не искат да работят с него; прекият ръководител на кандидата има негативно отношение към проекта или към неговото участие в екипа; кандидатът има голямо желание да работи по проекта, но не се разбира с някой от останалите членове на екипа; кандидатът има желание да участва в проекта, но просто няма време и т.н.

Разбира се фактът, че служителите се чувстват мотивирани да участват в проекта далеч не е основание да се предполага, че те ще бъдат еднакво ефективни във всички проектни дейности – това просто демонстрира желание за участие. В същото време е недопустимо в екипа да се включват демотивирани кандидати. Ако човек по една или друга причина не желае да участва в проекта и бъде принуден, той може да се окаже в тежест на целия екип и с проблемите, които създава, да застраши успеха на целия проект.

Вземането на решение за избор на конкретни членове понякога може да бъде много трудно и изисква внимателна преценка относно значимостта на всяко умение и личностна характеристика за проекта. Затова формирането на екипа може да отнеме дни или седмици. Почти винаги са налице разминавания, но не всяко несъответствие в компетенциите е фатално и може да изложи проекта на риск. Твърде често е възможно то да бъде преодоляно със сравнително малки усилия и помощ от страна на другите участници в екипа, особено когато

формирането на екипа се осъществява достатъчно време преди стартирането на самите проектни дейности. Все пак хората, които имат някакъв недостиг в опита и уменията, но имат желание да се учат, винаги са по-добър вариант от тези, които имат солидни знания, но не толкова силна мотивация. В същото време несъответствието в личностните характеристики не би могло да се елиминира, тъй като те са устойчиви. Тяхното значение нараства при липса на други механизми за създаване на мотивация или когато е от съществена важност да се избере човек, който най-бързо и най-добре би изпълнил задачата.

Най-важните резултати от процеса на формиране на екипа са договорите или споразуменията, които показват кой е назначен в проекта и т.нар. справочник за екипа на проекта, който включва списъчен състав на всички членове на екипа и други основни участници. Те могат да бъдат формализирани и детайлизирани в различна степен в зависимост от изискванията на проекта и възприетата методология.

Все пак трябва да се има предвид, че дори най-перфектно организираният процес на кадрово осигуряване не може да гарантира успешно изпълнение на проекта. Ако се окаже, че „най-добрите“ ресурси просто липсват в организацията, или са прекалено заети в своя функционален отдел или в други проекти, нередка практика е проектът да се променя според участниците, с които разполага.

УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПИТЕ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА

Ефективността на проектните екипи не е само въпрос на обезпечаване с най-подходящите кадри. Оптималният състав на екипа е абсолютно необходимо, но същевременно недостатъчно условие, тъй като успешното изпълнение на проекта има връзка и с технологията на управление на екипа.

Управлението на екипите включва два аспекта – административно ръководство и лидерство. В мултипроектната среда множество бариери могат да възпрепятстват тези процеси – както вътрешни (свързани със самия проектен мениджър), така и външни (обусловени от обективните обстоятелства в организацията). Вътрешните пречки произтичат най-вече от неспособност или нежелание от страна на проектния мениджър да приложи подходящия стил на управление в екипа, а външните – от обективна невъзможност да го направи.

Невинаги проектните мениджъри се справят успешно с управлението на екипите по редица причини:

- *липса на умения в конкретната техническа област на проекта* – от една страна, липсата на технически умения възпрепятства инструктирането и обучението на участниците в случай на необходимост. От друга страна, в съвременната проектна среда често експертите в екипа са по-компетентни в техническо отношение от своя ръководител. И в двата случая се поставя на изпитание експертната власт на проектния мениджър и съответно възможностите му да влияе върху поведението на хора с недостатъчни компетенции или с повече знания и опит от него самия.

- *липса на умения за управление* – проектните мениджъри невинаги са достатъчно компетентни в областта на административното ръководство и съответно им липсват подходящите умения да планират, организират и контролират работата, включително да делегират задачи на участниците или да провеждат екипни заседания. Освен това невинаги са специалисти в областта на междуличностната динамика и не притежават необходимите умения за управление на конфликти (в същото време едва ли могат да разчитат на помощ от психолог или друг специалист от отдела за управление на човешките ресурси, който да се ангажира с групова терапия). Също така те невинаги притежават достатъчно знания и умения и за мотивиране на екипа, за да осигуряват системна подкрепа и насърчение „по пътя“ към целта – не познават механизмите за формиране на поведението както на индивидуално, така и на междуличностно равнище.

- *устойчиви предпочитания към определен модел на управление* – например някои проектни мениджъри negliжират административните аспекти на управлението за сметка на лидерството, а други имат явен афинитет към администрирането и съответно пренебрегват значението на лидерството. Също така е възможно да са ориентирани доминиращо към определен модел на ръководство и взаимодействие между участниците в екипа (напр. централизиран) и да го прилагат постоянно, просто защото им харесва, независимо че може да е абсолютно неадекватен за конкретния проект.

Необходимост от ситуационен подход към управлението на екипите

Трябва да се отбележи, че съществуващото понастоящем знание в областта на ръководството на проектните екипи е сравнително ограничено, с множество неясноти и пропуски както в теоретичен, така

и в емпиричен аспект. Вероятно това се дължи най-вече на неговата новост за изследователската общност. Изследванията в тази област, най-общо, следват логиката на общоприетите теории за лидерството.

1) Управлението на проектния екип в светлината на общоприетите теории за лидерството. Както е добре известно, еволюцията на класическите подходи към ръководството преминава през няколко основни етапа. Изследователите най-напред се опитват да идентифицират отличителните характеристики/качества на ефективните ръководители/лидери (подход на характерните черти), след това се насочват към техните поведения/действия (поведенчески подход) и накрая се фокусират върху изследване на условията, при които един или друг лидерски стил е приложим (ситуационен подход). Аналогично еволюцията на подходите към ръководството на проектните екипи следва представената последователност при възникването на традиционните подходи към лидерството. А и всъщност няма причини да не бъде така.

Изследователите най-напред се съсредоточават върху изготвяне на списъци с компетенции (качества и характеристики) на успешния проектен мениджър⁴³. С течение на времето те се опитват да групират тези умения и да класифицират проектните мениджъри според тях, както и понякога да степенуват компетенциите по значимост – това много наподобява подхода на характерните черти. Задълбоченият обзор на литературата би разкрил, че съществуват множество изследвания на компетенциите и личностните качества на проектния мениджър⁴⁴.

Няколко десетилетия по-късно се появяват публикации (макар и доста по-малко на брой), разглеждащи управлението на екипа като съвкупност от препоръчителни дейности/поведения⁴⁵. Авторите

⁴³ В понятието „компетенция“ се влага разбиране за съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителя.

⁴⁴ Archibald, R., *Managing high-technology programs and projects*, New York: John Wiley & Sons, 1975; Crawford, L., *Assessing and developing project management competence*, *PMI Annual Seminars & Symposium*, Sylva, NC, 1999; Frame, J., *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999; Gido, J., J. Clements, *Successful Project Management*, Canada: Tomson South-Western, 2003; Hartman, F., G. Shulmoski, *Quest for team competence*, *Project Management* (5), 1999; Mantel, S., J. Meredith, *ies are best suited to challenging role of project manager*, *Industrial Engineering*, 18(4); Posner, B., *What it Takes to be a Good Project Manager*, *Project Management Journal*, XVIII (1), 1987; Toney, F., *The superior project manager global competency standards and best practices*, New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.

⁴⁵ Norrgren, F., S. Joseph, *Leadership style: Its impact on cross-functional product development*, *The Journal of Project Innovation Management*, New York, 16(4), 1999; Aronson, Z., R. Reilly, A. Shenar, *Project spirit – a strategic concept*, *Portland International Conference*, USA, 2001; Shenhar, A., *One size does not fill all projects: Exploring classical contingency domains*, *Management Science*, 47(3), 2001; Lampel, J., *The core competencies*

формулират предписания за универсално ефективно поведение, „гарантиращо“ успешно изпълнение на проектите във всички ситуации – това много наподобява поведенческия подход към лидерството. В тази връзка масово твърдят, че ориентацията към взаимоотношенията (т.е. лидерството) е по-важна от ориентацията към задачата (т.е. административното ръководство).

Както е известно, подходът на характерните черти се проваля, защото няма такава съвкупност от качества, които успешно да предвиждат лидерската ефективност. Десетилетия по-късно поведенческият подход също е отхвърлен, когато се открива, че без съобразяване с контекста е немислимо да се предписва успешно лидерско поведение. Така че е логично управлението на проектния екип също да премине към ситуационен подход. Въпреки наличието на известни опити в тази насока, понастоящем тези подходи продължават да доминират в теоретичното и емпирично пространство на проектния мениджмънт, за сметка на ситуационния аспект, който остава много слабо изследван.

2) Недостатъци на компетентностния подход към управлението на проектния екип. Най-големият проблем, свързан с компетентностните модели и професионалните стандарти в проектния мениджмънт, е, че не съществува универсална съвкупност от компетенции, приложима с еднакъв успех във всички проекти – следователно те не са общовалидни.

Почти всеки автор в областта на проектния мениджмънт има своя позиция и представя собствен списък на важните компетенции. По тази причина са налице множество списъци, които: често взаимно се изключват като съдържание; са толкова обемни и подробни, че губят всякаква практическа ползност; нямат връзка с практиката, т.е. не са емпирично валидизирани; не са ситуационно ориентирани, т.е. не конкретизират кога точно са приложими съответните компетенции; не степенуват компетенциите по важност, т.е. допускат еднаква значимост на всяка единица компетенция, но в реалността някои компетенции са по-важни от други.

Липсата на акумулиран достатъчен емпиричен материал прави наличната литература до голяма степен въпрос на лично мнение, а

for effective project execution: The Challenge of diversity, *International Journal of Project Management*, 19(8), 2001; Dawes, T., Project management – an integrated approach, *The British Journal of Administrative Management*, 34(24), 2002; Cowie, G., The importance of people skills for project managers, *Industrial and Commercial Training*, 35(6/7), 2003.

освен това различните акценти, които авторите поставят, създават значителна фрагментация относно уменията и компетенциите на успешния проектен мениджър. Общо взето, предлаганите компетентностни модели нямат никаква връзка със спецификата в съдържанието на проектните дейности. Съответно няма индикации кои от посочените компетенции са най-важни за успеха на различните типове проекти, както и през различните фази от жизнения им цикъл.

Като се има предвид, че професионалните стандарти са формулирани въз основа на съществуващите компетентностни модели, оттук следва, че притежават аналогични недостатъци и съответно не могат да се използват като надежден ориентир при подбора и обучението на проектни мениджъри. Широкото разпространение на програми за обучение и сертифициране на мениджъри, книги, учебници и изследвания в областта на проектния мениджмънт, се базира на убеждението, че между компетенциите на мениджъра и успеха на проекта съществува пряка връзка. Това, което често се пропуска обаче е, че процесът на подбор има своя вътрешна логика, т.е. идентифицирането на ключови компетенции с универсална приложимост и назначаването за мениджър на човек, който ги притежава, не е достатъчно условие за успешен проектен мениджмънт.

Изборът на проектен мениджър е един от първите проблеми, които очакват своето решение при стартиране на проекта. Твърде често критериите, по които се назначава той, нямат нищо общо с анализа на позицията, нито с оценка на притежаваните качества. Избира се този, който е ръководил или членувал в екипа, разработващ проектното предложение, или друг, чийто отдел е максимално заинтересован от резултатите от проекта, или някой, който не е ангажиран с множество други проекти и т.н. Това е порочна практика, нуждаеща се от преосмисляне, предвид значимостта на тази позиция за ефективното управление и реализиране на проекта.

В контекста на науката за управление на човешките ресурси като технология на предварителна подготовка подборът на персонал включва следните принципни етапи: анализ на длъжността/позицията; дефиниране на качества, имащи пряко отношение към ефективното изпълнение на дейностите, включени в длъжността; избор на надеждни и валидни измерители на тези качества.

Следователно успешният избор на проектен мениджър преди всичко предполага три ключови момента: точна представа, яснота за съдържанието на работата и ангажиментите му, т.е. прецизен анализ на неговата роля; точна представа за качества/компетенциите,

необходими за изпълнението на тези дейности; достатъчно надеждни и валидни измерители за оценяване на притежаваните компетенции.

В света на проектите процесът на подбор на мениджъри е значително затруднен и вероятно поради това рядко се реализира на практика. Причините за това са разнопосочни. От една страна, за управленски длъжности принципно е трудно да се извърши точен и всеобхватен анализ, поради невъзможността дейността да се разчлени на отделни компоненти. От друга страна, спецификата на някои проекти (напр. нетрадиционен, новаторски характер) възпрепятства предварителното акумулиране на изчерпателна информация за съдържанието на бъдещите проектни дейности. Допълнително се усложняват нещата от факта, че управленската дейност има ситуационен характер и е невъзможно да бъде стандартизирана за различните контексти. В същото време липсват класификации на проектите от гледна точка на необходимите за тяхното управление и изпълнение компетенции.

Съществуват множество изследвания, насочени към анализиране съдържанието на проектните дейности, както и към съставяне на списъци с необходимите компетенции. За съжаление обаче е много трудно между тях да се установи връзка. В резултат на това подборът на проектни мениджъри практически се осъществява на базата на критерии, лишени от всякаква надеждност и валидност.

Проектите са различни като съвкупност от дейности и оттук следва, че личностните и професионални качества на проектните мениджъри също трябва да бъдат различни. Тъй като на този етап литературата не предлага достатъчно солидна връзка между спецификата на конкретния проект и компетенциите на проектния мениджър, то следователно професионалните стандарти за компетенции не могат да се приемат за общовалиден и универсален критерий за подбор на мениджъри.

Освен това по своята същност професионалните стандарти са статични и консервативни. Тяхното разработване отнема доста време и веднъж създадени, те остават неизменни и не могат лесно да бъдат приспособявани според спецификата на организацията (потребности, култура, бизнес стратегия и др.). Но скоростта на промяна в бизнеса поставя изисквания за гъвкавост към длъжностите и не може да се очаква, че веднъж компетентна, една личност завинаги остава такава. Възможно е да се окаже, че компетенциите на един мениджър съответстват на националните професионални стандарти, но въпреки това не е особено полезен за проекта или организацията.

Също така стандартите се фокусират върху индивида, но реално работата се извършва от екипи и именно миксът от компетенции допринася за успеха на проекта. Следователно не е необходимо една личност да притежава всички посочени компетенции, а по-скоро те трябва да се възприемат като съвкупни компетенции на проектния екип.

3) Недостатъци на поведенческия подход към управлението на проектния екип. Теоретичните постановки относно дейностите, включени в управлението на проектния екип, страдат от недостатъци, аналогични на вече представените във връзка с компетентностните модели. И това е съвсем логично, тъй като моделите на компетенциите се извличат на практика чрез аналитичен подход към съдържанието на управленските дейности, извършвани от проектния мениджър. В контекста на поведенческия подход не става ясно кога и при какви обстоятелства е по-важно лидерството или административното ръководство на екипа и кои точно дейности.

Например масово се твърди, че проектният мениджър трябва да акцентира върху лидерството, т.е. ориентацията към хората – мотивиране чрез участие във вземането на решения, управление на междуличностните отношения и сплотяване на екипа и т.н. Едва ли, обаче, може да се приеме, че във всички ситуации лидерството е по-важно от административното ръководство на екипа по множество причини.

На първо място, не е възможно строго разграничаване на двете страни от дейността на проектния ръководител, нито е необходимо. Така или иначе те са невъзможни една без друга – от една страна, разпределянето, възлагането и контролирането на задачите, разрешаването на проблеми и вземането на решения няма как да се случи без комуникация и управление на междуличностните отношения (които са елемент на лидерството), а от друга страна – лидерството като ориентация към взаимоотношенията само по себе си не е достатъчно за успешно изпълнение на проекта.

На второ място, не във всички ситуации (при всички типове проекти) сплотяването на екипа е еднакво важно. Например, ако проектът се управлява централизирано от своя мениджър, очевидно екипът няма да участва във вземането на решения и разрешаването на проблеми – тогава междуличностното взаимодействие не е толкова важно. Също така в една мултипроектна среда голяма част от проектите се реализират в условията на слаба матрична структура чрез

изпълнение на индивидуални задачи или работни пакети, поставени в последователна или паралелна зависимост помежду си. В същото време управление на конфликтите с цел сплотяване на екипа е необходимо най-вече при задачи, изискващи междуличностно взаимодействие – синхрон, координация и сътрудничество. Тоест екипни умения са необходими по-скоро за екипите, позиционирани във функционални или чисти проектни структури, при които членовете имат необходимост, физическа възможност и достатъчно време за постоянен, интензивен и продължителен междуличностен контакт.

На трето място, в големите проектни екипи (а и не само) често съществува тенденция към диференциране на формалното и неформалното ръководство. Появата на неформални лидери е следствие от естествените социални потребности на самите участници – те се избират от екипа, за да защитават неговите интереси. Това са личности, които могат да работят с хора, поддържат интензивни контакти с останалите, имат влияние в екипа и обикновено останалите са солидарни с тяхното становище. Факт е, че много от неопитните проектни мениджъри смятат неформалните лидери за заплаха за своята работа и авторитет, но в същото време всякакви опити за отстраняването им и за установяването на формално единоначалие в групата са безполезни и вредни. Практиката и научните изследвания показват, че най-ефективните работни групи имат „двойно“ ръководство – работно и социално. За проектния мениджър е много трудно да изпълнява и двете роли, защото неминуемо ще влезе в конфликт или с тези, които му гласуват своето неформално доверие, или с висшестоящите, отклонявайки някои необходими, но неудобни за екипа техни решения. Затова е най-добре формалните и неформалните лидери да работят съвместно – така се изгражда атмосфера на взаимно сътрудничество в екипа, в полза на ръководството.

На четвърто място, реалният свят на проектните екипи всъщност е доста по-сложен от този, който се представя абстрактно в литературата. Съществуват определени обстоятелства, при които лидерството е почти невъзможно, а и излишно. Например, когато членовете на един разпръснат или виртуален екип са локализирани в множество географски и времеви зони, те вероятно дори не се познават и имат малък шанс някога да присъстват физически на едно и също място. Работят заедно чрез e-mail, телефон и в най-добрия случай чрез видео конферентна връзка. Въпреки че интернет успешно замества контакта и взаимодействието лице в лице, определено в тази ситуация

съществуват огромни времеви и пространствени бариери пред лидерството. По тази причина тук е препоръчително да се акцентира върху използване на разнообразни електронни инструменти за управление на проекти и привличане на хора, които не се нуждаят от социалната среда, която една сплотена група осигурява.

В заключение може да се отбележи, че управлението на различните типове проекти и проектни екипи се нуждае както от различен микс от „меки“ и „твърди“ умения, така и логично – от различен микс от „лидерство“ и „администриране“.

4) Ситуационно виждане за управлението на проектния екип. Както се оказва, общо взето липсват ясни указания кога точно какви управленски компетенции и дейности са необходими. Един повнимателен преглед на литературата по проектен мениджмънт може да открие все пак някои индикации за значението на ситуационния контекст при избора на съвкупност от компетенции и лидерски стил, въпреки че това рядко е било основен фокус на изследователите. Макар да не присъства широко, тематиката на проектното лидерство се появява от време навреме в периферията на различни области.

Например още в публикация от 1970 г. ситуацията се идентифицира като ключов елемент за ефективността на директора на проекти⁴⁶. Впоследствие други изследователи също афишират заключението, че ефективността на проектния мениджър зависи както от ръководния му стил, така и от трудовата среда⁴⁷.

Всъщност най-често споменаваната ситуационна променлива във връзка с ефективността на проектния мениджър, е типът на проекта. Ситуационното виждане за проектния мениджмънт е заложено и в идеята за класифициране на проектите – съставянето на типологии се базира именно на убеждението, че проектите са различни и като такива трябва да се управляват по различен начин и от различни проектни мениджъри⁴⁸. Изследователите твърдят, че методологията на проектния мениджмънт не може да бъде прилагана по еднакъв начин във всеки контекст⁴⁹ и че високото равнище на провали сред проектите

⁴⁶ Melcher, K., *Leadership without Formal Authority, The Project Department*, 1970.

⁴⁷ Thamhain, H., G. Gemmill, Цит. произв.

⁴⁸ Youker, R., The differences between different types of projects, *The Project Management Institute Conference in Philadelphia*, Pa., 1999.

⁴⁹ Shenhar, A., One size does not fill all projects: Exploring classical contingency domains, *Management Science*, 47(3), 2001; Crawford, L., Project management competence: The value of standards, DBA Thesis, Henley-on-Thames: Henley Management College, 2001.

се дължи именно на третирането им като еднакви⁵⁰. Например очевидно е, че няма логика големите проекти да се управляват така, както малките⁵¹.

Тъй като проектите съществено се различават по своите характеристики, оттук следва, че изискванията към хората, които ще ги управляват, и тези, които ще ги изпълняват, също ще бъдат различни и е невъзможно да съществува една-единствена съвкупност от компетенции, подходяща за всеки проект или задача⁵².

Типът на проекта следва да бъде определящ по отношение избора на управленски техники и инструменти, проектна организация, проектен мениджър, участници в екипа и т.н. Колкото по-непознат продукт произвежда, по-висока технология използва, по-сложен и спешен е един проект, толкова по-труден става за управление и изпълнение и толкова повече нарастват изискванията към методологията за неговото управление, към компетенциите на проектния мениджър и на участниците в екипа. Също така колкото по-сложни са проектите, толкова по-малко на брой може да ръководи проектния мениджър едновременно. Всъщност дори при най-простите проекти не е препоръчително един мениджър да ръководи повече от четири проекта.

Най-често необходимостта различните проекти да се управляват по различен начин, се осъзнава от практикуващите мениджъри и професионалисти. Според едно изследване проектите мениджъри оценяват и реагират на различни променливи и характеристики на проекта през целия му жизнен цикъл, с цел да приспособят лидерския си стил⁵³.

Освен типа на проекта литературата е доста оскъдна по отношение влиянието на други ситуационни фактори. Например едно изследване демонстрира, че определеността на задачата и сплотеността на проектния екип водят до различни начини за решаване на проблеми. В зависимост от подхода на екипа към вземането на решения, проектният мениджър трябва да насърчава сплотеността или индивидуалния подход към членовете, за да повиши ефективността⁵⁴.

⁵⁰ Turner, J., R. Müller, On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, 21(1), 2003.

⁵¹ Fuezery, G., Managing Small Projects, *PM Network*, v.12 no.7, 1998; Kendrick, T., Цит. произв., 2013.

⁵² Krahn, J., F. Hartman, Important leadership competencies for project managers: The fit between competencies and project characteristics, *PMI Research Conference*, London, England, 2004; Robertson S., R. James Mastering the requirements process, Addison-Wesley, 1999.

⁵³ Cowie, Цит. произв.

⁵⁴ Dailey, R., C. Morgan, Contextual correlates of r&d team collaborative problem solving, *Management International Review*, 19(2), 1979.

Друго изследване се опитва да установи качествата на успешните проектни мениджъри в Бразилия и открива, че ефективността им е свързана с две различни съвкупности от характеристики⁵⁵. Тези резултати разкриват значението на контекста. От петте фактора, свързани с изпълнението, се оказва че два (а именно – автономност на проектния мениджър и брой на хората, овластени да вземат решения и да поставят цели) са външни променливи, които влияят върху контекста, в който се изпълнява проекта. Следователно ефективността на проектния лидер се влияе както от неговите характеристики (в т.ч. ориентация, власт, образование и квалификация), така и от тези, които са част от контекста.

Независимо от тези открития през годините литературата продължава да отразява убеждението, че някакъв универсален списък от компетенции или типове поведения водят до ефективност на проектния мениджър. Въпреки съществуващото многообразие от списъци, категории, обобщения на уменията и компетенциите на идеалния проектен мениджър, наивно е да се очаква, че тези статични съвкупности ще се справят със сложността, несигурността, разнородността и предизвикателството на проектния мениджмънт, пред които е изправен днес проектният мениджър – работещ върху широка гама от различни типове проекти. Тези универсални препоръки представляват една добра отправна точка, но далеч не са достатъчни.

В контекста на ситуационния подход са необходими много повече и по-задълбочени изследвания на съвкупността от фактори или ситуационни характеристики, които обуславят необходимостта от притежаване на една или друга съвкупност от качества и компетенции, или прилагане на един или друг ръководен стил. Понастоящем на практика все още не са известни конкретните елементи на ситуацията, които правят проектния мениджър ефективен.

Ситуационен подход към управлението на екипите

В контекста на съвременния проектен мениджмънт все по-убедително се налага схващането, че не съществува универсална съвкупност от компетенции, поведения, методи или управленски техники, способни да осигурят успех на всички проекти, във всички фази от жизнения им цикъл. Ефективното управление на проектния екип се базира на убеждението, че проекта, екипа и процеса

⁵⁵ O'Keefe, W., Successful brazilian project-leader characteristics, *IEEE Transactions of Engineering Management*, EM26(3), 65, 1979.

(методологията) на управление формират система, която трябва да бъде балансирана. Както бе посочено, в мултипроектната организация се работи по множество проекти, които твърде много се различават помежду си по своите характеристики, за да бъдат управлявани от едни и същи мениджъри и с еднаква методология или изпълнявани от едни и същи екипи.

Следователно е необходимо прилагане на ситуационен подход, т.е. адаптиране на управлението на всеки екип към характеристиките (типа) на изпълнявания проект. Въпреки фундаменталната липса на идентифицирани ситуационни параметри, определящи значимостта на една или друга дейност при управлението на проектния екип, все пак съществуват някои опити за отчитане на различията в контекста.

1) Лидерски стил на проектния мениджър според типа на изпълнявания проект и фазата от жизнения цикъл. В изследователското пространство се предлага модел, който разграничава четири типа проектни мениджъри в зависимост от личностните характеристики и лидерския стил⁵⁶. Т.нар. „Изследовател“ има ясна визия за бъдещето, а различните проекти очертават пътя в тази посока. Смел, решителен, с развито въображение и непрекъснато търсещ нови възможности за подобрения. Мисленето му е стратегически ориентирано, поради което предпочита да делегира разрешаването на ежедневните проблеми на другите. Влиянието му произтича от богат минал опит, ентузиазъм, увереност, харизма и изключителна способност да комуникира. Т.нар. „Координатор“ е практичен и задълбочен, скромнен, чувствителен и склонен към компромиси. Винаги се стреми да проявява разбиране към гледните точки на членовете на проектния екип. Държи да се увери, че проблемите на екипа се вземат под внимание, обсъждат и разрешават по начин, в най-висока степен удовлетворяващ интересите на всички членове. Неговата власт се дължи именно на способността му да стимулира останалите към търсене на компромис. Т.нар. „Водач“ се фокусира върху мисията и конкретните цели на проекта и е подчертано ориентиран към действието. Еднакво усърден е както в собствената си работа, така и в ръководството на останалите. Прагматичен, реалистичен, находчив, решителен, обикновено добре организиран и самодисциплиниран. Т. нар. „Администратор“ е аналитичен, отговорен и много организиран в работата си. Изключително полезен е при

⁵⁶ Shenhar, A., From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles, IEEE Transactions on Engineering Management, 1998.

събиране и задълбочено анализиране на информацията. Стреми се към стабилност чрез внимателно планиране на задачите и изработване на процедури. Властва над останалите, най-вече използвайки своя интелект и логика.

Таблица 1. Типове проектни мениджъри, характеристики и умения

	Изследовател	Координатор	Водач	Администратор
<i>Характеристики</i>				
Планиране	Ориентиран към визията	Ориентиран към мисията	Ориентиран към целите	Ориентиран към дейностите
Организиране	Гърси решения	Посредничи при конфликти	Изисква решения	Разрешава конфликти
Изпълнение	Вдъхновява	Проявява разбиране	Неуморен	Аналитичен
Контролиране	Решителен	Свободна форма	Твърд	Гъвкав
<i>Умения</i>				
Планиране	Дългосрочен фокус	Акцент върху участието	Краткосрочен фокус	Фокус върху решения
Организиране	Стимулира преданост	Стимулира доброволни усилия	Бързо получава резултати	Хармонизира усилията
Изпълнение	Ръководи чрез пример	Създава ангажираност	Използва партньорство	Насърчава ангажираност
Контролиране	Взема основните решения	Финализира	Взема повечето решения	Реализира решенията

Смисълът на тази класификация е да установи връзка между характеристиките на проектния мениджър и характеристиките на проекта. С движението от ниски към високи технологии проектите проявяват тенденция към промяна в характеристиките си⁵⁷. Например, ако при нискотехнологичните проекти процесът на планиране протича сравнително леко и приключва преди стартиране на изпълнението, то при високотехнологичните той включва множество цикли и доста по-късно финализиране на плана (дори по време на изпълнението на проекта). По тази причина стилът на управление при нискотехнологичните проекти трябва да бъде твърд, като проектните мениджъри се придържат към първоначалния план без излишни забавяния и промени, а стилът при високотехнологичните проекти

⁵⁷ Shenhar, A., D. Dvir, How Projects Differ and What to Do About It, 2003.

трябва да бъде много по-гъвкав, тъй като трябва да бъдат тествани множество планове, а това води до множество промени и подобрения. Аналогично комуникацията прогресира от формална и свързана с провеждане на няколко официални заседания, към интензивни и постоянни неформални взаимодействия.

Таблица 2. Компетенции и поведения на проектния мениджър според фазите от жизнения цикъл на проекта

	Жизнен цикъл на проекта			
	<i>Планиране</i>		<i>Изпълнение</i>	
	Фаза 1 Формулиране	Фаза 2 Разработване	Фаза 3 Изпълнение	Фаза 4 Приключване
Типични основни дейности	Събиране на данни Идентифициране на потребности Определяне на цели Определяне на ресурси Формулиране на стратегии Идентифициране на рискове Разработване на алтернативи Изготвяне на резюме Получаване на одобрение	Проверка за изпълнимост Преценка за рационалност Формулиране на тактики Формиране на проектен екип Разработване на график Разработване на бюджет Калкулиране на паричен поток Преценка на риска	Стартиране на проекта Осигуряване на оборудване и ресурси Прилагане на PERT/CPM Възлагане на работни пакети Мотивиране на екипа Решаване на проблеми Прогнозиране Контролиране Мониторинг	Финализиране на проекта Оценка Разпускане на екипа Изготвяне на финален доклад Приключване на договори Подготовка на документация
Компетенции и ръководен стил на проектния мениджър	Визия Творчество Концептуалност Аналитичност Новаторство Слушане Разпределяне Експанзивност Делегиране Управление на промяната събиране	Технически Планови Лидерски (влияние) Интегриране Насърчаване на участие Сътрудничество	Организаторски Ориентация към хората и задачите Контролни Лидерство Преразпределяне Вземане на решения Стимулиране на доверие Изграждане на екип	Административни Изпълнителски Водене на техническа документация Натиск към завършване на нещата Трансфер на продукт и информация

Съответно нискотехнологичните проекти изискват от проектния мениджър добри административни умения, твърд стил на управление и стриктно придържане към първоначалния план. При високотехнологичните проекти той трябва да бъде изключително

технически подготвен, за да се справи със своя висококвалифициран екип, да прилага много гъвкав стил на управление и на практика да живее с постоянната промяна. Следователно нискотехнологичните проекти се нуждаят от добър „Администратор“ или „Водач“, а високотехнологичните изискват добър „Изследовател“ или „Координатор“.

Реализацията на всеки проект общо взето следва класически четирифазен жизнен цикъл. В първата проектът трябва да бъде оформен като „идея (концепция)“ и конкретизиран като цел. След това проектната цел трябва да бъде „разработена“ в съвкупност от изисквания, въз основа на които е възможно да се дефинира обхвата на проекта и съдържанието му да се трансформира в съвкупност от практически изпълними дейности. При получаване на одобрение от страна на спонсора и осигуряване на достатъчно време и финансиране, проектният план влиза в действие, т.е. проектът прогресира към фаза „изпълнение“. Накрая проектът трябва да бъде правилно „приключен“ с успешното предаване на продукта в ръцете на собственика/поръчителя. Тъй като различните фази предполагат извършване на различен тип дейности, логично е тяхното управление да се нуждае от различни типове компетенции и съответно различен микс от „администриране“ и „лидерство“.

Например в плановете фази мениджърът ръководи проектния екип чрез формални и неформални решения, насочени към постигане на приетите цели. Планирането е свързано с „извършване на правилните неща“. Този процес включва висока степен на взаимодействие и формулиране на организационни стратегии. Той отнема време (изисква множество итерации и преразглеждания) и може да има твърде предизвикателен характер. Особено важно е самото начало, когато се установяват нуждите на клиента. Най-важните аспекти на ръководството са свързани с формиране на визия, събиране на информация, формулиране на важна (основателна) причина и подходящи стратегии.

Реалната работа по изпълнението на задачите се извършва в производствените фази. Тук от първостепенна важност е способността клиентът да бъде удовлетворен чрез насочване усилията на проектния екип към желаните продукти в условията на типични проектни ограничения. Това се постига чрез постоянно получаване на съобщения (информация), което е съществен елемент от контрола на проекта. Фазата на изпълнение е свързана с „правилно извършване на нещата“.

В хода на жизнения цикъл на проекта „мениджърството“ и „лидерството“ променят своята значимост – понякога едното доминира над другото, а друг път са еднакво важни. Например информираността (събиране на сведения) в плановите фази и комуникациите (получаване на съобщения) в производствените фази са важни както за проектния лидер, така и за проектния мениджър.

Таблица 3. Връзка между типа на проектния мениджър, типа на проекта и фазата от жизнения цикъл

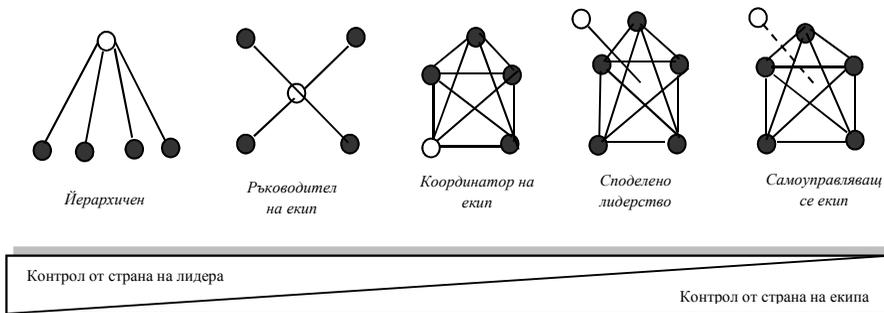
<i>Фаза от жизнения цикъл</i> <i>Тип на проекта</i>	Идея (концепция)	Разработване	Изпълнение	Приключване
Нискотехнологичен	Изследовател/ Координатор	Координатор/ Водач	Водач	Администратор
Среднотехнологичен	Изследовател	Координатор	Водач	Водач/ Администратор
Високотехнологичен	Изследовател	Изследовател	Координатор	Водач
Супервисоко-технологичен	Изследовател	Изследовател	Изследовател	Координатор

При комбиниране на характеристиките на проекта с характеристиките на фазите от жизнения цикъл се стига до заключението, че нискотехнологичните проекти трябва да стартират с „Изследовател“ в първоначалната си концептуална фаза, да продължат с „Координатор“ в плановата фаза, да се придвижат към агресивен „Водач“ във фазата на изпълнение и да завършат с „Администратор“ във финалната си фаза⁵⁸.

Въпреки че представените разсъждения вероятно изглеждат прекалено опростени за сложния свят на проектния мениджмънт, няма съмнение, че личността на проектния мениджър е важна детерминанта на проектния успех.

2) Модели на ръководство в екипа. Моделът на ръководство и взаимодействие в екипа може да се разглежда като едно от проявленията на лидерския стил на проектния мениджър. Според някои автори съществуват пет основни модела.

⁵⁸ Shenhar, A., D. Dvir, Managing Technology Projects: A Contingent Exploratory Approach, Proceedings 28th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1995.



Фигура 2. Модели на ръководство в екипа⁵⁹

- *Йерархичен модел.* Проектният мениджър управлява самостоятелно, а самият проект най-често се реализира чрез декомпозиране в относително независими помежду си задачи (работни пакети), изискващи малка интеграция или сътрудничество между изпълнителите. Всеки участник получава и изпълнява своя ангажимент и докладва директно на проектния мениджър или на редовните заседания на екипа. Междинните срещи (заседания) на екипа обикновено са максимално кратки и са свързани единствено с отчитане на проектните задачи. Тоест липсва сътрудничество при вземането на решения, разрешаването на проблеми и изпълнението на задачите. Проектният мениджър взаимодейства индивидуално (преобладаващо неформално) с членовете, контролирайки техните действия.

- *Модел „ръководител на екип“.* В тази най-опростена форма на неийерархично лидерство, всички членове на екипа са равностойни и почти не взаимодействат помежду си. Проектният ръководител работи върху проектните дейности както всички останали, но изпълнява и ангажименти на свързващо звено: представя групата пред външни лица, получава и разпространява сведения за промени в изискванията и приоритетите, отчита прогреса на проекта, докладва за проблемни ситуации и друга уместна информация на по-високостоящи мениджъри.

- *Модел „координатор на екип“.* Сходен е с предишния, но тук членовете на екипа трябва да взаимодействат помежду си, за да изпълнят работните си пакети от задачи. Интензивният междуличностен контакт е изключително важен, за което са необходими ефективно функциониращи комуникационни канали.

⁵⁹ Wysocki, R., *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, John Wiley & Sons, 2013.

Всички членове участват в управлението и вземат съвместни решения във връзка с изпълнението на проекта.

- *Модел „споделено лидерство“*. Допуска гъвкавост при избора на ръководител. Всеки би могъл да поеме ръководна роля, когато ситуацията е в неговата експертна област, а останалите са също пряко ангажирани с вземането на решения и разрешаването на проблеми. Проектният мениджър не е член на екипа, а просто дефинира границите или очакванията спрямо него и го оставя да избере най-добрия начин да ги реализира.

- *Модел „самоуправляващ се екип“*. Екипът носи пълна отговорност за изпълнението на възложения проект. Мениджърът е външен и служи като ресурс на разположение на проектните участници, т.е. по-скоро е в пасивна, отколкото в активна позиция. Управлението се осъществява децентрализирано – екипът е упълномощен да подбира състава си, да обучава членовете си, да наема външни подизпълнители, а понякога да планира и управлява собствения си бюджет.

Основните ситуационни променливи, които използват общоизвестните теории за лидерството при избора на лидерски стил, са характеристики на подчинените и характеристики на задачата. Следователно в контекста на ситуационния подход към управлението на проектните екипи важно условие е моделът на ръководство да съответства, от една страна, на психологическата и професионална зрялост на участниците, а от друга – на типа на изпълнявания проект.

Според класическите теории за лидерството стилът на ръководство трябва да се приспособява към характеристиките на подчинените, респективно изпълнителите могат да участват в управлението на проекта или да поемат управлението на собствените си пакети от задачи, когато са достатъчно професионално и психологически зрели (т.е. квалифицирани и мотивирани), включително за да се справят сами.

Все пак дали управлението на проекта ще се осъществява централизирано от проектния мениджър или ще се децентрализира в екипа, най-общо се диктува от степента на взаимна зависимост между задачите и тяхната сложност. Проектите са твърде различни и тези различия оказват влияние както върху типа на управленския процес, така и върху модела на ръководство в екипа – безсмислено е един съвсем малък, познат и прост проект да бъде управляван по същия начин, както един голям и сложен проект. В зависимост от естеството

на проекта проектният мениджър може да поставя акцент върху индивидуалния подход или сплотеността на проектния екип.

Например централизираният модел в много случаи не създава проблеми, но става неадекватен при сложни проекти. Когато един проект е прост, рутинен, нискотехнологичен и/или се изпълнява от малък и хомогенен екип, е напълно възможно екипът да не участва в управлението на проекта. Простите (нискотехнологични) проекти имат ниски изисквания към техническите умения и към хоризонталната интеграция поради сравнително еднородния и стандартен характер на дейността. Затова централизираният модел на ръководство е съвсем подходящ за съответните условия. По отношение на управленския процес, простите проекти имат ниско равнище на формализация и бюрокрация, много малка документация и отчетност и опростен вътрешен контрол. Междучелността взаимодействие, комуникацията и голяма част от вземането на решения е предимно неформално. Най-често се управляват чрез неформален стил, тип „семејна атмосфера“. Една система за формално комуникиране чрез епизодични (малко на брой) официални заседания на екипа би била достатъчно подходяща, тъй като нискотехнологичните проекти не използват никакви нови технологии и няма неясноти.

Но с техническото усложняване на проектите се появяват изисквания за задълбочени познания и умения в специфични области (технически, административни, юридически и т.н.), както и за усъвършенствана методология за проектно управление и системи за информационен обмен. От една страна, става все по-нереалистично (а и нежелателно) проектният мениджър да притежава всички необходими умения и да управлява проекта сам, а от друга страна, сложните (високотехнологични) проекти се изпълняват от разнородни екипи, чиито участници трябва да си сътрудничат и да взаимодействат при изпълнение на проектните дейности. Затова проектите с много сложно (уникално) съдържание изискват активно участие на екипа в процеса на управление през целия жизнен цикъл на проекта. Централизираният модел на ръководство става невъзможен, поради което на практика тези проекти се управляват от екипа си – проектният мениджър е равностоен участник със собствени ангажименти към своята техническа област.

С нарастване на технологичната сложност и обхвата на проекта проектният мениджър се усложнява и е необходим по-усъвършенстван инструментариум и методология за планиране, контрол, управление на риска, на взаимоотношенията с

подизпълнители, комуникация, поддържане на документация, бюрокрация⁶⁰. Сложните проекти имат формален и силно бюрократичен стил на управление. Работата на участниците се контролира стриктно, чрез множество заседания, доклади и отчети. Писмената комуникация зачестява и се поддържа огромна отчетна документация, в т.ч. техническа, управленска и финансова. Но освен това високотехнологичните проекти се нуждаят и от много интензивен обмен на информация чрез множество неформални канали. Разработването на нови елементи или характеристики на продукта, прилагане на някаква технология за първи път е свързано с множество неясноти, непредвидимост, непрекъснати промени в плановете, множество тестове, итерации и цикли, необходимост от постоянен мониторинг и бърза реакция. Това налага бързо събиране на информация и чести взаимодействия и обсъждания, което прави неформалната комуникация изключително интензивна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въпреки че проектният екип се разглежда като критичен фактор за успеха на проекта, спецификата на неговото управление винаги е била пренебрегвана, в резултат на което остава много слабо изследвана област, разчитаща на оскъдна теоретична обосновка.

Представените в настоящата студия специфични особености при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда дават основание за редица по-важни обобщения и изводи.

- Мултипроектната организация е естествената среда на повечето съвременни проектни екипи, но въпреки обособяването ѝ като област на изследователски интерес, съществуващото понастоящем знание общо взето остава фокусирано върху управлението на един единствен проект, съществуващ в изолация и слабо взаимодействащ с други проекти, което е нереалистична ситуация.

- Структурното позициониране на проектния екип в мултипроектната организация има голямо значение за неговата ефективност, тъй като функционалната, матричната и чистата проектна структура предоставят различни възможности за влияние и контрол от страна на проектния мениджър. До голяма степен проблемите при управлението на екипите в мултипроектната организация произтичат

⁶⁰ Shenhar, A., M. Wideman, *Optimizing Project Success by Matching PM Style with Project Type*, 2000. Available at www.pmforum.org; Ives, M., Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success, *Project Management Journal*, 36(1), 2005.

от поставянето им в условията на матрична структура, която се оказва естествено свързана с този тип организация.

- Мултипроектната среда създава много неблагоприятна трудова ситуация за служителите и силно затруднява както изпълнението на проектите, така и обучението на персонала и дългосрочното развитие на неговите компетенции. Това, освен че действа силно демотивиращо на служителите, поставя и под въпрос дългосрочната ефективност на организацията.

- В най-общ смисъл подобряването на ефективността на проектните екипи може да се търси в следните насоки: 1) Оптимизиране състава на екипите – разпределяне на човешките ресурси между проектите така, че да се намери най-доброто им приложение там, където и когато са необходими, съобразно конкретните характеристики на изпълняваните проекти; 2) Усъвършенстване на управленската технология – прилагане на компетенции и стил на ръководство, максимално подходящи за характеристиките на изпълняваните проекти.

- Редица проблеми, свързани с ефективността на проектните екипи, се дължат на неправилното определяне на техния размер. Твърде често планирането се извършва на равнище единичен проект, без да вземат под внимание останалите проекти, постоянната работа и капацитета на организацията, като се приема априори, че участниците ще имат висока техническа квалификация, пълна ангажираност със задачата, подкрепяща трудова среда и т.н.

- Успешното кадрово осигуряване, т.е. обезпечаването на проекта с най-подходящите участници за изпълнение на включените дейности, е предпоставка за ефективност на проектния екип. Усъвършенстването на кадровото осигуряване е свързано с адаптиране състава на екипите към спецификата на изпълняваните проекти, което е в абсолютен синхрон с нуждите на мултипроектната организация от правилно разпределяне на наличните човешки ресурси между различните проекти.

- Еволюцията на подходите към ръководството на проектните екипи следва последователността при възникването на традиционните (общоприети) подходи към лидерството.

- Основен недостатък на компетентностния подход е неотчитането на ситуационния контекст, т.е. спецификата в съдържанието на проектните дейности. В този смисъл съществуващите компетентностни модели и отгук – професионални стандарти в проектния мениджмънт, не могат да се приемат за общовалидни.

- Аналогично на компетентностните модели, с течение на времето поведенческият подход също е отхвърлен с убеждението, че без съобразяване с контекста е немислимо да се предписва успешно лидерско поведение. Тъй като управлението на различните типове проекти и екипи се нуждае от различен микс от „меки“ и „твърди“ умения, следователно се нуждае и от различен микс от „лидерство“ и „администриране“.

- Понастоящем ситуационният аспект остава много слабо изследван в теоретичното и емпирично пространство, общо взето липсват ясни указания и на практика все още не са известни конкретните елементи на ситуацията, които правят проектния мениджър ефективен. Следователно са необходими много повече и по-задълбочени изследвания на съвкупността от фактори или ситуационни характеристики, които обуславят необходимостта от притежаване на една или друга съвкупност от качества и компетенции, или прилагане на един или друг ръководен стил.

- Ефективното управление на проектния екип се базира на убеждението, че проектът, екипът и процесът (технологията) на управление формират система, която трябва да бъде балансирана. Следователно усъвършенстването на управлението на екипите следва да се търси в прилагането на ситуационен подход, т.е. адаптиране управлението на екипа към характеристиките (типа) на изпълнявания проект, включително към фазите от неговия жизнен цикъл.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андронов, Е., М. Александрова и др., Управление на проекти, „Стопанство”, С., 2007.
2. Андронов, Е., М. Александрова, Л. Иванова. Проектното управление в България: състояние и перспективи. София: „Авангард Прима“, 2009.
3. Кузманова, М. Управление на промяната чрез проекти, *Бизнес посоки* №2, БСУ, 2007.
4. Кузманова, М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика. София, „Крисан-С“, 2012.
5. Archibald, R., *Managing high-technology programs and projects*, New York: John Wiley & Sons, 1975.
6. Aronson, Z., R. Reilly, A. Shenar, *Project spirit – a strategic concept*, *Portland International Conference*, USA, 2001.
7. Belbin, M., *Changing the Way We Work*, Butterworth-Heinemann, 1997.

8. Boznak R., Project management-today's solution for complex project engineering, *Engineering Leadership in the 90's*, 1988.
9. Cattani, G., S. Ferriani, etc., Project-Based Organizing and Strategic Management, *Advances in Strategic Management*, Vol 28, Emerald, 2011.
10. Clark, I., T. Colling, The management of human resources in project management-led organizations, *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, 2005.
11. Cowie, G., The importance of people skills for project managers, *Industrial and Commercial Training*, 35(6/7), 2003.
12. Crawford, L., Assessing and developing project management competence, *PMI Annual Seminars & Symposium*, Sylva, NC, 1999.
13. Dailey, R., C. Morgan, Contextural correlates of r&d team collaborative problem solving, *Management International Review*, 19(2), 1979.
14. Dawes, T., Project management – an integrated approach, *The British Journal of Administrative Management*, 34(24), 2002.
15. Donnelly, R., How "free" is the free worker: An investigation into the working arrangements available to knowledge workers, *Personnel Review*, Vol. 35, No. 1, 2006.
16. Ekstedt, E., Contracts of work in a project-based economy, 2002. B Sahlin-Andersson, K., A. Söderholm, Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma, Copenhagen Business School Press.
17. Engwall M., Moving Out of Plato's Cave: Toward a Multi-Project Perspective on Project Organizing, Fenix Working Paper Series, Stockholm School of Economics, Stockholm. 2001.
18. Engwall, M., A. Jerbrant, The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6, 2003.
19. Eppinger, S., D. Whitney, R. Smith, D. Gebala, A Model-Based Method for Organizing Tasks in Product Development, *Research in Engineering Design*, Springer-Verlag, London, 1994.
20. Fayol, H., *General and Industrial Management*, London, Pitman, 1916.
21. Frame, J., *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
22. Fuezery, G., *Managing Small Projects*, *PM Network*, v.12 no.7, 1998; Kendrick, T., Цит. произв., 2013.

23. Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Massachusetts, Addison-Wesley Reading, 1973.
24. Galbraith, J., D. Downey, *Designing Dynamic Organizations*, AMACOM, 2002.
25. Gareis, R., *Management by projects: The Management Strategy of the "New" Project - Oriented Company*, Handbook of Management by Projects, R. Gareis. Manz, Vienna, 1990.
26. Gido, J., J. Clements, *Successful Project Management*, Canada: Tomson South-Western, 2003.
27. Gray C., E. Larson, *Project Management: The managerial process*, Mc Graw-Hill/Irwin, 2003.
28. Grey, R., *Alternative Approach to Programme Management*, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No.1, 1997.
29. Hartman, F., G. Shulmoski, *Quest for team competence*, *Project Management* (5), 1999.
30. Hendriks, M., B. Voeten, L. Kroep, *Human Capacity Allocation and Project Portfolio Planning in Practice*, *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 3., 1998.
31. Hobday, M., *The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?*, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8, 2000.
32. Huselid, M., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995.
33. Kapur, G., *Project management for information, technology, business, and certification*, Pearson Education, Inc., 2005.
34. Keegan, A., J. Turner, *Managing human resources in the projectbased organization*, *People in Project Management*, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2003.
35. Knight, *Matrix organization: A review*, *Journal of Management Studies*, 1976.
36. Kolodny, H., *Managing in a Matrix*, Business Horizons, 1981.
37. Krahn, J., F. Hartman, *Important leadership competencies for project managers: The fit between competencies and project characteristics*, *PMI Research Conference*, London, England, 2004; Robertson S., R. James *Mastering the requirements process*, Addison-Wesley, 1999.
38. Lampel, J., *The core competencies for effective project execution: The Challenge of diversity*, *International Journal of Project Management*, 19(8), 2001.

39. Larsen, H., C. Brewster, Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, 2003.
40. Lee B., J. Miller, Multi-project software Engineering Analysis Using System Thinking, Software Process Improvement and Practice, 2004.
41. Lindkvist, L., Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies, *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, 2004.
42. Mantel, S., J. Meredith, Ies are best suited to challenging role of project manager, *Industrial Engineering*, 18(4).
43. Melcher, K., Leadership without Formal Authority, *The Project Department*, 1970.
44. Newton, P., Managing a project team. Project skills, 2015. Accessible at: <http://www.free-management-ebooks.com/> [24.10.2016].
45. Norrgren, F., S. Joseph, Leadership style: Its impact on cross-functional product development, *The Journal of Project Innovation Management*, New York, 16(4), 1999.
46. O'Keefe, W., Successful brazilian project-leader characteristics, *IEEE Transactions of Engineering Management*, EM26(3), 65, 1979.
47. Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, NY: J. Wiley, 1959; Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, V. 5, 1984.
48. Posner, B., What it Takes to be a Good Project Manager, *Project Management Journal*, XVIII (1), 1987.
49. Sahlin-Andersson, K., A. Söderholm, Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma, Copenhagen Business School Press.
50. Serra, C., M. Kunc, Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies, *International Journal of Project Management* 33 (1), 2014.
51. Shenhar, A., D. Dvir, *How Projects Differ and What to Do About It*, 2003.
52. Shenhar, A., D. Dvir, Managing Technology Projects: A Contingent Exploratory Approach, Proceedings 28th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1995.
53. Shenhar, A., From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1998.

54. Shenhar, A., M. Wideman, Optimizing Project Success by Matching PM Style with Project Type, 2000. Available at www.pmforum.org; Ives, M., Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success, *Project Management Journal*, 36(1), 2005.
55. Shenhar, A., One size does not fill all projects: Exploring classical contingency domains, *Management Science*, 47(3), 2001.
56. Shenhar, A., One size does not fill all projects: Exploring classical contingency domains, *Management Science*, 47(3), 2001; Crawford, L., Project management competence: The value of standards, DBA Thesis, Henley-on-Thames: Henley Management College, 2001.
57. Söderlund, J., H. Maylor, Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools, *International Journal of Project Management*, 30(6), 2012, pp. 686-696. Accessible at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007> [24.10.2016].
58. Söderlund, J., Temporary organizing: consequences and control forms. In R. Lundin & Hartman, Projects as business constituents and guiding motives. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
59. Sydow, J., L. Lindkvist, R. DeFillippi, Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, 2004.
60. Thamhain, H., G. Gemmill, Цит. произв.
61. Toney, F., The superior project manager global competency standards and best practices, New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.
62. Turner, J., R. Müller, On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, 21(1), 2003.
63. Whitley, R., Project-based firms: new organizational form or variations on a theme, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, 2006.
64. Wysocki, R., Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.
65. Wysocki, R., Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, John Wiley & Sons, 2013.
66. Youker, R., Organizational Alternatives for Project Managers, *Project Management Quarterly*, Vol. VIII, No.1, 1977.
67. Youker, R., The differences between different types of projects, *The Project Management Institute Conference in Philadelphia*, Pa., 1999.

Виржиния Желязкова

**СЪВРЕМЕННИ ПРОБЛЕМИ НА
ЕКОЛОГИЧНОТО СЧЕТОВОДСТВО И
ОТЧЕТНОСТ**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Виржиния Желязкова е доцент по финанси и зам.-ректор по учебната дейност и качеството във ВУЗФ. През 2010 г. придобива ОНС „доктор“ по международна икономика в Института за икономически изследвания към Българската академия на науките. Висшето си образование получава в Университета за национално и световно стопанство, гр. София по специалностите „Международни икономически отношения“ (ОКС „магистър“) и „Международни отношения“ (ОКС „бакалавър“). Научните ѝ интереси са в областта на международните финанси, управлението на риска и екологичните аспекти на финансите.

Успоредно с академичната си кариера Виржиния Желязкова работи в Пощенска банка от 2006 г. в областта на бюджета на институцията и контрола над изпълнението му. От 2011 г. до настоящия момент тя е мениджър по въпросите на околната среда на банката и дъщерните ѝ дружества.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME V, 2017

**CONTEMPORARY PROBLEMS OF
ENVIRONMENTAL ACCOUNTING AND
REPORTING**

Virginia Zhelyazkova

Abstract: The last 20 years were marked by an increasing interest in the topics related to pollution and the need to undertake measures for the mitigation of its overarching harmful consequences. This could not be achieved unless attention is given to accounting for the effects on environment from the various activities of firms. In this respect, it is of particular importance to start measuring and reporting on these effects. Here the role of accounting is crucial. Specific rules need to be designed and implemented in the area of accounting so that the impact of companies on environment is captured. Once such rules are created and followed, subsequent progress monitoring will be facilitated as there will be data in the accounting systems of companies on the financial aspects of their effects on environment.

The aim of the current paper is to present in summary some main topics related to environmental accounting and afterwards certain basic principles and application problems to be analyzed, in particular problems having to do with environmental reporting.

Keywords: environmental accounting, carbon accounting, environmental reporting.

СЪВРЕМЕННИ ПРОБЛЕМИ НА ЕКОЛОГИЧНОТО СЧЕТОВОДСТВО И ОТЧЕТНОСТ

Виржиния Желязкова

Резюме: През последните 20 години все повече се налага значението на темите, свързани със замърсяването на околната среда и с необходимостта да се предприемат действия за ограничаването на вредните последици от него. Това не би било възможно, без да се отделя внимание на начините, по които се отчитат ефектите от дейността на предприятията. Основният начин, по който това отчитане трябва да става, е посредством интегрирането на съответните правила в рамките на счетоводството на фирмите. По тази причина се налага да се прави последващ контрол върху представяната в тази част на отчетите информация.

Нарастващ брой фирми представят нефинансова информация за дейността си в отчетите си. По естествен път това налага достоверността на тази информация да бъде проверявана.

Целта на настоящото изследване е да представи в обобщен вид някои основни въпроси на екологичното счетоводство и след това да бъдат разгледани принципни положения и проблеми, свързани с изготвянето на последваща отчетност. Изборът на тема се обосновава с нарастващата актуалност на екологичното счетоводство и съставянето на отчетност на нефинансова информация, както и с поставянето на опазването на околната среда и разширяването на обхвата на кръговата икономика сред приоритетите на Европейския съюз (ЕС), част от който е България.

Ключови думи: екологично счетоводство, въглеродно счетоводство, екологична отчетност.

УВОД

През последните 20 години все повече се налага значението на темите, свързани със замърсяването на околната среда и с необходимостта да се предприемат действия за ограничаването на вредните последици от него. Това не би било възможно, без да се отделя внимание на начините, по които се отчитат ефектите от дейността на предприятията. Основният начин, по който това отчитане

трябва да става, е посредством интегрирането на съответните правила в рамките на счетоводството на фирмите. По тази причина се налага да се прави последващ контрол върху представяната в тази част на отчетите информация.

Нарастващ брой фирми представят нефинансова информация за дейността си в отчетите си. По естествен път това налага достоверността на тази информация да бъде проверявана.

Целта на настоящото изследване е да представи в обобщен вид някои основни въпроси на екологичното счетоводство и след това да бъдат разгледани принципни положения и проблеми, свързани с изготвянето на последваща отчетност. Изборът на тема се обосновава с нарастващата актуалност на екологичното счетоводство и съставянето на отчетност на нефинансова информация, както и с поставянето на опазването на околната среда и разширяването на обхвата на кръговата икономика сред приоритетите на Европейския съюз (ЕС), част от който е България.

Тезата, която се застъпва в изследването, е че при съвременните условия на екологичното счетоводство и на оповестяването на нефинансова информация, отгук нататък трябва да се гледа като на интегрална част от съвременното счетоводство и отчетност, а не да се разглеждат като странични и пожелателни дейности.

Целта е тезата да бъде обоснована посредством преглед на тенденциите и политиките в тези области в международен план, като основно се разглеждат документи на ООН и ЕС, както и някои международни стандарти за изготвяне на отчетност на нефинансова информация.

Конкретните задачи на изследването са следните:

- Представяне на основните принципи на екологичното отчетване и обосноваване на необходимостта от прилагането им;
- Представяне на основните положения в съставянето на отчетност на нефинансова информация и открояване на някои трудности при осъществяването му.

Настоящото изследване е изготвено при използването предимно на методите на качествения и сравнителния анализ.

Ограничителните условия, налагащи се от изискванията за обем и същността на разработката, могат да се очертаят в следните насоки:

- разгледани са принципите на екологичното счетоводство, възприети от Статистическата служба на ООН в резултат на съвместната работа с ЕС, ОИСР, СБ и МВФ.

- по отношение на стандартите и насоките за изготвяне на отчетност за оповестяване на нефинансова информация (част, от която е тази за екологичното представяне) са разгледани само най-често прилаганите такива документи в света.

За целите на възприетите теза и задачи изложението е структурирано в две части. Първата е посветена на проблематиката на екологичното счетоводство, втората – на оповестяването на нефинансова информация, в частност такава, обхващаща екологичното представяне на организациите.

Изследването завършва със заключение, в което са представени основните изводи, а накрая са изброени използваните литературни източници.

ЕКОЛОГИЧНОТО СЧЕТОВОДСТВО. СЪЩНОСТ И ТЕНДЕНЦИИ

Необходимост от екологично счетоводство. Същност и видове

Съвременното икономическо развитие се основава на използването на природни ресурси, на тяхното преработване в различни видове продукти, които след като бъдат използвани, в основната си част биват изхвърляни под формата на отпадъци. Тези отпадъци за съжаление в голямата си част не се преработват, т.е. икономиката следва предимно линеен модел, а не кръгов, който предполага преработването на изхвърлените отпадъци и връщането им обратно в производствения цикъл. В резултат на това в световен мащаб особено отчетливо през последните 20 години се наблюдават редица негативни явления, които безспорно са резултат от антропогенна дейност – нарастващо замърсяване на околната среда (поради акумулирането на отпадъци, които не се преработват), резки и в някои случаи пагубни климатични промени. Правителствата на водещите икономики в света в рамките на международните правителствени организации, като ООН, обсъждат тези феномени и търсят начини за преодоляването на вредните последици от тях както върху природата, от една страна, така и върху световната икономика, така и върху качеството на живота на хората. В резултат на многобройните преговори и инициативи са разработени и политики както на макро-равнище, засягащи икономиките като цяло, така и по отделните икономически сектори. Все повече се говори за нетърпящата отлагане необходимост от разширяването на обхвата на кръговата икономика до окончателното заменяне на линейния модел от нея. Това е

прокламираната политика от ЕС и Китай, които са възприели конкретни цели за икономиките си в тази насока и са поставили кръговата икономика сред основните си приоритети в средносрочен план.

За да бъде възможно обаче осъществяването на тази политика, от изключително значение е наличието на необходимите данни за това как работи икономиката както на макро-, така и на микроравнище. Това не би било възможно, ако не съществуват съответните стандарти за счетоводно отчитане на влиянието на отделните дейности на предприятията и държавата върху околната среда¹. Необходимостта от проследяване и управление на промените в околната среда, които се материализират както в замърсяването на биосферата, така и в разнообразни по своето проявление климатични промени, поражда нуждата да се създадат и да започнат да се прилагат стандарти и правила в счетоводството, което да осигурява адекватна информация за този важен въпрос. В глобализирания съвременен свят, в който автаркичното съществуване на която и да е държава е почти немислимо, осъществяването на международни сравнения, както и обобщаването на информацията на равнище свят е задължително условие за адекватното управляване на усилията по елиминиране на замърсяването на околната среда. Затова и международните междуправителствени организации – ООН, Световната банка (СБ), Международният валутен фонд (МВФ), ЕС, Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), се явяват форумите, в чиито рамки се провежда основният дебат за същността и характеристиките на екологичното счетоводство, създават се и се презразглеждат валидни за целия свят правила.

От гледна точка на своя обхват екологичното счетоводство се дели на три вида: *корпоративно* (фирмено), *национално* и *глобално* (международно). Фирменото корпоративно счетоводство има за цел да бъдат отразени дейностите на компанията, които имат отношение към околната среда. Разглеждат се различните видове разходи, които тя прави в полза на околната среда, евентуалните вреди върху нея, които генерира посредством дейността си, както и евентуалните индиректни ползи за природата от съществуването на фирмата². Освен това екологичното фирмено счетоводство се дели на управленско фирмено

¹ Вж. Рангелова, Р., 2012. Екостатистика: проблеми, подходи, решения. В: „Измерения на екологичната култура“. Под ред. на Анна Мантарова. Троян, 63-84. ISBN 978-954-8465-81-6, с. 65

²Вж. Jasch, С. (2006). "How to perform an environmental management cost assessment in one day". Journal of Cleaner Production 14 (14): 1194–1213. doi:10.1016/j.jclepro.2005.08.005.

счетоводство и финансово екологично счетоводство. По-конкретно то може да се дефинира като „идентифициране, събиране, анализ и използване на два вида информация за вземане на решения вътре във фирмата: 1) данни за физическата употреба на енергия, вода и материали, включително на отпадъци и 2) данни за паричното изражение на разходването, спестяването и натрупването на средства, имащи отношение към околната среда³. От друга страна, основна задача на финансово екологично счетоводство е да се предостави финансова информация относно дейностите на фирмата, имащи отношение към околната среда, за заинтересованите страни извън компанията⁴.

Националното екологично счетоводство практически обобщава данните за целите на държавната статистика, които фирмите предоставят, прилагайки принципите на корпоративното екологично счетоводство, и данните, с които държавата разполага по отношение на резултатите от дейността на своите предприятия. Глобалното или международно екологично счетоводство представлява специално създадена счетоводна методология за отчитане и проследяване на всички, имащи отношение към околната среда въпроси, на глобално ниво.

Системата за екологично-икономическо счетоводство (System of Environmental-Economic Accounting (SEEA). Същност, особености и приложение

Системата за екологично-икономическо счетоводство (СЕИС) е създадена с цел да бъдат установени международно приети стандартни концепции, дефиниции, класификации и счетоводни правила, които да бъдат възприети и валидни за всички държави. Унифицирането на правилата улеснява управлението на усилията за опазването на околната среда в световен мащаб и прави възможно извършването на различни междустранови сравнения. По своята същност СЕИС следва подхода, възприет в системата на националните сметки (СНС). Всички понятия, класификации, определения и термини са съвместими със СНС.

Исторически създаването на СЕИС започва, след като през 1992 г. на конференцията на ООН в Рио де Жанейро е приет т. нар.

³Вж. "Handbook of National Accounting: Integrated Environmental and Economic Accounting 2003" (PDF). United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development and World Bank.

⁴Повече по въпроса може да се прочете в "Global Assessment of Environment Statistics and Environmental-Economic Accounting 2007" (PDF). United Nations.

„Дневен ред XXI век“. В този Дневен ред се артикулира необходимостта от създаването на програма за развитието на национални системи от статистически данни както от областта на икономиката, така и от сферата на екологията. Подчертава се значението на поддържането на статистика в интегриран вид, т.е. обхващаща и двете страни на различните дейности в рамките на икономиките на отделните държави. Тази концепция е в противовес на доминиращата дотогава парадигма, според която статистиката трябва да отразява единствено дейностите, които имат пряк и видим икономически резултат. С признаването на значението на опазването на околната среда, което води естествено до разбирането, че екологичните проблеми имат стойностно изражение, идва и разбирането за нуждата да се създава и проследява и екологична статистика.

В резултат на това през 1993 г. е разработен Наръчник за национално счетоводство: интегрирано екологично и икономическо счетоводство. След многобройни преразглеждания и становища на експерти от целия свят, които са привлечени за съставянето на този наръчник и за проследяването на неговата адекватност, както и на събирана информация за практически проблеми и възможности при прилагането на наръчника, десет години след неговото създаване, през 2003 г., е издадена втората негова версия. Оказва се, че интегрирането на екологичната и икономическата статистика поражда множество въпроси, които са комплексни, за тях няма изграден достатъчен опит и експертиза на национално ниво и затова през 2005 г. статистическата служба на ООН организира специален комитет от експерти по екологичното и икономическо счетоводство. В този комитет членуват представители на националните статистически служби, както и на международни агенции. Техни основни задачи са ревизирането на версията на наръчника от 2003 г. и създаването на статистически стандарт, който да се прилага за целите на официалната статистика. От средите на комитета е излъчено и Бюро на комитета от експерти по екологичното и икономическото счетоводство, което да координира процеса. По време на работата на комитета са събирани становища и от националните статистически служби и различни международни организации, също така на уеб страницата на статистическата служба на ООН. Различните становища са публикувани за обсъждане, като се приемат коментари и бележки от целия свят.

В продължение на този дебат през 2012 г. в основния документ от Конференцията на ООН за устойчиво развитие, известна като

Рио+20, провела се отново в Рио де Жанейро, е направена ясната препоръка за обединяването на данните и информацията за социалните, икономическите и екологичните аспекти на човешката дейност, така че управляващите на всички равнища да разполагат с пълна информация за резултатите от нея и по този начин да бъдат вземани адекватни решения. Така през 2012 г. на своето 43-то заседание Комисията по статистика към ООН приема първоначалния вариант на международен статистически стандарт за екологично и икономическо счетоводство или т.нар. Централна рамка на системата за екологично и икономическо счетоводство. Тази рамка не е задължителна за отделните държави; те могат да започнат да я прилагат на части, като по този начин им се предоставя гъвкавост, от която отделните икономически субекти имат нужда поради многото специфики на екологичното счетоводство.

Централната рамка е интердисциплинарна по своята същност. Тя обхваща много широк спектър от информация, като целта е в икономическата статистика, благодарение на прилагането на определени счетоводни принципи на отразяване на информацията от отделните икономически субекти, да се отразят възможно най-пълно екологичните феномени на макроравнище⁵. Съвременното виждане предполага разглеждането на икономическите дейности и в техните екологични аспекти. Това е и изявеният стремеж в самия документ на рамката. Например модерната икономика и въобще различните стопански процеси не могат да продължат да бъдат разглеждани, без да бъдат отчитани тенденциите в използването на природните ресурси, както и това доколко те са налични. Трудно би могло да се говори за съвременна отчетност, без да се вземат под внимание ефектите върху околната среда, които се наблюдават в резултат на изхвърлянето на отпадъци, или значението на въглеродните емисии, които се генерират при различните производства. Друг съществен аспект е например обемът на икономическите дейности, които се извършват с едни или други екологични цели. Този тип дейности стават все по-популярни и в бъдеще ще се развиват поради стремежа на правителствата на всички развити държави да управляват ефектите от икономическата дейност върху околната среда, като тази политика по естествен път се прехвърля и върху дейностите на фирмите. Сърцевината на централната рамка отразява стремежа да се установи системен подход спрямо организацията на екологичната и икономическата информация.

⁵ Вж. Павлова 2010; В. Павлова. Статистическо изследване на разходите за околна среда – основни проблеми и показатели. – Икономически алтернативи. УНСС, 2010, № 3, 3–17.

Тази информация трябва да може да обхваща във възможно най-пълна степен както активите и материалните запаси, така и паричните потоци, които имат отношение към анализа на екологичните и икономическите въпроси. За тази цел в централната рамка са използвани счетоводните принципи и правила на Системата на националните сметки. Така в централната рамка се обединява информация за различни области на стопанските дейности – употребата на вода, минерални суровини, енергия, дървесина, почви, екосистеми. Специално внимание се обръща на отчетността, свързана със замърсяването и отпадъците.

Централната рамка обхваща отчетност в три основни направления:

- физическите потоци на материали и енергия в рамките на икономиката и околната среда;
- натрупването на екологични активи и промените в тези натрупвания;
- икономическите дейности и транзакциите, които имат отношение към околната среда⁶.

Отчетността следва определенията по отношение на икономическите дейности и околната среда, които са предоставени в рамката. Ограниченията пред отчетността от гледна точка на пространство и време са дефинирани така, че да се осигури съпоставимост на данните от отделните страни по света.

По-долу са представени някои основни положения от централната рамка. Най-общо казано, съвременните икономически системи функционират въз основа на това, че в техните рамки се произвеждат определени продукти, същевременно се осъществява внос в държавата и износ от нея. Следователно част от блага, които се произвеждат, се консумират или натрупват за нуждите на бъдещото потребление в границите на отделната държава, а неусвоената част се изнася за останалия свят. В този смисъл натрупването представлява съхраняване на материали за употреба в бъдещето и придобиването на различни видове продукти, каквито например са машините и съоръженията за използването им сега.

За целите на проследяването от статистическа гледна точка икономиката се разглежда като съвкупност от запаси и потоци. Основните дейности, които се извършват в нейните рамки, могат да се определят като производство, потребление и натрупване. От тази

⁶ Вж. System of Environmental-Economic Accounting 2012—Central Framework, p. 11-14

гледна точка основната граница, която има значение за отчетността, е производствената. Това е така, тъй като на практика всички блага – стоки и услуги, които се произвеждат, съществуват в рамките на икономиката, вътре в нея. Потоците между икономиката и околната среда се определят въз основа на това дали прекосяват производствената граница.

Нагрупванията на икономически активи правят възможни производствените процеси. Тези нагрупвания са източник на богатство за отделните икономически субекти, като някои от активите (например земята, минералните ресурси, водата) не са плод на икономическа дейност, докато други като сградите, съоръженията, машините, са резултат от производствени процеси. И едните, и другите обаче участват в производството на други блага – различни стоки и услуги.

Както икономическата стойност, така и количеството на активите и от двата вида претърпява промени с течение на времето. Именно тези промени се отразяват в различните видове „потоци“. Тези потоци биват отразявани или като транзакции, каквито са например придобиването на земя, сгради и др., или като други потоци. Интересното е, че редица потоци, които имат отношение към активите, които не са плод на производствени процеси като земята и водата например, се смятат за потоци извън производствената граница. Този принцип е възприет, тъй като тези активи сами по себе си не са резултат от икономическа дейност.

Единственият обективен начин за разглеждането, осчетоводяването и следователно управлението на активите и потоците, които имат отношение към околната среда (ще ги наричаме екологични активи и потоци), е холистичният. Когато се разсъждава за това кои са активи, следва да бъдат окачествени като екологични, или имащи отношение към околната среда. В тази категория следва да се включват всички видове природни ресурси – както живите организми, така и различните други природни богатства. Когато говорим за потоци, тогава трябва да разглеждаме всички дадености на околната среда, които се използват в производствените процеси, като при това биват преработвани и влизат в състава на различни блага.

В централната рамка се обръща специално внимание на един много важен въпрос – използването на физически мерки за отчитането на потоците от материали и енергия, които остават в рамките на икономиката и на тези, които излизат извън нейните граници. Тези потоци се наричат физически потоци, т.е. потоците от околната среда към икономиката следва да се отчитат като природни ресурси, каквито

са например потоците от минерални ресурси, дървесина, вода, слънчева енергия. Тези ресурси се използват в рамките на различни производствени процеси в икономиката и в резултат на това се създават отделните блага, които се използват в рамките на икономиката. Или, казано по друг начин, природните ресурси, от една страна, представляват един вид суровини за производствата в различните икономически сектори. В резултат на движението на тези потоци се осъществяват и натрупвания на материалните активи. От друга страна, се наблюдава и обратният процес. От икономиката излизат определени потоци и се насочват към природата, към околната среда. Тези потоци са всъщност различните видове отпадъци, които се формират в резултат на икономическите дейности. Такива са например въглеродните и другите вредни емисии, обратните води, твърдите отпадъци от всякакъв вид.

Използването на природни ресурси за целите на икономиката води до промени в размера на запасите на екологични активи, която промяна всъщност е първоизточникът на създадените в последствие блага, които са резултат на производствените процеси. В централната рамка се обръща специално внимание на записването както във физически изражения, така и в парични на изменението на запасите и на потоците от природни ресурси.

Друга важна особеност на *третирането на екологичните активи в централната рамка е разглеждането им в два основни аспекта. Първият* разглежда екологичните активи всеки сам по себе си, индивидуално, като части от околната среда, от природата, които действат в ролята на суровини или предоставят пространство за различните икономически дейности. Такива са например земята, водата, дървесината. Те осигуряват ресурси за икономическите дейности и допринасят за създаването на материални блага, които имат конкретни парични стойности. При това разглеждане на екологичните активи не се правят опити да се остойностяват нематериалните ползи от тях, набляга се върху материалните. *Вторият аспект* се стреми да обхване и отрази нематериалните ползи, които икономиките и обществото на практика генерират за себе си в резултат на това, че се възползват от различните екологични активи, а също така и взаимодействията на екологичните активи помежду им, извън рамките на икономиката. Този аспект е подробно разгледан в отделен документ, съпровождащ централната рамка, посветен на експерименталното счетоводство на екосистемите. Определението за екосистема, така, както е дефинирано в Конвенцията за биологичното разнообразие на

ООН, е следното: динамичен комплекс от растения, животни и микроорганизми и тяхната среда, които си взаимодействат като функционална единица⁷. Счетоводството на екосистемите разглежда живите организми в рамките на заобикалящата ги среда, като се стреми да отрази взаимодействията им, или, както може да се срещне на някои места, услугите, които извършват едни на други. Тези взаимодействия или услуги се категоризират в три основни групи:

- доставни услуги или услуги по предоставяне на нещо. Пример в това отношение е предоставянето на дървесина от страна на горите;

- регулаторни услуги, които обхващат дейностите, свързани с преобразуване на ефекти. Илюстрация за това е способността на горите да действат като преобразователи на въглеродния диоксид в атмосферата и

- културни дейности, от които произтича някаква полза, като например удоволствието, което изпитват посетителите в природен парк.

Може да се обобщи, че първият вид има пряко отношение към създаването на материални ползи – дървесината, която се получава при изсичането на гората, има ясно определима парична стойност, която носи материални ползи на икономическите субекти, които я използват по веригата, докато последните два вида „услуги“ създават нематериални ползи в резултат на съществуването и използването на екологичните активи.

В контекста на това деградацията на екосистемите води до намаляване на ползите от „услугите“, които се създават в техните рамки, включително и на материалните. Проследяването на ефектите от измененията, които настъпват в екосистемите по линия на екологичното счетоводство и по-конкретно счетоводството на екосистемите, прави възможно по-пълното управление на икономическите дейности, тъй като създава предпоставки за по-цялостно оценяване на реалните, които включват и нематериалните, а не само на чисто материалните, ефекти от тях.

Следващ важен проблем, който се третира от централната рамка, е счетоводното отчитане на разходите за дейностите, имащи отношение към околната среда. Целта е да се проследява паричното изражение на тези дейности и посредством използването на различни специално създадени за целта индикатори (показатели), да се прави анализ на

⁷Вж. United Nations (2001), Treaty Series, vol. 1760, No. 30619, Convention on Biological Diversity, article 2, Use of Terms. Available from <http://treaties.un.org/doc/publication/UNTS/Volume%201760/v1760.pdf>.

това, доколко тези дейности са ефективни от икономическа и от социална гледна точка. Примерите за подобни дейности са най-разнообразни – създаването на пречиствателни съоръжения, влагането на средства за научни изследвания, целящи решаване на конкретни екологични проблеми, действията за опазването на околната среда, производството на екологични стоки и услуги от всякакъв характер и др. Когато има данни за тяхната стойност, може да се правят изводи за това успешни ли са тези действия, в кои области се налага да се търсят подобрения, къде са проблемните зони. За тази цел дейностите, имащи отношение към околната среда, се отразяват в т.нар. функционални сметки, каквито са сметките за отчитане на разходите за опазването на околната среда.

В централната рамка е предвидено отчитането и на различните финансови трансакции, имащи отношение към околната среда, каквито са данъците, субсидиите, грантовете и др.

Практики на екологичното счетоводство в ЕС

Регулация (ЕС) 691/2011 г. постановява използването на европейски екологични сметки. Целта на регулацията е да се създаде и установи стандарт за хармонизиране на данните от отделните страни членки на ЕС, както и от държавите, подписали споразумението за свободна търговия с ЕС. Разработването на европейски екологични сметки е планирано в рамките на Европейската стратегия за екологичните сметки за периода 2014-2018 г. Европейските екологични сметки са съвместими с централната рамка от 2012 г. Те са изградени на модули, чийто общ брой към момента е шест, като само част от тях се използват на практика. Тези модули обхващат следните теми⁸:

- *Атмосферни емисии.* В тях се отчитат емисиите на шест парникови газа, които се считат за най-опасни, един от тях е въглеродният диоксид. Освен това се проследява и отделянето на седем вещества, замърсяващи въздуха. В тези сметки се представят резултатите от 64 замърсяващи индустрии и от домакинствата.

- *Материални потоци в рамките на цялата икономика.* В тях се отразяват количествата суровини, които участват в икономическите дейности, натрупването на материали в икономика и изхвърлянето им обратно в природата. Физическите суровини са класифицирани в

⁸ Текстът следва класификацията, представена от Евростат в “Environmental accounts - establishing the links between the environment and the economy”, достъпен на: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_accounts_-_establishing_the_links_between_the_environment_and_the_economy

50 категории – биомаса, метални руди, неметални минерали и минерални енергийни суровини. Проследяването на резултатите по тази група от сметки прави възможни разнообразни анализи като например оценката на производителността на ресурсите, материалния отпечатък на икономическите дейности, отделянето на икономическия растеж от извличането на природни ресурси и др.

- *Енергийни потоци.* В тях се отчитат енергийните потоци от природата към икономиката, в рамките на икономиката и от икономиката обратно в природата. Интересна особеност е отчитането на енергийните потоци по видове, от една страна, от гледна точка на източник (минерални суровини, водна енергия, биомаса и др.), от друга – откъм продукти и отпадъци, които се образуват в процеса, и от трета – по доставчици и потребители, които от своя страна са категоризирани в 64 индустрии плюс домакинствата. Целта на събирането на информацията по този начин в тези сметки е да се създаде възможност за съставянето на различни анализи и модели за проследяване и управляване на продуктивността от използването на различните видове енергия, а също така и за следене на енергийната ефективност. Тези сметки стават задължителни от 2017 г.

- *Екологични данъци.* В тази група от сметки се отчитат екологичните данъци. Това става в рамките на четири широки групи: енергия, транспорт, замърсяване и ресурси, както и разпределение по 64 индустрии, които се явяват платци на тези данъци, плюс домакинствата.

- *Сектор на екологичните стоки и услуги.* В тези сметки се отразява информация за производството на стоки и услуги, които са специално насочени към опазването на околната среда или управлението на ресурсите. Обхващат се 21 индустрии. Посредством информацията от тези сметки могат да се правят разнообразни анализи за ръста на екологичната икономика, за разходите за опазването на околната среда, зелените работни места и др. Събирането на информация по тези сметки се предвижда да стане задължително от 2017 г.

- *Разходи за опазване на околната среда.* В тази категория от сметки се отчитат предимно разходите, които се правят от отделните икономически субекти с цел опазване на околната среда. Събирането на информация по тази категория от сметки също ще стане задължително от 2017 г.

Освен по тези шест групи от сметки в момента в ЕС се работи по създаването на допълнителни групи от сметки, които да обхванат

дейностите, имащи отношение към горите и екологичните субсидии и подобни на тях трансфери. ЕС планира разработването и въвеждането на сметки за осчетоводяване и проследяване на разнообразните ефекти върху екосистемите и водите.

Въглеродно счетоводство

Един от важните аспекти на екологичното счетоводство е свързан с проследяването на данните за въглеродния отпечатък от дейността на компаниите. С термина „въглеродно счетоводство“ (carbon accounting) се обозначава процесът на измерване на количествата въглероден диоксид, които даден икономически субект е генерирал в своята дейност. Воденето на отчетност за това измерение на дейността на компаниите е изключително трудно и оспорвано поради редица проблеми от чисто методологично естество, които се пораждат в процеса на събирането и съставянето на необходимите данни. Тъй като тази отчетност е задължителна за една част от предприятията на територията на ЕС, е важно да се открият някои нейни главни особености.

До момента проблемите на практиката на въглеродното счетоводство не са изследвани задълбочено⁹. Въглеродното счетоводство представлява една сравнително нова територия както за научните изследвания в областта на счетоводството, така и за практиката.

Необходимостта от водене на въглеродно счетоводство в ЕС се налага вследствие на възприетата схема за търговия с емисии, която влиза в сила от 2005 г. и която към момента е най-голямата подобна схема в света. Тя регламентира търговията както между отделните държави, така и между фирмите. Чрез прилагането ѝ ЕС се стреми да постигне целта, която си е поставил – към 2020 г. да бъде реализирано намаление от 20% на количеството на емисиите на парникови газове от държавите в ЕС спрямо равнището на тези газове през приетата за базова 1990 г. Според правилата на тази схема, всяка държава трябва да определи таван на емисиите, след което на нея ѝ се разпределят т. нар. разрешителни за емисии на парникови газове. С тези разрешителни тя може да търгува на европейския пазар за въглеродни емисии. За да постигне обаче индивидуалните си цели, всяка държава в ЕС трябва да следи отделните предприятия в границите ѝ също да имат съответните

⁹ Gibassier, D., Schaltegger, St. Carbon Management Accounting and Reporting in Practice: A Case Study on Converging Emergent Approaches, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 6 Iss: 3, pp.340 – 365, 2015

тавани на емисии и да ги спазват. Предприятията от своя страна също могат да търгуват с разрешителни, които им се разпределят¹⁰. За да бъде обаче това възможно, се налага да се води отчетност на изразходваните емисии в процеса на същинската им дейност, като тази отчетност трябва да може да бъде проследима. Във връзка с това през м. декември 2004 г. Съветът по международни счетоводни стандарти (СМСС) издава специален документ с насоки за начините на водене на счетоводството на емисиите и разрешителните за търговия с тях под наименованието IFRIC 3¹¹. След като започва прилагането им, се оказва, че тези насоки нямат завършен вид и пораждаат множество противоречия в практиката. Затова през 2005 г. са оттеглени от СМСС, след което е инициирана дискусия за подобряването им, завършила и до днес.

Съществуват няколко теории и школи, които се стремят да предложат решение на въпроса за начина на осчетоводяване на въглеродните емисии. До момента по този въпрос е изписана значим обем научна литература. По-долу се спираме на някои основни положения в нея, представени в преглед на литературата, предложен от Асоциацията на международните експерт счетоводители (АМЕС или, както е известна по света – АССА) в тяхно изследване на проблемите и практиките на счетоводното отчитане на въглеродните емисии¹².

По-специално АССА разграничават три основни теоретични рамки в тази област. Първата обхваща теориите за ролята на счетоводството в обществото, втората – теории, които третират конкретните начини на измерване и осчетоводяване на емисиите, и третата – т. нар. хибридни пазари.

Изследователите, които проследяват **въпроса за ролята на счетоводството в обществото**, като Хопууд и Милър,¹³ поддържат виждането, че счетоводството не засяга единствено конкретната фирма, която ги прилага, но има отражение върху обществото. Следователно начините, по които става воденето на счетоводството по отношение на феномени като климатичните промени (за които се смята, че са предизвикани основно от нарастващото количество вредни, включително въглеродни, емисии), както и това как самите

¹⁰ Вж. The EU Emissions Trading System (EU ETS) на сайта http://ec.europa.eu/clima/policies/ets/index_en.htm

¹¹ Accounting for emission reductions and other incentive schemes. Ernst&Young, 2009.

¹² Вж. Accounting for Carbon. ACCA Research Report 122. Достъпен на <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/environmental-publications/tr-122-001.pdf>, изтеглен на 24.05.2016 г.

¹³ Hopwood, A.G. and Miller, P. (1994), (eds.), Accounting as Social Institutional Practice. Cambridge Series in Management. Cambridge.

счетоводители се отнасят към подобни въпроси, имат глобално значение, излизащо извън тесните рамки на счетоводната професия и практика. Счетоводството не трябва да се разглежда като изолирана от проблемите на света вътрешноорганизационна практика¹⁴. Счетоводството се влияе от промените, които настъпват в обществото, а също така то от своя страна въздейства на обществото, тъй като представя в числов израз резултатите от дейността на отделните организации и следователно въз основа на тях се гради представата за успеха или неуспеха на дадена организация.

Други автори като Бебингтън и Ларинга¹⁵, Куук¹⁶ и Лохман¹⁷, разглеждат теми от областта на счетоводството и климатичните промени и търсят отговори на въпросите каква е ролята на счетоводството в проследяването на този съвременен феномен. Счетоводството е призвано да отразява икономическата реалност и предпочитанията на обществото, както и практиките, които се наблюдават в него. Следователно, когато се търси разрешение на счетоводните проблеми, които имат отношение към въглеродните емисии, то трябва да се разглежда според поддръжниците на тези теории в широк план – в контекста на държавните политики и на въздействието, което достигнатите решения биха имали върху отделните икономически субекти и върху обществото като цяло. Редица учени като например Томпсън¹⁸, Милър и О'Лиъри¹⁹ в техни изследвания от 1994 г. обръщат внимание на случаи, когато държавните политики въздействат върху решенията за въвеждане на една или друга счетоводна практика. Тъй като въглеродното счетоводство тепърва предстои да се развива, много е важно да се проследяват линиите на държавната политика в отделните страни и това как тя влияе върху принципите на това счетоводство, които следва да се приемат. Осчетоводяването на въглеродните емисии е свързано с намирането на начин с числов израз да се определи количеството и движението на

¹⁴ Hopwood, A.G. and Miller, P. (1994), (eds.), *Accounting as Social Institutional Practice*. Cambridge Series in Management. Cambridge.

¹⁵ Вж. Bebbington, J., and Larringa, C. (2014), "Accounting and Global Climate Change Issues", (chapter in Bebbington, J., Unerman, J., and O'Dwyer, B. eds *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd edition (Routledge: London)

¹⁶ Cook, A. Emission Rights: From Costless Activity to Market Operations. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4): 456-68, 2009

¹⁷ Lohmann, L. Toward a Different Debate in Environmental Accounting: The Cases of Carbon and Cost-benefit. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3): 499-534, 2009

¹⁸ Thompson, G. Early Double-entry Bookkeeping and the Rhetoric of Accounting Calculation. In A.G. Hopwood, and P. Miller, (1994), (eds.), *Accounting as Social Institutional Practice*. Cambridge Series in Management. Cambridge.

¹⁹ Miller, P. and O'Leary, T. Governing the Calculable Person. In A.G. Hopwood, and P. Miller, (1994), (eds.), *Accounting as Social Institutional Practice*. Cambridge Series in Management. Cambridge.

въглеродните емисии, а тяхното количество въздейства върху обществото като цяло.

Следващата група теории разглеждат **начините на измерване и изчисления**, които са необходими за осчетоводяването на въглеродните емисии. Част от тези теории, както се посочва в изследването на АССА, не са само от областта на счетоводството, а имат интердисциплинарен характер. Необходимостта да се правят връзки с други науки се налага поради самото естество на разглеждания обект – въглеродните емисии. Целта е да се намери някакъв начин въглеродните емисии да бъдат охарактеризирани така, че да се установи как могат да бъдат осчетоводявани. Авторите, които разглеждат тази проблематика, са Алонсо и Стар²⁰, Еспеланд и Стивънс²¹, Баукър и Лей Стар²², както и Робсън²³.

Въглеродните емисии могат да бъдат окачествени като обект, който не може да бъде измерен или сравнен с друг подобен на него поради особеностите на характеристиките им. По-специално Баукър и Лей Стар акцентират върху необходимостта да се прави анализ точно на такива обекти, тъй като тяхното съществуване сигнализира за неразрешени проблеми. Въглеродните емисии не могат да попаднат в никой от съществуващите счетоводни стандарти и затова е изключително трудно да бъдат класифицирани²⁴.

Основната част от проблема с начините на осчетоводяване на емисиите се състои в многобройните видове използване на разрешителните за тях. От една страна, те представляват стока и с тях може да се търгува, от друга – един вид средство за заплащане, т.е. валута, от трета – финансов инструмент. Тази ситуация обаче е плод на политическите решения за използването на въглеродните емисии и разрешителните за тях, тези решения всъщност стоят в основата на функционирането на системата за търговия с емисии. На работата на тази система се основават очакванията, че целите, които ЕС си поставя за намаляване на количеството на парниковите газове, ще завършат с успех. Следователно трябва да се намери начин емисиите и

²⁰ Alonso, W. and Starr, P. *The Politics of Numbers: the Populations of the United States in the 1980 s*. New York, Russell Sage Foundation, 1984.

²¹ Espeland, W.N. and Stevens, M.L. *Commensuration as a Social Process*. *Annual Review of Sociology*, 24: 313-343. 1998

²² Bowker, G.C. and Leigh Star, S. *Sorting Things Out: Classification and its Consequences*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 2000

²³ Robson, K. *Accounting Numbers as "Inscription": Action at a Distance and the Development of Accounting*. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (7): 685-708

²⁴ *Accounting for Carbon*. ACCA Research Report 122. Достъпен на <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/environmental-publications/rr-122-001.pdf>, изтеглен на 24.05.2016 г.

разрешителните за търговия с тях да бъдат съпоставени с някои други видове обекти на счетоводството, така че да могат да попаднат в регулациите на един или повече счетоводни стандарти.

Третата теоретична рамка, в чийто контекст се търсят отговори на въпроса как да се организира осчетоводяването на въглеродните емисии, е тази за т.нар. **хибридни пазари**. Апологетите на теорията за хибридна пазарите ги разглеждат не просто като самостоятелни единици, които са част от икономиката, а като съвкупност от множество отделни икономически субекти, технологии и среда, в която функционират. Сред авторите, които работят в това направление, могат да се посочат Уайт²⁵, Флигщайн²⁶, Калън²⁷, Бари²⁸, Харди и Макинзи²⁹, Макензи (2008)³⁰, Макензи (2009)³¹, Прайк³² и др. Част от тях работят в областта на икономическата социология. Ценността на идеите на тези автори по отношение на разглеждания проблем се състои в предложението на пазара на въглеродни емисии да се гледа от експериментална гледна точка, което означава, че може би не трябва да се правят опити да се прилагат някои от съществуващите счетоводни стандарти за целите на отчитането на емисиите и разрешителните за търговия с тях, а да се обмисли евентуалното въвеждане на изцяло нов стандарт, който да ги третира с оглед на многото нетипични за останалите съществуващи активи, особености на тези обекти³³.

Както правилно посочва Калън, формирането на въглеродните пазари все още не е зряло³⁴. Сред пазарните участници, сред политиците и сред представителите на академичната общност все още не постигнат консенсус по редица фундаментални за въглеродния пазар въпроси, а същевременно той трябва да функционира. По този начин продължават да съществуват редица нерешени въпроси от най-разнообразно, включително и счетоводно естество. В своя анализ,

²⁵ White, H.C. Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology*, 87: 517-47. 1981

²⁶ Fligstein, N. Markets as a Politics: A Political-Clututal Approuch to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61: 656-73, 1996

²⁷ Callon, M. (1998) (ed.), *The Laws of the Markets* (Oxford: Blackwell Publishers/The Sociological Review).

²⁸ Barry, A. (2005), 'The Anti-political Economy', in A. Barry and D. Slater (eds.), *The Technological Economy* (London and New York: Routledge), 84-100

²⁹ Hardie, I. and Mackenzie, D. (2007), 'Assembling an Economic Actor: The Agencement of a Hedge Fund', *The Sociological Review*, 55 (1): 57-80.

³⁰ MacKenzie, D. *Material Markets: How Economic Agents are Constructed*. Oxford University Press, 2008

³¹ MacKenzie, D. Making Things the Same: Gases, Emission Rights and the Politics of Carbon Markets. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4): 440-55. 2009

³² Pryke, M. *Geomoney: An Option of Frost, Going Long on Clouds*. *Geoforum*, 38: 576-88, 2007

³³ Accounting for Carbon. ACCA Research Report 122. Достъпен на <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/environmental-publications/rr-122-001.pdf>, изтеглен на 24.05.2016 г.

³⁴ Вж. Callon, M in A. Barry and D. Slater (eds.), *The Technological Economy* (London and New York: Routledge), 84-100

посветен на разликите между въглерода и останалите видове стоки, Лохман посочва, че е напълно обичайно да се срещат трудности, когато се появи нов вид стока, чието правилно третиране зависи напълно от създаването на нови счетоводни правила³⁵. Същият автор подчертава фундаменталното значение на счетоводството както за правилното функциониране на въглеродните пазари, така и за успеха на усилията в посока овладяване на климатичните промени³⁶.

В резултат на прегледа на счетоводните практики, които се прилагат в ЕС в областта на въглеродното счетоводство, в изследването на АССА се прави изводът, че фирмите, значими източници на емисии, използват най-разнообразни счетоводни практики за водене на разрешителните за емисии. По-голямата част от тях са възприели практиката да смятат разрешителните за емисии като един вид нематериални активи. Част от компаниите завеждат разрешителните с нулева стойност, изхождайки от съображението, че те са издадени срещу нулева стойност. Малка част следват насоките на IFRIC 3 разрешителните да бъдат признавани първоначално по справедлива стойност. Друг значим проблем се оказва фактът, че мнозинството от компаниите не оповестяват информация за амортизацията или преоценката на емисиите. Също така се наблюдава значима разнопосочност по отношение на начините, по които се публикува информацията за цялостните позиции на компаниите, които позиции се състоят от разрешителни за емисии, т.е. нетния размер на активите или пасивите.

Изводи от първа част

Необходимостта от водене на екологично счетоводство няма да отпадне въпреки множеството неизяснени въпроси, свързани с него, които затрудняват прилагането му в някои случаи до степен на невъзможност. Напротив, тази необходимост ще се засилва в бъдеще. Това е така, защото опазването на околната среда вече е сред приоритетите на всички развити и развиващи се икономики по света.

Поставянето на приоритет неизменно се свързва с нуждата да бъдат конкретизирани цели за реализирането му, а за постигането на целите е важно да има конкретни индикатори. Такива индикатори може

³⁵ Lohmann, L. (2009), 'Toward a Different Debate in Environmental Accounting: The Cases of Carbon and Cost-benefit', *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3): 499–534.

³⁶ *Accounting for Carbon*. ACCA Research Report 122. Достъпен на <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/environmental-publications/tr-122-001.pdf>, изтеглен на 24.05.2016 г.

да предостави единствено счетоводството на организациите, тъй като именно то отразява в числов вид всички техни дейности.

Това и определя изключителната актуалност на екологичното счетоводство като ново направление в счетоводната наука и практика.

СТАНДАРТИ ЗА ЕКОЛОГИЧНА ОТЧЕТНОСТ. ПРОБЛЕМИ И ПРИЛОЖЕНИЕ

Същност на екологичната отчетност

Традиционното и доминиращо мислене в корпоративния свят е, че отчетността трябва да представя за фирмите само такива данни, които са изискуеми по закон, от счетоводните стандарти или според изискванията на дадена борса (с цел листване на компанията на нея). Всякакъв друг вид отчетност, който излиза извън рамките на тези изисквания, често се разглежда като плод на огромен труд, ползите от който не са особено ясни. През последните двадесет години се наблюдава тенденция на промяна в този начин на възприемане на отчетността³⁷.

Годишният финансов отчет е основният документ, посредством който, както определят Холмс и Съгън през 1998 г., заинтересованите страни се информират относно дейностите, напредъка и бъдещите планове на дадена компания. Оценяването на въздействието, което дейността на дадена компания оказва върху околната среда, изисква известни промени в начините, по които се предоставя информация за това в годишните финансови отчети. Още през 1996 г. в изследване на Европейската федерация на финансовите анализатори (ЕФФА) се посочва, че само малка част от инвеститорите се съобразяват с информацията за екологичното представяне на дадена компания, когато вземат инвестиционни решения, и се прави изводът, че това най-вероятно се дължи на липсата на стандартизация по отношение на представяне на този тип информация, както и на унификация в начините, по които тя трябва да се интерпретира.

През 1995 г. в документ до Европейската комисия (ЕК), посветен на екологичните въпроси във финансовата отчетност, Съвещателният форум на счетоводителите предоставя информация за дефинициите, признаването, измерването и публикуването на информация за екологичното представяне на компаниите, която има финансови

³⁷ Вж. Environmental Accounting and Reporting. ACCA Global. Достъпен на: <http://www.accaglobal.com/za/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/environmental-accounting-and-reporting.html>

измерения. Предложението е да се изисква публикуване на следната информация в случаите, когато това е уместно:

- екологични провизии в баланса;
- счетоводна политика по отношение на екологичната финансова информация;
- условни задължения, имащи отношение към околната среда;
- капитализирани разходи за околната среда;
- глоби и други наказания, наложени на компанията за удовлетворяване на трети страни в резултат на загуби или щети от екологично замърсяване;
- препратки към екологичния отчет на фирмата (ако има такъв) и др.³⁸

За фирмите обаче съставянето на отчетност, която да представя данни по отношение на тази част от дейността им, първоначално винаги се приема резервирано, като нетипична и непозната дейност. Ръководствата на организациите са поставени пред множество въпроси, а именно – какви показатели трябва да бъдат събирани, как да се организира процесът на тази дейност, по каква методология да се изчисляват, кои организации биха могли да одитират тези данни и спрямо какви стандарти ще става това одитиране.

Друг важен въпрос е това под каква форма се изготвя екологичната отчетност. И тук съществуват разнообразни практики, тъй като няма задължителна форма, под която това трябва да става. Някои организации включват екологичната отчетност в годишните си доклади, други изготвят отделни от годишните доклади документи, които наименоват по различни начини – екологични отчети, отчети за устойчивото развитие, отчети за корпоративна и социална отговорност, където представят данните за екологичната отчетност. Трети възприемат друг подход – подготвените данни за екологичната отчетност се представят директно на уебсайта на организацията и това се прави освен с информативна, предимно с маркетингова цел – много организации искат да бъдат асоциирани в обществото с идеята за екологосъобразност и по този начин да привличат клиенти.

Какви са положителните и отрицателните страни на различните подходи към оформелнието на отчетността? Водеща положителна страна на изготвянето на отчет за екологичното представяне, отделен от основния, и най-важен отчет – годишния финансов отчет на организацията, е това, че по този начин информацията за екологичната

³⁸ Вж. Jones, K. Study on environmental Reporting by Companies. Centre for Environmental Informatics University of Sunderland, p. 3

отчетност се обособява от останалите финансови данни, отделя се повече място на нея, поради необходимостта да се състави цялостен отделен документ се прилага относително по-голямо количество информация в сравнение със случаите, при които екологичната отчетност е част от финансовия отчет. Основна слаба страна на този подход е нуждата от екип, който да има грижата за оформянето на подобен тип доклад или консултант, който да съдейства на организацията. Това усложнява и оскъпява съставянето на самостоятелен доклад и ангажира немалък вътрешен за организацията ресурс. За съставянето на подобен документ е необходимо да е налице и високо равнище на експертиза вътре в организацията по отношение на проблемите на околната среда, на въздействието на конкретната компания върху нея и на това какви точно показатели са релевантни за оценката на това въздействие. Също така, за да се създадат и поддържат показателите, дори и в случаите, когато се ползват насоки от различни организации, занимаващи се с подобна дейност, се налага да се положат немалко усилия за избистряне на методологията, по която се събират данните.

Същевременно ако данните за екологичната отчетност се представят като част от годишния финансов отчет (който в случая бива преименуван на годишен финансов и екологичен отчет, или по друг подобен начин), тогава отпада необходимостта да се изготвя детайлна информация за екологичното представяне на организацията. Отчетността се свежда до избрани показатели обикновено в табличен вид, съпроводен с представянето на динамиката или особеностите им в сбит текст. Ето защо все повече организации се ориентират към този подход, а изготвянето на отделен документ, посветен на въздействието върху околната среда се прави от фирми, които поради особеностите на своята дейност и експертиза намират смисъл в това. Примери са компаниите, преките екологични ефекти от чиято дейност са значими, каквито са например фирмите от химическата, добивната, металообработващата, нефтопреработвателната индустрия, а също така и най-големите световни компании, на които не липсва ресурс за изготвяне на необходимата документация.

Към настоящия момент в повечето страни по света екологичната отчетност няма задължителен характер. Изготвянето и поддържането ѝ от отделните организации става на доброволни начала. На практика обаче особено големите компании във високоразвитите страни все по-често се ориентират към възприемането на такава отчетност. По този начин си създават и поддържат репутация сред обществото, която им

помага при изграждането на цялостния им имидж и подкрепя усилията им за разширяване на пазарния дял³⁹.

Рамки за екологична отчетност

Доброволният характер на екологичната отчетност позволява на отделните компании, както вече стана дума, да избират начините, по които ще я осъществяват. Световната практика в тази област познава различни доброволни схеми за екологична отчетност. Те представляват един вид рамки за изготвянето ѝ, придружени с насоки относно това как да се събира информацията, какви показатели е необходимо да бъдат съставени, какви доказателства следва да бъдат привеждани от организациите, които изготвят отчетността, относно валидността на данните.

В изследване на Федерацията на европейските счетоводители, посветено на съществуващите до момента такива рамки за отчетност, са открити като най-често прилагани следните пет рамки⁴⁰:

1. Проект на Уелския принц за отчетност за устойчивост, или както е известен – A4S (от “Accounting for Sustainability”);

2. Индикатори за екологични, социални и управленски ключови показатели (индикатори) за ефективност (KPIs for ESG) на Германката асоциация за финансов анализ и управление на активи (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, DVFA);

3. Устойчива стойност (“Sustainable Value”) на Европейската академия на бизнеса в обществото;

4. Насоки за отчетност в областта на устойчивото развитие на Глобалната инициатива за отчетност (Global Reporting Initiative, GRI);

5. Насоки на УНКТАД за изготвянето на индикатори в областта на корпоративната социална отговорност и документите, имащи отношение към тях.

Освен тези пет рамки е разгледана и методологията на Борда за счетоводни стандарти за устойчивост (Sustainability Accounting Standards Boards, SASB) с оглед на широкото ѝ използване в практиката.

³⁹ Environmental Accounting and Reporting. ACCA Global. Достъпен на: <http://www.accaglobal.com/za/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/environmental-accounting-and-reporting.html>

⁴⁰ Вж. Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks. FEE Sustainability Group. May 2011, достъпен на <http://effas.net/about-us/commissions/cesg-environment-social-and-governance.html>, изтеглен на 22.05.2016 г.

Таблица 1. Инициативи за промотирането на измерването, отчетността и употребата на индикатори за екологични, социални и управленски въпроси

Правителствени, правни		
Насочени към фирми	Насочени към инвеститорти	Насочени към фирми и към инвеститори
EU Modernization Directive	UNEP FI	UNEP Green Economy
A46 and Shareholders Rights Initiative	OECD Draft pensions fund guidelines	
	Severeign Earth Fund Institute	
Инициативи от бизнеса		
PWC Corporate Reporting		WBCSD Market&Valuation
Tomorrow's Company: how companies use sustainability reports internally		Goldman Sachs SUSTAIN
		SAM/PWC Sustainability yearbook
Инициативи на инвестиционните общности		
	PRI/ EAI	
	South Africa SIF	
	SAM Future of Finance	
	Equator Principles	
	Norwegian Institutional Investors Sustainable Value	
	Nordic Engagement Cooperation Initiative	
Професионални организации		
EUROSIF Call for mandatory ESG reporting	EFFAS ESG Commission	
Неправителствени организации		
ECCJ call for mandatory reporting	Fair Pensions	
Обучителни		
	Australian Responsible Investment Academy	
Академични		
		EABIS Value-Creation
		UNPRI Academic Network
Страни, подпомагачи диалога		
		Sustainability Pharma-futures
		Kuala Lumpur Dialogues
		Rockefeller Global Impact
		Investing Network

В таблица 1 по-горе са представени основните инициативи за промотирането на измерването, отчетността и употребата на индикатори за екологични, социални и управленски въпроси. Те са разделени на няколко категории – по отношение на това кой е източникът им и към кого са насочени.

Проектът на уелския принц за отчетност за устойчивост

Проектът за отчетност за устойчивост, или както е известен – A4S (от „Accounting for Sustainability“), е създаден през 2004 г. от Негово височество Уелския принц Чарлз. Целта на този проект е подпомагането на внедряването на концепцията за устойчиво развитие, неизменна част от което е и грижата за околната среда, в същинските дейности на организациите, или, по думите на самия принц, в тяхното

ДНК⁴¹. За целта, както се посочва и в мисията на проекта, се разчита финансовите лидери в отделните компании и други институции да са мотора на промяната.

Принцът и неговите съмишленици поддържат виждането, че в съвременния свят начините, по които традиционно функционират финансовите и счетоводните системи, не отговарят адекватно на реалностите. Това според тях е така, защото те са структурирани по начин, който предполага фокусиране върху краткосрочните финансови резултати, същевременно не се отчита нарастващата зависимост на финансовия успех от състоянието на околната среда и обществото. Въпреки че някои компании започват да осъзнават необходимостта от промяна, мнозинството от организациите все още са много далеч от подобно разбиране. По тази причина се налага да се работи активно за осмислянето на новите реалности и за отразяването им във всички аспекти на дейността на организациите. Това обаче трудно може да стане, без да има форма за проследяване на ефекта от полаганите усилия. Затова се налага да се създават и поддържат съответстващи стандарти за отчетност. За целта с подкрепата на принца се работи с главни финансови директори и други финансови специалисти, счетоводители, инвеститори и политици.

В този процес важна роля играят две професионални мрежи, асоциирани към проекта – тази на финансовите директори и на счетоводните организации. Първата мрежа се стреми да оказва влияние за промяна на счетоводните и отчетните практики в отделните фирми посредством лобито на финансовите директори. Във втората членуват над един милион (което представлява две трети от всички) счетоводители от цял свят. Целите на тази мрежа са няколко⁴². От една страна, използвайки огромния професионален потенциал на своите членове, тя изработва различни становища, които подпомагат техническата страна на въвеждането на отчетността в областта на устойчивото развитие. От друга, разработва различни обучения за счетоводители, така че да бъдат подготвени за новите видове отчетност.

Както вече беше посочено, A4S се води от убеждението, че за целите на заинтересованите лица отчетността на организациите трябва да обхваща не само чисто финансовата информация за нейното представяне, но да показва ясно как организацията въздейства на обществото и на околната среда. За да има подобна отчетност смисъл обаче, тя трябва да бъде поставена в контекста на цялостната стратегия,

⁴¹Вж. сайта на организацията <http://www.accountingforsustainability.org/about-us>

⁴²Вж. сайта на организацията <http://www.accountingforsustainability.org/about-us>

оценка на риска и представяне на организацията. Изобщо A4S има за цел да спомогне за фундаменталната трансформация на отчетността. Този стремеж е в синхрон с тенденцията на нарастваща неудовлетвореност от характера на традиционната отчетност. В множество публикации и становища на експерти се изразява мнението, че тя, от една страна, има твърде тесен характер и е непълна, от друга – в редица случаи се характеризира с ненужна сложност и обем⁴³.

Затова и проектът работи усилено върху утвърждаването на т.нар. интегрирана или свързваща отчетност. Както вече стана дума по-горе, тази отчетност по своята природа е холистична, идеята е данните от нея да помагат на нейните ползватели да осмислят мястото на организацията, която я е изготвила, не само сама по себе си с нейните финансови данни, но и в известна, макар и непълна поради обективната невъзможност това да се осъществи перспектива – позиционирана в обществото и в околната среда. Така в резултат на усилията на проекта се раждат и конкретни насоки към счетоводителите и финансистите относно това как трябва да се изготвят интегрирани отчети. Целта на тези насоки е да се предостави на организациите ясен и разбираем метод, по който да свържат насоката на стратегическата си политика, финансовото представяне и екологичните и социалните въпроси и аспекти на дейността. Насоките са разделени на три части, всяка от които описва трите основни стъпки, които организациите, желаещи да изградят такава отчетност, трябва да следват.

Първата стъпка е насочена към свързването на бизнес стратегията и устойчивостта на организацията. На този етап трябва да се идентифицират значимите за организацията въпроси, които имат отношение към устойчивото развитие. След това трябва да се опише защо именно те са смятани за значими и по какъв начин всеки от тях влияе върху постигането на стратегическите ѝ цели.

Следващата стъпка изисква да се направи оценка на ефективността на дейностите, които организацията е предприела, за да се справи с идентифицираните вече като значими за нейната дейност въпроси на устойчивото развитие. Това трябва да стане посредством съставянето на съответните ключови индикатори за ефективност, които да измерват в количествен план резултатите от дейностите в тази посока.

⁴³ Вж. Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks. FEE. 2011, p. 8

Третата стъпка представлява самото съставяне на интегриран отчет. В него трябва да фигурира оценка на това доколко са постигнати поставените цели и до каква степен резултатите на организацията са довели до желаните от нейното ръководство ефекти.

Ключови екологични, социални и управленски показатели за ефективност (KPIs for ESG) на Германската асоциация за финансов анализ и управление на активи

Тези показатели са предложени от **Германската асоциация за финансов анализ и управление на активи (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management - DVFA)**. DVFA е създадена през 1960 г. като организация, обединяваща специалисти от Германия, които работят в областта на инвестиционната дейност. Към момента тя има над 1100 членове, които от своя страна представляват над 400 различни организации – банки, дружества за управление на активи, инвестиционни дружества, консултантски фирми и други институции. Тя е част от международна мрежа на индустриалните асоциации и е член на ЕФФА и управление на активи, в която членуват над 17 000 експерти от Европа, както и в Асоциацията на сертифицираните международни инвестиционни анализатори, обхващаща над 30 000 специалисти от целия свят⁴⁴. DVFA следователно е отлично позиционирана сред инвестиционната общност и благодарение на дългогодишните си традиции, концентрацията на високоспециализирани знания и тесните връзки с други професионални организации, притежава капацитета да създаде индикатори, които не само да бъдат смислени за заинтересованите страни, но и да получат широка публичност.

Ключовите индикатори за ефективност за екология, общество и управление претърпяват известни промени от първоначалното си създаване досега. Към момента е валидна третата тяхна версия, която е от 2010 г. Документът, в който те са описани, е създаден от DVFA съвместно с Европейската асоциация на финансовите анализатори (ЕАФА) и е публикуван под заглавие „Ключови индикатори за ефективност за екология, общество и управление – насоки за интегрирането на екологичните, социалните и управленските въпроси във финансовия анализ и изготвянето на оценки на предприятията“.

Индикаторите според първоначалната версия, издадена през 2008 г., са съставени така, че да са валидни за всички индустрии. Само за някои от индустриите са разработени специфични показатели.

⁴⁴ Member Societies. EFFAS. <http://effas.net/about-us/membersocieties.html>

Оказва се, че използването на едни и същи индикатори от всички видове организации не е особено удачно и затова в следващите три години се разработват редица индикатори, които да отразяват характера и особеностите на дейността в отделните икономически сектори. Разбира се, и към настоящия момент продължава тяхното усъвършенстване, но това е естествен процес за всяка работеща система.

Основната презумпция на концепцията, която DVFA предлага посредством индикаторите е, че „корпоративната устойчивост се фокусира както върху свеждането на рисковете, имащи отношение към околната среда, обществото и управление до минимум, така и върху проактивното търсене на начини на използване на въпросите на околната среда, обществото и управлението в портфейла от продукти и услуги, който притежава“. Индикаторите по своята същност включват въпроси и теми, които отразяват рисковете и възможностите за компанията, но които трябва да бъдат разглеждани както от гледна точка на тяхната същественост, така и на възможността да бъдат изразени в числа.

За да възприемат експертите по инвестиции и заинтересованите страни като адекватна информацията за въздействието върху околната среда, обществото и управлението, организацията, която я оповестява за своята дейност, трябва да отговаря на някои минимални критерии относно начина на управлението на тези въпроси и начините, по които се съставят индикаторите. Съветът на DVFA е този тип отчетност да се ориентира формално към изискванията на Международните стандарти за финансови отчети. Процесът на отчетност се основава на принципите на състоятелност, прозрачност, проследимост и актуалност. Изискването е индикаторите да бъдат представени в табличен вид, за да може да се осигури съпоставимост и прозрачност. Под формата на текстове могат да се прилагат някои обяснения относно самите индикатори, които да подпомагат заинтересованите страни да ги използват.

Индикаторите се изготвят по 114 вида подсектори на основните 41 икономически сектори, представени в Stoxx Industry Classification Benchmark (ICB), най-детайлната разбивка в рамките на тази класификация⁴⁵. Организацията, която е решила да поддържа този вид отчетност, първо трябва да установи в кой от тези 114 подсектора попада и едва тогава да започне да компилира съдържанието на

⁴⁵Вж. Sector Classification ICB. <https://www.stoxx.com/sector-classification-icb>

индикаторите. Когато дадена компания има дейности в няколко подсектора, трябва да се има предвид кой е водещият от тях. След това трябва да се вземе решение до какво равнище на детайлност ще се изготвят индикаторите. Насоките на DVFA предлагат три равнища. Първото равнище предполага съставянето и поддържането на около десет броя индикатори. Второто равнище включва десетте индикатора от първото, като към тях се добавят други между десет и двадесет броя индикатори. Третото равнище надгражда с десет допълнителни над тези на второто равнище индикатори, което означава общо около четиридесет индикатора. Минималното изискване към компаниите е да изготвят отчетност по първото равнище⁴⁶.

Проектът „Устойчива стойност“

Инициативата зад създаването на проекта „Устойчива стойност“ произтича от Европейската комисия, която през 2006 г. създава Европейския алианс за корпоративна социална отговорност. Именно този алианс организира проекта с цел да се изяснят особеностите на отчетността по отношение на екологичните, социалните и управленските въпроси и да се предложи методология за изготвянето ѝ. В проекта активно участие вземат членовете на академията. Самата академия е създадена през 2002 г. и представлява асоциация от над 100 институционални членове, както от корпоративния свят, така и от академичните среди. Целта на функционирането ѝ е да изследва и предлага работещи решения за това как в отчетността да се интегрират различни аспекти на отношенията между бизнеса и обществото.

Конкретното наименование на документа, който съдържа насоки по тази проблематика и който е издаден през 2009 г., е „Устойчива стойност – изследователски проект на Европейската академия на бизнеса в обществото – КСО, пазарни оценки и измерване на финансовото и нефинансовото представяне на фирмата“⁴⁷.

Целта на този проект, както е дефинирана в самия документ, е да се изследват пътищата, по които представянето на дадена организация по екологичните, социалните и управленските въпроси може да окаже влияние върху двигателите на нейния успех, как организациите обясняват тези особености на инвеститорите, както и как самите инвеститори възприемат информацията за тях. В документа се посочва,

⁴⁶ Третата версия на индикаторите, актуална към настоящия момент (2016 г.) е достъпна на http://www.dvfa.de/files/die_dvfa/kommissionen/non_financials/application/pdf/KPIs_ESG_FINAL.pdf.

⁴⁷ “Sustainable Value – EABIS Research Project - Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm”, September 2009: <http://www.investorvalue.org/docs/EabisProjectFinal.pdf>

че в научните изследвания в продължение на много години не се успява да се докаже еднозначно, че усилията и известните успехи на дадена организация за опазването на околната среда, за спазването на човешките права или за подобряване на управленските традиции водят до цялостно подобряване на финансовото ѝ състояние. В документа – доклад, се поддържа новата теза, че за да може да се оценят обективно ефектите от тези усилия върху организацията, на стойността, която се създава от нея, трябва да започне да се гледа по различен от традиционния досега начин. По-точно, предлага се резултатите от усилията в областта на опазването на околната среда, на подпомагането на обществото по различни начини и на подобряване на управлението да се разглеждат като неизменна част от процеса на създаване на стойност в компанията, която стойност се предлага да се дефинира с термина „устойчива стойност“. Тезата е, че когато при вземане на бизнес решения се отчитат техните екологични, социални и управленски аспекти, стойността, която се създава, е по-трайна от тази, която се получава, когато тези аспекти бъдат игнорирани и се разсъждава единствено от гледна точка на чистата икономическа логика⁴⁸. По този начин с рамката, която се предлага в представения документ, се отправя предизвикателство към традиционното виждане за това как от икономическа гледна точка се създава стойността за акционерите в дадена компания. Посочва се, че поради дълбоко вкорененото мислене за икономическите феномени като съществуващи сами по себе си и невлияещи се особено от ефектите, които дейностите на фирмите имат върху околната среда в нейната съвкупност (природата и обществото), предлаганата нова концепция за устойчива стойност няма да бъде възприета много лесно и бързо нито от корпоративния свят, нито от академичната общност. Същевременно обаче все повече се засилва интересът към остойностяването на тези ефекти по един или друг начин от фирмите, за да може да се види цялостното им представяне, и в това отношение интересът както на инвеститорите и собствениците, така и на учените икономисти, е ясен.

Основните пречки, които възпрепятстват възприемането и въвеждането на концепцията за устойчива стойност в счетоводствата на предприятията и оттам – в тяхната отчетност, могат да бъдат характеризирани по следния начин. Собствениците и управляващите компаниите не смятат, че потенциалните инвеститори в тяхната

⁴⁸“Sustainable Value – EABIS Research Project - Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm”, September 2009: <http://www.investorvalue.org/docs/EabisProjectFinal.pdf>, p. 1

дейност биха проявили интерес към информация, свързана с това как компанията работи по отношение на околната среда и обществото и какъв точно модел на управление е избрала. Друга пречка в съзнанието на тези лица е липсата на традиции, знания и опит вътре в организациите за изготвяне и поддържане на такава информация. Трета пречка е това, че към момента не съществува единен стандарт как тази дейност (счетоводна и/или отчетна) да се осъществява. Като четвърти проблем може да се посочи голямата неяснота в терминологията, свързана с екологичните, социалните и управленските проблеми и тяхното отчитане, което води до допълнително объркване и нежелание да се започва проследяване на въздействието им върху формирането на стойността. Не на последно място, липсата на сериозен регулаторен натиск за въвеждането на такава отчетност през изминалите години обяснява и състоянието на недостатъчна заинтересованост от отделните организации към момента. От друга страна, за инвеститорите, освен гореизброените пречки, проблем представлява и липсата на стандарти за отчетността, които да подпомагат съпоставимост на данните за различни компании, така че тази информация да бъде в помощ при вземането на инвестиционни решения.

Може да се обобщи, че документът с насоките на Европейската академия предоставя на инвеститорите, на собствениците на компании и на управляващите отделните организации добре структурирана представа за начина, по който отчетността да се подобри. В този документ са идентифицирани шест основни области, които са реални източници на нефинансово въздействие върху компаниите. Всяка от тези области се характеризира с между 5 и 10 ключови показателя за ефективност и всяка компания може да избере да изготвя отчетност по тези от тях, които смята за най-релевантни за своята дейност.

Глобалната инициатива за отчетност и нейните насоки

Най-често използваната в момента рамка с насоки за корпоративна отчетност е тази на Глобалната инициатива за отчетност, Global Reporting Initiative (GRI)⁴⁹. В настоящия момент нейните насоки са известни като G4 и представляват четвърта версия на подобен документ – плод на усилията на експерти от различни държави по света

⁴⁹ Environmental Accounting and Reporting. ACCA Global. Достъпен на: <http://www.accaglobal.com/za/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/environmental-accounting-and-reporting.html>

за усъвършенстване на съществуващите преди това три версии на насоките.

GRI е международна независима организация, която възниква в края на 90-те години на XX век, чиято цел е да подпомага бизнеса, правителствата и различни други организации в усилията им да комуникират към обществото въздействието, което дейностите им имат върху околната среда, климатичните промени, корупцията и други теми, имащи отношение към устойчивото развитие. За целта при партньорство с ООН, ISO и ОИСР, GRI разработва специални насоки, които се използват за създаване и поддържане на отчетност по различни показатели. Тези насоки към момента се прилага в над 90 държави по света и се използват от компании от всички сфери на икономическата дейност по тяхно желание. Към момента 93% от 250-те най-големи компании в света предоставят информация, имаща отношение към устойчивото развитие, а 82% съставят отчетите си, следвайки препоръките, оформени в насоките на GRI⁵⁰.

През 2016 г. се предвижда преминаването от четвъртата версия на насоките – G4, към стандарти на GRI, като в момента тече процес на обществена дискусия през сайта на GRI, посветена на същността на предлаганите стандарти.

Съставянето на отчети по насоките започва с дефинирането на т.нар. съществени или основни аспекти и граници, характерни за компанията, за която ще се състави отчета. За съществените аспекти се считат тези въпроси, които имат важно значение за дейността на организацията, и по данните, за които се вземат основните решения за нея⁵¹. Следващата стъпка е да се определи кои от тези съществени аспекти имат значения само за дадената организация, и кои – за други, трети страни. Този процес в насоките се нарича дефиниране на границите и е от основно значение за оценката на ефектите от дейността на фирмата. В насоките на GRI са предоставени конкретни напътствия как точно да стане това.

Съществуват два вида отчетност според G4. Първият вид представлява обща стандартна отчетност, вторият вид – специфична отчетност.

В рамките на първия вид отчетност се предоставя информация от общ характер за организацията и това как е структуриран процесът

⁵⁰Вж. About GRI. <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx>, достъпен на 20.05.2016.

⁵¹ An Introduction to G4. The next generation of sustainability reporting. Достъпен на: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-An-introduction-to-G4.pdf>

на отчетността в нейните рамки. Той важи за всички организации, като съществуват седем вида стандартна отчетност. Всеки един от тези седем вида е посветен на дадена част от дейността на организацията. Примери за тези видове са начинът, по който организацията третира етични въпроси, каква е стратегията ѝ за справяне с различни въпроси на устойчивото развитие, как е въвличен персоналът и другите заинтересовани страни в този процес и пр.

Специфичната отчетност от своя страна бива два вида. Единият вид обхваща управленския подход на организацията, другият вид – конкретни индикатори. При отчитането на управленския подход се предоставя информация относно три неща – кои са съществените аспекти от дейността на организацията и защо се считат за съществени, как се управляват ефектите, кои са последиците, които те пораждаат и по какъв начин след това се оценява и се проследява доколко подходът за управлението им е бил успешен. Отчитането на управленския подход следователно представлява цялостен преглед на начините и действията на организацията по отношение на ефектите от нейната дейност в икономически, екологичен и социален план.

Отчетността с използването на конкретни индикатори предполага организацията да събира, изчислява и поддържа данни за тези от аспектите от своята дейност, които смята за съществени. Насоките G4 предлагат разнообразни видове индикатори по различни въпроси на устойчивото развитие и всяка организация може да си избере за целите на своята отчетност тези от тях, които смята, че са релевантни за нейната дейност и информацията от които би била полезна на различните заинтересовани страни⁵².

Наръчникът на УНКТАД за съставителите и ползвателите на показатели за екоективност (2004 г.)

Концепцията за екоективност все повече се налага в съвременното управление. В нейната сърцевина стои идеята, че организациите трябва да увеличават ръста на производството и печалбите си, като това не става за сметка на увеличаване на вредните въздействия върху околната среда. Или, казано по друг начин, да се осигури растеж, основаващ се на нарастваща ефективност на използването на природните ресурси, с единица от които да се произвежда краен продукт, по-голям от този, произвеждан в минали периоди. Световният бизнес съвет за устойчиво развитие (World

⁵² An Introduction to G4. The next generation of sustainability reporting. Достъпен на: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-An-introduction-to-G4.pdf>

Business Council for Sustainable Development (WBCSD) дава следното определение за постигане на екоефективност още през 1996 г.: „еко-ефективността се постига посредством реализирането на конкурентни цени на стоките и услугите, които задоволяват нуждите на хората и допринасят за качеството на живот, като същевременно прогресивно се намалява екологичният отпечатък и интензивността на използването на ресурсите“⁵³.

Това, както и други определения, които се дават от различни изследователи като например Шалтегер и Штрум⁵⁴, имат общ характер и не помагат конкретно на организациите, които имат желание да изградят и да поддържат отчетност в областта на еко-ефективността. Наръчникът на УНКТАД за съставителите и ползвателите на показатели за екоефективност има за цел да отговори точно на тази нужда, като предлага конкретни отговори на различни въпроси, свързани с изготвянето на показатели за екоефективност, които в своята цялост да съставят и отчетността на дадена компания по този важен аспект на нейната дейност.

Индикаторите за екоефективност представляват частно от екологични и финансови променливи. Те показват и измерват екологичното представяне на дадена компания спрямо финансовото ѝ представяне. И тук, както и при гореразгледаните рамки и насоки, основната трудност се състои в липсата на международно приет единен стандарт за изготвянето и оценката на показателите за екоефективност⁵⁵. Това затруднява както работата по съставянето им, така също и съпоставимостта на данните от отделните организации, които изготвят за своята дейност подобни индикатори. Не по-малък проблем представлява липсата на ясни правила за консолидирането на тези индикатори, когато се изготвят отчети за холдингови структури, докато за консолидирането на финансовата информация съществуват ясно приети стандарти.

В наръчника се предлагат решения на тези проблеми, като всички препоръки са направени в съответствие с международните счетоводни стандарти с оглед на това да се улесни работата по възприемането им.

⁵³ Вж. WBCSD. Eco-efficiency learning module.

<http://www.wbcsd.org/pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=13593>

⁵⁴ За повече вж. тяхното изследване по въпроса Schaltegger/Sturm (1989): *Ökologieinduzierte Entscheidungsinstrumente des Managements*.

⁵⁵ A Manual for the Preparers and Users of Eco-efficiency Indicators. UNCTAD. 2004. Available at: http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20037_en.pdf, retrieved 23 May 2016, p. 14

Може да се обобщи, че целите на наръчника са три: първата е да се дадат напътствия за това как информацията за екологичното представяне на организацията да се дефинира, разпознава, измерва и оповестява в рамките на съществуващите счетоводни стандарти, втората е да се подобрят и хармонизират методите за отчетност, така че да се осигури съпоставимост на данните от различни предприятия, третата е да се допълнят съществуващите вече насоки, каквито са тези на GRI, за такава отчетност⁵⁶.

В насоките на УНКТАД са открити пет области, в които следва да се изготвя отчетност за екоелективност, и за които са предоставени насоки⁵⁷:

- използване на енергия;
- използване на вода;
- принос към глобалното затопляне;
- принос към изтъняването на озоновия слой;
- отпадъци.

Борд за счетоводни стандарти за устойчивост

Бордът за счетоводни стандарти за устойчивост (Sustainability Accounting Standards Board - SASB) е създаден през 2011 г. в САЩ като организация с нестопанска цел. Основната цел на дейността ѝ е да разработва и разпространява стандарти за отчетност в областта на устойчивото развитие, част от която е и екологичната отчетност. Идеята е тези стандарти да могат бъдат използвани не само от организациите, които доброволно проявяват инициатива, но и от фирмите, които са задължени да предоставят подобна отчетност в САЩ и по други места по света. Това е и едно от различията на стандартите, които SASB разработва в сравнение с GRI. SASB създава насоки за изготвяне на отчетност за 10 икономически сектора, в които са разпределени 83 индустрии. По този начин практически всяка организация може да открие инструкции за това как да създаде отчетност, свързана с устойчивото развитие и в частност екологията. Всеки стандарт се състои от средно пет теми и 14 индикатора за конкретната индустрия като основната част от тях са количествени⁵⁸.

Първата компания, която започва да използва стандартите на SASB, е *Блумбърг*.

⁵⁶ Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks. FEE. 2011, p. 25

⁵⁷ A Manual for the Preparers and Users of Eco-efficiency Indicators. UNCTAD. 2004. Available at: http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20037_en.pdf, retrieved 23 May 2016, p. 2

⁵⁸ Вж. сайта на SASB, по-конкретно: <http://using.sasb.org/index/for-companies/>

Индикаторите и данните, които се предоставят от организацията, която желае да следва стандартите, трябва да отговарят на определени минимални критерии. Тези критерии са осем на брой. Данните трябва да бъдат:

- Релевантни, което означава, че следва да описват адекватно представянето на организацията по дадения въпрос;

- Полезни – да предоставят информация, която да е от конкретна полза за вземащите решения вътре в организацията, а също така и за потенциални инвеститори в нея;

- Приложими – да са валидни за мнозинството от компаниите в сектора;

- Ефективни от гледна точка на разходи – да бъдат от такова естество, че да не се налага специалното им събиране, т.е. те да са част от отчетността, но под някаква форма, която се е изготвяла и до момента, както и да не се изисква да се правят значими разходи за това;

- Съпоставими – да могат да бъдат използвани за сравнения от мнозинството от компаниите в даден сектор;

- Пълни, цялостни – да може сами по себе си да бъдат разбираеми и да могат да се използват самостоятелно за анализи по конкретната тема, която осветляват, да не се налага да се разглеждат в съвкупност с други индикатори, за да бъдат разбрани;

- Насочващи – да предоставят ясна информация за това дали числовото им изменение е сигнал за промяна в представянето на фирмата;

- Да могат да бъдат верифицирани⁵⁹.

От своя страна темите, които са обхванати от стандарта, също притежават определени характеристики. Основната част от тях са следните:

- Приложимост за всички инвеститори – носят значима информация за заинтересованите страни;

- Насоченост към отчитането на това доколко даден въпрос, имащ отношение към устойчивото развитие, включително към екологията има връзка със създаването на трайна във времето добавена стойност за съответната организация, намаляването на рисковете за нея, оценката, която заинтересованите страни дават за нея;

- Очакване да донесат повече ползи, отколкото разходи;

- Да могат да водят до действия от страна на организациите, които прилагат стандартите, да бъдат в обсега на техния контрол;

⁵⁹ Вж. Principles. <http://www.sasb.org/approach/principles/>

- Да могат да бъдат верифицирани и по възможност да притежават числов израз
- Обективност и полезност за ръководството на организациите, които въвеждат стандартите;
- Съвместимост с международните счетоводни стандарти⁶⁰.

Изводи от втора част

Както в областта на екологичното счетоводство, така и по отношение на създаването на отчетност, обобщаваща информацията за представянето на организациите по различните въпроси на околната среда към момента липсва. Отсъствието на единен стандарт, от една страна води до редица затруднения при съставянето на екологичната отчетност, до съмнения сред ръководствата на компаниите доколко такава отчетност е нужна, до проблеми при интерпретирането на данни, свързани с нея, особено когато се налага да се правят сравнения между различни фирми с инвестиционни цели.

От друга страна обаче, към момента (2016 г.) вече е натрупан немалък опит в създаването на методологии за компилиране на екологична отчетност. Тези методологии обикновено третираат екологичната отчетност заедно с други два нови типа отчетности – тези за дейностите на организациите по отношение на обществото и за управленските аспекти на функционирането им. В глобален план са се оформили няколко водещи рамки, които препоръчват съставянето на такива отчетности. Това са:

1. Проектът на Уелския принц за отчетност за устойчивост, или както е известен – A4S (от „Accounting for Sustainability“);
2. Индикаторите за екологични, социални и управленски ключови показатели (индикатори) за ефективност (KPIs for ESG) на Германката асоциация за финансов анализ и управление на активи (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, DVFA);
3. Устойчива стойност („Sustainable Value“) на Европейската академия на бизнеса в обществото;
4. Насоките за отчетност в областта на устойчивото развитие на Глобалната инициатива за отчетност (Global Reporting Initiative, GRI);
5. Насоките на УНКТАД за изготвянето на индикатори в областта на корпоративната социална отговорност и документите, имащи отношение към тях⁶¹;

⁶⁰ Вж. Principles. <http://www.sasb.org/approach/principles/>

6. Насоките на Борда за счетоводни стандарти за устойчивост (Sustainability Accounting Standards Boards, SASB) с оглед на широкото използване в практиката.

На този етап прилагането на нито една от тези рамки не е задължително. Това предоставя на организациите свобода при избора на начин на оформяне на отчетността. Неоспоримата тенденция е, че въпреки доброволния характер на екологичната отчетност, все повече организации се ориентират към изготвянето ѝ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Промените в климата и нарастващите проблеми със замърсяването налагат предприемането на политики на държавно ниво за справяне с новите предизвикателства. В тази посока са решенията на ЕС за поставянето на опазването на околната среда като приоритетна област на политиките и действията на всички държави в съюза.

Постигането на желаните цели е трудно осъществимо, ако липсват начини напредъкът на усилията да бъде измерван. Основен източник на информация за резултатите на всяка една организация е счетоводството, тъй като посредством него се осъществяват всички дейности в нейните рамки. Затова от съществено значение е да се намерят адекватни начини първо за счетоводното отразяване на екологичните аспекти от дейностите на организациите и второ – за съставянето на база на данните от счетоводните системи на екологична отчетност, която да подпомага процеса на вземане на решения.

Към момента, въпреки значимостта на проблема с проследяването на информацията за екологичното представяне на отделните организации, няма единен, възприет на международно равнище стандарт, който да дава насоки за осчетоводяването на различните екологични аспекти от дейността на предприятията. Опитът на СМСС от 2004 г. да бъдат въведени насоки в това отношение (известният IFRIC 3) претърпява пълен неуспех. Оказва се, че са налице твърде много неразрешени въпроси и това води до оттеглянето на насоките от СМСС през 2005 г.

По отношение на отчетността нещата стоят малко по-различно. И в тази област все още липсва единен международен стандарт. Тъй като екологичната отчетност за мнозинството от организациите, с някои изключения, като например тези, които са листвани на някои

⁶¹ Вж. Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks. FEE Sustainability Group. May 2011, достъпен на <http://effas.net/about-us/commissions/cesg-environment-social-and-governance.html>, изтеглен на 22.05.2016 г.

борси, няма задължителен характер (поне не към момента), всяка компания следва стандарт или насоки, които сама избира измежду съществуващите в света. Най-често прилаганите такива насоки са G4 на GRI – Глобалната инициатива за отчетност. Тези насоки обхващат не само отчитането на дейностите на организациите по отношение на околната среда, но и ключови индикатори в областта на въздействието ѝ върху обществото, както и влиянието на добрите управленски практики вътре в организацията за цялостното ѝ представяне. Обхващането на тези три аспекта от дейността на компаниите изобщо е характерно за всички утвърдени към момента международни стандарти и насоки за отчетност на нефинансова информация.

Може да се каже, че в международен план в областта на нефинансовата и в частност екологичната отчетност се наблюдава ясна тенденция към стандартизиране. Повечето на брой и по-значими се оказват трудностите при уеднаквяването на начините на самото счетоводно записване на екологичните аспекти от дейностите на организациите. Това е естествено и е обяснимо, тъй като степента на сложност при осчетоводяването е много по-голяма, отколкото тази при изготвянето на отчетността. В крайна сметка, по-лесно е да се стигне до консенсус за това кои индикатори за представянето на дадена организация имат значение, отколкото да бъдат изработени на практика, което става в процеса на осчетоводяването.

Императивите на времето, в което живеем, ще продължат да налагат воденето на екологично счетоводство и последващото съставяне на отчетност за представянето на компаниите спрямо околната среда. На настоящия етап това не е задължително за повечето фирми и пожелателният характер вероятно се дължи на липсата на разработени цялостни и международно приети стандарти за екологично счетоводство и отчетност. Това обаче ще се случи в даден момента в бъдещето и тогава всички фирми ще трябва да започнат да следват изискванията, които ще бъдат въведени.

Към настоящия момент, въпреки доброволния характер на екологичната отчетност за мнозинството от компаниите, все повече организации се ориентират към изготвянето ѝ. Това е много показателно за модерните тенденции, които се наблюдават в областта на счетоводството и отчетността.

ЛИТЕРАТУРА

1. Павлова, В. 2010. Статистическо изследване на разходите за околна среда – основни проблеми и показатели. – Икономически алтернативи. УНСС, 2010, № 3, 3–17.
2. Рангелова, Р. 2012. Екостатистика: проблеми, подходи, решения. В: „Измерения на екологичната култура“. Под ред. на А. Мантарова. Троян, 63-84. ISBN 978-954-8465-81-6
3. A Manual for the Preparers and Users of Eco-efficiency Indicators. UNCTAD. 2004. Available at: http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20037_en.pdf, retrieved 23 May 2016, p. 2
4. About GRI. <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx>, достъпен на 20.05.2016 г.
5. Accounting for Carbon. ACCA Research Report 122. Достъпен на <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/environmental-publications/rr-122-001.pdf>, изтеглен на 24.05.2016 г.
6. Accounting for emission reductions and other incentive schemes. Ernst&Young, 2009.
7. Alonso, W. and Starr, P. The Politics of Numbers: the Populations of the United States in the 1980 s. New York, Russell Sage Foundation, 1984.
8. An introduction to current frameworks. FEE Sustainability Group. May 2011, достъпен на <http://effas.net/about-us/commissions/cesg-environment-social-and-governance.html>, изтеглен на 22.05.2016 г.
9. An Introduction to G4. The next generation of sustainability reporting. Достъпен на: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-An-introduction-to-G4.pdf>
10. Barry, A. (2005). ‘The Anti-political Economy’, in A. Barry and D. Slater (eds.), The Technological Economy (London and New York: Routledge), 84–100
11. Bebbington, J., and Larringa, C. (2014). “Accounting and Global Climate Change Issues”, (chapter in Bebbington, J., Unerman, J., and O’Dwyer, B. eds Sustainability Accounting and Accountability, 2nd edition (Routledge: London)

12. Bowker, G.C. and Leigh Star, S. *Sorting Things Out: Classification and its Consequences*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 2000
13. Callon, M in A. Barry and D. Slater (eds.). *The Technological Economy* (London and New York: Routledge), 84–100
14. Callon, M. (1998) (ed.). *The Laws of the Markets* (Oxford: Blackwell Publishers/*The Sociological Review*).
15. Cook, A. *Emission Rights: From Costless Activity to Market Operations*. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4): 456-68, 2009
16. *Environmental Accounting and Reporting*. ACCA Global. Достъпен на: <http://www.accaglobal.com/za/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/environmental-accounting-and-reporting.html>
17. *Environmental accounts - establishing the links between the environment and the economy*, достъпен на: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_accounts_establishing_the_links_between_the_environment_and_the_economy
18. *Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current frameworks*. FEE Sustainability Group. May 2011, достъпен на <http://effas.net/about-us/commissions/cesg-environment-social-and-governance.html>
19. Espeland, W.N. and Stevens, M.L. *Commensuration as a Social Process*. *Annual Review of Sociology*, 24: 313-343. 1998
20. Fligstein, N. *Markets as a Politics: A Political-Clutural Approcash to Market Institutions*. *American Sociological Review*, 61: 656-73, 1996
21. Gibassier, D., Schaltegger, St. *Carbon Management Accounting and Reporting in Practice: A Case Study on Converging Emergent Approaches*, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 6 Iss: 3, pp.340 – 365, 2015
22. *Global Assessment of Environment Statistics and Environmental-Economic Accounting 2007"* (PDF). United Nations.
23. *Handbook of National Accounting: Integrated Environmental and Economic Accounting 2003"* (PDF). United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development and World Bank.
24. Hardie, I. and Mackenzie, D. (2007), 'Assembling an Economic Actor: The Agencement of a Hedge Fund', *The Sociological Review*, 55 (1): 57–80.

25. Hopwood, A.G. and Miller, P. (1994), (eds.), *Accounting as Social Institutional Practice*. Cambridge
26. Jasch, C. (2006). How to perform an environmental management cost assessment in one day". *Journal of Cleaner Production* 14 (14): 1194–1213. doi:10.1016/j.jclepro.2005.08.005.
27. Jones, K. Study on environmental Reporting by Companies. Centre for Environmental Informatics University of Sunderland, p. 3
28. Lohmann, L. Toward a Different Debate in Environmental Accounting: The Cases of Carbon and Cost-benefit. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3): 499-534, 2009
29. MacKenzie, D. Making Things the Same: Gases, Emission Rights and the Politics of Carbon Markets. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4): 440-55. 2009
30. MacKenzie, D. *Material Markets: How Economic Agents are Constructed*. Oxford University Press, 2008
31. Member Societies. EFFAS. <http://effas.net/about-us/membersocieties.html>
32. Miller, P. and O’Leary, T. Governing the Calculable Person. In A.G. Hopwood, and P. Miller, (1994), (eds.), *Accounting as Social Institutional Practice*. Cambridge Series in Management. Cambridge.
33. Pryke, M. Geomoney: An Option of Frost, Going Long on Clouds. *Geoforum*, 38: 576-88, 2007
34. Robson, K. Accounting Numbers as “Inscription”: Action at a Distance and the Development of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (7): 685-708
35. SASB Principles. <http://www.sasb.org/approach/principles/>
36. Schaltegger/Sturm (1989): *Ökologieinduzierte Entscheidungsinstrumente des Managements*.
37. Sector Classification ICB. <https://www.stoxx.com/sector-classification-icb>
38. Sustainable Value – EABIS Research Project - Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm”, September 2009: <http://www.investorvalue.org/docs/EabisProjectFinal.pdf>
39. System of Environmental-Economic Accounting 2012—Central Framework. UN, EU et al. 2014.
40. The EU Emissions Trading System (EU ETS) на сайта http://ec.europa.eu/clima/policies/ets/index_en.htm
41. Thompson, G. Early Double-entry Bookkeeping and the Rhetoric of Accounting Calculation. In A.G. Hopwood, and P. Miller,

(1994), (eds.), *Accounting as Social Institutional Practice*. Cambridge Series in Management. Cambridge.

42. United Nations (2001). Treaty Series, vol. 1760, No. 30619, Convention on Biological Diversity, article 2, Use of Terms. Available from <http://treaties.un.org/doc/publication/UNTS/Volume%201760/v1760.pdf>.

43. White. H. C. Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology*, 87: 517-47. 1981

44. <http://www.accountingforsustainability.org/about-us>

45. <http://www.dvfa.de>

Валентин Бошкилов

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА
СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ
ПО ВТОРИ СТЪЛБ НА ОСП ЗА ПЕРИОДА
2014-2020 г.**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Валентин Кръстев Бошкилов е роден на 10.09.1975 г. в гр. Благоевград.

Завършил средното си образование в ПМГ „Акад. Сергей Корольов“ – гр. Благоевград през 1993 г.

Дипломира се в ЮЗУ „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград, Стопански факултет, специалност „Маркетинг“, с образователно-квалификационна степен „магистър“ и професионална квалификация „Икономист“ през 2001 г.

Придобил следдипломна професионална квалификация в Технически университет – гр. София, в областта на Международни икономически отношения през 2004 г.

Работил в ДФ „Земеделие“ – Разплащателна агенция, ОД – Благоевград, на различни длъжности – главен експерт, ръководител инспекторат, началник отдел „Регионален технически инспекторат“. Общо професионален трудов стаж в Разплащателна агенция над 10 години.

В момента работи като мениджър проекти в частна фирма – Винарска изба „Вини-Бошкилов“ ООД – гр. Благоевград.

Зачислен за докторант на самостоятелна подготовка към ВУЗФ – гр. София на 24.10.2016 г., с научна специалност „Финанси“, докторантска програма „Финанси, застраховане и осигуряване“ и тема на дисертационния труд „Възможности за усъвършенстване на финансирането на селското стопанство в България“.

Научен ръководител доц. д-р Юлия Добрева – преподавател към ВУЗФ, гр. София.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME V, 2017

**OPPORTUNITIES FOR FINANCING OF
AGRICULTURE IN BULGARIA UNDER THE
SECOND PILLAR OF THE CAP FOR THE
PERIOD 2014-2020**

Valentin Boshkilov

Abstract: This research analyzes out-of-border financial help which is due to our membership in EU dating from 2007. That out-of-border financing has been done with applying of Common Agricultural Policy (CAP) for the program period from 2007 to 2013, as well as for the program from 2014 to 2020. Common Agricultural Policy (CAP) helps Bulgarian farmings using European funds, mainly with first pole – direct helping and second pole – schemes with measures of Program for Developing of Rural Regions (PDRR). Main focus of the current research is the impact of financial flows with second pole of Common Agricultural Policy (CAP) for the period from 2014 to 2020.

There is analysis of strengths and weaknesses of the process. It says recommendations for improving the system of receiving the European help per Program for Developing of Rural Regions (PDRR). It also defends the scientific thesis that distribution of financial funds between first and second pole of Common Agricultural Policy (CAP) is not balanced. The former leads to several basic misbalances in Bulgarian farmings. These misbalances don't lead to competitive and market orientated agricultural. They don't stimulate investments and innovations in agricultural. This leads to production of agricultural goods with low added value. The author gives recommendations and conclusions for decreasing of misbalances and for normal effective management of out-of-border financing in Bulgaria.

Keywords: European Union, Common Agricultural Policy, Rural development program, first and second pillar of Common Agricultural Policy (CAP), agricultural holdings, program period.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ ПО ВТОРИ СТЬЛБ НА ОСП ЗА ПЕРИОДА 2014-2020 г.

Валентин Бошкилов

Резюме: Настоящата разработка разглежда и анализира външното финансово подпомагане, което се осъществява предвид реалното членство на страната ни в ЕС от 2007 г. Това външно финансиране се осъществява чрез прилагане на ОСП за първия програмен период от 2007 до 2013 г., както и през новия програмен период, с интервал на действие от 2014 до 2020 г. Чрез ОСП се осъществява подпомагане на земеделските стопанства в България с европейски средства, главно по Първи стълб – директното подпомагане, и по Втори стълб – схемите с мерките от ПРСР. Основен акцент на научната разработка е влиянието на финансовите потоци по втори стълб от ОСП за периода 2014-2020 г. Анализират се силните и слаби страни на процеса, както и се изказват препоръки за усъвършенстване на системата за получаване на европейско подпомагане по ПРСР. Защишава се научната теза, че разпределението на финансовите средства между Първи и Втори стълб от ОСП не е хармонично и балансирано, което води до формирането на няколко основни дисбаланси в селското стопанство в България. Тези дисбаланси не водят до формирането на конкурентоспособно и пазарно ориентирано земеделие, те не стимулират инвестициите и иновациите в селското стопанство, което води до производство на селскостопански стоки с ниска добавена стойност. Изказват се препоръки и обобщаващи изводи от автора с цел намаляването на тези формиращи дисбаланси и правилното функциониране на ОСП в бъдеще и ефективното управление на външното европейско финансиране в България.

Ключови думи: Европейски съюз, Обща селскостопанска политика, Програма за развитие на селските райони, първи и втори стълб на ОСП, земеделски стопанства, програмен период.

УВОД

Реалното членство на страната ни в ЕС през 2007 г., както и процесът на пред присъединяване към Общността доведоха до промяната на условията за осъществяване на селскостопански бизнес. Основните източници на тези променени условия са предприсъединителният финансов инструмент – програма „САПАРД“, както и Общата селскостопанска политика на ЕС и присъединяването ни към Общия пазар. Същевременно се повишиха и изискванията към определени сектори от селското стопанство, което ги постави в една нова и непозната до момента ситуация. Факт е, че през този период се оказва и помощ от държавата чрез национално финансиране и изплащане на национални доплащания и преходна национална помощ за земеделските стопани в страната, но в сравнително малки размери.

Общият финансов резултат от членството на страната ни в ЕС се измерва с усвояването на над 6, 9 млрд. лв. само за първите седем години, т.е. през действието на първия програмен период на ОСП – 2007-2013 г. Това е един огромен финансов ресурс, разпределен към земеделските производители под формата на директно подпомагане по Първи стълб, и реализиране на проекти по схемите и мерките от обхвата на ПРСР – подпомагане по Втори стълб.

Именно този огромен финансов ресурс продиктува и наложи повишения интерес към земеделието в страната ни, такъв интерес, какъвто преди това никога не е имало, а и преди това не са съществували и реални предпоставки, които да подбудят тази огромна заинтересованост към агросектора.

Налага се изводът, че реалното ни членство в ЕС спомогна за извършване на т. нар. рестартиране на селското ни стопанство в условията на осигурени млрд. левове европейско финансиране и по-малък размер на финансово подпомагане от държавата.

Ефектите от този финансов импулс са няколко, но на първо място съществено предимство и реализация получи пазарът на земеделска земя. Начинът на отпускане на европейските финансови средства, а именно директно подпомагане на единица площ за хектар земя, доведе до формирането и налагането на тази тенденция. Другият ефект, който се налага, е че през годините във връзка с усвояването на тези финансови средства започна да се налага тенденцията за реструктуриране и на земеделските стопанства. Това реструктуриране и неравномерното усвояване на средствата оказва влияние върху неравномерното развитие на секторите от селското

стопанство. Формира се изводът за увеличаване на доходите на земеделските стопани, но се наблюдава и увеличаване на разходите за производство, особено в чувствителните и приоритетни сектори като животновъдство, зеленчуци, плодове и др.

Налага се тенденцията, че въпреки променените условия за осъществяване на бизнес в земеделието, породени от притока на големи финансови средства, отрасълът като цяло не може да достигне тези нива на развитие, които му биха осигурили конкурентоспособност, пазарно ориентиране и ефективност. Напротив, резултатите от действието на първия програмен период и ОСП налагат мнението, че прилаганите схеми и мерки не водят до стимулиране на производителността и повишаване на инвестициите в стопанствата, а оттам и не се произвеждат стоки с висока добавена стойност, които да бъдат конкурентоспособни както на вътрешния, така и на международния пазар.

Формира се нагласата, че трябва да бъдат внимателно анализирани и променени условията за усвояването на външните европейски средства по линия на ОСП. В тази насока е и приложението на новия програмен период, който има обхват на действие от 2014 до 2020 г.

Налага се мнението, че именно новият програмен период може да доведе до промяна в усвояването на финансовите средства и оказване на по-благоприятно влияние върху развитието на земеделието ни.

Освен европейските средства трябва да се обърне и внимание и на националното финансиране, което също следва да се управлява по-ефективно и прилага в по-голям размер, за да окаже съществено влияние върху процесите на развитие на земеделието ни.

Една от основните цели на ОСП е насочена към подкрепа на доходите на земеделските производители, но изпълнявайки тази функция, тя пречи на ефективното използване на ресурсите в отрасъла. Ниските нива на бруто образуване на основен капитал не дават повод за оптимизъм, че селското стопанство ще подобри позициите си на ниво ЕС.

„Най-добрият гарант за доходите на земеделските производители е ефективното и ефикасно управление на собствените им ресурси, а не директната финансова подкрепа, която ги прави зависими и слабопродуктивни“¹.

¹ ИПИ, Вълканов, Н. Развитие на производителността в българското селско стопанство след приемането на страната в ЕС, 2014 г.

Във връзка с направеното въведение, се налага изводът, че е необходимо да се изследват предизвикателствата и възможностите, породени от действието на новия програмен период през 2014-2020 г. с цел по-гъвкаво усвояването и разпределение на финансови средства по втори стълб от ОСП и отражението им върху българското земеделие.

Основната цел на научната разработка е да се изследват и анализират възможностите за финансиране на селското стопанство в България по втори стълб на ОСП, породени от действието на новия програмен период 2014-2020 г. Предмет на изследването е селското стопанство в България, а обект са самите земеделски производители, към които е насочено финансово подпомагане. Задачата на изследването е да се направи анализ на външното финансово подпомагане в България – дали то е ефективно, и дали води до стимулиране на развитието на селското стопанство в страната ни. Нужно е да се дефинират слабите моменти към настоящия момент и да се изкажат препоръки с цел усъвършенстване на възможностите за финансиране по втори стълб на ОСП и повишаване на конкурентоспособността на селското ни стопанство.

ОБЩАТА СЕЛСКОСТОПАНСКА ПОЛИТИКА (ОСП) КАТО ВЪНШЕН ФИНАНСОВ ИНСТРУМЕНТ ЗА РАЗВИТИЕТО НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ

Исторически погледнато Общата селскостопанска политика е първата обща политика, разработена и успешно прилагана от Европейската общност. Тя е създадена през далечната 1962 година от държавите, основателки на Европейската общност. В този период от време държавите от ЕО са поставени в незавидна ситуация предвид тежкия период на въздействие на хранителната криза върху тях, която неминуемо оказва негативно влияние върху развитието им. Те са изправени пред дилема и приемат предизвикателството за създаване на тази обща политика в сферата на земеделието с цел по-бързо възстановяване. В началото прилагането на ОСП стартира чрез изплащане на субсидии, насочени към производството на основни земеделски продукти, като по този начин се стремят да осигурят една хранителна обезпеченост и възстановяване от дългия период на хранителна криза. Но при провеждането на тази политика през годините и в този и вид се формират големи излишъци при някои продукти от земеделската дейност и се налага нейната промяна и реформиране. През годините ОСП е претърпяла няколко промени и актуализации, но основната промяна се извършва през 1992 г., като

запазва сравнително стабилно действието си и до ден-днешен. Тези промени, извършени през 1992 г., коренно променят прилаганата до момента ОСП, като намалят нивата на финансова подкрепа към земеделските стопани от различните страни членки на Общността. До момента са били отпускани субсидии за произведено количество земеделски продукти, докато от 1992 г. се отпускат вече директни субсидии или плащания за фермерите, без да бъдат обвързани с производството. Това наистина е една много сериозна промяна, която осигурява един постоянен и гарантиран доход на директно финансово подпомагане на европейските фермери, без да бъде пряко обвързано в по-голямата си част с производството от селскостопанска дейност. За да бъде отпусната тази директна подкрепа, се въвеждат и нови правила и изисквания, на които трябва да отговарят фермерите.

Налага се мнението, че с промяната през 1992 г. на прилагане на финансовото подпомагане чрез ОСП подкрепата за производството, което е отпускано до този момент, се пренасочва и преминава като подкрепа за земеделските производители, без да бъде пряко обвързано с производството.

С течение на времето и във връзка със своята реализация през годините тя изиграва важна роля в изграждането най-вече и реализирането на икономическата и политическа интеграция на страните членки на ЕС.

Общата селскостопанска политика на Европейския съюз представлява основният финансов инструмент, чрез който Общността предоставя финансово подпомагане за развитието на земеделието и селските райони в страните членки. Тя е една от най-важните политики за развитие, като нейният дял от общия бюджет на Европейския съюз е около 50 % от всички финансови средства. Другият приоритет на ОСП е нейният обхват на действие и засягането на голям брой хора, които са пряко подпомогнати от нея. По отношение на обхвата на ОСП той е в много широки географски граници – на територията на всички страни-членки на ЕС, а по отношение на субектите на помощта – тя се получава от млн. земеделски стопанства – малки, средни и големи. Значението на прилаганата ОСП нараства и се обуславя и от факта, че тя е пряко свързана и с два основни елемента на ЕС – Общия пазар на Европейския съюз, както и с Европейския валутен съюз. Това са два ключови елемента, чрез прилагането на които се постига европейската интеграция в Общността.

Формира се тенденцията, че ОСП е една от най-важните и ефективни финансови политики на ЕС, която оказва пряко финансово

подпомагане за развитието на земеделието в цялата Европейска общност и в отделните държави членки на ЕС.

Основните принципи на ОСП са насочени към:

– Стимулиране на свободната търговия в рамките на Европейската общност на база общи цени;

– Общата финансова отговорност от страните членки и преференции за европейското производство на пазарите на Европейската общност;

– Основните цели на прилаганата ОСП се стремят да постигнат:

– Осигуряване и повишаване на жизнения стандарт на фермерите;

– Осигуряване на качествени храни и продукти за потребителите, предлагани на приемливи цени;

– Опазване на околната среда и водите и запазване на европейското наследство в селските райони.

Основните инструменти за прилагане на ОСП и постигане на гореизброените цели и принципи са подпомагането на земеделските производители по първи стълб на ОСП, т.е. осъществяване на директни плащания и пазарна подкрепа. Характерното е, че мерките по Първи стълб от ОСП се финансират със финансови средства от Европейския земеделски фонд за гарантиране на земеделието (ЕЗФГЗ). Държавите членки на ЕС могат да осигуряват допълнително подпомагане и допълване на подкрепата по Първи стълб от ОСП чрез отпускане на финансови средства от националния бюджет – национални доплащания.

Подпомагането на земеделските стопани по Втори стълб от ОСП се извършва чрез провеждането на политика за развитието на селските райони. Тази политика е насочена главно към три основни теми:

- **Повишаването на конкурентоспособността на селско-стопанския и горския сектори;**

- **Подобряване и опазване на околната среда и ландшафта;**

- **Подобряването качеството на живот в селските райони и стимулиране процеса на диверсификация на икономиката.**

„*Политиката на развитие на селските райони* се финансира със средства от Европейския земеделски фонд за развитие на

селските райони (ЕЗФРСР), допълнени от бюджетите на държавите членки (национално съфинансиране)².

За разлика от директното подпомагане по Първи стълб от ОСП, където финансовите средства се осигуряват изцяло от Европейския земеделски фонд за гарантиране на земеделието, то при финансирането по Втори стълб освен европейски средства се използват и финансови средства от националните бюджети, т.нар. национално съфинансиране.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ВЪНШНО ФИНАНСИРАНЕ ПО ВТОРИ СТЪЛБ НА ОСП

През новия програмен период на действие 2014-2020 г. финансирането по ПРСР ще се осъществява чрез действието и приложението на Втори стълб от новата Обща селскостопанска политика. В България Министерството на земеделието и храните е отговорната институция за подготовката на програмата и нейното администриране и приложение.

Действието на програмата за периода 2014-2020 г. ще става във връзка съгласно „Регламент (ЕС) № 1305/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 17 декември 2013 г.“³.

Като отговорна институция по прилагането на ПРСР Министерството на земеделието и храните трябва да осигури следните условия за приложимост и реализиране на програмата:

- Своевременно да приеме необходимите нормативни и административни разпоредби, в съответствие с действието на чл. 58 параграф 1 на Регламент (ЕС) № 1306/2013 г. Става на въпрос за приемане на нормативни актове с цел осигуряване на защита на финансовите интереси на Европейския съюз;

- Трябва да бъдат точно и ясно формулирани задачите и функциите на отговорните държавни органи с цел успешното и ефективно управление и прилагане на ПРСР по отношение на изискуемите критерии за допустимост и надежда процедура за избор на проекти за финансиране;

- Изграждане на ефективно действащи и отговарящи на нормативната уредба системи за управление и последващ контрол на ПРСР с цел осигуряване на прецизно разпределение и възлагане на

² МЗХ, „Дирекция Стратегическо планиране, „ОСП – настояще и бъдеще“, 2010 г.

³ Регламент (ЕС) № 1305/2013 на Европейският парламент и на Съвета от 17 декември 2013 г. относно подпомагане на развитието на селските райони от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФЗРСР) и за отмяна на Регламент (ЕО) № 1698/2005 на Съвета

функциите между управляващия орган и другите институции, на които са вменени конкретни отговорности за прилагането на програмата.

Функциите на управляващ орган, определен от нашата страна с Решение на Министерски съвет №792 от 17 декември 2013 г., е Дирекция „Развитие на селските райони“ към Министерството на земеделието и храните. Съгласно това решение на МС са определени институциите, отговорни за управлението, извършването на контрола и осъществяване на координация и одита на европейските структурни и инвестиционни фондове в България. С решението са определени и фиксирани и други подходящи финансови инструменти и инициативи на ЕС, които ще се прилагат за новия програмен период през 2014-2020 г. и в съответствие с разпоредбата на чл. 66 на Регламент (ЕС) № 1305/2013.

Както през първия програмен период 2007-2013 г, така и през новия такъв функциите на управляващ орган се изпълняват от Дирекция „Развитие на селските райони“ към МЗХ. Това е една добра тенденция предвид факта, че държавната структура е придобила необходимия административен опит и капацитет при прилагането на старата ПРСР и при прилагането на новата ПРСР ще се ръководи от тези принципи и компетентности. Ръководител на Управляващия орган е директорът на дирекция „Развитие на селските райони“.

Във връзка с горесцитираните решения и нормативна уредба определеният Управляващ орган за прилагане на ПРСР в България е пряко отговорен за ефективното прилагане и осъществяване на контрол при изпълнението обхвата на действие на програмата.

Управляващият орган следва да създаде необходимата организация за изпълнението на програмата чрез предприемане на конкретно разписани мерки и процедури:

- Запознаване на бенефициентите по програмата и другите отговорни институции за провеждането ѝ и реализирането на проектите с конкретните произтичащи задължения и отговорности. Следва да бъдат запознати и с практиката за поддържане и прилагане на отделна счетоводна система с цел правилното и изрично отчитане на резултатите от изпълнението на програмата. Трябва да знаят, че имат задължение да предоставят данни, справки и резултати на Управляващия орган при поискване и проверка и запис на всички крайни продукти.

- Изграждане и функциониране на съответната надеждна електронна система, която да служи за събиране, поддържане, управление и предоставяне на необходимата статистическа

информация за нуждите и целите на наблюдението, оценката и изпълнението на заложените приоритети за постигане по ПРСР.

- Трябва да се гарантира, че проектите и продуктите на тематичната подпрограма от ПРСР се определят отделно за целите на системата за осъществяване на мониторинг и извършване на оценка, посочено в чл. 67 на Регламент (ЕС) №1305/2013.

- Всяка година от прилагането на ПРСР трябва да се предоставя необходимата информация по отношение на конкретните данни за показателите във връзка с дейностите, избрани за финансиране на Европейската комисия. Предоставя се обобщена информация и относно постигнатите резултати, текущата финансова отчетност и нивото на финансовите показатели.

- Предоставяне на актуална информация за Разплащателна агенция като прилагащ разплащателен и административен орган, за степента на обезпеченост и ефективността на изпълнение на програмата. Отчита се и информацията за разработените процедури и извършване на контрола по одобрение на финансиране на дейностите.

- Изготвяне и представяне на комуникационен план, който прилага дейностите по популяризиране на програмата и информация за нейното реализиране. Извършване на информационни и комуникационни дейности с цел запознаване на конкретните възможности, които предлага програмата. Разясняване на правилата за кандидатстване и получаване на информиран достъп до финансиране. Цялата тази информация се разработва и представя пред потенциалните бенефициенти по програмата, както и партньорите, заинтересованите браншови организации, обществеността.

- Разработване и изпълнение на План за оценка във връзка с действието на чл. 56 на Регламент (ЕС) № 1303/2013 г. и гарантиране, че оценките на ПРСР във връзка с чл. 55 и чл. 57 на Регламент (ЕС) № 1303/2013 са изготвени в необходимите срокове. Трябва да се гарантира, че оценките са изготвени и в съответствие с действащата система за осъществяване мониторинг и оценка.

Сред задълженията на Управляващия орган е и отговорността за организирането и провеждането на текущи заседания на Комитета по наблюдение на програмата. Тази организационна дейност се подпомага, като се изготвят и предоставят от Управляващия орган необходимите за работата на Комитета анализи, справки и доклади. Заседанията на Комитета по наблюдение се провеждат регулярно с цел текущо отчитане и представяне на дейността по изпълнението на програмата. Впоследствие Управляващият орган изготвя и годишните

доклади за степента на напредък при прилагането и изпълнението на програмата за съответната година пред Комитета за наблюдение и след неговото одобрение годишните доклади се предоставят пред Европейската комисия.

„Комитетът за наблюдение на ПРСР (2014-2020) се създава със заповед на министъра на земеделието и храните в срок от три месеца след издаване на решението на ЕК за одобрение на Програмата.

Комитетът за наблюдение на Програмата (КН) следи за ефективното, ефикасно и качествено изпълнение на Програмата с помощта на финансови показатели и показатели за резултати⁴.

Комитетът за наблюдение извършва своята дейност в съответствие с приложението на обхвата на чл. 74 от Регламент. (ЕС) № 1305/2013. Съгласно разписаните процедури и дейности Комитетът за наблюдение ще отговаря за извършването на няколко основни задължение и приоритетни дейности през новия програмен период до 2020 г.:

- Четири месеца след одобрението на новата ПРСР от Европейската комисия Комитетът за наблюдение ще трябва да приеме и разгледа основните критерии за избор на дейностите, които ще се финансират по програмата. Тези критерии ще подлежат на промяна и преразглеждане в зависимост от нуждите и изискванията на обхвата на програмата и нейното действие.

- Трябва да наблюдава цялостното изпълнение на програмата и напредъка по усвояването на финансовите средства по нея чрез отчитане на конкретните финансови данни и отчети. На тази база ще се определя и изпълнението на поставените основни цели от програмата, както и отчитането на изпълнението на междинните цели на програмата.

- Приема предложенията на Управляващия орган за извършване на промени в ПРСР, като разглежда тези предложения и дава становище за необходимостта от извършване на промяната.

- Осъществяване на обмен на информация и активен диалог с Националната мрежа на селските райони в България с цел стимулиране на изпълнението на програмата.

- Приема годишните доклади от Управляващия орган за напредъка и изпълнението на програмата и след одобрение ги изпраща към Европейската комисия.

⁴ Програма за развитие на селските райони в Република България 2014-2020 г.

- Трябва да разгледа и приеме комуникационната стратегия на ПРСР. В случай на необходимост да се извършат промени и изменения в стратегията с цел отговаряне на новите предизвикателства в сектора земеделие.

- Приема и разглежда плана за извършване на оценка на програмата, както и да следи за постигнатите резултати от неговото цялостно изпълнение. В случай на нужда ще се приемат и актуализират параметрите и целите в плана за оценка на програмата.

- Получаване на конкретна информация от Управляващия орган и на тази база и анализ да се разгледат основните въпроси, които се отнасят до изпълнението на предварително дефинираните условия за развитие на селските райони, дали са изпълнени приоритетите на развитие и до каква степен те са приложими.

С цел по-ефективно изпълнение на дефинираните основни дейности и мероприятия от Комитета по наблюдение той организира и включва всички браншови организации и партньори в областта на развитието на селските райони. По този начин се осъществява един полезен и градивен дебат, основаващ се на основни и достоверни данни, анализи и препоръки с цел провеждане и осъществяване на една прозрачна и ефективна процедура за реализацията и изпълнението на ПРСР, която да бъде в помощ на земеделските стопани в България. В тази обща група от партньори се включват специализирани местни, регионални, национални организации и публични власти, икономически и социални партньори, граждански организации, неправителствения сектор, организации за защита на околната среда, както и представители на Европейската комисия, която участва със съвещателен глас в провеждането на заседанията.

Прилагането на ПРСР в България през новия програмен период 2014-2020 г. ще се осъществява от Управляващия орган и от Разплащателна агенция. Държавен фонд „Земеделие“ е акредитиран като Разплащателна агенция още при прилагането на първия програмен период на ОСП и действието на старата ПРСР. Тази акредитация е извършена в съответствие и изискванията на Европейската общност, и по-конкретно приложението на чл. 7 от Регламент (ЕС) № 1306/2013 г. При прилагането на програмата в България се прави едно разделение, съгласно което на Управляващия орган към Министерството на земеделието и храните се делегират правомощия за прилагането на мерките по „Водено от общностите местно развитие/Лидер“ и „Техническа помощ“, докато изпълнението

и прилагането на другите мерки от обхвата на програмата се предоставят за изпълнение на акредитираната Разплащателна агенция.

В стария програмен период през 2007-2013 г. в България беше акредитирана само една разплащателна агенция, която да изпълнява функциите по разплащане и подпомагане на земеделските стопани при кандидатстването им по старата ПРСР. Европейските финансови средства по стария програмен период се отпускаха за подпомагане и развитие на земеделието, селските райони и рибарството чрез средства от Европейския земеделски фонд за гарантиране, Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони, Европейския фонд за рибарството. При изпълнението на програмата се предвижда и отпускане на финансови средства от националния бюджет, чрез така нареченото съфинансиране от страна на държавата.

Разплащателната агенция управлява и упражнява контрол върху поверените ѝ отговорности и операции, свързани с публична интервенция, и носи цялата отговорност в тази отговорна и последователна дейност.

Основните функции на Разплащателната агенция са коректно извършване на плащанията към одобрените за финансиране бенефициенти, комуникацията и обмен на информация между страните при подготовка и реализиране на проекта, както и съхраняването на информацията по цялостния процес на реализиране на бизнес предложението на фермера и документацията към проекта.

Във връзка с изпълнение на дефинираните по-горе функции на Разплащателната агенция е необходимо да се съблюдават следните изисквания към реализирането на цялостния процес по финансирането чрез новата ПРСР, а именно:

- Подадените заявления за подпомагане от бенефициентите да отговарят на изискванията и критериите за допустимост според изискванията на програмата.

- В рамките на развитието на селските райони процедурите за разпределение на финансирането са проверени предварително и не застрашават извършване на окончателно плащане към бенефициента, като е потвърдено тяхното съответствие с правилата и изискванията на Европейската общност.

- Извършването на определен брой проверки на кандидатите за финансиране по програмата, предвидени в законодателството на Европейския съюз.

- За получената финансова помощ по програмата се водят прецизни и последователни счетоводни записи от бенефициентите.

- За усвояване на финансирането по програмата са представени изискуемите и легитимни документи от фермерите в указаните срокове и административен вид съгласно правилата на Европейската общност, т.е. налице е оформеност и окомплектованост на документите за кандидатстване на стопаните.

- Гарантиране на правилното съхраняване и осигурен достъп на документите, чрез които е подпомогнат даден бенефициент по програмата. След определен период от време трябва също да се гарантира достъпност до това досие, в пълен обем и съхраняване на информацията, включително и на електронен носител.

Разплащателната агенция трябва да изпълнява всичките тези основни задължения по разплащанията към кандидатите за европейско финансиране, като през определен период от време ще изготвя и предоставя доклади и анализи за изпълнението на програмата към Управляващия орган в Министерството на земеделието и храните.

„В съответствие с целите на политиката на ЕС за развитие на селските райони ПРСР за периода 2014 – 2020 г. има три цели:

1. Повишаване на конкурентоспособността на селското стопанство и жизнеспособността на стопанствата, за повишаване на доходите на производителите и осигуряване на доставката на качествени хранителни продукти.

2. Опазване на екосистемите и устойчиво управление и използване на природните ресурсите в земеделието, горското стопанство и хранителната промишленост.

3. Социално-икономическо развитие на селските райони, осигуряващо нови работни места, намаляване на бедността, социалното включване и по-добро качество на живот⁵.

Програмата има и набелязани три хоризонтални приоритета:

- чрез ефективното усвояването на финансовите средства по програмата да бъдат насърчавани стопаните за внедряване на иновациите в производството, ориентиране на стопанствата към пазарната организация и мениджърско управление;

- чрез правилното прилагане на схемите и мерките по програмата да бъде постигнато предотвратяване на климатичните промени и ефективното приспособяване към тях.

- чрез изпълнението на програмата да се насочи вниманието на стопаните за полагане на усилия за опазване на околната среда и нейното възстановяване.

⁵ Възможности за финансиране на проекти за бизнеса, февруари, 2014 г.

„Програмата е структурирана около всичките пет тематични приоритета и петнадесет приоритетни области на политиката за развитие на селските райони. Освен това за постигане на специфичните цели на тематичните приоритети са програмирани интервенции, включващи стимулиране на иновациите и трансфер на знания и информация, и по този начин тя адресира всичките шест приоритета/приоритетни области на политиката за развитие на селските райони на Общността“⁶.

Първата основна цел на ПРСР през новия програмен период и с период на действие до 2020 г. е насочена към повишаване на конкурентоспособността на селското стопанство и жизнеспособността и надеждността на самите земеделски стопанства. По този начин ще се постигне един цялостен и устойчив растеж и икономическо развитие и повишена селскостопанска активност в България. За достигане на тази основна цел са заделени финансови средства по програмата в размер на 20 % от общия финансов ресурс на програмата.

Факторите, които ще спомогнат за реализиране на тази основна цел на ПРСР, са внедряване на иновациите от земеделските стопани в своята селскостопанска производствена дейност, реализиране на качествена продукция на селскостопанските пазари, реструктуриране и увеличаване на икономическата стабилност на земеделските предприятия, подобряване на информираността и знанията на заетите лица в този процес, подобряване на организацията на провежданата селскостопанска дейност, както и засилване и стабилизиране на хоризонталните и вертикални отношения във веригата за производство, доставка и реклама на селскостопанските продукти.

В обхвата на първата основна цел по програмата са предвидени и определени действия в четири приоритетни области, които са насочени към постигането на две специфични цели. Този цялостен процес е отразен в таблицата по-долу.

⁶ Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

Таблица 1. Повишаване на конкурентоспособността на селското стопанство и жизнеспособността на стопанствата

Повишаване на конкурентоспособността на селското стопанство и жизнеспособността на стопанствата			
Повишаване на жизнеспособността на стопанствата и конкурентоспособността на всички видове селскостопанска дейност във всички райони (П2)		Насърчаване на организацията на хранителната верига, включително преработката и маркетинга на селско-стопански продукти, хуманното отношение към животните и управлението на риска в селското стопанство (П3)	
Подобряване на икономическите резултати на всички стопанства и улесняване на реструктурирането и модернизиранието на стопанствата (ПО2А)	Улесняване на навлизането на квалифицирани земеделски стопани в селскостопанския сектор (ПО2Б)	Подобряване на конкурентоспособността на първичните производители чрез по-доброто им интегриране в селскостопанската и хранителната верига посредством схеми за качество, добавяне на стойност към селскостопанските продукти, популяризиране на местните пазари и къси вериги на доставки (ПО3А)	Подпомагане на превенцията и управлението на риска на стопанствата (ПО3Б)

Източник: Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

Втората основна цел на програмата е насочена към прилагане на мерки и благоприятни практики с цел опазване на изградените екологични системи в страната. В тази връзка се цели и постигането на едно устойчиво и балансирано управление на природните ресурси, както и тяхното ефективно и екологично използване. За изпълнение на тези поставени насоки е отделен финансов ресурс в размер на 45 % от общата финансова рамка на програмата.

Прави впечатление, че финансовите средства по Втората основна мярка са в два пъти по-голям размер, отколкото планираните финансови средства за изпълнение на Първата основна мярка на програмата.

За постигането на тези дефинирани насоки във Втората основна цел са предвидени извършването на определени действия по два приоритета, отбелязани в Таблицата, която следва.

Таблица 2. Опазване на екосистеми и устойчиво управление и използване на ресурсите в земеделието, горското стопанство и хранителната промишленост

Опазване на екосистемите и устойчиво управление и използване на природните ресурси в земеделието, горското стопанство и хранителната промишленост	
<p>Възстановяване, опазване и укрепване на екосистемите, свързани със селското и горското стопанство (П 4)</p> <p><i>Възстановяване, опазване и укрепване на биологичното разнообразие</i></p> <p><i>Подобряване управлението на водите, включително управлението на торовете и пестицидите (ПО4Б)</i></p> <p><i>Предотвратяване на ерозията на почвите и подобряване на управлението им (ПО4В)</i></p>	<p>Насърчаване на ефективността на използване на ресурсите и подкрепа на прехода към нисковъглеродна и устойчива на изменението на климата икономика в секторите земеделие, храни и гори (П 5)</p> <p><i>Увеличаване на ефективността на потреблението на водата в земеделието (ПО 5А)</i></p> <p><i>Увеличаване на ефективността на потреблението на енергията в земеделието и обработката на храни (ПО 5Б)</i></p> <p><i>Улесняване на доставките и използване на възобновяеми източници на енергия (ПО 5В)</i></p> <p><i>Намаляване на емисиите на парникови газове от селското стопанство (ПО 5Г)</i></p> <p><i>Стимулиране на съхраняването и поглъщането на въглерода в сектора на селското и горското стопанство (ПО 5Д)</i></p>

Източник: Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

Не случайно по втората основна цел на програмата са отделени финансови средства в два пъти по-голям размер. Това се налага предвид факта, че селските райони в България са привлекателни места, в тях има голям брой разнообразие на растителни и животински видове и съответно добре изградени и функциониращи екосистеми. Това са важни условия и предпоставки за формирането и прилагането на диверсификацията в селскостопанската дейност в тези селски райони, за повишаването на доходите и жизнения стандарт на заетите лица, за повишаването на заетостта и икономическата активност на сектора. Налага се изводът, че именно прилагането на основните приоритети по втората основна цел от ПРСР ще доведе до съхраняване и опазване на биологичното разнообразие в природата, почвите, водите и околната среда като цяло в селските райони. Чрез прилагането на тези

приоритети ще се увеличи и селскостопанското производство на хранителни стоки с високо качество и добавена стойност, като се произвеждат специализирани хранителни и сертифицирани продукти от селското и горското стопанство и хранително-вкусовата промишленост.

Правилното прилагане на подходящи практики за ефективното оползотворяване на отпадъците от селскостопанската и горската дейности, както и въвеждането на подходящи технологии и инвестиции за усъвършенстване на поливната структура в страната ще постигнат осигуряването на устойчиво и ефективно използване на природните ресурси. Налага се тенденцията, че опазването на горите и развитието на екологично горско стопанство като система от всички горски масиви ще окаже много важна роля за намаляването на измененията в климата и климатичните особености и намаляване на неблагоприятните последици от него и неговите особености.

Третата основна цел на ПРСР е с предимно социална функция и насоченост. Основните приоритети на развитие тук са насочени към стимулиране на социално-икономическото развитие на селските райони. Постигането на този приоритет ще доведе до формирането на по-голяма заетост на населението, до повишаване на доходите и жизнения стандарт на лицата, както и до формиране на селските райони като по-добри и привлекателни места за живот в страната. Тук се проявява и социалната функция на програмата, като по този начин се намаляват безработицата, бедността на лицата и реалният риск от социално изключване в селските райони.

За постигането на тези приоритети по третата основна цел, значение ще окажат извършването на определени дейности, насочени в три приоритетни области, посочени в Таблица 3.

Програмата за развитие на селските райони начертава няколко важни потребности, които имат особено значение за общото стимулиране на цялостното социално-икономическо развитие на селските райони в страната. Тези важни и приоритетни потребности са насочени към необходимостта от увеличаване на икономическата активност и добавената стойност в развитието на икономиката на селските общини. Този процес може да се планува и реализира чрез прибавяне на застрашените от бедност и социално изключване социални групи от обществото и полагане на усилия за повишаване на жизнения стандарт и качество на живот на местното население.

Таблица 3. Социално-икономическо развитие на селските райони

Социално-икономическо развитие на селските райони		
Насърчаване на социалното приобщаване, намаляване на бедността и насърчаване икономическото развитие в селските райони		
Улесняване на диверсификацията, създаване и развитие на малки предприятия и разкриване на работни места (ПО 6А)	Стимулиране на местното развитие в селските райони (ПО 6Б)	Подобряване на достъпа до използването и качеството на информационните и комуникационните технологии (ИКТ) в селските райони (ПО 6В)
Развитие на неземеделските сектори на икономиката на селските райони Насърчаване на предприемачеството	Насърчаване воденото от общностите местно развитие чрез Подхода <i>ЛИДЕР</i> Подобряване на достъпа до и качеството на основните услуги и малката инфраструктура в селските райони	Осигуряване на достъп до широкополентов интернет в райони без покритие

Източник: Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

Финансов план на ПРСР за периода 2014 – 2020 г.

Таблица 4. Годишни вноски от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони, планирани в евро

Бюджет за година	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Общо 2014-2020
Сума, евро средства на ЕЗФРСР (Less Developed Regions & OR & SAI within the meaning of Regulation (EEC) No 2019/93)	335 499 038	335 057 822	334 607 538	334 147 994	333 680 052	333 187 306	332 604 216	2 338 783 966

Източник: Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

Таблица 5. Финансов план по мерки и вид операции със специфично процентно участие на ЕЗФРСР в евро, период 2014-2020 г.

КОД	Мярка	Бюджет ЕЗФРСР, евро	Бюджет публични средства, евро	Дял на финансиране на ЕЗФРСР, проценти
1	Мярка 1-Трансфер на знания и действия за осведомяване.	22 855 136	25 394 595	90,00%
2	Мярка 2-Консултантски услуги, управление на стопанството и услуги по заместване в стопанството.	7 016 352	8 254 532	85,00%
3	Мярка 3-Схеми за качество за селскостопански продукти и храни.	2 338 784	2 751 511	85,00%
4	Мярка 4-Инвестиции в материални активи.	623 813 881	753 062 305	82,84%
	<i>в т.ч. Инвестиции, към които се прилага основен процент съфинансиране</i>	501 645 791	590 171 519	85,00%
	<i>в т.ч. Инвестиции, свързани с изпълнение на агроекологични и свързани с климата ангажменти</i>	23 016 575	30 688 767	75,00%
	<i>в т.ч. Дейности, свързани с агроекологични инвестиции</i>	99 151 514	132 202 019	75,00%
5	Мярка 5-Възстановяване на потенциала за селскостопанска продукция, претърпял щети в резултат на природни бедствия и катастрофични събития, и въвеждане на подходящи превантивни мерки.	0	0	0,00%
6	Мярка 6-Развитие на стопанства и предприятия.,	149 682 174	173 421 596	86,31%
	<i>в т.ч. Инвестиции, към които се прилага основен процент съфинансиране</i>	108 753 454	127 945 241	85,00%
	<i>в т.ч. „Стартова помощ за млади земеделски производители“</i>	40 928 720	45 476 355	90,00%
7	Мярка 7-Основни услуги и обновяване на селата в селските райони.	536 117 024	630 725 910	85,00%
8	Мярка 8-Инвестиции в развитието на горските територии и подобряване на жизнеспособността на горите.	53 076 491	64 309 597	82,53%
	<i>в т.ч. Инвестиции, към които се прилага основен процент съфинансиране</i>	41 176 491	48 442 931	85,00%
	<i>в т.ч. Инвестиции за залесяване</i>	11 900 000	15 866 667	75,00%
9	Мярка 9-Учреждаване на групи и организации на производителите.	7 016 352	7 795 947	90,00%
10	Мярка 10-Агроекология и климат.	217 899 924	290 533 233	75,00%
11	Мярка 11-Биологично земеделие.	77 179 871	102 906 495	75,00%
12	Мярка 12-Плащания по „Натура-2000“ и Рамковата директива за водите.	46 775 679	62 367 572	75,00%
13	Мярка 13-Плащания за райони с природни или други специфични ограничения.	222 703 506	296 938 008	75,00%
14	Мярка 14-Плащания за хуманно отношение към животните.	48 330 584	56 859 510	85,00%
15	Мярка 15-Екологични услуги и услуги във връзка с климата в горското стопанство и опазване на горите.	6 562 500	8 750 000	75,00%
16	Мярка 16-Сътрудничество.	31 316 352	34 795 947	90,00%
17	Мярка 17-Управление на риска.	44 812 046	52 720 055	85,00%
18	Мярка 18	0	0	0,00%
19	Мярка 19-Водено от общностите местно развитие/ЛИДЕР.	116 939 198	129 932 443	90,00%
20	Мярка 20-Техническа помощ.	54 500 000	64 117 647	85,00%
21	Тематична подпрограма по ПРСР (2014-2020)	69 848 111	82 174 249	85,00%
	Общо ПРСР	2 338 783 966	2 847 811 150	82,13%

Източник: Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

**ОСП (2014 - 2020) в цифри - развитие на селските райони.
Разбивка на помощта от Европейския съюз за развитие на
селските райони (2014-2020 г.), (текущи цени в евро)**

Таблица 6. Разбивка на помощта от Европейския съюз за развитие на селските райони

Държава	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ОБЩО (2014-2020г.)
Белгия	78 342 401	78 499 837	78 660 375	78 824 076	78 991 202	79 158 713	79 314 155	551 790 759
България	335 499 038	335 057 822	334 607 538	334 147 994	333 680 052	333 187 306	332 604 216	2 338 783 966
Чешка Република	314 349 445	321 969 048	311 560 782	310 124 078	308 659 490	307 149 050	305 500 103	2 170 333 996
Дания	90 287 658	90 168 920	90 047 742	89 924 072	89 798 142	89 665 537	89 508 619	629 400 690
Германия	1 178 778 847	1 777 251 936	1 175 693 642	1 174 103 302	1 172 483 899	1 170 778 658	1 168 760 766	8 217 851 050
Естония	103 626 144	103 651 030	103 676 345	103 702 093	103 728 583	103 751 180	103 751 183	725 866 558
Ирландия	313 148 955	313 059 463	312 967 965	312 874 411	312 779 690	312 669 355	312 485 314	2 189 985 153
Гърция	601 051 830	600 533 693	600 004 906	599 465 245	598 915 722	598 337 071	597 652 326	4 195 960 793
Испания	1 187 488 617	1 186 425 595	1 185 344 141	1 184 244 005	1 183 112 678	1 182 137 718	1 182 076 067	8 290 828 821
Франция	1 404 875 907	1 408 287 165	1 411 769 545	1 415 324 592	1 418 941 328	1 422 813 729	1 427 718 983	9 909 731 249
Хърватия	332 167 500	332 167 500	332 167 500	332 167 500	332 167 500	332 167 500	332 167 500	2 325 172 500
Италия	1 480 213 402	1 483 373 476	1 486 595 990	1 489 882 162	1 493 236 530	1 496 609 799	1 499 799 408	10 429 710 767
Кипър	18 895 839	18 893 552	18 891 207	18 888 801	18 886 389	18 883 108	18 875 481	132 214 377
Латвия	138 327 376	138 361 424	138 396 059	138 431 289	138 467 528	138 498 589	138 499 517	968 981 782
Литва	230 392 975	230 412 316	230 431 887	230 451 686	230 472 391	230 483 599	230 443 386	1 613 088 240
Люксембург	14 226 474	14 272 231	14 318 896	14 366 484	14 415 051	14 464 074	14 511 390	100 574 600
Унгария	495 668 727	495 016 871	494 351 618	493 672 684	492 981 342	492 253 356	491 391 895	3 455 336 493
Малта	13 880 143	13 965 035	14 051 619	14 139 927	14 230 023	14 321 504	14 412 647	99 000 898
Нидерландия	87 118 078	87 003 509	86 886 585	86 767 256	86 645 747	86 517 797	86 366 388	607 305 360
Австрия	557 806 503	559 329 914	560 883 465	562 467 745	564 084 777	565 713 368	567 266 225	3 937 551 997
Полша	1 569 517 638	1 567 453 560	1 565 347 059	1 563 197 238	1 561 008 130	1 558 702 987	1 555 975 202	10 941 201 814
Португалия	577 031 070	577 895 019	578 775 888	579 674 001	580 591 241	581 504 133	582 317 022	4 057 788 374
Румъния	1 149 848 554	1 148 336 385	1 146 793 135	1 145 218 149	1 143 614 381	1 141 925 604	1 139 927 194	8 015 663 402
Словения	118 678 072	119 006 876	119 342 187	119 684 133	120 033 142	120 384 760	120 720 633	837 849 803
Словакия	271 154 575	270 797 979	270 434 053	270 062 644	269 684 447	269 286 203	268 814 943	1 890 234 844
Финландия	335 440 884	336 933 734	338 456 263	340 009 057	341 593 485	343 198 337	344 776 578	2 380 408 338
Швеция	248 858 535	249 014 757	249 173 940	249 336 135	249 502 108	249 660 989	249 768 786	1 754 315 250
Обединено Кралство	371 473 873	370 520 030	369 548 156	368 557 938	367 544 511	366 577 113	365 935 870	2 580 157 491
Общо ЕС-28	13 618 149 060	13 618 658 677	13 619 178 488	13 619 708 697	13 620 249 509	13 620 801 137	13 621 363 797	95 338 109 365
Техническа помощ (0,25%)	34 130 699	34 131 977	34 133 279	34 134 608	34 135 964	34 137 346	34 138 756	238 942 629
Общо	13 652 279 759	13 652 790 654	13 653 311 767	13 653 843 305	13 654 385 473	13 654 938 483	13 655 502 553	95 577 051 994

Източник: www.agroinnovations.bg – *Институт за агростратегии и иновации*¹

¹ www.agroinnovations.bg – Институт за агро стратегии и иновации

ДЕФИНИРАНЕТО НА НЯКОИ ОСНОВНИ ХОРИЗОНТАЛНИ ПРОБЛЕМИ И ПОУКИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТАРАТА ПРСР И ПРЕДЛАГАНЕ НА НАЧИНИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕТО ИМ В НОВИЯ ПРОГРАМЕН ПЕРИОД ЧРЕЗ ПРИЛАГАНЕ НА НОВАТА ПРСР ДО 2020 Г.

От началото на прилагане на старата ПРСР през периода от 2007 до 2013 г. и на база практиката от приложението на програмата може да се обобщят някои основни проблеми, които оказват неблагоприятна тенденция върху цялостното усвояване на финансовите средства по програмата, на нейната ефективност при прилагането ѝ, както и върху цялостното въздействие на програмата за развитие на селското стопанство в България.

Единият от проблемите, който се налага, е неравномерното усвояване на финансовите средства по програмата, по схемите, мерките и осите от нейния обхват. Тази неблагоприятна тенденция се формира като резултат на забавянето от администрацията на Фонда на одобрението на подадените заявления за подпомагане на земеделските стопани, по част от схемите и мерките, по които те кандидатстват. Налага се мнението, че по едни схеми и мерки одобрението става по-бързо в сравнение с други схеми и мерки, при които се дефинира голямо забавяне, което формира и този негативен процес, т.е. прилага се един неравномерен процес на одобрение на заявленията за подпомагане по различните схеми и мерки от ПРСР, което оказва влияние върху намеренията и интересите на земеделските стопани при реализиране на самите проекти в различните области на действие.

Другият фактор, който оказва влияние върху формирането на неравномерното усвояване на финансовите средства по програмата, е липсата на интерес или много нисък такъв по някои от предлаганите мерки за кандидатстване в сравнение с други схеми и мерки, които са атрактивни и при тях интересът е много по-голям, т.е. формира се един дисбаланс по отношение на атрактивността на обхвата на предлаганите различни схеми и мерки от програмата.

Не на последно място се налага и тенденцията за забавеното изпълнение от страна на фермерите на вече одобрени и контракутувани с Фонда проекти. В някои от случаите стопаните имат одобрен проект и подписан договор за финансово подпомагане с Фонд „Земеделие“, но поради определени причини се забавя изпълнението на проекта или въобще не се реализира. Това неминуемо оказва влияние върху общата

усвояемост на финансовите средства по програмата, като може да се стигне и до намаляването на тези общи реализирани средства, при положение, че инвестиционният проект въобще не се изпълни от стопанина. Това забавяне може да бъде продиктувано от различни причини, например инвестицията е извършване на СМР, което изисква по-дълъг период на изпълнение, невъзможност за осигуряване на надеждни партньори за изпълнение на предвидените инвестиции, необходимост от извършване на задълбочени проучвания и анализ за издаване на съответно разрешително за извършваната инвестиция и др.

Евентуалните мерки за преодоляване на този проблем могат да се предложат в повишаване нивото на информираност на земеделските стопани както по отношение на обхвата и възможностите на програмата, така и по отношение на основните и задължителни изисквания, които следва да изпълнят и сроковете за изпълнение на предвидените инвестиции или други мероприятия по проектите им. По този начин ще се повиши и насърчаването на кандидатите да кандидатстват за получаване на европейки средства, но при ясни условия и запознаване с процедурите и сроковете им за изпълнение.

Другият проблем, който се оформя при прилагането на ПРСР от стария програмен период, е затрудненият достъп до осигуряване на финансови средства на земеделските стопани за реализиране на проектите им.

В много от случаите при реализиране на одобрения проект от земеделския стопанин се изисква т.нар. самоучастие, което е обикновено в размер на 10, 20 или 30% в зависимост от интензитета на безвъзмездно подпомагане по различните схеми и мерки от програмата. За да изпълни проекта, е нужно фермерът да осигури тези допълнителни финансови средства над одобрения размер на безвъзмездно финансиране, което в много случаи се оказва проблемно, особено за инвестиционните проекти, които се реализират в по-голям размер. Реализирането на проекта става предварително, чрез цялостното му изпълнение на заложените намерения, и след това следва извършване на проверка от страна на администрацията и отпускането на безвъзмездната финансова помощ, подписана по проекта. Ето защо е необходимо осигуряване на цялостния финансов размер за изпълнение на проекта, и едва след неговото коректно реализиране се превежда одобрената финансова помощ.

През стария период на действие на програмата по някои от мерките се предвиждаше отпускане на авансово плащане за изпълнение на проекта. Но тези авансови плащания бяха в малък

процент – 20%, което оказваше сравнително малка помощ на стопаните в намеренията им да реализират цялостно и предварително одобрения инвестиционен проект.

Бяха предприети мерки за увеличаване на авансовото плащане за изпълнение на проектите, като то достигна до 50% по някои от тях, което ще окаже благоприятно влияние върху реализирането на инвестиционните намерения.

Евентуалните мерки за осигуряване на необходимите свободни финансови средства за земеделските стопани може да се разглеждат в насока облекчаване на условията на търговските банки, за отпускане на кредити за агробизнеса при облекчени условия и изисквания, както и гаранционната схема, разработена от НГФ, с издаване на безплатни гаранции за обезпечаване на вземането на фермерите. В последните 2-3 години финансови средства се отпускат и от т.нар. небанкови финансови институции, но те са предназначени предимно за закупуването на земя и в по-малка степен за инвестиции и закупуване на специализирана селскостопанска техника и прикачен инвентар.

Следващият проблем, който се формира, е свързан с огромните закъснения при обработката на подадените заявления за подпомагане от земеделските стопани. Това е един много съществен проблем, тъй като често по нормативна уредба срокът за обработка на проектите е до 2-3 месеца от приключване на приема, а в действителност обработката и одобрението от администрацията се извършва до 1-2 години след започването на приема. Това е един много сериозен проблем, тъй като предложенията за финансиране се подават в конкретната стопанска година при конкретни параметри и изисквания, а впоследствие има случаи, при които се преминава в друга стопанска година и стопанинът не е на ясно дали ще трябва, и дали ще може да изпълни тези намерения, при положение че има огромна забавяне и неяснота за това дали въобще проектът ще му бъде одобрен за финансиране или не, и дали да започва да изпълнява дейностите по него чрез осъществяване на кредитиране, отношения с доставчици партньори по проекта и т.н.

Другият фактор, който оказва влияние върху забавянето на обработката на проектите на земеделските стопани, е неправилното планиране на предстоящи приеми по различните схеми и мерки от Разплащателна агенция. Това води до увеличаване на обема на работа за администрацията и то по различни схеми и мерки, с приложението на различни изисквания и различна на нормативна уредба, което води до огромно забавяне и надхвърляне на административния и оперативен

капацитет на служителите. Освен административна обработка в някои от случаите се изисква и предварително посещение на място и извършване на проверка на стопанството на кандидата, което също забавя цялостното разглеждане и одобрение на проекта.

В тази насока мерките за намаление на проблема се наблюдава в изготвянето на предварителни индикативни графици от Фонд „Земеделие“, при които предварително са фиксирани датите и сроковете на кандидатстване по различните схеми и мерки от предстоящата кампания, което ще доведе до намаляване на неопределеността за кандидатите. Тези графици се обявяват публично, на страницата на Фонда, откъдето всеки може да се запознае с тях и тяхното приложение в бъдеще време. Въведен е принципът на ротация и командироване на служители от една дирекция в друга с цел по-бързото обработване на по-големия брой заявления в дирекцията, за сметка на по-слабо натоварената друга дирекция.

Друга мярка за намаление на забавянето е назначаването на служители за оказване на помощ със временна трудова заетост за периода на кампанията и натоварването по нея. Някои от мерките от старата програма бяха децентрализирани и обработката и одобрението им вече става на регионално ниво, например мерки 112, 114, 141.

Друг важен проблем, който възниква и се налага като неблагоприятна тенденция, е голямото забавяне на изпълнението на проектите. Практиката показва, че това забавяне се отнася предимно за големи инвестиционни проекти, при които е предвидено изпълнението на процедури за възлагане на обществени поръчки за реализиране на проекти от публични бенефициенти. Това са предимно общини, обучителни организации и др. Това забавяне се дължи на факта, че сроковете за възлагане на обществени поръчки са дълги, процедурите сложни и неясни, като в повечето случаи имаме и обжалване на някои от неспечелилия кандидат за изпълнение на дадена инвестиционна дейност. Друг неблагоприятен фактор в страната е политическият риск, като той се поражда от смяната на ръководството на общината, което може да доведе и до по-голямо забавяне или въобще на неизпълнение на проекта. При това забавяне отношение оказва и слабият административен капацитет на моменти в общините кандидатки, при които няма изградени специализирани отдели и служители с нужната подготовка и се допускат множество грешки и неточности при изписването и защитата на проекта.

Това забавяне на изпълнението на тези проекти може да окаже сериозно влияние върху общото усвояване на финансови средства по

програмата, защото обикновено тези проекти са на голяма стойност, и забавянето или неизпълнението дори, ще повлияе върху общото неизпълнение на финансовата рамка на програмата.

Следващата негативна тенденция, която се налага, е нарушената обратната връзка с кандидатите по съответните схеми мерки от обхвата на програмата.

Обратната връзка с бенефициентите по ПРСР е много важна по отношение на цялостното усвояване на финансовите средства. Чрез постигане на добра комуникация и информираност се повишава нивото на подадените заявления за финансово подпомагане. От друга страна, се намаляват грешките и неточностите по проекта, както и се спестява времето за неговата обработка. При обратната комуникация с кандидатите се формират и тенденциите за налагащите се и променящи нужди и интереси на земеделските стопани през годините. Тези нови тенденции е необходимо да бъдат адаптирани към новите условия и правила за изготвяне на изискванията и условията в нормативните уредби за подпомагането по програмата.

Важна стъпка за разрешаване на този проблем ще бъде направена при организиране на кръгли маси за проблемите на селското стопанство, дискусии по места и региони, организирани от специализираната администрация с цел запознаване на новостите в нормативната уредба, провеждането на анкети и проучвания сред земеделските стопани с цел дефиниране на реалното състояние на сектора и запознаване с проблемите в него.

Една от тенденциите, която се формира, е че при осигуряване на допълняемост между отделните схеми и мерки от ОСП ще се получи по-високо ниво на усвояване на финансовите средства по ПРСР.

Финансовите инструментите на ОСП, които се прилагат за успешното усвояване на европейските финансови средства, са Първи и Втори стълб на политиката. Чрез осигуряване на една допълняемост между стълбовете се налага мнението, че се увеличава обемът на усвоените средства по ПРСР. По Първи стълб от ОСП се изплащат млрд. лв. директно подпомагане към земеделските стопани през всяка година както от стария програмен период, така и през новия програмен период. Това директно подпомагане е сигурно и регламентирано през годините и то може да послужи като финансова основа за реализиране на даден инвестиционен проект от фермера по Втори стълб от ОСП, т.е. реализиране на инвестиционен проект по ПРСР чрез получени финансови средства по първи стълб. При получаване на средства за директно подпомагане, стопанинът може да планува да реализира

инвестиция по ПРСР именно чрез тези средства, които ще му бъдат необходими да осигури своето самоучастие в проекта. Но се налага тенденцията, че тази допълняемост важи и се прилага в по-голямата част за големите земеделски стопанства. Те получават по-големи директни субсидии и по този начин формират финансови остатъци по дейността, които могат да им послужат за реализиране на инвестиционен проект по ПРСР чрез тези остатъчни финансови средства. За малките и средни земеделски стопанства тази допълняемост се реализира по-трудно и няма да може да окаже благоприятно въздействие върху общото усвояване на финансовите средства по ПРСР. Малките стопанства получават ограничен размер субсидии по Първи стълб и те се използват предимно за осъществяване на текущата селскостопанска дейност на стопанството.

Другият начин на допълняемост се осигурява чрез изпълнението на седемте оперативни програми, съфинансирани от структурните и Кохезионен фонд.

„Оценката на изпълнението и въздействието на ПРСР е изключително важна. В тази връзка бяха предприети целенасочени усилия за изграждане на партньорства с всички заинтересовани лица. Основните участници са представители на браншовите организации, на селскостопанския и преработвателния бизнес, други дирекции и структури на МЗХ, както и представители на местни и централни администрации. Важни са контактите, които се поддържат с членовете на КН, и постоянните работни групи към КН. Също така обратна връзка и оценка на прилагането на ПРСР се получава от журналистите, специализирали се в отразяване на темата. Редовно се организират срещи с различни асоциации, създадена е постоянна приемна в сградата на МЗХ, участие в семинари, кръгли маси и др.“².

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕТО НА КОРИГИРАЩИ МЕРКИ И ДЕЙСТВИЯ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА НОВАТА ПРСР (2014-2020) С ЦЕЛ УСПЕШНОТО УСВОЯВАНЕ НА ПЛАНУВАНИЯ ФИНАНСОВИ РЕСУРС

„Опитът от прилагането на Програмата в програмния период 2007-2013 г. показва, че причините за установените грешки са свързани както с дейността на Управляващия орган и на Разплащателната агенция, така и с бенефициентите и се основават най-общо на неспазване на изискванията за допустимост“³.

² Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

³ Програма за развитие на селските райони на Република България, 2014-2020 г.

Във връзка с приложението на старата ПРСР (2007-2013) и отчетени анализи и тенденции се налагат изводите за прилагане на следните коригиращи мерки в приложението на новата ПРСР до 2020 г., които да доведат до по-успешно усвояване на финансовите средства по програмата.

Налага се мнението, че допусканите грешки при провеждане на процеса на усвояване на средства от ПРСР са както от самите бенефициенти, така и от администрацията на Разплащателния орган. Затова процесът на намаляване на тези грешки ще бъде един сложен и продължителен административен акт, който трябва да обхване основните участници в процеса – администрацията и кандидатите. От страна на кандидатите това са малките, средните и големите земеделски стопанства, както и общините, и обучаващи организации, които имат интерес от усвояване на повече финансови средства от ПРСР. От страна на административните органи това са Управляващият орган, Разплащателната агенция, Комитетът по наблюдение, специализираните браншови организации, неправителственият сектор и други партньорски сходни организации.

Спрямо бенефициентите на ПРСР могат да бъдат приложени следните препоръчителни коригиращи мерки:

- Повишаване на административния капацитет на земеделските стопани чрез участие в специализирани обучения, консултации, изложби, търгове и дебати по проблемите на селското стопанство както на местно, така и на национално ниво.

- Повишаване на нивото на публичност спрямо кандидатите по схемите и мерките от програмата чрез провеждане на разяснителни медийни и информационни кампании, публикуване на общодостъпни места на условията, изискванията и критериите по различните схеми и мерки, издаване на брошури, дигитални и наръчници за прилагане на правилата за европейско финансиране по Втори стълб от ПРСР. В тази връзка могат да бъдат организирани и изнесени приемни и командировани служители в най-отдалечените и икономически слабо-развити селски райони, където на практика да бъдат обяснени и приложени изискванията и правилата за финансово подпомагане.

- Изготвянето на нормативните уредби да бъде ясно и точно формулирано, без да има двусмислие и тълкуване по текстовете. Много често самите текстове не могат да бъдат правилно разбрани и в последствие приложени при реалното кандидатстване на фермерите по програмата. Налага се да се извършват консултации с трети лица, консултантски фирми, а това оскъпява процеса и го удължава във

времето, което оказва неблагоприятно влияние върху намерението на стопанина за кандидатстване по програмата.

- Плануване и въвеждане на система за кандидатстване по електронен път от земеделските стопани. За дадена част от стопаните може да се окаже приемлива, защото ще се намали времето за кандидатстване, както и прекият контакт между служителя и кандидата с цел избягването на негативни практики. Но от друга страна, тази електронна система крие рискове, защото не всеки земеделски стопанин би могъл да се справи с тези още по-трудни и специфични технологични практики за кандидатстване по електронен път.

- Намаляване на изискуемите административни документи, които се изискват от фермера и се издават от институции, намиращи се под шапката на земеделското министерство. Тези документи могат да бъдат осигурени от служителя чрез осигуряването му на служебен допуск до нормативната база на сходните земеделски институции.

- Въвеждането на по-голяма степен на децентрализация за повечето мерки и схеми по програмата и прилагането на опростени правила за допустимост на кандидатите чрез изготвяне на заявленията им за подпомагане на регионално ниво.

Спрямо администрацията, която е отговорна за прилагането на ПРСР, могат да бъдат приложени следните препоръчителни коригиращи мерки:

- Подобряване на системата за извършване на вътрешна оценка и класиране на подадените проектни предложения от страна на земеделските стопани

- Осигуряване на публичност и прогнозируемост при оповестяването на предстоящите приеми по програмата през настоящата кампания.

- Изготвяне и подобряване на подхода при обявяване и одобряване на допустимите разходи чрез приложението на стандартни таблици, разчети, цени, фиксирани стойности за единица продукт или разход за единица декар.

- Изготвяне на една обща електронна система за достъп на всички служители по степен на компетентност в системата на земеделието с цел издаване и служебно получаване на изискуеми различни административни документи от различните служби при кандидатстването на даден бенефициент.

- Повишаване нивото на вътрешен контрол и организация на служителите в държавната администрация, отговорни за прилагането на обхвата на действие на програмата.
- Повишаване на административния капацитет на администрацията чрез организиране и провеждане на обучения, семинари и посещения в централно управление на Фонда, където да добият повече опит и умения.
- Намаляването на срока за обработка и одобрение на проектите чрез въвеждането на кратки срокове и активна комуникация вътре в системата на Разплащателна агенция.
- Подобряването на пряката и обратната връзка с кандидатите с цел запознаване и дефиниране с промените и предизвикателствата пред селското стопанство и отразяването на тези тенденции в следващия етап от изготвянето на нормативните уредби по програмата.
- Осигуряване и прилагане на по-широко ниво на публичност и информираност на обществото и по-специално заетите в селското стопанство за възможностите и начините, които им дава приложението на обхвата на ПРСР в България.

ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА НОВАТА ПРСР И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СЕЛСКОТО СТОПАНСТВО В БЪЛГАРИЯ ДО 2020 Г.

Видно от гореизложените анализи, таблици и разчети, се налага мнението, че за външното финансиране за селското стопанство в България са планирани над 2 338 783 996 млрд. евро. Този финансов ресурс въобще не е малък – напротив – това е една огромна сума, която следва да бъде успешно усвоена и отчетена пред ЕС. За успешното ѝ усвояване обаче влияние оказват редица фактори и изисквания. На първо място, за да бъде ефектът оптимален, трябва да бъде приложено балансирано и равномерно усвояване на финансовите средства както по отношение на кандидатите, така и по отношение на секторите на селското стопанство в България. Трябва да се въведе принцип на равнопоставеност и по отношение на географските райони, за които е предназначен финансовият ресурс.

Спрямо земеделските стопани трябва да бъде приложено опростяването на тежките административни процедури – формулиране на кратки, точни и ясни изисквания при кандидатстване. Самите документи за кандидатстване трябва да бъдат унифицирани и утвърдени за всички кандидати, като се осигури свободен достъп до тях чрез интернет страниците на управляващият орган.

За да няма двусмислия и неправилни тълкувания на нормативната уредба, трябва да бъдат фиксирани и критериите за допустимост на даден инвестиционен и други проекти, т.е. кои са точните критерии за класирането и реализирането на дадения проект.

В тази връзка трябва да се хармонизират еднозначно и действащите нормативни уредби в Р България и Европейското законодателство. Не са малко случаите, при които има различия, и е необходимо да се тълкуват нещата по различен начин. С цел улесняване на процедурата по реализиране на проекти в сферата на земеделието е необходимо и синхронизиране на нормативната уредба на Управляващия орган с нормативните уредби на финансиращите институции, т.е. банките. Много често се налага теглене на кредит за изпълнение на проекта, но изискванията на Управляващия орган са едни, а на банките съвсем други, което възпрепятства успешното реализиране на даден земеделски проект.

В първия програмен период и старата ПРСР имаше проблем и с точното и ясно идентифициране на т.нар. допустими разходи за изпълнение от кандидата. Необходимо е да се въведат едни общи, утвърдени критерии или референтни суми, под формата на финансови таблици или разбивка за разходи за единица труд или единица продукт с цел точното задаване на параметрите по инвестиционния проект и правилното му изпълнение при точни фиксирани финансови параметри. Така се намалява финансовият риск от неизпълнение на проекта, намалява се администрирането на процеса и за земеделския стопанин, и за администрацията. Всичко това би довело до един по-голям процент усвояване на финансовия ресурс по новата ПРСР до 2020 г.

В старата ПРСР се налагаше да бъдат предоставяни множество писмени и съгласувателни документи от кандидатите, които се издават от различни институции, но намиращи се под шапката на МЗХ – например – РИОСВ, БАБХ, ОСЗ и др. Нужно е да се направи генерална промяна и да се осъществи една електронна връзка между всички тези институции, намиращи се в сферата на земеделието с цел опростяване и намаляване на нормативната тежест при кандидатстването по различните схеми и мерки от новата ПРСР. Издаването на всеки един писмен документ е съпроводено с входиране на заявление и отнема определено време – между 7 и 14 дни, а в някои случаи и по-голям период. Това затруднява процеса по кандидатстване, реализиране на проекта и усвояване на финансовите средства по програмата.

Налага се мнението, че трябва да се отдели сериозно внимание и на повишаване на административния капацитет както на кандидатите земеделци, така и на администрацията на Управляващия орган. С утвърждаването на новата ПРСР са приложени и някои промени в нормативната уредба. Именно чрез организиране на обучителни курсове и земеделски семинари трябва да се повишат познанията на участниците в нелекия процес по разработване, реализиране и усвояване на финансовите средства по новата ПРСР.

Голяма част от старата ПРСР беше централизирана, което затрудняваше процеса на общуване и пряка връзка с кандидатите по европейските проекти от ПРСР. Необходимо е в по-голяма степен да бъде децентрализирано изпълнението и управлението на новата ПРСР с цел облекчаване на оперативните процедури при усвояване на финансовите средства от новата ПРСР. В тази насока вече бяха децентрализирани мерките 6.1. – „Създаване на стопанства за млади фермери“, както и 6.3. – „Стартова помощ за развитие на малки стопанства“ от новата ПРСР.

Друг негативен ефект върху усвояването на средствата от новата ПРСР може да окаже и продължаващата и неотшумяла все още и в пълна сила финансово-икономическа криза. Свидетели сме на това, че във връзка с възникване на непредвидени ситуации и нуждата от финансови средства се редуцират финансовите средства, отделени за развитие на земеделието. Финансовата криза има своето проявление както в България, така и в останалите страни членки и целия ЕС. Това води до несигурност в международните аграрни пазари, стокообмена между отделните страни и търговски партньори на България в земеделието и хранително-вкусовия бранш. Тази несигурност може да доведе до намаление на търсенето и износа на родна земеделска продукция на международните аграрни пазари. В същото време не сме защитени и от т.нар. нерегламентиран внос на земеделска продукция и чрез налагането на дъмпингови, неконкурентни цени на земеделската продукция отвън, сме обречени на слаба реализация и на родните земеделски пазари.

През 2016 г. е факт излизането на Великобритания от ЕС. Това също ще окаже влияние върху формирането и прилагането на ОСП към останалите страни членки на ЕС, както и за България. Това е един пример за възникване на непредвидена ситуация, която обаче оказва неблагоприятно влияние върху разпределението на финансовите средства върху останалите страни членки и преформатиране на финансови рамки, условия, изисквания и др. административно-

финансови условия и изисквания за общността. Разбира се, това е външен, международен проблем, който ще окаже по-слабо влияние върху финансовите средства и пазари в селското стопанство в България.

По време на старата ПРСР не беше постигнат баланс за развитие на отделните селски райони. Една голяма част от финансовите средства бяха насочени и усвоени в определени райони за сметка на други такива. Това доведе до неравномерно развитие на селските райони и намаляване на различията между тях. Не беше постигнат изцяло и социалният ефект от прилагането на старата ПРСР. Безработицата в селските райони не спадна значително, напротив, стигна се до намаляване на квалифицираната работна ръка поради слабо развитие на даден селски район и неконкурентно заплащане на земеделския труд. Въведоха се т.нар. едnodневни трудови договори, но те в по-голяма степен затрудниха земеделските стопани, отколкото да ги улеснят. Целта беше държавата да изкара на светло сезонния характер в селското стопанство и заплащане на по-голям брой осигуровки за държавната хазна. Но за земеделския стопанин това беше едно допълнително затруднение – сключване на едnodневен договор, отчитане пред институциите, водене на допълнителна отчетност, което не доведе до желанния ефект за земеделските производители.

В новата ПРСР трябва да се насочи внимание и стимулиране на качество в производството, за сметка на количеството. Нараства цената на използваните ресурси и материали за производство – цената на земята се увеличава, цената на труда се увеличава, водни ресурси и др. Именно заради тези повишени цени на производство трябва да се преследва и по-висок стандарт на производство и преработка на земеделската продукция с цел конкурентоспособност на вътрешния и международен аграрен пазар.

Друг неблагоприятен фактор върху усвояването на финансовите средства от новата ПРСР може да окаже глобалната промяна на климата, на която всъщност сме свидетели в последните 1-2 години. Свидетели сме на топла и кратка зима и на по-продължително и сухо лято, което ще доведе до намаляване на произведената продукция и намаление на реализацията ѝ. Не бяха малко и други природни бедствия като наводнения, които доведоха до загуби на големи земеделски площи и територии, възникване на пожари, които в сезона на активната кампания също нанасят огромни щети върху бъдещата земеделска продукция.

В новата ПРСР е засилена ролята на т.нар. биологично или екологично земеделие. Това се налага поради факта, че през последните години и през стария програмен период се констатира увеличение на замърсяването на околната среда чрез производствени дейности, транспорт, туризъм и прилагането на конвенционално земеделие. Целта на мярката „Биологично земеделие“ е да стимулира земеделските стопани да произвеждат земеделска и селскостопанска продукция с биологичен произход. Това ще доведе до по-малко замърсяване на околната среда и производство на екологично насочени земеделски стоки и продукти. Получаването на по-голям размер на субсидиите за биологично и агроекологично земеделие също е съществен стимул за стопанина.

Във връзка с направеното научно изложение се оформят и няколко негативни тенденции по отношение на приложението на ПРСР в нашата страна. Чрез начините на усвояване на финансовите средства по програмата се формираха негативни практики за опити за измама и корупция на различни нива с тези не малко европейски средства. Усвояването на финансовите средства създаде и формира отношението между големи и малки земеделски стопани и борба за завладяване на по-голям дял обработваема земя. Европейското подпомагане по Втори стълб от ОСП доведе до изкривяване на конкурентоспособността на целия аграрен сектор, т.е. едни подотрасли се развиват с по-висока скорост за сметка на други отрасли. Малките и средни земеделски стопанства са поставени в положение на почти ограничен достъп до финансовите средства по ПРСР поради невъзможността да формират стабилен финансов доход и участие по инвестиционните мерки и схеми от програмата. Създават се все повече големи и икономически независими земеделски стопанства, формирани от усвояването на голям размер финансово подпомагане по ПРСР за сметка на малки и ограничени в своята дейност и свобода земеделски стопани, зависещи от волята и действията на големите. Чрез неправилното прилагане на изискванията на програмата се създадоха и не малки финансови проблеми за земеделските стопани, които бяха подведени и поставени в невъзможност да реализират своите конкретни бизнес идеи. В сферата на земеделието бяха формирани не малко изкуствено създадени условия и фиктивни земеделски стопанства с цел използване на възможностите за достъп до европейски финансови средства. Между големите земеделски стопани има и икономическа

свързаност, която в последно време все повече се утвърждава и налага като практика на действие и изразяване на монополно, а не пазарно ориентирано селско стопанство. Създадоха се и голям брой браншови и специализирани организации в сферата на земеделието, чиято основна цел не е да защитават интереса на селското стопанство и земеделския стопанин, а лекия и пряк достъп до европейското финансиране по Втори стълб от ПРСР, което се характеризира с голям интензитет на финансовото безвъзмездно подпомагане.

„Съгласно учените от БАН „Аграрната политика на България е най-скъпата икономическа политика в управлението за последните 25 години, в която са вложени милиарди левове, но без адекватен ефект за икономиката на страната. До този извод стигат учени от Икономическия институт към БАН, които в годишния си доклад за 2015 г. изследват състоянието на селското стопанство и неговата роля за българската икономика“⁴.

„Има няколко категорични доказателства, че европейските „инвестиционни“ проекти се оказаха по-скоро вредни, отколкото полезни за развитието на българските селски региони и агро бизнес. Като се започне от предприсъединителната програма САПАРД, ПРСР 2007-2013 и стигнем до скандалните особености на новата ПРСР 2014-2020, то окончателният резултат и обективна фактология показват редица негативи на т.нар. Обща селскостопанска политика (ОСП). Каквито и пари да се наливат за рекламни клипове и билбордове в нейната пропаганда, то дори за фермерите с основно образование вече е напълно ясно, че европейската политика донесе много повече беди на българското фермерство и села, отколкото дори най-големите песимисти очакваха“⁵.

ОБОБЩАВАЩИ ИЗВОДИ

Земеделието е сектор от икономиката на България. То е един от най-трудно прогнозируемият сектор за развитие, тъй като факторите, оказващи влияние върху него, са различни – вътрешни и външни. Непредвидим сектор е, защото никой земеделски стопанин не може да предвиди и определи каква ще е земеделската година, дали ще има благоприятни атмосферни условия за развитие и производство на

⁴ www.sinor.bg, БАН: „Прилагането на селскостопанската политика на ЕС разруши земеделието у нас“, 03.06.2016 г.

⁵ www.fermer.bg, „Европейските проекти и субсидии всъщност се оказаха вредни за фермерите и селата в България!“, 10.06.2016 г.

реколта. От друга страна, можем да кажем, че земеделието е и предвидим сектор на развитие, поради факта, че то е силно обвързано с европейските субсидии, които получава, и което финансиране не е гарантирано за други сектори от икономиката. Т.е. селското стопанство в България има един минимален обем на усвояване на финансови средства чрез европейското подпомагане, които гарантират известна стабилност, но това въобще не е достатъчно, за да го определим селското стопанство като стабилен и предвидим сектор на икономическото развитие в страната ни.

Очертава се тенденцията, че трябва да се намери и изгради един баланс между тази т.нар. предвидимост и очертаване на една основна, сигурна финансова рамка за развитие на селското стопанство в България чрез получаване на европейско финансиране. Т.е. от една страна, родното ни земеделие е сигурно, че ще получи немалък външен финансов ресурс, но не е сигурно и дали правилно ще бъде разпределен той, а също и дали ще доведе до формиране на стабилна селскостопанска политика в страната ни. Това е един смущаващ факт, който трябва да бъде променен в бъдеще време чрез прилагане на правилни и различни от досегашните финансови техника за усвояване на външен финансов ресурс.

През 2016 и 2017 г., както и в бъдещите 2-3 години, селското стопанство в България ще се развива под знака на европейското финансиране – ежегодните субсидии за директно подпомагане по СЕПП и схемите и мерки по новата ПРСР. Именно европейското финансиране се оказва основният източник за усвояване на финансови средства в земеделието ни. Но въпреки огромния финансов ресурс, все още не може да се определи еднозначно, че той оказва благоприятно влияние за развитие на земеделието. Съществува и се налага мнението за оказване на ограничена роля на европейското финансиране върху развитието на селското стопанство. Вероятно ще продължат процесите по увеличаване на обработваемите земеделски площи като основен източник за получаване на субсидии, както и процесът на комасиране, окрупняване на земеделските масиви. Все по-голяма част от европейското финансиране ще продължи да попада в ръцете на едрите, крупни земеделски стопанства за сметка на дребните и средни такива. Става на въпрос и за европейските субсидии по СЕПП и за схемите и мерките по ПРСР. Подпомагането по Първи и Втори стълб от ОСП са взаимно свързани по-между си, те са част от прилагането на една обща селскостопанска политика. Но за съжаление в България нещата са на другия полюс. Връзката между двата стълба на ОСП е прекъсната и

нарушена, имаме дисбаланс при осъществяването ѝ. Налага се мнението, че малките и средни стопанства, които са повече на брой и са гръбнака на земеделието ни, са ошетени и не могат в пълна степен да се възползват от Втори стълб на подпомагане, получавайки и по-малко директно подпомагане по Първи стълб. Те получават директни субсидии по СЕПП, които са малко и не водят до увеличаване на производствения им обем и капацитет на земеделските стопанства, т.е. имат нужда от допълване на дохода. По този начин са неконкурентноспособни и им липсва необходимият финансов ресурс и капацитет, за да подготвят и реализират инвестиционен проект по някои от схемите и мерките на новата ПРСР. Както знаем, там проектите са сложни, изискват много документация, отчетност и финансов ресурс. Така малките и средни стопанства се задоволяват с получаване на ежегодни директни подпомагане по СЕПП по Първи стълб от ОСП, но не и пълноценно участие и усвояване на финансови средства от Втори стълб на политиката.

Първи и Втори стълб на ОСП са по-благоприятни към развитието и функционирането на големите земеделски стопанства. Те, имайки повече обработваема земеделска земя, получават значителния финансов ресурс от Първи стълб на ОСП и формират икономии от мащаб на полученото директно подпомагане, като нямат нужда от допълване на дохода. Това формиране на икономии от подпомагането води до развитие на стопанствата им, увеличаване на техния капацитет и възможност за кандидатстване по Втори стълб на ОСП, където вече могат да се реализират и инвестиционни проекти. Всичко това води до увеличаване на техния капацитет – селскостопанска техника, материална база, внедряване на нови технологии и иновационни селскостопански продукти.

Дисбаланс наблюдаваме и по отношение на обема на средствата по двата стълба – по Първи стълб имаме над 5 млрд. евро за директно подпомагане, а по Втори стълб – малко на 2 млрд. евро за проекти по ПРСР, т.е. финансовите средства за директно подпомагане са 2 пъти и половина повече от средствата по инвестиционни проекти по ПРСР. На пръв поглед това е факт и написано на книга изглежда и звучи добре. Но де факто, на практика нещата съвсем не са добре и не стоят така, както изглеждат от страни. Оформя се изводът, че това разпределение също не е балансирано, напротив – то е вредно за развитието на земеделието в България. Основните аргументи в тази насока са следните: по СЕПП броят на кандидатите е много голям – около 115 000 заявления, и огромният ресурс по схемата всъщност се

разпределя между много на брой кандидати, които усвояват средствата над 99 %. Но основният финансов пакет по СЕПП се усвоява от малко на брой, но големи земеделски стопанства. По Втори стълб обаче нещата не стоят така – тук вече финансовият ресурс е по-малък – малко на 2 млрд. евро, но в същото време той се усвоява от много по-малък брой кандидати. Това означава, че тук основните кандидати са големите земеделски стопанства и този ресурс е насочен главно към тях.

Налага се изводът, че разпределението по двата стълба от ОСП е нехармонично, неправилно и облагодетелства усвояването на по-голям обем от финансови средства от големите земеделски стопанства за сметка на малките и средни стопанства.

Преструктурирането е основен приоритет от прилагането на ОСП и усвояването на милиардите левове финансово подпомагане. Но и то ще бъде приложен еднозначно – само за част от земеделските стопанства в България. Оформя се мнението, че по-голямата част от земеделските стопанства трябва да бъдат преструктурирани с цел да изпълнят някои условия и изисквания за изпълнение на европейските изисквания и да получат по-лесно външно финансиране. Това е приоритетна цел, залегнала в ОСП и важаща за всички земеделски стопанства. Но тя реално ще намери приложение само за една част от земеделските стопанства, и то за по-големите такива. Те ще получат „лъвския пай“ от финансовия ресурс и ще могат да приложат някои промени с цел успешното им преструктуриране. Ще започнат да развиват модерно земеделие – внедряване на иновативни и биологични методи на развитие, нови технологии, обучения и др. Малките и средни стопанства на базата на получен сравнително по-малък финансов ресурс много по-трудно или въобще няма да могат да извършат това жизнено необходимо реструктуриране и така косвено ще бъдат обречени на неуспех. Т.е. и тук общата цел, която се поставя чрез усвояването на големия външен финансов ресурс и се отнася за всички земеделски стопанства, за тяхното преструктуриране, ще бъде постигната само за част от тях, което ще изкриви общата картина на структурата на селското стопанство в България и ефекта от усвоените европейски финансови средства.

Оформя се изводът, че и в бъдеще тази несиметричност на подпомагане по двата стълба на ОСП ще окаже по-скоро неравномерно въздействие върху развитието на селското стопанство в България, отколкото да доведе до постоянно и равномерно развитие на земеделските стопанства. Това е един парадокс, тъй като двата стълба

от ОСП трябва да изпълняват ролята на един взаимодопълващ се и взаимнозамеждаем финансов инструмент за по-лесно достигане и усвояване на финансови средства до всички земеделски стопани в България, което да доведе до развитието на земеделието като цяло. В България обаче това не е така, именно на база на научния анализ, представен по-горе.

Налага се тенденцията, че се наблюдава един огромен дисбаланс в структурата на земеделските стопанства в България, както по отношение на техния брой и големина, така и по отношение на финансовите средства, които получават. С цел премахване на този дисбаланс беше и приложена новата ОСП с нейното основно проявление – премахване на различията и развитието на селското стопанство. Но за съжаление, се налага обобщението, че именно ОСП, която се реализира в България, доведе до утвърждаването на този дисбаланс спрямо земеделските стопанства и в никакъв случай не спомага за равномерното им развитие и премахване на различията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Във връзка с направения научен анализ се налага обобщението, че при усвояването на финансови средства през периода 2007-2013 г. и плануването на усвояване на финансови средства от европейските програми до 2020 г. се очертава проявлението на няколко основни дисбаланси в селското стопанство в България:

1. Дисбаланс по отношение на финансовите средства по двата стълба на ОСП, т.е. неравномерно разпределение на огромния финансов ресурс.

2. Дисбаланс по отношение на структурата на земеделските стопанства във връзка с усвояването на средствата по двата стълба от ОСП, т.е. продължаване на тенденцията на формиране и утвърждаване на малко на брой големи стопанства и много на брой малки и средни стопанства.

3. Дисбаланс по отношение на възможностите за усвояване на средствата по двата стълба от ОСП от земеделските стопанства, т.е. огромният финансов ресурс отива при големите земеделски стопанства за сметка на малките и средни такива.

4. Дисбаланс в развитието на селското стопанство и отделните сектори в него, т.е. проявлението на по-горе цитираните дисбаланси водят до неравномерно развитие на отделните сектори в селското

стопанства и развитие на отделните географски селски райони в страната ни.

Формирането на тези няколко дисбаланса са нещо нетрадиционно за страна членка на ЕС и това тяхно проявление е учудващо и нелогично.

Нужно е провеждане и реализиране на една фундаментална промяна в сферата на земеделието и принципите на усвояване на финансовите средства, които да доведат до развитието на едно устойчиво, модерно и иновативно селско стопанство, което да бъде формирано на принципа на пазарното ориентиране, а не на принципа на сигурното директно подпомагане, което всъщност води до неговото ограничаване.

В какво може да се състои тази генерална промяна. Разбира се, това е един много труден и сложен процес, който изисква и немалко време за анализ, развитие и приложение. Формира се нагласата, че към момента системата за европейско подпомагане е твърде централизирана и сложно администрирана. Плановите, графици и финансовите разчети се правят директно в Брюксел и се спускат за изпълнение към съответните страни членки. Въведени са критерии, които в съвременното развитие на селското стопанство и глобализацията на ЕС може би не са толкова актуални. Например дискусиата и проблемът с напускането на Великобритания от ЕС поражда не малко въпроси и загадки за бъдещето развитие на селскостопанската политика в целия ЕС.

Налага се изводът, че процедурата трябва да бъде до известна степен децентрализирана и състояща се от конкретен анализ за отделните страни и тенденциите на развитие на селското стопанства в тях. Не може под един общ знаменател да се поставят всички страни и основният критерий да бъде дали си стара страна членка или нова, и на тази база да получаващ различен процент финансово подпомагане. Трябва да се отчитат спецификата на земеделието, декари обработваема площ, географски фактори, демографски фактори, човешки ресурси и др. водещи компоненти, т.е. да се изгради и приложи индивидуален подход за оценка и анализ за финансово подпомагане за всяка отделна страна. Всяка страна има различен климат, релеф, култура, бит и традиции и тези социално-икономически фактори също трябва да бъдат преценени и отразени. Колкото повече процедурите се централизират, толкова повече те се превръщат в тежест на една администрация да ги прилага и да взима компетентни решения, съобразени с реалната и променяща се действителност.

Обобщава се и предложението, съгласно което трябва да се приложи децентрализация на процедурата по планиране и отпускане на европейско директно подпомагане по Първи и Втори стълб на ОСП с цел намаление и на административната, и тежест за изпълнение. В същото време се налага нагласата, че трябва да се вменят и повече права на местните държави за обективно определяне възможността и необходимостта от финансово подпомагане по ОСП, чрез изготвяне на едни пълноценни и задълбочени селскостопански анализи на развитие на сектора в страната.

Оформя се тенденцията, че именно децентрализацията на процеса по отпускането на финансовите средства от европейското финансиране и вменяването на по-големи права на държавата за формиране на гъвкави, приложими и разбираеми финансови техники и процедури ще доведе до разбиване на модела на дисбалансите в България.

ЛИТЕРАТУРА

1. ИПИ, Вълканов, Н. Развитие на производителността в българското селско стопанство след приемането на страната в ЕС, 2014.

2. МЗХ, Дирекция Стратегическо планиране. ОСП – настояще и бъдеще, 2010.

3. Регламент (ЕС) № 1305/2013 на Европейския парламент и на Съвета от 17 декември 2013 г. относно подпомагане на развитието на селските райони от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФЗРСР) и за отмяна на Регламент (ЕО) № 1698/2005 на Съвета.

4. Програма за развитие на селските райони в Република България 2014-2020 г.

5. Възможности за финансиране на проекти за бизнеса, февруари, 2014 г.

Интернет източници

1. www.agroinnovations.bg – Институт за агро стратегии и иновации

2. www.sinor.bg, БАН: Прилагането на селскостопанската политика на ЕС разруши земеделството у нас, 03.06.2016 г.

3. www.farmer.bg, Европейските проекти и субсидии всъщност се оказаха вредни за фермерите и селата в България!, 10.06.2016 г.

Наталия Стоянова

**МЕТОДИКА ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА
КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ ЧРЕЗ
АЛТЕРНАТИВНИ МЕТОДИ**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Наталия Михова Стоянова е родена в гр. Разград на 11.07.1971 г.

Завършила е РУ „Ангел Кънчев“ през 1999 г. специалност „Индустриален мениджмънт“ с квалификация инженер-мениджър.

През 2012 г. получава научнообразователна степен „доктор“ по направление 05.02.21. Организация и управление на производството(по отрасли).

От 2012 г. преподава във Висше Училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив като хонорован асистент, от 2014 г. – като главен асистент и щатен преподавател. От 2013 г. е член на асоциация „Екология, земеделие, образование и наука“ към ТУ Варна. През 2015 г. получава научно-образователна степен „доцент“ във ВУАРР Пловдив. През 2015 г. се дипломира като юрист в катедра „Право“ на РУ „Ангел Кънчев“.

Научните интереси на д-р Наталия Стоянова са в областта на:

- Организация и управление на агрофирмите;
- Организация и управление на производството;
- Управление на човешките ресурси;
- Социално осигуряване;
- Финанси;
- Право.

Автор и съавтор на редица публикации у нас и в чужбина, от които монография, учебник, студия и 60 научни статии и научни доклади, изнесени в България и чужбина.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME V, 2017

**METHODOLOGY FOR CONFLICT
PREVENTION IN THE STATE
ADMINISTRATION BY ALTERNATIVE
METHODS**

Natalia Mihova Stoyanova

Abstract: In recent decades carried out a profound transformation of society, which is characterized by intensification of socio-economic contradictions and to increase the frequency and intensity of the challenges posed by these conflicts at all levels. Many researchers determined this fact even as a pattern characteristic of transitional periods of social development.

This is one of the main reasons which justified the scientific interest in its problems. It increasingly comes to the attention of scientists and specialists. The theory of public administration increasingly takes significant "terrain" in the scientific area.

Keywords: conflicts, state administration, alternative methods.

МЕТОДИКА ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ ЧРЕЗ АЛТЕРНАТИВНИ МЕТОДИ

Наталия Стоянова

Резюме: Целта на студията е да допълни съществуващите методики като разработи профилактиката на деструктивните конфликти като практическа технология на управлението на конфликтите – комплекс от управленски въздействия върху обективните и субективните причини и фактори за конфликтите и върху създаването на социално-психологически условия, възпрепятстващи възникването на типичните противоречия на потребности, интереси и ценности както между ръководители и подчинени, така и между изпълнители.

Ключови думи: конфликти, държавна администрация, алтернативни методи.

ВЪВЕДЕНИЕ

Множеството организационни конфликти, високата интензивност на тяхното протичане и ръстът на разходите, свързани с тях, а също така отсъствието на единна концепция за ефективно социално управление на деструктивните конфликтни процеси, правят *актуален* проблема за предотвратяване на дисфункционални социални конфликти и за регулиране на социално-трудовете отношения като средства за профилактика на нежелателните конфликти.

Идеята на автора е да допълни съществуващите методики като разработи профилактиката на деструктивните конфликти като практическа технология на управлението на конфликтите – комплекс от управленски въздействия върху обективните и субективните причини и фактори за конфликтите и върху създаването на социално-психологически условия, възпрепятстващи възникването на типичните противоречия на потребности, интереси и ценности както между ръководители и подчинени, така и между изпълнители. За вземане на управленски решения в съвременните условия е необходимо максимално информационно осигуряване и добри комуникации.

Тезата на автора е, че предотвратяването на организационни конфликти е по-ефективно и по-малко ресурсоемко средство за управление на деструктивните конфликтни ситуации в държавната администрация в сравнение с регулирането или разрешаването на пълно мащабни открити конфликти в държавната администрация.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

За целите на изследването целият комплекс от проблеми на управлението на конфликтите може да бъде разделен на две взаимосвързани части:

Изследване на *теоретичните и методологични* проблеми, чрез което да се определят структурата, функциите, процесът и факторите на социалните конфликти в държавната администрация; да се разкрие спецификата на създаване на конфликти и на поведението на участниците в него; да построи модел на конфликтните процеси; да се уточни понятийния апарат; да се обосноват методите и принципите за изучаване на конфликтните процеси; да се анализират известни подходи и методики за тяхното разрешаване. В това направление се анализират изследвания и публикации на приеманите за класици в конфликтологията и управлението на конфликти К. Боулдинг, Р. Дарендорф, П. Дизел, М. Дойч, Л. Козер, Л. Крисберг, Х. Минцберг, Д. Моутън, А. Турен, К.Финк и др. изследователи. В теоретичния анализ се разглеждат и нови концепции на български автори, представени в съответната литература.

Разработка на *организационно-методически и технологични* проблеми, осигуряващи практическата приложимост в реалното управление на теорията на конфликтологията. Разработката на отделни аспекти се извършва в трудовете на редица изследователи: Д. Бъртън, Ф. Вид, Ф. Дюкс, Д. Дън, В. Зигерт, Х. Корнелиус, Л. Ланг, К. Левин, У. Мастенбрук, К. Мур, С. Търнър, Ш. Феър. В техните трудове става дума за въпросите на профилактиката на конфликти и предотвратяването им, за диагностика и прогнозиране, непосредствено управление и принципно разрешаване на социални конфликти.

Теоретични основи на изследването

Изследването е сложен процес от познавателната дейност, при който изследователят /субектът на познанието/ последователно осъществява преход от едни качествени етапи в познанието към други, от слабо позната същност на изследвания обект към получаването на необходимата достоверна информация. Въпреки спецификата на всяко

конкретно изследване, то винаги преминава през четири определени етапа. Характеристиката на тези основни етапи са показани в Таблица 1.

Таблица 1. Класификация на изследванията

Основни класификации	Видове изследвания
Според предмета на изследването: област на прилагане; обхват на обектите за изследване; динамика в развитието на обектите.	социално-икономически, политически, свързани със собствеността, образованието и т.н. комплексни и частични; точкови, повторни, мониторингови.
Според метода на изследването: всеобхватност и сложност на анализа; приоритет на утвърдения модел за изследване; тип и ниво на изследователската дейност.	пилотни или сондажни, описателни, аналитични; наблюдение, интервю, анкета, тест, експериментално изследване; теоретично, емпирическо, приложно, фундаментално, приложно.
Според субекта на изследването: цели поставени от субекта на изследването;	колективно-персонално, многоцелево – едноцелево.
Според условията и предпоставките за провеждането на изследването: състояние на обекта; осигуряване на първоначална информация.	полеви, лабораторни; информационно осигуряване.

Методологичните функции спомогат за избор от многобройните концептуални подходи и аспекти за извършване на определено изследване да се определи подходящата методология.

Методическите функции конкретизират и обосновават метода на изследването, т.е. събирането на информация, нейната обработка и анализ.

Гносеологичната функция осигурява намаляване на нивото на неопределеност при изучаването на изследвания обект след разработването на програмата за изследване и ликвидира непълната информация преди нейната разработка.

Моделиращата функция представя обекта като специален модел за изследване, неговите основни аспекти, етапи и процедури.

Програмиращата функция подпомата разработването и представянето на програмата като специфичен модел на изследователския процес, оптимизира и подрежда дейностите на изследователя.

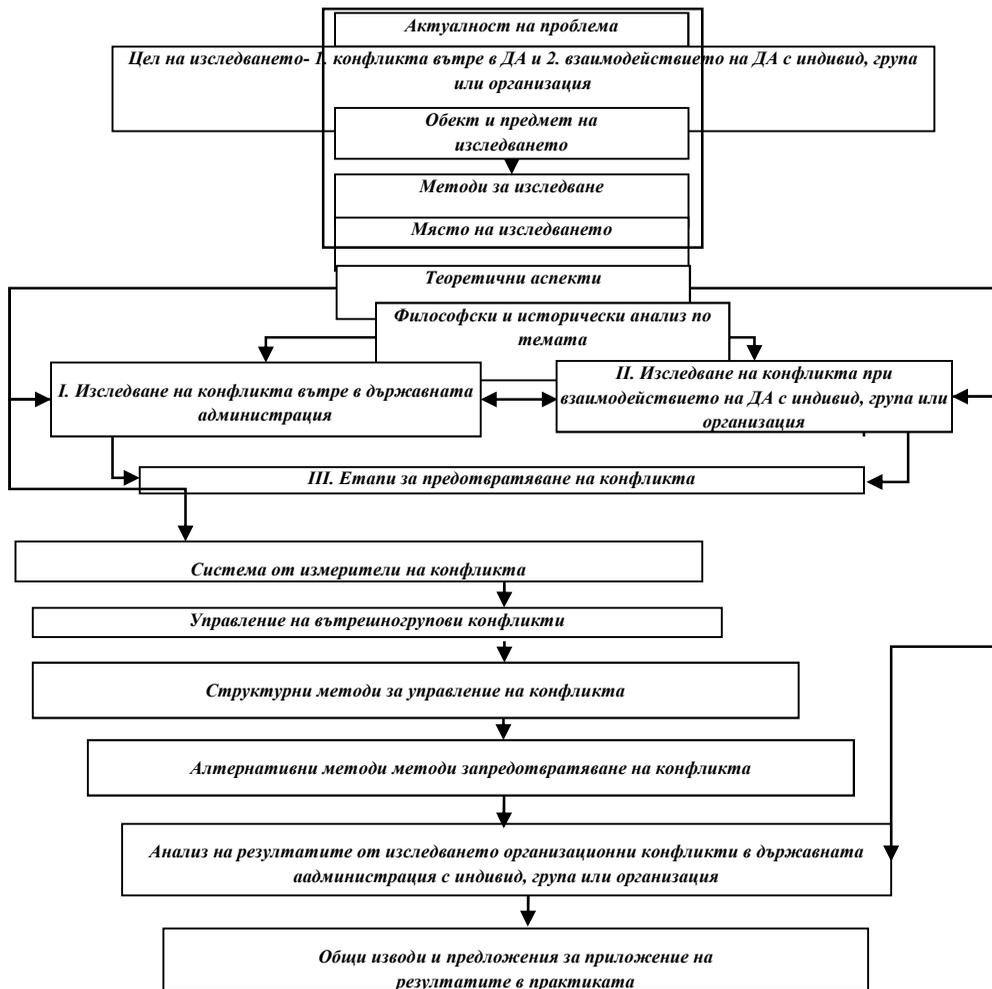
Организационната функция определя разпределението на задълженията между членовете на изследователския екип и вътрешния контрол по време на изследването.

Таблица 2. Характеристика на основните етапи на изследването

Етап на изследването	Съдържание на изследването	Резултат
1. Програмиране	Разработване на въпросите, свързани с методологията, методиката и техниката на изследването	Програма за провеждане на изследване
2. Информационен	Прилагане на методите и техниките за изграждане на масив от достоверна и репрезентивна информация	Емперическа информация
3. Аналитичен	Анализ и обобщаване на получената информация, описание и обяснение на фактите, обосноваване на тенденциите и закономерностите, определяне на корелационните и причинно-следствени връзки	Описание и обяснение на изследвания обект – явления и процеси
4. Практически	Разработване на препоръки за дейността на изследвания обект	Подготвяне на модел за прилагане на препоръките за промяна на дейността – явления и процеси

Анализът показва, че всяко изследване започва с разработка на програма, която може да се разглежда в две направления: програмата представлява основният документ за научно търсене, по който може да се направи заключение за степенята на научна обосновааност на изследването; програмата се явява определен методологичен модел на изследването, в която се фиксират методологичните принципи, цели, задачи и начините за тяхното постигане.

Структурата на общата методика на изследователската работа е представена на фиг. 1.



Фигура 1. Обща методика на изследователската работа

Продължителност на изследването

Продължителността на изследването се определя от целта и задачите на избория в съответствие с тях план на наблюдение. Продължителността на наблюдение се определя чрез зависимост (1):

$$T = k.\bar{T},$$

където \bar{T} е вероятната стойност на оценявания показател на надеждността;

к – коефициентът, зависещ от: относителната погрешност (δ), доверителната вероятност (β), броя на наблюдаваните обекти (N), коефициента на вариация (v) и закона за разпределение на изследвания показател на интензивност на конфликтите в държавната администрация.

Последователността за определяне на изследвания показател на интензивност на конфликтите в държавната администрация е показана в Таблица 3.

Таблица 3. Последователността за определяне на изследвания показател на интензивност на конфликтите в държавната администрация

№	Последователност на определяне на интензивността на конфликтите в държавната администрация	Закон на разпределение на изследваната случайна величина	
		нормален	Вейбул $0,3 < v < 1,0$
1	Задаване на относителната грешка δ на средната стойност \bar{t} с доверителна вероятност β	$\delta = 0,05; 0,1; 0,15; 0,2; 0,25;$ $\beta = 0,80; 0,90; 0,95;$	
2	Задаване на очаквания коефициент на вариация, v	$0 < v < 0,3$	
3	Определяне броя N на респондентите	$N = \left(\frac{v}{\delta}\right)^2 \cdot t_{\beta}; N - 1$	$N = \frac{(\delta + 1)^{\beta}}{2} \cdot \chi_{1-\beta}; 2N$

При организацията на управлението на конфликти в предприятието важно значение придобиват субективните фактори. Така от отношението на конкретния ръководител към конфликта и към предизвикващите го противоречия зависи ефективността на управлението на тези процеси, а също така отношението към него от страна на нисшестоящите звена. Поради това възприемането на конфликтните явления от страна на висшия мениджмънт в голяма степен се явява определящо за организацията като цяло.

Конкретната дейност на ръководителя по управлението на конфликти на различни равнища на управление има своята специфика. Висшето ръководство определя общата политика по управление на конфликти в организацията. От ръководителя на организацията зависи например създаването на собствена конфликтологическа служба или привличането на външни консултанти, отделянето на ресурси за информатизация на процесите на управление и т.н. Висшето

ръководство на организацията се налага да се занимава с най-сериозните и сложни конфликти и противоречия, които могат да окажат негативно влияние върху дейността на предприятието като цяло. С отчитане на тази опасност в значителна степен нараства цената на управленската грешка и следователно управленската отговорност. Ето защо дейността на ръководителя на организацията в по-голяма степен следва да бъде ориентирана към профилактика на назряващи конфликти чрез институционализация на отношенията, създаване на система за социално партньорство в рамките на конкретното предприятие, определяне на обща ценностна насоченост на ръководството.

Мениджмънтът на конфликти следва да заема едно от водещите места в дейността на ръководителя и органично да се съчетава с другите направления на неговата дейност. Така при бизнес планирането е необходимо да се изчислява или поне да се оценява социалният ефект от мероприятията за отделните сътрудници, подразделенията и трудовия колектив като цяло.

ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИТЕ

За нуждите на изследването се предлага двустепенен модел за изследване на конфликти в държавната администрация на Фиг. 2.



Фигура 2. Двустепенен модел за изследване на конфликти в държавната администрация (авторова разработка)

Първо, ще бъде разгледан конфликтът вътре в държавната администрация и методите за предотвратяването му.

Второ, ще се спрем на конфликта между индивид (група, корпорация, правен субект) и държавна институция.

Трето, ще бъдат разгледани етапите за предотвратяване на конфликти в държавната администрация.

Изследване на конфликта вътре в държавната администрация

На Фиг 3. е показана схема на изследвания конфликт вътре в държавната администрация – конфликт на интереси, и са предложени: система от измерители на конфликта, оценка на резултатите, идентифициране на конфликта на интереси, управление на вътрешногруповите конфликти за неговото предотвратяване.



Фигура 3. Теоретичен модел за изследване на конфликта вътре в държавната администрация (авторова разработка)

Система от измерители за наличие на конфликт

В помощ на всеки служител в администрацията при оценка на конкретна ситуация, за която съществуват съмнения за наличието на конфликт може бъде приложена следната система от измерители представена в Таблица 4.

Оценка на типа конфликт на интереси

Ефективното управление на конфликтите на интереси е не само свързано с личната отговорност на държавния служител за

идентифициране и разкриване на потенциален, привиден или реален конфликт, но и с умелото използване на стратегията за управление на конфликтни ситуации от страна на ръководителите на административни структури и звената за вътрешен контрол.

Таблица 4. Система от измерители (авторова разработка)

№ по ред	Система от измерители
1.	Решението, което предстои да бъде взето (с мое участие или след като е било подготвено от мен), ще доведе ли до финансови ползи или загуби за мен, мои близки, приятели или сподвижници от организации, в които членувам?
2.	Решението, което предстои да бъде взето (с мое участие или след като е било подготвено от мен), ще има ли морална полза или вреда за мен, мои близки, приятели или сподвижници от организации, в които членувам?
3.	Получил ли съм наследващи ми се облаги (подаръци и/или услуги) от лица и фирми, които са заинтересовани от предстоящо решение или действие на администрацията, в която работя?
4.	Член ли съм на обществена, професионална или друг тип организация, която потенциално би извлекла ползи\би понесла загуби от решението на проблема, по който работи моята служба?
5.	Възможно ли е за мен в бъдеще да произтекат евентуални ползи, които бих поставили под съмнение моята професионална принципност и безпристрастност при вземането на решението?
6.	Чувствам ли се абсолютно уверен\а в способността си да взема независимо и обективно решение?
7.	Как бих оценил\а взетото решение, ако аз бях на мястото на кандидата (за работа, за възлагане на обществена поръчка, и др.) - бих ли счел процедурата по вземане на решение за честна, справедлива?
8.	Ако моите действия се оценяват от безпристрастен страничен наблюдател, той би ли ги определил като неподатливи на чуждо влияние, честни и обективни?

Идентифициране на типове конфликти на интереси

Ако отговорът дори само на един от посочените измерители от 1 до 5 е положителен или отрицателен за измерители от 6 до 8, то държавният служител следва да пристъпи към оценка на типа конфликт на интереси, представени в Таблица 5.

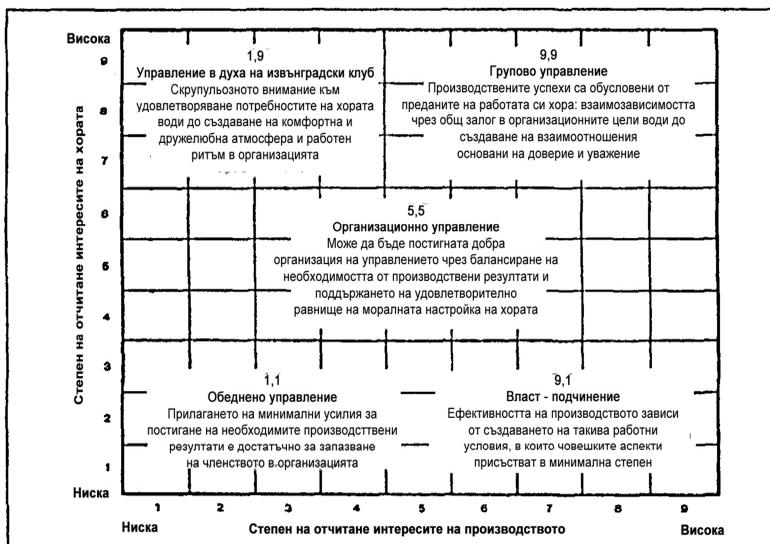
**Таблица 5. Идентифициране на типове конфликти на интереси
(авторова разработка)**

Действителен конфликт на интереси	Привиден конфликт на интереси	Потенциален конфликт на интереси
Държавен служител е в позиция, в която личните му интереси ще повлияят върху изпълнението на служебните му задължения.	Държавен служител е в позиция, в която изглежда, че личните му интереси ще повлияят върху изпълнението на служебните му задължения.	Държавен служител е в позиция, в която е възможно личните му интереси да повлияят върху изпълнението на служебните му задължения.

Предложената тук примерна система от измерители има за цел да предложи на ръководните и контролните звена в администрацията детайлно описание на ситуации, при които основателно възникват съмнения за наличието на неразкрити конфликти на интереси. Предложените измерители са избрани по няколко различни критерия и са групирани по индикативната им връзка с функции, изпълнявани от държавните институции, както и разделени по видове (парични и непарични).

Управление на вътрешногрупови конфликти

Както показва практиката, стиловете на поведение на участниците в организационния конфликт в голяма степен определят процеса на неговото развитие и последствията. За определяне на стиловете на поведение едно съществено социално-психологическо средство, способно да окаже помощ при управлението на вътрешногрупови конфликти, според нас е „*управленската решетка*“, разработена на основата на обобщаването на множество експерименти от големите американски специалисти в теорията на мениджмънта – Р. Блейк и Дж. С. Мъгън. Тези автори построяват решетка (схема), включваща 5 основни стила на ръководство.



Фигура 4. Управленска решетка

Както е показано на Фиг. 4., вертикалната ос на тази схема ранжира „грижата за човека“ по скала от 1 до 9. Хоризонталната ос ранжира „грижата за производството“ също по скала от 1 до 9. Стилът на ръководство се определя и от двата критерия.

Блейк и Мътън описват средните и четирите крайни позиции на решетката, като:

1,1 – обеднено управление. От страна, на ръководството се изисква само минимално усилие, за да се постигне такова качество на работата, което да позволи да се избегнат уволненията;

1,9 – почивен дом. Ръководителят се съсредоточава върху добрите, топли човешки взаимоотношения, но малко се грижи за ефективността на изпълнение на задачите;

9,1 – авторитет – подчинение. Ръководителят много се грижи за ефективността на изпълняваната работа, но обръща малко внимание на моралната настройка на подчинените;

5,5 – организация – Ръководителят постига приемливо качество на изпълнение на задачите, намирайки баланс между ефективността и добрата морална настройка;

9,9 – екип – Благодарение на засиленото внимание към подчинените и ефективността, ръководителят постига това, че подчинените съзнателно се приобщават към целите на организацията. Това осигурява и висока морална настройка и висока ефективност.

Авторите на методиката изхождат от това, че най-ефективният стил на ръководство – оптималният стил – е поведението на ръководителя в позиция 9,9. По тяхно мнение такъв ръководител съчетава в себе си висока степен на внимание към своите подчинени и също такава внимание към производителността. Въпреки това че са проведени няколко емпирични изследвания, съществуват множество примери, свидетелстващи за ефективността на тази методика¹.

Структурни методи за управление на конфликта

Типичен структурен метод се явява *точното разпределение и разясняване на правата и задълженията, правомощията и отговорностите на сътрудниците*. Нерядко организационни конфликти възникват поради несъответствие. Вследствие на това е необходимо така да се организира трудовият процес, че всеки да бъде зает с работа на своето работно място, да има необходимите правомощия, да носи отговорност конкретно възложена на него, да знае целите и задачите, правата и задълженията, да получава достоверна и своевременна информация във всяка реална производствена ситуация.

Използването на интеграционни и координационни структури и механизми също така се отнася към структурните методи. Преди всичко тук се има предвид управленската йерархия, която подрежда информационните потоци, процесите на вземане на решения и взаимодействие на персонала. Стоящият в основата на йерархията принцип на единоначалието позволява на ръководителя да предотвратява или разрешава конфликти между подчинените, които са длъжни да изпълняват неговите указания. В случай на разногласия сътрудниците могат да се обърнат директно към него, а той ще разреши принципалния спор и ще предотврати прерастването му в междуличностен конфликт. Ръководителят може да раздели обекта на спора. Подобна роля играят също институтите, осъществяващи хоризонтална координация на дейността (специални служби, комисии и др.), осигуряващи гладката работа на различните подразделения, например производствени, снабдителски и др.

Много важно място заемат *персоналните методи* за управление на конфликта, призвани непосредствено да въздействат на неговите участници. Към тях се отнасят:

¹ Вж.: Мескон М. Х.; Альберт М.; Хедоури Ф. Указ. съч., с. 496-498.

- Използване на власт, позитивни и негативни санкции, поощрения и наказания непосредствено по отношение на участниците в конфликта;

- Изменение на конфликтната мотивация на сътрудниците с помощта на влияние върху техните потребности и интереси с административни мерки (например да се повиши в длъжност на работник, който заслужава това и по този начин да се премахне нарастващото му недоволство, да се изпрати някой от „надрасналите“ своята длъжност сътрудници на обучение и т.н.);

- Убеждаване на участниците в конфликта, което включва педагогически и психологически мерки от типа на разяснителна и възпитателна работа, оказване на психологическа помощ и т. н. Нужно е страните в конфликта да бъдат убедени в това, че целите са общи, да се докаже взаимната изгода от съвместната работа, а също така да се анализират причините за конфликта с цел да се покаже неговата несъстоятелност;

- Изменение на състава на участниците в конфликта и на системата на тяхното взаимодействие чрез създаване на така наречения „организационен буфер“, отстраняващ много от служебните конфликти, или преместване на хора вътре в организацията, уволнение или подтикване към доброволно напускане като крайно средство. Препоръчва се преместване или уволнение и на двамата служители, участващи в конфликта, и то само тогава, когато другите управленски възможности са изчерпани;

- Намеса на ръководителя в конфликтните отношения на подчинените в качеството му на експерт и (или) арбитър и търсене на съгласие с помощта на преговори и компромиси. Този метод рядко се нарича „експертен“.

Експертният метод се прилага достатъчно широко. У. Мастенбрук подробно изследва условията за ефективност на този метод, зависимостта от характера на задачите, които си поставя онзи, който има намерение да поеме функциите по управление на конфликти². Условията за ефективност на експертния метод за диагностика на организационни конфликти са посочени в Таблица 6.

Правейки обобщение, може да се направи извод за това, че ефективността от прилагането на различни методи за управление на конфликти зависи от конкретната ситуация, спецификата на

² См.: Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. Расшир. изд. М.: ИНФРА-М, 1996.

организацията, нейната структура и култура, от стила и техниката на ръководство, личните качества на участниците в конфликта и неговия арбитър ръководител, от субективната значимост на обекта на конфликта, шансовете за успех на всяко от страните и редица други фактори.

Таблица 6. Условия за ефективност на експертния метод

Аспект на отношенията	Експертен метод
Завоюване на авторитет	Проявяване, демонстрация на независимост, разясняване на своите намерения.
Управление на структурата на взаимоотношенията на страните	Разбиране на вътрешната структура, структуриране на взаимоотношенията между централната власт и участниците в конфликта.
Поддържане на определено равновесие между страните	Равномерно разпределение на вниманието, установяване на равномерно влияние на страните върху процеса на развитие на конфликта.
Поддържане на определено „оптимално“ равнище на интензивност на конфликта	Използване на „периода на изстиване“, определяне последствията от продължителните конфликти, изследване на готовността на страните да осъществяват препоръчаните промени.
Препоръчване на намеса с отчитане на различните видове конфликт	Избор на такива намеси, които съответстват на тази класификация.
Детайлизация на конфликта, конфронтация, синтез	Поетапно разглеждане на конфликта, конфронтация и използване на безизходните ситуации за неговата по-нататъшна детайлизация.
Точност и решителност при определянето на реално достижимите процедури, способстване на един постоянен прогрес	Препоръчване на точни и ясни процедури, прекратяване на циклично повтарящи се обсъждания.

Организационно-управленски принципи за управление на конфликта

Основна идея на съвременния мениджмънт е оптималното използване на персонала. Всяка уважаваща се организация поставя като основен двигател на своя прогрес хората, от което следва, че тя трябва да проявява сериозни грижи при техния подбор, управление, и за подобряване качеството на живота им. Този общ подход намира изражение в редица принципи, реализацията на които осигурява в организацията повишаването на нивото на сътрудничеството между

хората, тяхната сплотеност и в този смисъл повишава антиконфликтния потенциал на организацията. Най-важните от тези принципи можем да формулираме така:

– принцип на дълговременните цели – неговото спазване означава, че целите на една организация трябва да бъдат дълговременни, сериозни и разчитани за период 10 – 15 г. Те трябва да бъдат насочени към всестранното развитие на производството и организацията като цяло, включително модернизацията на производството, обучението на кадрите и т. н. От способностите на мениджмънта да формулира дълговременни цели и да осигурява стратегическо планиране и управление в голяма степен зависят стабилността на организацията, както и нейната способност да се противопоставя на конфликтите.

– принцип на готовността към риск – идеята в него е мениджмънта на организацията да умее да поема обмислени рискове, като при това трябва да знае кога рискованата дейност своевременно трябва да се прекрати. Тук става дума и затова да се разчита не на послушния персонал, който се страхува да поеме риск, за да не направи грешка, а на инициативни, предприемчиви хора.

– принцип на признаване на новите идеи – идеята е те да бъдат признати като главна движеща сила на всяка една дейност в организацията. Реализирането на този принцип създава в организацията климат за поощрение на иновациите. Естествено това би могло да породии иновационни конфликти, за които вече писахме, но при умела тактика на ръководството тези конфликти могат да бъдат разрешени по конструктивен път.

– принцип на действеността – независимо от важноста на принципа за признаване на новите идеи, всяка една организация в крайна сметка има за цел не толкова генерирането на нови идеи, колкото производството на висококачествени продукти и услуги, и естествено извличането от това на максимална печалба. Това навежда на мисълта, че новаторската идея е нещо добро, но в крайна сметка трябва да бъде облечена в решение за нейното реализиране, т. е. идеята да стане действие. В мениджмънта на някои организации, главно японските, едно решение се счита за добро и надеждно, ако е взето колективно. То се счита за прието, ако са преодолени всички разногласия в хода на неговото обсъждане и се е стигнало до общо признание за правилността му.

– принцип на опростяването – той предполага систематично блокиране на опитите за усложняване на организационната структура.

Подобни тенденции съществуват в организациите, особено тези от бюрократичен тип, и водят до раздуване на щатовете и звената на управление, което само по себе си се явява и предпоставка за развитие на вътрешноорганизационни конфликти. Добрите компании имат като правило проста система за управление, малко сътрудници.

– принцип на подбора и обучението на ефективни професионалисти – този принцип предполага такава управленска дейност, при която обикновени хора осигуряват необикновени резултати. Реализацията му изисква преди всичко подбор на такива специалисти, които са способни да изпълнят определените задачи. Същевременно при това трябва да се отчита, че и способният сътрудник става истински професионалист тогава, когато е заинтересуван от труда си и има надеждна система за отчитане на индивидуалния му принос в общата работа.

– принцип на сътрудничеството – това е принцип, който разчита както на психологически, така и на организационно-управленски методи. От управленските фактори, осигуряващи този принцип, най-важно е създаването в организацията на обстановка, подпомагаща общуването и тясното взаимодействие между сътрудниците. Това се осигурява с организационни мероприятия като: многопрофилна всестранна подготовка на сътрудниците, насочена към това всеки да познава не само своята работа, но и работата на другите; създаване на система на разпределяне на работата, при която изпълнението на една нейна част зависи от изпълнението на друга, и по този начин се осигурява взаимозависимост в дейността на сътрудниците; стимулиране на взаимодействието между сътрудниците; ротация на кадрите, позволяваща на сътрудниците да разберат целите на организацията и да ги видят от различни звена в йерархията.

Морално-етични принципи на предотвратяването на конфликта

В различните региони, в различните държави и в различните организации съществуват норми и правила създадени на морално-етична основа, които са многообразни. Те зависят от регион, традиции, религия и правни норми, приети в дадената държава, и др. Глобализацията на съвременния свят и активните взаимовръзки на бизнеса в различните страни са създали една разновидност на груповия морал, която наричаме бизнес етика. Като правило тя се основава на неписани норми, насочени най-вече към усъвършенстване на деловите

взаимоотношения и предотвратяване на конфликти. Те могат да бъдат сведени до няколко прости изисквания:

- Не закъснявайте – всяко едно закъснение може да бъде отчетено от вашия бизнес партньор като проява на неуважение към него. Точността е най-важното изискване на бизнес етиката. При съвременните средства за комуникация, ако човек е възпрепятстван от непредвидени обстоятелства и закъснява за уговорено мероприятие, най-добре е да се обади и да предупреди за своето закъснение или евентуално отсъствие.

- Не говорете излишно – идеята на това изискване е заключена в необходимостта да се запазват личните и служебните тайни.

- Бъдете доброжелателни и приветливи – това е особено важно в поведението спрямо равни и подчинени. В крайна сметка на никого не се харесва да работи с неуравновесени, капризни, намръщени и т. н. хора.

- Съчувствайте на хората, мислете не само за себе си, но и за другите. Особено в бизнеса е необходимо да се проявява в отношението със сътрудниците и с клиентите отзивчивост, съчувствие, включително и доброжелателно разяснение за възможни техни опасения в бизнеса.

- Дръжте на външния си вид – това означава да умеем естествено да се вписваме в средата, в която работим. Не да изпъкваме с предизвикателно или строго официално облекло, което, разбира се, не значи, че не трябва да проявяваме вкус, да се съобразяваме с изискванията на модата или със собствените си цветови предпочитания.

- Говорете и пишете грамотно – всичко, което казвате или пишете трябва да бъде изложено на разбираем език, така че да бъде ясно на тези, с които говорите или кореспондирате – какво всъщност казвате, искате или молите.

- Специални норми, насочени към предотвратяване на конфликта: при възникване на разногласия използвайте формите на безконтактно общуване (e-mail), което ограничава възможността за повишаване на възникналото емоционално напрежение чрез непосредствен контакт; възлагане на задачата да водят преговори по спорни въпроси да бъде само на хора, които имат властта и компетенциите да го правят; в ранен етап на конфликтната ситуация – привличане по необходимост на специалисти конфликтолози, за да се избегне по-нататъшното усложняване на ситуацията; използване в хода на преговорите на всички, дори и на най-малките шансове за постигане

на примирие; ако преговорите вървят неуспешно, определете точно по-нататъшните възможности за разглеждане на спора от арбитраж или в съда.

Универсални средства за разрешаване на конфликта

Това са средства, които в литературата³ наричаме стратегически. Налагат се поради необходимостта да се отчита във всяка конфликтна ситуация на някои родове общи свойства на психиката, които са присъщи на всеки човек. Те се отнасят към сферата и начина на поведението, а не към мисленето. Обикновено тези начини се разделят на негативни и позитивни.

• Негативни методи

Към тях отнасяме тези, които не бива да се използват в конфликтна ситуация при положение, че участниците в нея искат нейното конструктивно разрешаване. Такива са:

- постоянно прекъсване на партньора в хода на разговора;
- проявление към другия на лична неприязън и антипатия;
- заяждания, несвързани със съществуването на работата;
- унизяване на партньора и негативна оценка на неговата личност;
- опити за сплашване на събеседника чрез заплахи;
- подчертаване на разликата между мене и партньора;
- умаловажаване на приноса на партньора в общата дейност и преувеличаване на собствените заслуги;
- систематично отказване да се приемат конструктивните предложения на другата страна;
- проява на фалш и лицемерие;
- на невербално ниво, нарушаване на личното пространство на партньора и обидни жестове по негова страна.

• Позитивни методи

Те са насочени не само към разрешаването на конфликта, но могат да играят профилактична роля и да предотвратяват потенциални конфликти. Условно се разделят на четири групи⁴:

- препоръки с най-общ характер – те се отнасят не само до конфликтните взаимоотношения, но и до всеки вид общуване между хората. Обикновено те са под формата на такива правила, като: постоянно внимание към събеседника; доброжелателно и уважително

Агеева, Л. Конфликтология: Краткий Теоретический Курс. У. 2010.

⁴ Агеева, Л. Конфликтология: Краткий Теоретический Курс. У. 2010.

отношение към него; постоянно поддържане на обратна връзка със събеседника; стремеж да съпреживяване, способност за съчувствие и емпатия.

– блок от методи, които се използват в началната, по възможност довербалната фаза на преговорите – да се даде възможност на събеседника да се изговори без да се прекъсва; да му се покаже с мимики и жестове, че вие разбирате неговото състояние; да се намали социалната дистанция, която обичайно ги разделя, ако съществува такава.

– основни препоръки за същинската част на преговорите – необходимо е дори и за малко време да се отвлече и привклучи вниманието на събеседника от предмета на конфликта; да се признае правотата на събеседника там, където той действително има основание за това; да се подчертава в процеса на обсъждането общото, а не само различията в интересите на страните; да се обърне внимание на добрите качества на събеседника.

– препоръки с универсален характер – те са специални, оперативни подходи, които могат да бъдат използвани в сложни конфликтни ситуации. Към тях включваме отчитането на слабите и уязвими места, както в позицията на събеседника по предмета на конфликта, така и в неговото поведение като личност.

Изследване на конфликта при взаимодействието между индивид (група, организация) и държавна администрация

В изследването ще се спрем на конфликта между индивид (група, корпорация, правен субект) и държавна администрация. Понеже държавата е абстрактно образувание, тя не действа пряко в обществения живот. Държавните цели се обективират от държавните органи, които по силата на закон са оправомощени да упражняват държавната власт в строго определена област на държавно въздействие. По този начин, „замествайки се“ със своята производна – държавния орган, държавата се „скрива“ от конкретните си области на въздействие върху други субекти. На Фиг. 5 е представен теоретичен модел за изследване на конфликта при взаимодействието между индивид (група, организация) и държавна администрация.

Междупличностният конфликт е частен, особен случай на взаимодействие между хората в процеса на тяхното общуване и съвместна дейност.

В този конфликт се проявяват потребностите, целите и ценностите на хората с техните мотиви, нагласи, интереси, емоции,

воля и интелект. В такъв конфликт хората се сблъскват непосредствено лице в лице един с друг. При този сблъсък възникват и се поддържат напрегнати отношения. Влизайки в конфликта като личности, те проявяват в него чертите на своя характер. За да има конфликт, участниците в него посвоему, различно един от друг, възприемат и обясняват конкретната конфликтна ситуация. Практиката показва, че в междуличностните конфликти най-очевидни са взаимните обвинения, спорове, нападки и защита. Доколкото всеки участник в конфликта се стреми да удовлетвори своите потребности и да достигне своите цели, обхватът на такъв конфликт включва целия спектър на човешките взаимоотношения. И тъй като става дума за непосредствени взаимоотношения в междуличностните конфликти, емоционалната страна заменя съдържателната.

Особен проблем е и отношението на околните към междуличностните конфликти. Това отношение е многообразно, както са многообразни и самите междуличностни конфликти.



Фигура 5. Теоретичен модел за изследване на конфликта при взаимодействието между индивид (група, организация) и държавна администрация (авторова разработка)

Взаимовръзка на междуличностните конфликти с вътрешноличностните и групите – междуличностните конфликти са тясно свързани с другите типове конфликти. Практиката показва, че много често междуличностните конфликти възникват на основата на вътрешноличностните, това е така, защото противоречивите личностни тенденции вътре в самия човек водят до сблъсък с други хора. Ако човек не намира отговор на възникващите проблеми, започва да мисли, че за това са виновни други хора, поставили го в затруднено положение. Като резултат започва да се държи неадекватно, като обвинява околните за своите проблеми. Хората, които се намират в контакт с него, нямат идея защо той проявява такова поведение и ако то нарушава техните интереси, влизат в конфликт с него. По този начин вътрешноличностният конфликт прераства в междуличностен.

Освен с вътрешноличностните, междуличностният конфликт има връзка с междугруповите, междуинституционалните и другите групови конфликти. Когато възникнат разногласия и стълкновения между групи хора, членовете на всяка от групите започват да възприемат членовете на другата група като противници. В такива случаи междугруповият конфликт става основа за зараждане на междуличностни конфликти.

От друга страна, междуличностните конфликти могат да се разрастват и да засягат други хора. Когато това се случи и страните в конфликта придобият приятели и поддръжници, тогава междуличностният конфликт става групов.

Фактори на отношенията – отразяват неудовлетвореността от взаимодействието между страните. Обикновено тази неудовлетвореност се поражда не само на основата на вече сложили се взаимоотношения, но и от неприемливостта за една от страните на предложение от другата страна за тяхното по-нататъшно развитие. Сред най-важните фактори на отношенията можем да откروим следните:

- Приноса на страните в отношенията и съответстващия баланс на силите;
- Важността на отношенията за всяка от страните;
- Съвместимост на страните от гледна точка на ценности, поведение, лични и професионални интереси;
- Различие в образователното ниво, различие в положението в обществото;
- Историята на отношенията, тяхната продължителност, негативни остатъци от предишни конфликти, ниво на доверие;

– Ценности на групите, към които принадлежат страните и тяхното влияние на отношенията на страните.

Ценностни фактори – те се отнасят до принципите, към които се придържаме, или които отхвърляме и следването на които очакваме от себе си и от другите. Ценностите могат да бъдат различни по важност и по сила. Обикновено те се описват като:

- Лична система на вярвания и поведение;
- Групови традиции и норми;
- Методи и начини на действие присъщи на отделните институции, организации и групи;
- Религиозни, културни, регионални и политически ценности;
- Традиционните системи на убеждение и свързаните с тях представи и очаквания за правилно и неправилно, добро и лошо.

Структурни фактори – те са относително стабилни обстоятелства, съществуващи обективно, независимо от нашето желание, които е трудно и дори невъзможно да променим. За своята промяна те изискват влягане на много големи ресурси – материални, физически, интелектуални и т.н. Това са такива фактори, като закон, възраст, фиксирани дати и т.н. Всеки междуличностен конфликт се развива на основата на структурните фактори, които се явяват външни за него, но съществено влияят на неговото протичане. Като такива структурни фактори можем да посочим:

- Властта и системата на управление;
- Политическите партии и движения;
- Различните социални норми;
- Правото на собственост;
- Религията, правосъдната система, статуса, ролите, традициите и другите правила на поведение, включително и моралните норми;
- Географското положение, доброволната изолация, честотата и интензивността на контактите на общуване с околния свят.

Приведената класификация помага не само да разберем източниците на междуличностните конфликти, но и да набележим начини за сближаване на противоположни интереси.

Управление на междуличностните и груповите конфликти

Проблемът за управлението на конфликтите също беше разгледан от нас. Тук следва да обърнем внимание на междуличностния и груповия конфликт. Освен описаните вече

възможности за управление на конфликта, тук може да се набележат някои техники за управление на междуличностния конфликт с отчитане на тяхната ефективност:

- Внимателно изслушване, стремеж да се установи и поддържа контакт – внася успокоение, настройва позитивно събеседниците един към друг;

- Уважително отношение, доброжелателност, търпимост и самоконтрол – създава обстановка на съгласие;

- Отвличане или превключване на вниманието в случай на повишена емоционалност – сменя напрежението;

- Намаляване на социалната дистанция – подчертава равенството между страните;

- Обръщане към фактите и реалността – създава увереност в изпълнимостта на договореностите;

- Обръщане за съвет и обещание за помощ – показва готовност за взаимодействие.

Конфликти в големите групи

Конфликтите са присъщи на всяко общество. Те се провокират от стълкновението на интересите на социалните субекти и могат да възникнат по всяко време. Ежедневно се наблюдават конфликтни ситуации и спорове между публичните институции, от една страна, и частните субекти – граждани и юридически лица, от друга. Конфликтите са неизбежни, но именно разрешаването им дава тласък за ежедневното развитие на обществото.

Йохан Галтунг застъпва тезата, че „предотвратяването на конфликта, премахването на конфликтите е безсмислено“⁵. Той акцентира върху „трансформирането на конфликтите“, т.е. избягването на насилието, защото конфликтът сам по себе си е нормално явление в обществото. Приемайки конфликта като нещо естествено, Галтунг твърди, че той не може да бъде преодолян, премахнат или окончателно разрешен. За този автор „разрешаването на конфликта“ е „прекалено абсолютно“, подобно на решението на математическа задача, защото „реалният живот е по-сложен“. Но решенията „могат да излязат от там, откъдето най-малко ги очакваме“. Галтунг изтъква много важен елемент от конфликтологията – емоциите карат страните да се вглеждат назад към миналото, вместо в бъдещето. По този начин те

⁵ ГАЛТУНГ, Йохан. Разрешаване на конфликти: и двете плюс още нещо: увод към работата с конфликти. София: Изд. „Сиела“, 2005, с. 9.

дават приоритет на деструктивното, вместо на конструктивното във връзката си. Затова Галтунг създава метода ТРАНСЦЕНД, който търси решение отвъд непосредствено очевидното чрез креативен, творчески подход. Поддържа се диалог със страните в конфликта, за да се стимулира креативността им. Диалогът се поддържа последователно във времето. Този модел е «търсец разговор»⁶. Така се стимулират страните да виждат в себе си все по-позитивни черти. Авторът обръща внимание и върху „културата на конфликта“⁷, която трябва да отразява очакванията и нагласите на страните във всеки един отделен случай с оглед спецификата на отделната социална реалност.

Димитър В. Димитров изброява няколко характеристики на конфликта:

- особено психическо състояние на напрежение, неравновесие, съперничество в отношенията;

- конфликтът е между отделни субекти, които обаче имат някаква взаимовръзка и зависимост помежду си, защото те могат да си влияят взаимно;

- конфликтът е изграден върху противоречия и противопоставяне между участниците;

- сблъсъкът на интересите трябва да е осъзнат от тях и да получи публичност;

- разрешаването на конфликта може да се постигне по много начини: налагане мнението на едната страна и нараняването на другата страна; изолация; компрометиране; ощетяване. Може и да се постигне компромис, съгласие и консенсус между участниците в конфликта⁸.

Ако обаче разглеждаме възможностите за анализиране на обстоятелствата, допринесли за създаване на противоречие, и ги отстраним за в бъдеще, конфликтът може да има и своето положително превантивно действие. По подобен позитивен начин, задоволяващ и двете страни, би трябвало да действаме и при разрешаване на самата конфликтна ситуация. Когато чрез конфликта „е решават проблемите или се намират творчески начини за подобряване на ситуацията... той е полезен“⁹. Конфликтът се явява стимул за постигане на общо приемливо решение, изградено на базата на първоначален

⁶ Цит. съч., стр. 242.

⁷ Цит. съч., стр. 205.

⁸ Димитров, Димитър. Управление на конфликта. Пловдив: ИК „Марица“, 2005, VIII-231.

⁹ МАРКХАМ, Урсула. Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мир. София: Лаков Прес, 2001, с. 8.

антагонизъм, но постигнато чрез „стъпване“ на взаимно признатите права и задължения.

Подобно разбиране на конфликта води не само до сполучливо разрешаване на всяко конкретно противоречие, но и до запазване на общественото, личностно и институционално спокойствие.

Най-общо, конфликтите се проявяват на различни нива: в самия индивид; между два или повече индивида; между индивид и група; между две групи; между група и цялото общество; между индивид или група, от една страна, и държавна институция, от друга страна.

Според Димитър В. Димитров конфликтът трябва да се разглежда като особено психическо състояние, което се характеризира с напрежение, стълкновение, единоборство, съперничество. То е породено от сблъсъка между интересите на участниците, които имат различни социални позиции, отношения и цели. Като сложен и противоречив процес конфликтът може да се отнася към етнически, икономически, психически, социални и други страни от взаимодействията в дадено общество¹⁰.

Въздействието се осъществява от държавните органи и всички потенциални конфликти от регулаторната или контролна дейност на държавата с другите субекти се „поемат“ от държавните органи. Последните, от една страна, трябва да изпълнят целите на държавно въздействие, защото това е тяхната присъща дейност, тяхното право и задължение. От друга страна обаче, те са длъжни да запазят социалното спокойствие на всяка цена, защото една от основните функции на държавата е да създава условия за ред и спокойствие.

Съобразно целта на изследването държавата се разглежда в контекста на социалните взаимодействия чрез своя представител – държавната администрация. Този представител също губи ежедневно своя социален статус в смисъла на променените правомощия и отговорности.

При динамиката на социалните процеси, въпросите на развитие изискват създаване на „корпоративна визия“ дори и в публичната администрация. Всяко едно оперативно действие или акт на администрацията, което може да постигне вменените ѝ от закона публични функции, може да се разглежда с оглед на горното описание като „самостоятелни крачки напред“. Постигайки целта на закона, дори и без използването на формалистичен административен или съдебен процес, държавната администрация изцяло изпълнява

¹⁰ Димитров, Димитър В. Социология на конфликта. София: ИПК „РАЦИО-90, 1999, с. 36.

отговорностите си пред обществото. Средствата са описани по-горе – по-добра комуникация и толерантност на отношенията. Именно чрез тези целеви подходи би могло да се стигне до взаимно доверие, уважение и разбиране между публичната администрация и който и да е социален субект, а като резултат от това – доброволно и коректно изпълнение на публични задължения от страна на този субект. В областта на данъците това е особено важно, като се отчита безспорният факт, че именно те са „вноската“ на всеки социален субект (гражданин или юридическо лице) към общия фонд, захранващ важни за цялото общество и държава области на социалния живот.

Алтернативни методи за разрешаване на конфликти

Предизвикателствата и недостатъците на алтернативните методи за разрешаване на конфликти могат да бъдат търсени в няколко посоки.

Първо, това е опасността определен държавен служител да бъде "особено чувствителен" към някой гражданин или юридическо лице, като прилага неформалните техники в процеса по дискриминационен начин. Тази опасност е по-висока при неформалния, отколкото във формалния процес, защото тук често има по-ограничена база данни във връзка със случая, особено когато публичната институция трябва да извърши или да не извърши нещо в процеса на преговаряне. Произволността във формалния процес е много по-трудна, защото има ясно разписани правила.

Второ, има вероятност да се стигне до неравнопоставеност между лицата, които вече са използвали неформалните методи за разрешаване на спорове, и тези, които за пръв път ги използват.

Трето, дори когато се цели намаляването на разходите по процеса, има случаи, в които формалният начин на развитие на процеса до последната административна и съдебна институция е абсолютно оправдан. Такива биха били случаите, когато се касае за сериозен обществен и медиен интерес от случая. Тук информираността на обществото, откритостта, пълната прозрачност и отчетността придобиват ценност, преодоляваща изискванията за ефективност и икономичност.

Четвърто, чрез неформалния процес е възможно администрацията да се стреми да възпре физическото или юридическото лице да защити правата и законните си интереси, ако се пристъпи към формален процес.

Пето, неформалните процедури не осигуряват публичност, докато при формалните са налице не само достъп на външни лица, но и протокол от заседанието (най-видно – при съдебните процеси). Опасността е ясна – липсата на публичност и прозрачност може да доведе до опорочаване на публичния и личния интерес.

Шесто, неформалните процеси не предоставят гаранции за защита на лицата, които успяват да се споразумеят с публичните власти. Обвързващият ефект на споразумението или указанията от страна на държавния орган най-малкото са «съмнителни», след като има категорични законови норми, които могат да бъдат приложени във всеки един последващ момент.

Седмо, не винаги е сигурно, че неформалните техники предотвратяват конфликтното поведение. Възможно е именно в неформалното производство едната от страните да се стреми да извлече всички изгоди за себе си. Това е всичко друго, но не и поведение на сътрудничество – крайната цел и подхода на алтернативните методи за разрешаване на спорове.

Осмо, за да е налице една действително обвързваща сила на споразумението, най-често страните желаят то да бъде утвърдено от съда. Съществува известна несигурност дали съдебните състави биха се съгласили да утвърдят всяко едно споразумение предвид формални материалноправни и процесуалноправни изисквания.

Девето, тенденцията е, че администрацията се фокусира върху постигането на споразумението и много рядко след това следи за неговото изпълнение. От оперативна гледна точка един казус е разрешен и усилията се концентрират на следващите казуси, които всекидневно възникват като задачи на администрацията. Така обаче може да бъде нарушен общественият интерес и да се влезе в пряк конфликт със Закона.

И последно, но може би най-важното основание за търсене на недостатък на алтернативните методи за разрешаване на спорове в държавната администрация е това, че възниква проблемът за т.нар. изпълнителен титул – основанието, на базата на което администрацията може да започне принудителни действия срещу другата страна.

Във връзка с изискванията към модерната държавната администрация – професионализъм, гъвкавост, ефективност, е още по-трудно на съдебните състави, извършващи съдебен контрол върху актовете и действията на администрацията, да преценят докъде административната дискреция (целесъобразност) навлиза в полето на

обвързаната компетентност (законосъобразност). Оттук възниква и въпросът за ролята на съдилищата при съдебния контрол. Ако се стигне до тази преценка, обикновено се приема съдебното становище, че професионализмът, гъвкавостта и ефективността на администрацията влизат в противоречие със законосъобразността. Но защо се смята, че дискреционната власт може да съществува само първоначално, при определено действие или акт, а не и след това – при евентуален спор по тълкуването и прилагането им?

Обикновено тезата на противниците на алтернативните методи за разрешаване на спорове се изчерпат с един-единствен аргумент – че в сферата на държавната администрация е невъзможно да има договаряне, защото правата, задълженията и отговорностите са предварително и точно разписани в законовите норми. Този аргумент не издържа както на житейската логика, така и на развитието на законодателството, където все повече навлизат алтернативни методи за разрешаване на спорове. Не бива да се пренебрегва фактът, че този аргумент противоречи и на принципите и ценностите на Европейския съюз, и на новоприетото българско законодателство.

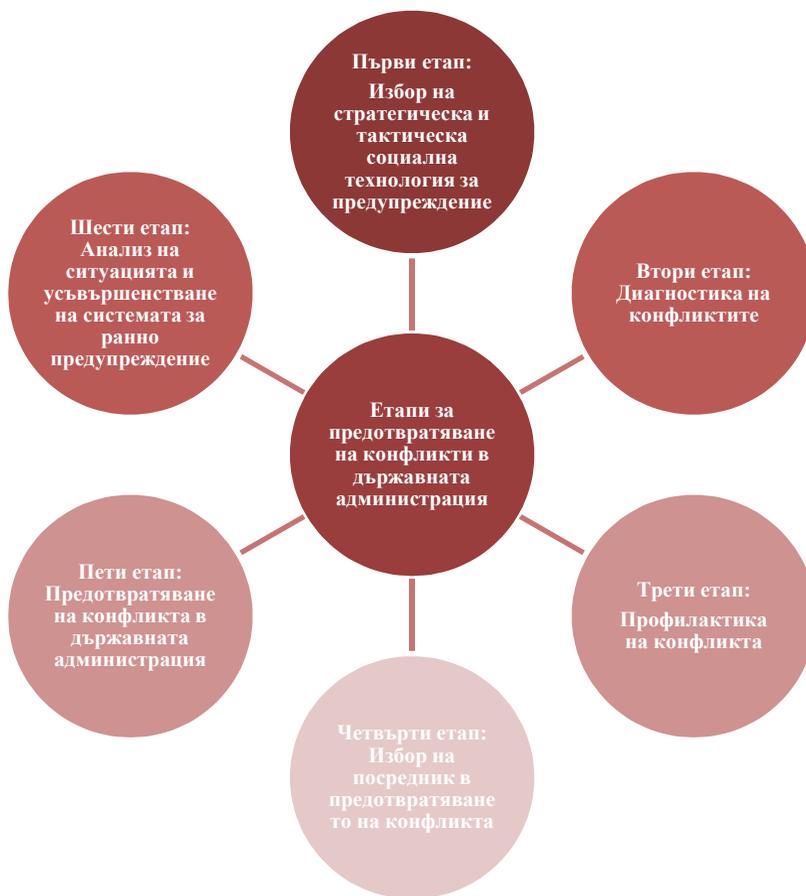
ЕТАПИ ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

На Фиг. 6. са представени етапите за предотвратяване на конфликти в държавната администрация.

Първи етап: Избор на стратегическа и тактическа социална технология за предупреждение

Технологията според българските философи Н. Стефанов и М. Марков е възможна там, където има активно и целенасочено въздействие на човека върху природната и социалната среда. М. Марков предлага да разглеждаме технологията на социалната дейност в два аспекта: като система от знания относно организацията на действителността, свързана с изпълнение на етапи, операции, методи, действия и др. за формиране на обществени явления и като технологизация на тези знания в процеса на дейност, която се изразява в трудови действия на хората, съответстващи на изискванията на конкретни, специфични социални структури¹¹.

¹¹ Марков, М. Технологизация и ефективност социалного управления. М. : Мысль, 1982., с. 57-58. Цит. по: Иванов, В. И.; Патрушев, В. И. Инновационные технологии государственного и муниципального управления. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Экономика», 2001., с. 29.



Фигура 6. Етапи за предотвратяване на конфликти в държавната администрация
(авторова разработка)

Руският автор В. Г. Афанасьев, отбелязвайки, че социалната технология играе ролята на специфичен посредник между обективно протичащите процеси и субективната дейност на хората, я свързва със социалното управление, в което тя има „свое място“ – осигуряване на действието на целия механизъм на социално управление¹².

Разработката, конструирането на всяка социална технология има няколко етапа. *Теоретичен етап* – свързан е с определяне на целта, обекта на технологизация, разделяне на социалния обект на

¹² Афанасьев, Г. В. Общество: системность, познание, управление. М. : Политиздат, 1983., с. 369. Цит по: Иванов, В. И.; Патрушев, В. И. Указ. соч., с. 29-30.

съставните му части и разкриване на социалните връзки. *Методически* – свързан с избора на методи, средства за получаване на информация, с нейната обработка, анализ, с принципите на нейната трансформация в конкретни изводи и препоръки. *Процедурен* – свързан с организацията на практическата дейност по разработката на социални технологии¹³.

Профилактичното изпреварващо управление се състои в умението конфликтът да се предотврати преди той да е избухнал. *Стратегията за предотвратяване на конфликт* от наша гледна точка може като цяло да бъде представена чрез следните функционално взаимосвързани етапи:



Фигура 7. Стратегия за предотвратяване на конфликти в държавната администрация (авторова разработка)

На тази основа може да бъде построена технологична схема за осъществяване на предупреждението за конфликта, която включва:

1. Предварителни действия: приемане и разшифроване на предупредителни сигнали.
2. Изследване, осигуряващо като минимум:
 - а) разбиране на причините за конфликта;

¹³ Иванов, в. и. Указ. соч., с. 27.

б) оценка на опита от действията на сравними групи при сходни обстоятелства; в) определяне на обема на ресурсите, които трябва да бъдат използвани.

3. Разработка на програма от предупреждаващи действия:

а) намаляване на въздействието на причините (краткосрочни действия);

б) премахване на причините (дългосрочни действия).

Втори етап: Диагностика на конфликтите

Организационната диагностика (от гръцки *diagnostikos* – способен да разпознава) представлява събиране и анализ на информация за различни аспекти от дейността на организацията, нейната организационна структура, взаимоотношенията и взаимодействията между нейните членове и т. н. В организационното управление диагностични изследвания на системата за управление се провеждат с цел оценка на текущото състояние на предприятието и разкриване на проблемни ситуации, в това число и такива, заплашващи да прераснат в деструктивен конфликт. Диагностика може да се осъществява на следните равнища: лично, групово, междуличностно, междугрупово, равнище на организацията като цяло.

Често конфликтът започва съвсем невинно и с времето отива все по-далеч. Но участниците в него не забелязват това, докато работата не става сериозна¹⁴. Забележката на К. Боулдинг запазва своята актуалност, че „най-голям проблем в развитието на институтите за контрол на конфликта се явява умението той да бъде разкрит, колкото е възможно по-рано“¹⁵. Ето защо значението на използването на диагностични процедури за предотвратяване на организационни конфликти е трудно да бъде надценено.

Диагностиката позволява, от една страна, да се установи съответствието между конфликта, назряващ или вече случващ се в организацията и неговите емпирични индикатори и симптоми, а от друга страна – дава възможност, използвайки научно знание, да се осъществи контрол и регулиране на конфликтния процес, в това число и в неговия латентен стадий.

Диагностичната процедура в своето приложно значение може да бъде ефективно използвана за анализ на социални конфликти и изработка на управленски въздействия, насочени към тяхното

¹⁴ Бродаль, Х. Девять ступеней вниз, или Ссоры - конфликты - войны // Знание - сила. 1991. № 11 (ноябрь). с. 61.

¹⁵ Boulding, K. E. Conflict and Defense: A General Theory. N. Y.: Harper, 1962. P. 325

предотвратяване и разрешаване. Тя позволява да се формира поле от проблеми, да се намира тяхната вътрешна взаимосвързка, да се разкриват ключовите сред тях, да се определя степента на тяхната острота и важност, значимост за обществото и изхождайки от това, да се набелязват стратегически и тактически методи за предотвратяване на организационни конфликти. С помощта на диагностиката може да се анализира вътрешната структура на конкретен проблем, да се установи неговият произход, стадий на развитие, а също така да се оцени размерът на загубите от неговото запазване, което създава възможност да се подхожда по-дълбоко, разностранно и балансирано към поставянето на целите на мениджмънта на конфликти в предприятието.

Диагностиката на организационния конфликт включва: описание на неговите видими проявления или симптоми (разногласия, спорове, сблъсъци, стълкновения, борба, интриги, лъжи, шантаж и др.), определяне на равнището на развитие на конфликта в рамките на конструктивната фаза или деструктивната фаза, разкриване на причините за конфликта и неговата природа (обективен или субективен), измерване на интензивността на напрегнатите отношения и действия, определяне на конфликтното пространство и сферата на разпространение (производствена, делова – непроизводствена, лична). Ранната диагностика на конфликта е насочена на първо място към намиране на неговата реална причина, което позволява осъществяването на социален контрол върху поведението на социалните групи в предконфликтния стадий.

Всеки от отбелязаните елементи на диагностиката предполага обективно разбиране, оценка и отчитане на основните променливи в конфликта – съдържание на противоборството, характеристики на неговите участници, на целите и тактиките на тяхното действие и на възможните последствия. Конфликтът се диагностицира: в структурен и функционален план, в ситуационен и позиционен аспект, като състояние и като процес.

Според С. Търнър в организацията като цяло съществуват три различни типа симптоми за скрит конфликт:

1. *Избягване на открит конфликт* (увеличаване на броя на неявяванията на работа; поведение на скриване; съгласие с началника);
2. *Вътрешно потискане на конфликта* (лошо здравословно състояние, пиянство като бягство от дейността; ниска удовлетвореност от труда; нарушения в режима на производство на продукцията);

3. „Атакуваща“ реакция на конфликта (разпространение на слухове; кражба и разрушаване на оборудване; активност на профсъюза; „диви“ стачки¹⁶. Ето и някои други типични сигнали за конфликт: словесно несъгласие, отсъствие на открито общуване, разпространение на сплетни за опонента, измисляне на лоши новини или фантазии за опонента, подозрителност или недоверие към опонента¹⁷.

Поведението на администрацията също има своя специфика в латентната фаза на конфликта. Следва да се подчертае обичайната самоувереност на ръководителите на предприятия – вече оттук произлиза ситуация на постоянно изоставане. В много случаи администрацията моли за помощ и не е в състояние сама да решава подобни проблеми. Най-вероятните варианти на поведение на администрацията са следните:

1. Бездействие, докато социално-психологическото напрежение не се покачи над определено „нормално“ равнище;
2. При добри намерения – неправилна реакция;
3. Движение напред – извън полето на възможности на ръководителя, а колективът вече е психологически възбуден;
4. Ситуационно неправилни решения на ръководителя;
5. Компромисно решение, осигуряващо потушаване на конфликта;
6. Твърде късна молба за помощ, възникване на инцидент;
7. Провеждане на общо събрание на трудовия колектив;
8. „Флирт“ на виновния ръководител с редовите работници;
9. Вземане на твърди решения без да се изясняват смисъла и причините за конфликта;
10. Разкол сред ръководителите от различни управленски равнища според заетите позиции в дадения конфликт („за“ и „против“).

Наблюденията показват, че ръководителите все още като правило са ориентирани към репресивни мерки, което се проявява в ожесточаване на управлението, в търсене на „най-крайния“ или този, на когото може да се прехвърли вината за станалото. Конфликтите назряват в малки групи, а висшата администрация не стига до тях. Колкото е по-висока позицията на ръководителя в йерархията на

¹⁶ Вж.: Turner, S.; Weed, F. Conflict in Organizations: Practical Solution Any Manager Can Use. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, 1983. P. 44.

¹⁷ См.: Mindell, A. The Leader as Mailial Artist: An Introduction to Deep Democracy. 1st ed. San Francisco : Harper, 1992. P. 87.

управлението, толкова по-малко разбиране притежава той за остротата и съдържанието на конфликта.

При анализа на детерминиращите фактори възникват редица въпроси, свързани с това, кой от тях да бъде признат за определящ, каква е взаимовръзката на причините, в какво се състои проблемът, стоящ в основата на конфликта. Важно е да се отдели проблемът от конфликта, тъй като последният не е задължително да е детерминиран от този проблем. Проблемът може да предполага и безконфликтно решение.

На етапа на диагностициране голямо значение придобива различаването на обективните, субективните и субективно-обективните причини, от което зависи разбирането на природата на дадения конфликт и неговите източници. В процеса на развитие на конфликта, техният диапазон може да се разширява и възникващите нови причини могат да придобиват съществено влияние.

Анализирайки актуалната ситуация, е необходимо да се обръща внимание на устойчивите тенденции. При това обекти на изследване, на първо място, трябва да бъдат фактите, свидетелстващи за нетипични за дадена организация отклонения. В процеса на диагностиката е важно да се съсредоточава вниманието върху поведението на заинтересованите групи хора, т.е. тези, които имат интерес от запазване на дадения проблем, тези, които имат интерес от най-бързото му разрешаване, а също така тези, които влизат в ролята на посредник между изброените по-горе групи. Това дава възможност да се разкрият противоречията в интересите на различните работници и техните групи, и възможностите за тяхното разрешаване със средствата на управлението.

Диагностиката се явява първа стъпка по пътя към разрешаване на конфликта. Съществуват пет важни аспекта на самата диагноза:

1. Зараждане на конфликта, т.е. субективните или обективни преживявания на страните, начините за „борба“, събития вътре в конфликта, противоречие на мнения или конфронтация.

2. Биография на конфликта, т.е. неговата история и фон, на който той е прогресирал; разрастване на конфликта, кризи и повратни точки в неговото развитие.

3. Страни в конфликта – личности, групи или големи общности. В зависимост от това се определя равнището на социална сложност.

4. Позиция и отношения между страните, формални и неформални, взаимозависимости помежду им, техните роли, лични отношения и др.

5. Изходно отношение към конфликта – желаят ли страните да решат конфликта сами, какви са техните надежди, очаквания, условия¹⁸.

Технологията за диагностика на социални проблеми се описва с помощта на редица взаимносъгласувани процедури и операции. В общия вид се открояват следните три етапа от диагностиката на системата на управление в организацията. Първият етап се състои в разкриване и описание на признаците, предизвикващи затруднения в работата. На втория етап се осъществява измерване на параметрите и анализ на получените. Трети етап – изводи и заключения, позволяващи да се постави окончателна диагноза и да се предприемат необходимите мерки за коригиране на ситуацията¹⁹.

Един от методите за диагностика е *социометрията*. С помощта на социометрично изследване може достатъчно бързо и точно да се оцени степента на сплотеност на една или друга социална група, социалният статус на всеки неин член, наличието в трудовия колектив на микрогрупи и неформални лидери.

На диагностиката на организационни конфликти са свойствени същите трудности, с които се сблъсква и организационната диагностика изобщо, като например, възможността цялостно да се определи проблемът, доколкото всички части на организацията са взаимосвързани. В голяма организация могат да съществуват стотици такива взаимозависимости.

Друг проблем при организационната диагностика се явява разкриването на симптомите, което помага да се определи проблемът в общ вид. Това способства също така за съкращаване на броя на факторите, които следва да се отчитат що се отнася до управлението²⁰. Обаче един общ симптом, може да бъде обусловен от множество фактори, поради това по правило е целесъобразно да се избягва незабавно действие за отстраняване на симптома, което са склонни да направят някои ръководители. Ръководителят трябва да проникне дълбоко в същността, за да бъдат разкрити причините за неефективността на организацията.

За разкриване на причините, довели до възникване на проблема е необходимо да бъде събрана и анализирана изискващата се вътрешна и външна (по отношение на организацията) информация. Увеличаването на количеството на информацията обаче само по себе

¹⁸ Бродаль, Х. Указ. соч., с. 60-61.

¹⁹ Рогожин, С. В.; Рогожина, Т. В. Теория организации. М.: Издательство «Экзамен», 2002, с. 234

²⁰ Мескон М. Х.; Альберт М.; Хедоури Ф. Указ. соч., с. 203.

си не е задължително да повишава качеството на решението. Както посочва Р. Акоф, ръководителите страдат от излишък от неотнасяща се към работата им информация. Информацията получена в хода на подобни процедури, често има субективен характер, което често се явява причина за нееднозначното отношение към нея. В своето поведение и в своите оценки работниците като правило изхождат не толкова от познаване на реалната ситуация, колкото от своите представи за нея. Тези представи могат да бъдат верни – следователно има проблем, изискващ решение или тези представи могат да бъдат резултат от лични заблуди и отсъствие на информация. По такъв начин сборът от информация, отнасящ се само до конкретен проблем, и нейната оценка представляват още един проблем, с който може да се сблъскаме при диагностика на конфликт в едно предприятие.

Освен това в значителен проблем може да се превърне негативното субективно отношение към диагностичните процедури както от страна на ръководството на предприятието, така и от страна на редовите сътрудници. Във връзка с това задължително условие за провеждане на систематична работа по диагностика на организационни конфликти се явява заинтересованото отношение на ръководството на предприятието, а също така разясняване на персонала на важността на подобни процедури, а също така взаимодействие на администрацията и работниците при обсъждане на разкритите проблеми.

Както показва опитът, широкото използване на диагностични процедури в управлението на организацията дава положителни резултати, тъй като в него се реализира принципът на системност, комплексност на изследването на обекта. Резултат от работата по диагностика и мониторинг се явява план от коригиращи мероприятия, явяващ се своеобразен инструмент за профилактика на дисфункционални организационни конфликти. Диагностиката може да бъде ефективно използвана при определяне на списъка от противоречия, заплашващи да прераснат в конфликт, които подлежат на решение чрез прилагане на социални технологии за предотвратяване на организационни конфликти.

Трети етап: Профилактика на конфликта

Важен фактор, влияещ върху ефективността на мениджмънта на конфликти в организацията, е участието на трета страна, което традиционно се разглежда като една от формите на конструктивно управленско въздействие върху конфликтните процеси на всеки техен стадий.

В широк смисъл, под „трета страна“ се разбира всяко лице, заето с въпросите на урегулиране на конфликтни отношения между хората. Изобщо, когато става дума за каквато и да е намеса в конфликта „отстрани“, освен неговите участници, се използва общото понятие „трета страна“. При това е важно да се подчертае, че третата страна се намесва в конфликта именно с цел неговото конструктивно регулиране, в противен случай, третата страна се превръща в негов пряк или косвен участник. Според Дж. Рубин вниманието към възможностите за участие на трета страна в урегулирането на конфликти нараства във връзка с отбелязаната от него промяна от ориентация за разрешаване към търсене на *съглашения в конфликта*²¹.

Ефективността и разпространеността на привличането на трета страна към урегулирането и разрешаването на конфликта се обяснява в значителна степен с това, че именно третата страна, а не тези, които са непосредствено въввлечени в конфликта, може да си позволи подистанцирано, по-рефлексивно отношение към предмета на конфликта, докато неговите участници, вследствие на своята въввлеченост, твърде пристрастно и емоционално възприемат проблемната ситуация.

Четвърти етап: Избор на посредник в предотвратяването на конфликта

Р. Дарендорф посочва в качеството на съществени параметри на различия между различни форми на урегулиране на конфликти с участието на трета страна такива параметри, като доброволност/задължителност на поканата към трета страна и доброволност/задължителност на приемането на нейните решения. В резултат на различните техни комбинации той изтъква следните форми на регулиране на конфликти с участието на трета страна: *посредничество, арбитраж и задължителен арбитраж*²².

За намеса на трета страна трябва да съществуват достатъчно сериозни причини, към които според нас следва да бъдат отнесени: продължителен характер на организационния конфликт; противоположни, взаимно изключващи се интереси на опонентите; липса на каквито и да било точки на съприкосновение между тях; различна трактовка на правните или организационните норми; необходимост според страните в конфликта от интензивен външен

²¹ См.: Rubin, J, Models of Conflict Management//Journal of Social Issues. Vol. 50. №. 1. 1994. P. 33-45.

²² См.: Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта // СОЦИС: Социологические исследования. 1994. № 5.

контрол за изпълнение на достигнатото по между им съглашение; причиняване на сериозни вреди от една от страните.

Сред множеството средства за въздействие на третата страна се отличават две основни групи: убеждаване и оказване на помощ при намирането на приемливо за всички участници в конфликта решение с използване на преговорен подход и принуда, оказване на натиск с цел ограничаване на проявите на враждебни, конфликтни действия, например на „масата за преговори“. Необходимо е да се поставя въпросът не за това, да се прилагат или не средства за въздействие, а как да се понижат техните негативни моменти и да се повиши тяхната ефективност. Важно е преди всичко да се претеглят положителните и отрицателните моменти във всяка конкретна конфликтна ситуация, а също така да се намира оптимален баланс между различните средства за въздействие, използвани от третата страна.

Конфликтолозите изтъкват условията, в които е целесъобразна една или друга форма на участие на трета страна. Силно авторитарен стил е изгоден, ако се изисква бързо решение; ако конфликтът е продължителен, позициите на страните са определени, но те не могат да намерят взаимноприемливо решение. Той също така е ефективен при ожесточаване на конфликта и натовареността му с емоции. След като участниците „изстинаат“, е възможно приложението на по-малко авторитарни стилове. При доверие на опонентите към третата страна авторитарният стил се възприема по-лесно. Наличието при опонентите на навици по отношение на спорни проблеми повишава ефективността на неавторитарния стил.

Управленската дейност по оптимизацията на процеса на търсене от страна на страните в конфликта, на решение на проблема, което би позволило предотвратяване на развитие на деструктивен конфликт, в западния мениджмънт получава наименованието „*медиация*“, а също така в управленската практика често се използва терминът „*посредничество*“.

Посредникът играе достатъчно неутрална роля, притежавайки специфични знания, той осигурява конструктивно обсъждане на проблема, но окончателното решение е на опонентите. В ролята на медиатор или посредник влизат както отделни лица, така и групи специалисти или организации. Твърде полезни се оказват създаването на конфликтни комисии на основата на представители на национално-културни, обществени обединения на различни равнища, а също така създаването на временни комисии по съгласието.

Функциите на посредника се определят отчасти от интересите на страните, а отчасти от нагласата на самия субект, избран от тях за посредничество. Като минимум посредниците създават обстановка, в която страните да могат конструктивно да общуват помежду си и им помагат при преодоляването на препятствията пред постигането на съгласие. Посредниците често се канят за консултация по процедурата за разрешаване на остър спор, а не за разглеждане на предмета на спора.

Тактиките на взаимодействие на медиатора с опонентите в хода на преговорите могат да бъдат различни. Най-разпространени са следните видове:

1. *Тактика на последователно изслушване* – тя се прилага на съвместна среща на посредника с опонентите за изясняване на ситуацията и изслушване на предложенията на субектите на конфликта, когато разделянето на страните е невъзможно.

2. Спецификата на *сделката* като тактика се състои в това, че посредникът се стреми по-дълго време да води преговори с участие и на двете страни. При това основно се набляга на приемането на компромисни решения.

3. *Дипломацията чрез совалки* изисква отделна работа на медиатора с всеки опонент и постоянно взаимодействие с тях за съгласуване на различни аспекти на съглашението. В резултат на това обикновено се стига до компромисно съглашение.

4. *Натиск върху един от опонентите* от страна на посредника, който се изразява в това, че той посвещава голяма част от времето си на работа с единия от участниците, в разговорите с който се доказва погрешността на неговата позиция.

5. *Директивно въздействие* предполага акцентирание на вниманието върху слабите моменти в позициите на опонентите, погрешността на техните действия по отношение един на друг, осигурявайки по този начин на склоняване на страните към примирение.

Дж. Бъртън предлага да се прави разлика между медиаторството и *фасилитацията*. Традиционната медиация обикновено е насочена към търсене и представяне на разумни компромиси, съглашения в процеса на преход от едната страна към другата. Фасилитаторът се стреми да помогне на страните да достигнат до общо разбиране на техните отношения, ясно да определят техните отделни цели и чрез облекчен анализ да открият варианти, които удовлетворяват интересите на всички. Фасилитаторът може да е екип от четири – пет

души, които работят в непосредствен контакт със страните в конфликта, или създават такава ситуация, използвайки пряк обмен на текстове с помощта на електронни средства²³.

В руската литература се употребява близко понятие – „оказване на „добри услуги“²⁴. За осъществяване на посреднически услуги е необходимо съгласието на всички страни в конфликта. В същото време за оказване на „добри услуги“ съгласието само на един от участниците в конфликта обикновено е достатъчно. Тук третата страна действа от негово име при контактите с другата страна.

Медиацията и фасилитацията съвпадат по своята крайна цел – да съдействат за конструктивното урегулиране на конфликта на основата на съглашение между страните, но се различават по близките си задачи, т.е. по това, какво и как се прави в това направление. Посредничеството предполага по-съществено участие на третата страна в урегулирането на конфликта.

Третата страна, стремяща се да помогне на страните да достигнат до общо разбиране на своите отношения и отделни цели, да открие приемливи за всички страни варианти и да създаде условия за преговорен процес, действа в ролята на помощник или наблюдател. *Помощникът* участва с цел усъвършенстване на процеса на обсъждане на конфликтния проблем, на организацията на срещи и преговори, без да се намесва в полемика със страните. *Наблюдателят* със своето присъствие в „зоната на конфликта“ възпира страните, за да не нарушат постигнатите по-рано договорености или от взаимна агресия, създава условия за решаване на спорни въпроси по пътя на преговорите.

Освен това се открояват такива форми на участие на трета страна, като *неутрален слушател*, който се избира от страните в конфликта за получаване от всяка от страните на предложения за урегулиране на спора, като без да разкрива тяхното съдържание, той дава съвети в случай че техните предложения имат сходство в едни или други въпроси, и *неутрален експерт*, който е призван да предостави препоръчително заключение по фактически или юридически въпроси (например страните могат да се обърнат към специалист с молба да даде тълкование на спорна правна норма и да се уговорят, че това мнение ще бъде определящо и ще бъде използвано в процеса на водене на преговори).

²³ Burton, J. The Theory of Conflict Resolution // Current Research on Peace and Violence. Vol. IX. № 3. 1986. P. 125.

²⁴ См.: Пушмин, Э. А. Посредничество в международном праве. М.: Международные отношения, 1970.

В процеса на работа с организационни конфликти и техните участници медиаторът или фасилитаторът се сблъскват със сложни и разнообразни ситуации, което лишава процеса на участие на третата страна от твърда структура. В него по наше виждане могат да се открият три основни етапа.

Първи етап. Запознаване със съдържанието на конфликта и със страните, участващи в него. Третата страна изучава историята на проблема, исканията на опонентите. Много от конфликтите имат специфичен характер, поради което на медиатора му се налага да вниква в проблема, да чете съответна литература, да се консултира със специалисти.

Втори етап. Работа със страните в конфликта. Третата страна като правило многократно се среща с всеки от преговорните екипи с цел тяхната подготовка за провеждане на съвместни преговори (уточняват се исканията, свалят се обвинения, смекчават се формулировки и т. н.).

Трети етап. Най-важният етап – водене на преговори, в рамките на които се изпълняват редица функции: на водещ, на треньор, на „подбудител“, на педагог и т.н. Третата страна следи за това, какво и как обсъждат опонентите, при необходимост поправяйки ги, ободрявайки ги или коригирайки техния език и стил на общуване. Важно е на всяка среща от преговорите да се отбелязва дори и неговият, но реален напредък.

Авторитарните роли на третата страна в един организационен конфликт (съдия, арбитър) се отличават от посредничеството с несравнимо по-голяма степен на контрол над вземаното решение. *Съдия* – най-авторитарната роля, тъй като той, разполагайки с най-големи възможности за определяне на варианти за решаване на проблема, го изучава, изслушва и двете страни и постановява решение, което не се оспорва. *Арбитърът* също разполага със значителни правомощия, той изучава същността на конфликта, обсъжда го с участниците в него, а след това постановява окончателно решение, което е задължително за изпълнение. Страните обаче могат да не се съгласят с решението и да го обжалват пред висшестоящи инстанции.

Арбитражът е състезателен процес, насочен към решаване на въпроси, поставени от страните в конфликта. Ще дадем кратка характеристика на разновидностите на *неформалния арбитраж*, включващ също няколко вида съдебни състави, избирани от страните.

При *задължителния (задължаващ) арбитраж* страните в конфликта избират неутрално лице или няколко лица (като правило не

по-малко от трима души) за разглеждане на техните спорове и постановяване на окончателно решение, имащо задължителен характер и задължаваща сила за страните.

Разновидности на задължаващия арбитраж се явяват *арбитражът „окончателно предложение“* и *ограниченият арбитраж*. В първият случай всяка от страните трябва да представи за разглеждане от арбитража свой вариант на решение по конкретния спор, а арбитърът има право да избере което и да е от тях без каквито и да било изменения. Този подход способства за сближаване позициите на страните и им позволява да достигнат до съгласие. Във втория случай страните установяват определени предели на разглеждане на делото още преди началото на арбитражното производство и по този начин ограничават риска от постановяване на неизгодно решение. При приключване на производството, в случай че решението на арбитъра излиза извън указаните граници в каквато и да е посока, взаимните претенции ще бъдат удовлетворени в съответствие с предварително постигнатото съглашение.

Процедурата на *препоръчителния арбитраж* е аналогична на процедурата на задължаващия арбитраж, единствено с това изключение, че решението постановено от арбитрите има препоръчителен характер. Страните могат да го приемат или да го отхвърлят, и да предадат делото на съда, или да прибегнат до друга задължаваща процедура.

Съществуват и смесени форми на участие на трета страна, най-известната от които е *посредническият арбитраж*, когато страните се договарят, че въпросите, нерешени чрез посредничество, ще бъдат решени посредством арбитраж. Страните могат да изберат определено лице, което ще действа и в качеството на посредник и в качеството на арбитър, въпреки че съвместяването на тези функции невинаги е полезно.

Освен посочените по-горе неформални методи в наше време се наблюдават опити за използване на незаконни методи за преодоляване на организационни конфликти. Очевидно е, че подобни методи за разрешаване на конфликти имат противозаконен характер и са неприемливи в едно развито демократично общество и следва да се премахват както с наказателни мерки от страна на държавата, така и чрез повишаване на ефективността на цивилизованите методи за разрешаване на организационни конфликти.

Формалните процедури с участие на трета страна предполагат наличието на нормативен статус на тази страна и на реална

възможност за въздействие върху опонентите. Съдебната инстанция се явява най-авторитарната трета страна при разрешаването на конфликти. Въпреки че субектите на конфликта могат самостоятелно или с помощта на посредници да премахнат конфликта, *съдебният ред* за прекратяване на конфликти има редица преимущества, като задължителност и ненарушимост на приетите съдебни постановления, прилагането на декларираните принципи за равенство на всички пред закона и съда и независимостта на съдилищата, а също така на професионализма в дейността на съдиите, техния авторитет, опит и специални знания.

На практика обаче тези преимущества далеч не винаги се реализират. Сериозни са проблемите и при сформиране на съдийския корпус и във връзка с реалната независимост на съдилищата. Много разпространени са случаите на неизпълнение на съдебни постановления, което ни кара да обърнем особено внимание на тяхната изпълнимост. За прекратяване на трудов конфликт, особено на стачка, не е достатъчно да се излезе със съдебно постановление: реалният край настъпва едва с неговото изпълнение.

Освен това по силата на редица фактори, ограничаващи и възпрепятстващи обръщането към съда както на работниците, така и на работодателите, съдебният ред за разрешаване на конфликти в сферата на организационните отношения в голяма степен все още не е реализирал заложените в него възможности. Основен сред тях е отсъствието на официално оформени трудови правоотношения, стремежът те да бъдат направени възможно най-гъвкави, непрозрачни за данъчните власти, а също така да бъдат минимизирани потенциалните разходи при възможно прекратяване на тези отношения.

Обръщението към съда бива възпрепятствано също така и от юридическата неграмотност на болшинството от персонала в много от организационните структури. Голяма част от работниците не са информирани за своите права, за полагащите им се гаранции, облекчения и компенсации, а също така и за реда за обръщение към съда и към други надзираващи и контролиращи органи.

Още една преграда пред обръщението към съда с цел защита на права може да бъде високата стойност на свързаните с това разходи. Тук се имат предвид не само съдебните разноски, но и заплащането на услугите на адвокат, тъй като, както вече беше отбелязано, много от гражданите не са в състояние грамотно да съставят искова молба към

съда, а още повече, да отстояват правата си в хода на съдебното производство.

Трябва да се признае, че перспективата за съдебно разрешаване на трудов конфликт невинаги е привлекателна за неговите субекти, особено за персонала на предприятието. Своята роля тук играят и наслагваните с години психологически предубеждения на работниците срещу участието в съдебен процес, страхът от продължително производство, недоверие към съдебната система и държавната власт като цяло.

В практическата дейност могат да се срещнат конфликтни ситуации, в които се съчетават възможностите на различни алтернативни способи за участие на трета страна. Подобна многостепенна структура на разрешаване на организационен конфликт означава съгласие на страните за използване на редица способи за решаване на спорове, което може да бъде постигнато преди възникване на конфликт, а може и да стане част от по-широко съглашение, прието във връзка с конкретен спор.

В болшинството организационни конфликти действат редица фактори, които оказват влияние върху ефективността на дейността на третата страна в конфликта:

1. Потребността и на двете страни от съвместна работа, готовността да бъде отчетено мнението на посредника, да бъде прието предлаганото от посредника решение.

2. Особеностите и характера на дейността на третата страна. Сред тях се открояват: заинтересоваността на третата страна в урегулиране на конфликта; наличие на специални знания и професионални качества за водене на преговорен процес, а също така и способност за убеждаване; наличие на опит от успешно урегулиране на предишни конфликти; познаване на ситуацията и особеностите на конкретния конфликт; културно и морално равнище на медиатора.

3. Настойчивостта в действията на третата страна се оказва резултатна тогава, когато предметът на конфликта е свързан с принципиални за участниците въпроси и когато напрежението в конфликта е особено високо.

4. Факторът на степента на напрежение на конфликта и данните по този въпрос са противоречиви. От една страна, е разкрито, че разрешаването на трудов конфликт с помощта на медиатор е по-успешно тогава, когато стачката вече е в ход, а не когато е възникнала заплаха за нея. От друга страна, е установено, че излишното

накаляване на страстите в хода на преговорите влияе негативно върху успеха на действията на посредника.

5. Продължителност на конфликта. Разрешаването на конфликта в голяма степен зависи от това, на какъв стадий се намира той. Продължителните конфликти по-трудно се поддават на регулиране в сравнение с бързо развиващите се.

6. Характер на отношенията между страните. Колкото по-сложни, по-напрегнати са взаимоотношенията, толкова по-неефективно е посредничеството.

7. Избираните методи и технологии за управление на конфликти се определят в по-голяма степен от спецификата на конкретната ситуация, а не от личностните особености на медиатора.

При всички случаи за успешното търсене на съгласие в конфликтната ситуация на третата страна ѝ е необходимо: *да бъде максимално обективна, да бъде неутрална и да не дава наставления; да помогне на страните да намерят оптималната дистанция; да бъде приета и от двете страни; да се ползва с доверието на опонентите; да направи ролята на третата страна явна; да разбира, че третата страна влияе на процеса с цялото си поведение*²⁵.

Обобщавайки анализа на участието на трета страна в организационния конфликт, ще дадем кратко разяснение на основните проблеми, възникващи в процеса на участие на трета страна в управлението на конфликти.

Първият основен проблем се състои в това, че при много от организационните конфликти се получава, те само да бъдат „отслабени“, при това само за известен ограничен период, тъй като далеч не винаги се получава цялостно да бъде отстранена причината за конфликта. В болшинството конфликтни ситуации окончателното или пълното разрешение по-скоро играе ролята на идеална цел за бъдещето. Свалянето на напрежението може да бъде първа стъпка по пътя към урегулиране на конфликта. Паралелно трябва да се работи на ниво подразделения и отделни работници, участващи в конфликта, като насоката трябва да бъде промяна на техните ценности, отношението им към конфликта, а също така профилактика на нежелателни конфликти с аналогични причини в цялата организация.

Вторият проблем се състои в това, че третата страна изхожда от рационалността на поведението на страните в конфликта. А в реални условия, множество фактори въздействат върху развитието на

²⁵ См.: Бродаль, Х. Указ. соч. С. 65.

събитията, да се оценят е трудно, а следователно и не е лесно да се действа чисто рационално. Заедно с това някои опоненти са склонни към непредсказуеми, ирационални действия.

Трети проблем се явява това, че решението на остри разногласия с участието на трета страна засяга само неговия външен предметен слой, но не и аспекта на взаимоотношенията на участниците в ситуацията, като по този начин пълно разрешаване на конфликтната ситуация, предполагащо постигане на съгласие между неговите участници, не се случва.

Най-накрая, четвъртият проблем се състои в това, че и двата подхода предполагат основно работа с лидерите на страните в конфликта, докато нивото на масовото съзнание тук фактически не се засяга.

Анализът на различни случаи на намеса на ръководителя в качеството на трета страна на практика разкри следния недостатък: мениджърът по-скоро предпочита ролята на арбитър, отколкото на медиатор, въпреки предпочитанията към медиативния процес. Мениджърите в Русия например предпочитат ролята на арбитри. Една от основните причини, поради която те предпочитат да поемат тази роля, а не например да се обърнат към управленски консултанти в качеството им на медиатори, е това, че подтискането на конфликта се явява за тях по-типична, обичайна форма на реагиране в конфликтна ситуация. Още повече, че мениджърите, разполагайки със значителна власт, могат да не се грижат за това дали персоналът е съгласен с вземаните решения, ако са на ниско ниво на управленска култура по управление на хората.

Петти етап: Предотвратяване на конфликта в държавната администрация чрез използване на алтернативни методи

Медиация

Същността на медиацията се изразява в посредничеството на едно неутрално лице за разрешаването на спора, а помирието представлява взаимен процес между страните по спора за разрешаването му.

От световния и европейски опит в последните години може да се направи изводът, че медиацията се утвърждава като един от предпочитаните методи за управление на конфликти и разрешаване на спорове във всички области на обществото и правото, включително и в данъчния процес. Същото се отнася и за помирието, което е сходно на медиацията средство за разрешаване на възникнали спорове.

Медиацията е процес на разрешаване на спорове чрез помощта на трета независима страна, която подпомага страните в спора да постигнат договорено споразумение. Медиацията е приемлива намеса в спора на трета страна, която няма властта да взема решения. Целта на третата страна е да подпомогне страните за вземане на приемливо разрешение на спора. Процесът на медиация е доброволен и не елиминира другите възможности за разрешаване на спора. Този процес е поверителен, независимо от това дали има резултат на разрешаване на спора или не²⁶.

Медиацията е успешна техника на управление за разрешаване на сложни спорове. Тя бива възприемана, когато помириенето не е дало своя резултат, но преди да се пристъпи към арбитраж или съдебен процес. Тя е инструмент, при който страните комуникират помежду си, което ще ги подпомогне за разрешаване и на бъдещи спорове.

Помирение

Помирението е доброволно и е необвързващ процес, сравнено с арбитража или съдебния исков процес. Всяка една от страните може да сложи край на процедурите по помирение във всяко едно време, дори и без да изтъква причини за това. Другата важна характерна черта е това, че страните контролират процеса и изхода от спора, докато това не може да се случи както при арбитража, така и при съдебния исков процес. Помирението е взаимен процес, докато исковият съдебен процес и арбитражът „пришпорват“ страните към „сдобряване“ и последните нямат контрол върху изхода на процеса.

Много често помириенето и медиацията се използват едновременно и те съвместно се приемат като медиация. Медиаторът подпомага страните да постигнат съгласие за разрешаване на спора и той/тя не може да изразява мнение относно същината на спора, докато лицето-помирител може да изрази такова мнение. И в двата случая третата страна е определена от страните за да ги подпомогне при разрешаването на спора. Медиаторът няма никаква власт да издаде решение по спора. Неговата функция е само в това, да опита да спре всяко „зацикляне“ и са окуражи страните да постигнат приятелско разрешение. Медиаторът не може да определи това окончателно решение. Той може да действа като „комуникатор“, като „филтрира“ емоционалните аспекти и допуска страните да се фокусират само

²⁶ BANSAL, Ashwinie Kumar, *Arbitration & ADR...*, Universal Law Publishing CO., Delhi, 2005, p.19

върху ключовите моменти на спора. Той окуражава последните да постигнат споразумение въз основа на тяхната воля.

По принцип помирението е неформален процес. Някои общи елементи на този процес обаче могат да бъдат изтъкнати: изясняването и детайлизирането на интересите и целите на страните; преминаването от субективни оценки в обективни ценности; посочването на възможни и творчески разрешения от страните; потвърждаването на ефекта на възможните разрешения от гледна точка на позициите на страните; приспособяване и нагаждане на възможностите към случая; преминаване от разбиране към проект на договор и формализиране на договора.

Помирението може да бъде както алтернатива, така и допълнение на арбитражния или съдебния процес. Разделянето на някои въпроси, които ще се решат чрез единия или другия метод също се използва като подход.

В Република България е налице Закон за медиацията (обн. ДВ, бр. 110 от 17.12.2004 г.). Текстове на закона уреждат следната правна материя:

Приложното поле на закона е дефинирано като – отношенията, свързани с медиацията като алтернативен способ за разрешаване на правни и неправни спорове. Самият законодателен изказ, използвайки понятието „неправни“, ни навежда на мисълта, че законодателят излиза от формално юридическото виждане по отношение споровете и навлиза в социалната материя, на чисто житейско ниво. Естествено е, при наличието на гражданско общество и на демократична правова държава не всички отношения и породените спорове от тях да се разглеждат през призмата на правото. Повечето от тях са породени от чисто социални връзки, които не са закрепени формално на базата на юридически права и задължения. Затова и медиацията има по-широко приложно поле и се разпростира и в „неправната сфера“. Тази сфера се характеризира най-вече с чисто личностно и субективно измерение, където отношенията са изградени на базата на взаимно доверие и близост.

Понятието за медиация също е дефинирано в начална норма от закона. Според дефиницията, медиацията е процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове. Именно „извънсъдебността“ е синоним на „алтернативността“, когато говорим за разрешаване на спорове. Алтернативата винаги е по отношение на съдебната процедура. Обяснението може да се търси в правните традиции на Европа, която

като цивилизационна ценност от висш тип приема правовата държава и особената роля на съдебната система в обществото и държавата.

В закона са посочени областите от правната система и обществения живот, в които може да се извършва медиация. Това са следните видове спорове: граждански; търговски; трудови; семейни; административни; свързаните с права на потребители; други спорове между физически и/или юридически лица и случаите, предвидени в Наказателно-процесуалния кодекс.

Медиацията е широко приложима в данъчните спорове в *САЩ*. Тя е формално уредена във вътрешни процедури на приходната администрация на САЩ²⁷ (Internal Revenue Service – Вътрешна служба по приходите).

Целта на процедурата е формално да създаде т.н. Бърза медиация (Fast Track Mediation) като програма. Това формално „създаване“ следва дългогодишния успешен опит на администрацията в прилагането на техники на медиация. Формализирането е необходимо обаче за сигурност на служителите в администрацията, че действат законосъобразно, както и за улеснение на данъкоплатците. В самата процедура са посочени и други цели – за ускоряване на разрешаването на споровете, както и за увеличаване на възможностите за разрешаване на спорове, които са достъпни до данъкоплатците. Програмата е насочена преди всичко към „малкия бизнес“ и към самонаетите лица. Същата се администрира съвместно от Службата за малък бизнес, Службата за самонаетите лица и Службата по обжалването. Програмата дава възможност на данъкоплатците да разгледат споровете си със Службата за малък бизнес и Службата за самонаетите лица, като служители по обжалването действат в качеството на неутрална страна по спора. От това следва, че страните по спора са, от една страна – данъкоплатците, а от втора – службите, администриращи данъците им. Като трета неутрална страна действа Службата по обжалване.

Програмата съдейства за постигане на целите на Службата по обжалване за разрешаване на данъчните противоречия на базата на честни и безпристрастни едновременно за правителството и данъкоплатците процедури. Според програмата Службата по обжалване трябва да приключи случая от 30 до 40 дни от момента на първоначалната съвместна дискусия между служителя по обжалването и страните.

²⁷ www.irs.gov/pub/irs-drop/rp-03-41.pdf, Revenue Procedure 2003-41, SB/SE – Appeals Fast Track Mediation Procedure

Програмата за бърза медиация е незадължителна за данъкоплатеца (по негов избор). Тя не елиминира или замества съществуващите възможности за разрешаване на спора, включително възможността на данъкоплатеца да изисква изслушване от Службата по обжалване или от прекия ръководител на данъчния инспектор. Служителят по обжалването от Програмата за бърза медиация, действащ като неутрален участник, може да подпомогне данъчните служби и данъкоплатеца да разберат природата на спора и да постигнат съвместно удовлетворително решение в съгласие с приложимия закон. Този служител може също да препоръча на страните решение, основано на негов анализ по случая. Всяка от страните може да се оттегли от процеса на медиация по всяко време, но уведомявайки писмено за този си отказ другата страна и служителя по обжалването. Служителят по обжалването също може да прекрати процеса по медиация, но уведомявайки писмено страните, ако е видно, че смисленият прогрес за разрешаване на спора е спрял. Служителят по обжалването може да изисква и от двете страни да предоставят допълнителна информация, която намира за необходима за пълното изясняване на случая, по който се провежда медиацията. Копия от всички предоставени от страната на служителя по обжалване документи ще бъдат предоставени незабавно и на другата страна.

Забраната за *ex parte communication* между служителя по обжалването и други служители от данъчните служби Закона за реорганизация и реформа на Вътрешната служба по приходите от 1998 година не се прилага в разговорите по време на Програмата по бърза медиация, понеже служителят по обжалване персонално, подпомагайки постигането на споразумение между данъкоплатеца и данъчните служби, не действа в традиционната роля на служител по обжалване, който взема решение по случая.

Ако страните разрешат който и да е спорен въпрос по време на сесията по бърза медиация, данъчните служби трябва да осигурят подходящи заключителни документи за данъкоплатеца и да приключат случая съобразно приетите за Службата за малък бизнес или Службата за самонаетите лица процедури.

Ако страните не могат да постигнат каквото и да е споразумение, данъкоплатецът има право да иска разглеждане на случая му по обичайния ред на административно обжалване. Отчитайки всички въпроси, по които няма постигнато споразумение, данъчните служби могат да го приключат като такъв, по който не е постигнато споразумение.

Решението по случая не обвързва страните за данъчна година, която не е била включена в споразумението. Освен ако не е предвидено в споразумението, каквото и да е било разрешение на случая няма да бъде използвано като прецедент.

От опита на САЩ могат да бъдат използвани на законодателно ниво вътрешните процедури на данъчната администрация на САЩ, като се спазват принципите на българската правна система и традиция, както и на вече действащите нормативни актове. От гледна точка на практическото приложение на медиацията в данъчното производство практиката на американската данъчна администрация е един безценен опит, който би могъл да се приложи и у нас – с оглед на подходите, обучението, екипността на работа, сроковете и условията за преминаване на административния процес в процес на медиация до постигане на законосъобразното и взаимно приемливо разрешаване на спора.

Омбудсман

Същността на омбудсмана се изразява в институционалното посредничество на гражданите в контактите им с държавните власти, в защита на фундаментални права и свободи. В повечето правови и демократични държави институцията омбудсман играе важна роля по отношение на защитата на човешките права и свободи. Тя се явява алтернатива на съдебната система, като форма на защита, тъй като последната е твърде бавна и скъпоструваща. Макар в правовите държави държавната и местната администрация са призвани да действат законосъобразно и да защитават правата и свободите на гражданите, чисто бюрократичните и институционални интереси правят тази форма на защита несигурна. По този начин омбудсманът се явява отново коректив и на администрацията по отношение на задължението ѝ да спазва правата и свободите на гражданите. Функцията на омбудсмана се изразява в осъществяване на контрол, наблюдение и мониторинг върху дейността на администрацията най-вече в сферата на защитата на правата и законните интереси на гражданите. Омбудсманът изиграва ролята на възпиращ фактор срещу незаконосъобразни актове и действия, корупция и превишаване на власт. Защитник на правата на човека и гарант за спазване и възстановяване на нарушени от овластени структури човешки права, както и обединяващ обществото авторитет – това са някои от общите измерения на институцията омбудсман характеристики, независимо от

различните правни уредби, наименования и исторически традиции в различните страни, в които институцията съществува.

Стивън Бенет²⁸ определя омбудсмана като трета неутрална страна, която разглежда жалби и предложения или прилага решения. Обикновено омбудсманът е назначен от определена институция, за да разглежда жалби по отношение на тази институция и да предотврати спорове, или да насочва към вземане на решение. Омбудсманът може да използва различни механизми за разрешаване на спорове, като изследване на факти или медиация в процеса на разрешаване на спорове в неговата компетентност. В някои страни омбудсманите са избрани, за да се занимават с жалби на частни лица против несправедливото администриране, с правомощия за разследване, критикуване и публични доклади. Омбудсманът може да има правомощията да предложи заплащането на обезщетение.

Маньо Манев²⁹ определя омбудсмана като „институция за помирение и медиация чрез действия, целящи избягването или разрешаването на техните спорове с държавата“. Маньо Манев е категоричен, че „при обсъждането на омбудсмана като институт на АСРС (Административни средства за разрешаване на спорове-бел.авт.)“ при разрешаването на спорове между административни органи и частни лица трябва да се даде приоритет на правомощието му по чл.19, ал.1, т.5 от Закона за омбудсмана – да посредничи между административните органи и засегнатите лица за преодоляване на допуснатите нарушения и за примиряване на позициите им.

Често се приема, че омбудсманът следва логиката, изказа и процесуалните правила на един класически съдебен процес. Това до голяма степен е така, именно защото тази институция е призвана да бъде алтернатива на неефективните и неефикасни административни и съдебни процеси в уреждането на конфликтите и споровете между гражданите и публичната администрация. Действайки като институция за извънсъдебно разрешаване на спорове в граничното поле на личните права и свободи, от една страна, и публичните интереси, от друга, омбудсманът се явява като „друга, допълнителна, изборна форма на защита“. Точно поради тази причина омбудсманът не може да не следва общите принципи и логиката на националната правна система, защото ако това не бе така, най-малкото неговите актове не биха били лесноприложими при конкуренцията му с актовете на

²⁸ BENNETT, Steven C., *Arbitration : Essential Concept*, ALM Publishing, New York, 2002, p.198

²⁹ Манев, Маньо, *Административно правосъдие*, година VII, бр.6, 6/2004, „Недържавно правосъдие по административни спорове“, стр. 22.

администрацията, респ. – тези на съдебната власт. Не може да се приеме, че актовете на омбудсмана имат „силата на пресъдено нещо“, и оттук – на изпълнително основание (титул), но те действат със силата на конституционно определения или законоутвърдения институционален авторитет, който е призван да бъде коректив на публичната власт.

Обществената и гражданска чувствителност относно намесата на държавата и публичните власти е изразена много силно в данъчната сфера. Последната засяга сериозно имуществените права на гражданите и стопанските субекти, но още по-сериозно е проявлението ѝ по отношение на принудителните и санкционни мерки, налагани по отношение на данъкоплатците. Именно поради тази причина, явявайки се коректив на цялата администрация, включително и на данъчната, омбудсманът има функциите да налага изискването за спазването на правните норми, съобразени във всеки конкретен случай с приложимите алтернативи, съдържащи се в тях. Например ако данъчната (приходната) администрация може да запорира банкови сметки и да възбрани недвижим имот, с оглед на предприемача-търговец запорирането на банковите сметки е по-неблагоприятния вариант. От друга страна обаче, при трансформация на капитала при апортни вноски с недвижимата собственост възбраната ще ограничи възможните правни действия, с които се цели финансова ефективност и рентабилност. Ролята на омбудсмана при предлагане на по-удачните варианти в подобни случаи и възприемането им от данъчната (приходната) администрация безспорно е много ползотворна.

Затова, действайки в условията на правова държава, омбудсманът като институция се явява равноотдалечен от трите власти, независим в дейността си, но съобразявайки същата с общите принципи и ценности на националната правна система.

По този начин омбудсманът по същността на своята дейност започва да придобива следните измерения в правомощията си:

- надинституционален орган на политическо ниво, в смисъл, че защитава генерални правове, обществени и държавни ценности, засегнати по един или друг начин от публичните власти. При съотношението на формалното право, приходната част на бюджета и обществената толерантност омбудсманът би могъл да намери точния баланс при евентуални действия на данъчната (приходната) администрация при всеки конкретен случай или при сходни случаи;

- коректив на администрацията от гледна точка на нейната ефективност, ефикасност, обективност и безпристрастност. Изрично

това е приложимо и към работата на данъчната (приходната) администрация, която по силата на законовите норми следва да бъде обективна и да има еднакво отношение към всички данъкоплатци. С оглед на ефективността и ефикасността омбудсманът би могъл да дава своите предложения при явна несъразмерност на бюджетните средства, изразходвани за събирането на нищожни данъчни задължения;

- инструмент на надзор на гражданското общество и на законодателната власт върху работата на администрацията. При огромните правомощия, предоставени от Закона на данъчната администрация, омбудсманът трябва да контролира работата ѝ, за да не се проявят случаи на злоупотреба с власт;

- орган за поддръжка и развитие на „добрата практика“ в областта на публичния сектор. Макар и отделни юридически лица със своята самостоятелност, различните държавни и общински администрации работят на общи принципи, и най-добрите практики би трябвало да се споделят с другите организации, съответно – да се възприемат от последните;

- опорна точка на „припокриване“ на принципите на законосъобразност и целесъобразност в публичната сфера. Именно тук омбудсманът се явява алтернатива на изпълнителната и законодателната власт. Действайки най-често *ad hoc* той може да предложи най-добрите решения за конкретния случай, отчитайки както личния, така и публичния интерес в измерението на съответния конфликт или спор. Естествено, макар и по принцип да се приема, че данъчната (приходната) администрация е една от малкото, която няма право на преценка по целесъобразност, това не може да бъде възприето изцяло. В случаите, когато законът дава няколко възможни алтернативни варианта на действие, омбудсманът би могъл да препоръча на данъчната (приходната) администрация най-целесъобразното законоустановено действие или акт;

- гарант за спазването на законите в най-общ смисъл – чрез докладите до парламента, правителството или държавния глава, както и чрез предложенията до ръководителите на администрацията, а също така и чрез сигналите по конкретни случаи до органите на полицията и прокуратурата. Прозрачността и гласността в работата на данъчната (приходната) администрация биха имали огромен позитивен обществен отзвук. Трудно би могло да се приеме, че администрацията сама може да огласява определени случаи, тъй като върху нея тегне забраната за разгласяване на данъчна тайна. Това обаче може да бъде

извършено от омбудсмана – най-малкото, като общо описание на случая, механизмите на разрешаването му и последиците от него;

- в някои правни системи омбудсманът има и нещо „квазисъдебна функция“ – при присъждането на справедливо обезщетение на засегнати от актове или действия на администрацията лица. Категорично може да бъде даден пример за приложно поле на тази функция на омбудсманът. Разпоредбата на чл. 145, ал. 11 от Данъчния процесуален кодекс (отменен) предвиждаше, че когато публичното (данъчното) задължение не съществува или е в значително по-малък размер от определеното от данъчната администрация, съответния орган по събирането обезщетява длъжника за всички вреди. Законът не предвижда методика за определяне на тези вреди. Именно омбудсманът би могъл да дава предложения на данъчната (приходната) администрация относно начинът на определянето на вредите в общи или конкретни случаи, както и относно размерите им. Вън от горното, цитираната разпоредба предвижда администрацията да публикува опровержение, като постави на видно място в данъчната дирекция съобщение относно случая, и разгласи чрез бюлетин или чрез средствата за масово осведомяване своята грешка. Отново тук омбудсманът може да прояви своята функция за спазване на законите, защото в противен случай, надявайки се само на добросъвестността на данъчната (приходната) администрация, тази обща норма за публичност и генерална превенция относно бъдещи незаконосъобразни и неправилни действия е само едно добро законово пожелание;

- медиатор – посредник между публичните власти и отделните лица, омбудсманът има и споразумителна функция, която наистина е алтернатива на спогодбата в съдебния процес.

Шести етап: Анализ на ситуацията и усъвършенстване на системата за ранно предупреждение

Предотвратяване на конфликта в организацията

Предотвратяването на конфликта в организацията предполага наличие на умение да се управлява процеса на разрешаване на конфликтната ситуация преди нейното прерастване в открито противоборство. Като сфера на управленската дейност управлението на конфликта има следните етапи:

– възприемане на конфликта и първична оценка на ситуацията – в една организация конфликтът винаги е виден, най-малкото поради това че той има определени външни прояви, като: високо ниво на напрежение в групата, снижаване на работоспособността, влошаване

на производствените и финансовите показатели, промяна на взаимоотношенията с клиенти и доставчици. Тези външни прояви следва да се отчитат обективно, иначе могат да се получат или псевдоконфликти, или преоценка и недооценка на значимостта на конфликта, или игнориране на съществуващ конфликт.

– изследване на конфликта и търсене на неговите причини – това е следващият етап в управлението на конфликта в организацията, като основата му е анализът на конфликтната ситуация, който включва: изясняване на същността на противоречията, като се установят не само поводът, но и причината за конфликта; изясняване на интересите и целите на участниците и техните позиции. Необходимо е да се определят чертите на характера, свързани с утвърждаването на лични претенции и целите на социалното взаимодействие, свързани с решаването на груповите задачи; оценка на възможните последствия от противоборството и търсене на алтернативни варианти за постигане на целите; намиране на общите допирни точки, общите цели и общите интереси.

– намиране на пътища за разрешаване на конфликта – тази дейност предполага: пълно прекратяване на конфронтацията и взаимно примирение на страните; постигане на компромис на базата на взаимни отстъпки и частично удовлетворяване на претенциите на страните; разрешаване на конфликта на делова принципна основа чрез удовлетворяване на обективните изисквания и претенции на страните; механично прекратяване на конфликта чрез разформироване на подразделения или уволнения на хора.

– управлението на конфликта предполага не само неговото регулиране като вече възникнало противостояние на страните, но и в по-голяма степен създаване на условия за неговото предотвратяване. Профилактиката на конфликта е вид управленска дейност, състояща се в навременно разпознаване, отстраняване или отслабване на конфликтогенните фактори. По този начин се ограничават възможностите за тяхното възникване или деструктивно развитие в бъдещето. Успехът на тази дейност зависи от редица предпоставки

– познаване на общите принципи на управление на социалните организации и умение да ги използваме за анализ за конфликтни ситуации;

– необходимо ниво от общотеоретични познания за същността на конфликта, неговите причини, видове, етапи на развитие;

– задълбочен анализ на конкретната предконфликтна ситуация, която във всеки отделен случай е уникална и изисква особен комплекс от методи и средства за предотвратяване;

– необходима степен на съответствие между избраните методи за коригиране на конфликтната ситуация и нейното конкретно съдържание.

Същевременно съществуват и определени препятствия, които снижават възможностите за предотвратяване на конфликти:

– психологически – отнасят се до определено качество в човешката природа, опиращо до естествения стремеж на човека към свобода и независимост. Хората приемат негативно всеки опит за вмешателство в техните взаимоотношения на база на оценката на такова действие, като ограничаващо тяхната свобода.

– нравствени – отнасят се до общоприети нравствени норми регулиращи човешките отношения и най-вече до неприкосновеността на личния живот;

– правни – свързани са с това, че в страните с развита демокрация голяма част от общоприетите нравствени норми са придобили формата на правни норми, съхраняващи основните права и свободи на личността.

Поддържане и укрепване на сътрудничеството като важен метод за предотвратяване на конфликти в държавната администрация

Проблемът за поддържането и укрепването на сътрудничеството е комплексен, което означава, че той включва в себе си методи от социалнопсихологически, организационно-управленски и морално-етичен характер.

Най-важни от социалнопсихологическите методи, насочени за коригиране на мислите, чувствата и настроенията на хората, са: Метод на съгласието – предполага провеждане на мероприятия, насочени към въвличане на потенциалните страни на конфликта в обща дейност, в хода на която у възможните противници се появяват по-голямо или по-малко поле на общи интереси. Те се опознават по-добре и привикват на съвместно решаване на проблемите. Метод на доброжелателността – отнася се до развитие на способността за съпреживяване и съчувствие на другите хора, разбиране на техните вътрешни състояния, готовност да им се окаже практическо съдействие. Метод на съхраняване на репутацията на партньора – отнася се до уважаване на достойнството на човека и неговия авторитет, признавайки ги у нашия опонент,

стимулираме съответстващо отношение към себе си. Метод на взаимното допълване – отнася се до опора в такива качества и способности у нашия партньор, с каквито ние не разполагаме. Метод на недопускане на дискриминация – изисква да не се подчертава превъзходството на единия партньор над другия или някакви различия между партньорите. Метод на психологическото стимулиране – основава се на идеята, че настроенятия на хората и техните чувства се поддават на регулация, но се нуждаят от определена поддръжка.

ИЗВОДИ

В заключение може да бъде отбелязано:

Първо: В съвременни условия социалните технологии и алтернативните методи за разрешаване на конфликти като: помирение, арбитраж, медиация, омбудсман се явяват ефективен инструмент за разрешаване на конфликти, позволяващ успешна работа с държавната администрация.

Второ : За нуждите на изследването е предложен двустепенен модел за изследване на конфликти в държавната администрация.

- На първо място е разгледан конфликтът вътре в държавната администрация и методите за предотвратяването му.

- На второ място в дисертационния труд е разгледан конфликтът – между индивид (група, корпорация, правен субект) и държавна институция.

- На трето място са разгледани етапите за предотвратяване на конфликти в държавната администрация.

Трето: Съдържанието на социалната технология за предотвратяване на деструктивни организационни конфликти се състои от различни способи и методи, които се делят на структурни и персонални.

Типични структурни методи са:

- точно разпределение и разяснение на правата и задълженията, правомощията и отговорностите на сътрудниците;

- използване на интеграционни и координационни структури;

- разработка и реализация на общи комплексни цели; интеграционно-ориентираща структура на поощрения и наказания.

Към персоналните методи се отнасят:

- използване на власт;

- поощрения и наказания непосредствено по отношение на участниците в конфликта;

- изменение на конфликтната мотивация на сътрудниците;
- убеждаване на участниците в конфликта в общата цел и взаимната изгода от сътрудничеството;
- изменение състава на участниците в конфликта и системата на взаимодействие по между им;
- експертен метод.

Четвърто: Много често помирението и медиацията се използват едновременно и те съвместно се приемат като медиация. Медиаторът подпомага страните да постигнат съгласие за разрешаване на спора и той/тя не може да изразява мнение относно същината на спора, докато лицето помирител може да изрази такова мнение. И в двата случая третата страна е определена от страните, за да ги подпомогне при разрешаването на спора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеева, Л. 2010. Конфликтология: Краткий Теоретический Курс.
2. Андреева, М. 2005. Управление на персонала. С., Галактика.
3. Анцупов, А., А. Шипилов. 2006. Конфликтология.
4. Стоянова, Н. 2016. Организация и управление на човешките ресурси в агрофирмата/, Пловдив: АИ «Талант» към ВУАРР, ISBN 978-619-203-022-3.
5. Стоянова, Наталия, 2015. Приложение на Европейската социална политика за оценка и стимулиране на персонала в „Балканфарма Разград“ АД// Science And Technology For Sustainable Maritime Development// ВМУ „Н. Й. Вапцаров“, Варна, 14,15,16 май 2015.
6. Стоянова, Н. 2015. Влияние на социалната политиката на ЕС за планиране на персонала в предприятията //Международна научна конференция „Икономиката в променящия се свят – национални, регионални и глобални измерения//Икономически университет, Варна, 15.05.2015.
7. Bansal, Ashwinie Kumar. 2005. *Arbitration & ADR. Arbitration, Conciliation, Mediation, Negotiation, Expert Determination, Early Neutral Evaluation, Mini-Trial, Dispute Resolution Board, Nayay Panchayat, Courts And Legal Aid*, Universal Law Publishing CO. PVT. LTD., Delhi – 110 033, 2005, Pp. XVIII-171

8. Balkan Legal Forum 2002, *The Role of the Legal Profession for the Stability and Economic Growth*, September 25-27, 2002, Sofia, Bulgaria (materials)
9. U.S. Agency for International Development (USAID), E&E Regional Participant Training Program (PTP), World Learning, U.S. Treasury Tax Program, *Working visitation for Bulgarian Appeals Officers*, August 10-25, 2002, Washington D.C., U.S.A. (materials)
10. BennetT, Steven C., 2002, *Arbitration : Essential Concept*, ALM Publishing, 2002, New York, New York, Pp.X-201
11. Central European University (CEU), Summer University, in cooperation with Benjamin N. Cardozo School of Law, New York and Hamline University School of Law, Minnesota, *Managing Conflict and Fostering Democratic Dialogue*, July 15-August 2, 2002, Budapest, Hungary (readers and materials)
12. Cristopher, M. 2012. *The Customer Service Planner* / Martin Cristopher. - Butterworth-Heinemann, 2012. - 134 P.; ISBN 0-75061-710-1
13. www.adr.org
14. <http://www.irs.gov>
15. <http://www.euro-ombudsman.eu.int/report/en/default.htm>
16. www.csd.bg
17. <http://www.anticorruption.bg/ombudsman/bg/>

Александър Давчев

**РАЗВИТИЕ НА УЕЛНЕС КОНЦЕПЦИЯТА
В ИСТОРИЧЕСКИ РАЗРЕЗ И
ОТРАЖЕНИЕТО Й В СЪВРЕМЕННАТА
ИКОНОМИКА**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Александър Давчев е роден в град Пловдив на 04.12.1983 година. Средното си образование е завършил във Френска езикова гимназия „Антоан дьо Сент-Екзюпери“, гр. Пловдив. Придобива две бакалавърски и магистърска степен във ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, гр. В. Търново, по специалностите „География“, „Стопанско управление“ и „Регионално развитие и политика“. Докторантурата си завършва в УХТ – Пловдив.

Трудовия си стаж започва в „Национална стокова борса“ АД през 2003 г., като днес е неин административен директор. От 2011 г. работи като асистент във ВУАРР и преподава дисциплините „Борси и борсови операции“, „Управление на продажбите“, „Маркетинг“, „Пазар на труда“, „Стопанска история“ и др. Научните му публикации включват студии, статии и доклади в различни специализирани издания, съавтор на два учебника, участник в международни и регионални конференции, кръгли маси и др. Член на СУБ.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME V, 2017

**DEVELOPMENT OF THE WELLNESS CONCEPT
IN HISTORICAL ASPECT AND ITS EFFECTS IN
CONTEMPORARY ECONOMY**

Aleksandar Davchev

Abstract: The wellness concept with its high rates of development and penetration is becoming a global phenomenon. In order to understand and perceive it better, its roots have been traced historically. Also the Wellness development and its current state have been considered. It has been made an attempt to formulate a comprehensive definition that clarifies its essence in its multifaceted nature as well as its impact on society and business relationships.

Keywords: wellness, history, development, definition.

РАЗВИТИЕ НА УЕЛНЕС КОНЦЕПЦИЯТА В ИСТОРИЧЕСКИ РАЗРЕЗ И ОТРАЖЕНИЕТО Й В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИКА

Александър Давчев

Резюме: Уелнес концепцията със своите високи темпове на развитие и проникване се превръща в глобален феномен. С оглед по-доброто разбиране и възприемането ѝ, в исторически разрез са потърсени нейните корени, проследено е нейното развитие и съвременното ѝ състояние. Направен е опит за формулиране на всеобхватна дефиниция, изясняваща същността ѝ в нейния многоаспектен характер, както и отражението ѝ върху обществото и бизнес взаимоотношенията.

Ключови думи: уелнес, исторически разрез, развитие, дефиниция

ВЪВЕДЕНИЕ

Животът през XXI век е динамичен и комплициран, белязан от иновативните технически решения, автоматизацията и високотехнологичното производство. Техните социални и икономически последици са в основата на качествените изменения в профила на производството на материални и духовни блага, подобряване на условията на труд, ръста на свободното време.

С увеличаването на периодите, незаети от активна трудова дейност и промяната в мирогледа и отношението на индивида към обкръжаващата го среда, Уелнес концепцията набира все по-голяма популярност. От една страна, тя е съставена от комплекс от дейности, специфични за сферата на свободното време, които пълноценно формират съвременния човек и играят сериозна роля в личностното му израстване, респективно – за утвърждаването на съвременния бит и култура. От друга, има твърде висока икономическа значимост поради новаторството, което носи. Разглежда се като основен фактор за рационалното противодействие на стреса и умората, както и цялостното подобряване на начина на живот.

Де факто времето за работа и времето за почивка се явяват основни контрапункти в жизнения цикъл на индивида, а Уелнес

концепцията създава онази симбиоза, разположена във времето, която utвърждава личността като неин фокус.

Значимостта на Уелнес концепцията изисква по-задълбочено изучаване на развитието ѝ във времето. Промяната в потребителските очаквания и нагласи, както и хвърления поглед към природното, натуралното, а и към онова което не нанася вреди на околната среда, очертава нови хоризонти пред бизнеса, които биха имали сериозна икономическа значимост.

Актуалността на изследването се определя на базата на следните основни аргументи:

⇒ Уелнес концепцията среща все по-голямо разбиране у хората и оказва все-по голямо влияние върху начина им на живот;

⇒ Фундаментът на Уелнес концепцията за подобряване качеството на живот започва да се оформя като осъзната потребност у все повече хора;

⇒ Осмислянето на идеите на Уелнес концепцията оказват пряко влияние върху необходимостта от промяна на традиционните форми и модели на производство и продуктова политика в редица индустрии;

⇒ Икономическата значимост на Уелнес концепцията оказва все по-силно влияние върху бизнеса;

⇒ Поливалентният ѝ характер засяга практически всеки един бранш на икономическа активност.

Актуалността на горепосочените проблеми, тяхната теоретическа и практическа значимост за бизнеса и потребителите и недостатъчната им комплексна разработеност в икономическата литература станаха основание за избор на настоящата тема, както и на поставените цели и задачи на изследването.

Обект на изследването са научни трудове, научно-популярни и други източници на информация, в които са изследвани различните визии и концепции в еволюцията на Уелнес концепцията в исторически разрез.

Предмет на изследването е еволюцията на Уелнес концепцията във времето и различните научноизследователски концепции по проблема.

Цел на изследването е да се изследват, разкрият и систематизират различните формулировки, с измененията им във времето, както и да се предложи по-комплексна и всеобхватна дефиниция на Уелнеса като концепция.

Поставената изследователска цел предопредели формирането и решаването на следните задачи:

- ⇒ Да се потърси коренът при формиране на Уелнес концепцията;
- ⇒ Да се проследи развитието и еволюцията ѝ във времето;
- ⇒ Да се очертаят основните схващания на модерната наука за фундаментите и значението на Уелнеса като концепция;
- ⇒ Да се предложи комплексна дефиниция на Уелнес концепцията.

ТЕОРЕТИЧЕСКА И МЕТОДОЛОГИЧЕСКА ОСНОВА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Теоретичната и методологическа основа на изследването се явяват класическите и съвременни теории за генезиса и същността на Уелнес като философия и икономически процес. Информационна база на изследването се явяват използвани национални и чуждестранни публикации по въпросите на Уелнес. Използвани са описателен метод, дедуктивен и индуктивен метод, исторически метод, контент анализ на документи и др.

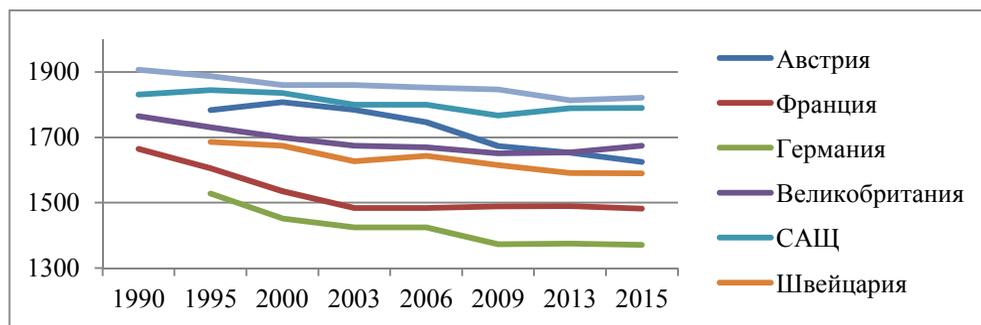
СЪЩНОСТ И РОЛЯ НА УЕЛНЕС КОНЦЕПЦИЯТА И ОТРАЖЕНИЕТО ѝ В ИКОНОМИКАТА

Уелнес концепцията със своите високи темпове на развитие и проникване се превръща в глобален феномен в рамките на последните десетилетия. Утвърждава се като модел на поведение, предмет на изследване от все повече учени и качествено нова бизнес ниша, привличаща все по-сериозно вниманието на бизнеса. Стремехът към един по-добър начин на живот – по-енергичен, ефективен, комплициран, но същевременно в унисон с природата и вътрешното „Аз“, се оказва осъзнат избор за мнозина, а същевременно и е основополагащ елемент за бурното развитие на това направление. Прогресивно завишаващият се интерес и позитивната нагласа на хората предполага, а същевременно и изисква, все по-високо качество на предлаганите продукти и свързаните с тях услуги, респективно - по-отговорно поведение на ангажираните бизнес субекти. Промяната в житейската философия, която все по-голяма част от потребителите припознават за своя, е функция от преосмислянето на приоритетите и визията им за начина, по който да се управляват процесите, пряко свързани с тях и тези от обкръжаващата ги среда. Новата визия, поставяща взаимоотношенията човек-природа-човек в плоскостта на преосмислянето на това кое е значимо, извежда и нови модели на поведение, които качествено се различават от досега утвърдилите се.

Новата психологическа нагласа, чийто фокус е поставянето на индивида като водещ в системата работен процес – стрес – активни способности за рекреация, заедно с утвърждаващата се тенденция за повишаване на доходите във все по-голяма част от потребителите, дава възможност за ново препроектиране на досегашните таргет групи и респондиращата от това специфика при сегментация на пазара.

Сериозна роля в развитието на Уелнес концепцията оказва и увеличаващото се в годините свободно време на работещия човек. Намалването на времетраенето на служебната му ангажираност създава предпоставки за провеждане на алтернативни дейности, свързани с личностните му нужди. На представената диаграма се проследява намалването на заетостта в исторически разрез в някои от икономически развитите държави.

Увеличаването на свободното време предполага и отделянето на все повече средства за дейности, свързани с Уелнес процесите. Момент, който би следвало да се използва по-ефективно от страна на бизнеса. Без прилагането обаче на нов устойчив подход за усъвършенстване на дейностите чрез адекватни методи и инструменти на съвременна управленческа парадигма, както и подходяща реинженерингова концепция с конкретни научно-практически подходи за преодоляване на несъответствията в наложилите се в страната модели на управление¹, успешното развитие на бизнес проявлението на Уелнес концепцията би било силно затруднено.



Фигура 1. Намалване на работното време в исторически разрез в часове на годишна база²

¹ Хаджиев, Б. Комплексен реинженеринг на бизнес организациите в условия на глобализация на икономиката (по примера на индустриалните организации от ХИ), АИ УХТ-Пловдив, 2012.

² Данните са взети от www.stats.oecd.org – посетена на 28.08.2016

В изясняването и дефинирането на тази сравнително новосформирана се бизнес ниша все още се намират твърде много неизвестни или положения, при които световната научна мисъл не е единна в постановките си.

Генезисът на Уелнес концепцията се разглежда като резултат от симбиозата и еволюцията на науката и културата на човека, пречупена през призмата на новото хилядолетие. Наследените от древността практики, осъществявани с цел постигане на терапевтичен ефект, базирани на природните дадености и съвременните постижения в техникорприложно отношение, съдържат възможност за увеличаване на достъпността и масовизирането на тези процеси. Приема се, че преходът от постигане на чисто терапевтичен ефект към целенасочено създаване на благосъстояние, комфорт и грижа за здравословното състояние на индивида продължава своето еволюционно развитие, за да достигне съвременната форма на разбиране за Уелнес концепцията, в основата на която стои промоция на здравето и превенция на болестите. Идеята за здравна профилактика достига ново, по-високо йерархично ниво, което служи за основа при изграждането на Уелнес концепцията³.

Уелнес е модерна дума с древни корени. Като съвременна транскрипция тя придобива по-широка популярност от средата на миналия век, когато се извеждат основните зависимости на концептуално ниво. Де факто нейният произход е много по-стар. През XIX век в Европа и Америка редица аспекти на Уелнес концепцията са силно застъпени в областта на медицината както на интелектуално, така и на религиозно ниво. Основните положения, заложи в нея, могат да бъдат проследени до древните цивилизации на Гърция, Рим и Азия, чиито традиции оказват незаличимо влияние върху модерното Уелнес движение.

В периода *3000-1500 г.пр.н.е.* в Индия възниква Аюрведа (бел. авт – „знание за живота“ от **аюр** на санскрит – „живот“ или „житейски принцип“ – и **веда**, което се отнася до система на знание) като цялостна система, която се стреми да създаде хармония между тялото, ума и духа⁴. Нейните принципи са съобразени с уникалния характер на всеки човек – с хранителните му навици, физическа кондиция, социални взаимодействия и хигиенни нужди, с цел поддържане на баланс, който да предпазва от заболяване. Модел, основан на йогата и медитацията, които се практикуват и до днес.

³ Василева, М, Концептуална рамка на Спа и Уелнес туризма в България, дис, стр. 6, Б., 2012.

⁴ Stephen Barrett, M.D.. A Few Thoughts on Ayurvedic / QuackWatch, 15.12.2004. Посетен на 06.10.2015.

В периода 3000-2000 г.пр.н.е. се утвърждават и развиват някои от най-старите в света медицински практики, т.е. традиционната китайска медицина. Повлияна от даоизма и будизма, тя прилага холистична гледна точка за постигане на здраве и благополучие чрез култивиране на хармония в живота на човека. Подходи, еволюирали от китайската (т.нар. Източна) медицина – например акупунктура, акупресура, лекарства на билкова основа, тай чи и др., са се утвърдили като ядрото на модерния Уелнес.

Около 500 г.пр.н.е. древногръцкият лекар **Хипократ** вероятно е един от първите учени, съсредоточил се върху предотвратяването на болестите, вместо единствено върху лечението им. В едно от най-значимите си произведения „*За въздуха, водите и местата*“ той твърди, че те се причиняват най-вече от храненето, начина на живот и факторите на обкръжаващата среда и нямат божествен характер.⁵

Около 50 г.пр.н.е. античната медицина подчертава значимостта на профилактиката на заболяванията. Гръцкото виждане, че болестите се влияят най-вече от храненето и начина на живот, придобива все по-голяма популярност.

В древен Рим съществува твърде силно развита система на опазване на общественото здраве. Авторите **Целз**, **Витрувий**, **Плиний**, **Секст Юлий Фронтин**, **Колумела**, **Варон**, **Вегети** имали различни **концепции за здравето**, преплитачи се с политическия модел на управление. В резултат се налага концептуална и стратегическа промяна, довела до създаването и изключителното развитие на общественото санитарно инженерство. Построяването на грандиозни хидроинженерни съоръжения води до капитални промени в урбанизацията на античния град и на практика до епохален цивилизационен скок, утвърждаващ нов модел на обществена и социална среда, налагащ нови норми в качеството и условията на живот. Тези процеси обхващат огромната територия на цялата Римската империя, представена на Картосхема 1.

Култът към хигиената, здравето и водата, включително към лечебните ѝ свойства, както и визията за термите като за обществен и социален център за комуникация, са основата на модерната визия за СПА – една от най-релативните към концепцията проявления.

За съжаление градивните и съзидателни идеи на римското общество в областта на здравословните практики затихват след

⁵ По текст от Corpus Hippocraticum – сборник с медицински текстове, чии от които са поместени на <http://history.framar.bg>- посетена на 06.10.2015.

разпадането на империята и потъват в забрава в периода на Средните векове.



Картосхема 1. Обхват на Римската империя I – IV век от н.е.⁶

Ренесансът, продължил от XIV до XVI век връща ценностите на гръцката и римска античност във всичките им аспекти. През 1543 г. **Андреас Везалий** дава началото на епохата на модерната западна медицина с написването на трактата "De humani corporis fabrica". В резултат във времето пътищата на класическата и алтернативната медицина се разделят.

В по-ново време, в периода XVII – XIX век, се утвърждават нови интелектуални и духовни движения, които разпространяват алтернативните медицински практики в Европа и Америка – лечебни методи, които се фокусират върху самолечението, цялостни подходи и превантивни грижи, включително хомеопатия (лечение чрез природни продукти, стимулиращи авторегулационната функция на организма, с основоположник немския лекар **Кристиян Ханеман**), хиропрактика (лечение чрез пресури на гръбначния стълб) и натуропатия (система за лечение, която се основава на схващането, че тялото притежава собствена вродена сила, отговорна за създаването, поддържането и възстановяването на здравето, когато човек попадне в здравословна среда на живот), придобиват все по-голяма популярност⁷.

Като значими се считат и постиженията на немския свещеник **Себастиан Кнайп** (около 1860 г.), който пръв съчетава хидротерапията с билколечението, физическите упражнения и обръща

⁶ <http://www.mythology.tribak2007.com/greece-history.htm> - посетена на 10.08.2016

⁷ Флук,Р. Защо боледувам?, софия: ИК Снела, 2016, стр.16

сериозно внимание на храненето. Негови последователи са швейцарците **Бирчър** и **Бенър** (1880 г.) – пионери в хранителните изследвания, които разработват първата балансирана диета, основана на приема на плодове и зеленчуци.



Схема 1. Еволюция на Уелнес концепцията⁸

За основоположник на модерното разбиране за Уелнес концепция (около 1960 г.), се приема английският лекар **Хълбърт Дън**⁹, наречен по-късно „Баща на Уелнес движението“, който използва за пръв път този термин. Образува нова дума "Wellness" ("Уелнес") чрез съчетаване на двете английски понятия: Well being = "Да бъдеш и да се чувстваш добре" и "Fitness" = "Да си в добра форма". Влага в това понятие визията за възстановяването на баланса, на хармонията между тялото, духа, социалната среда, културата и религиозните виждания на индивида.

В книгата си „An invitation to Wellness: Making Healthy Choices“, авторката **Дани Хейлс** дефинира Уелнес като „целесъобразен, пълноценен начин на живот или по-точно съзнателно направен избор, характеризиращ се с висока степен на самоотговорност и оптимален баланс на физическото, умственото и духовно здраве. Уелнес означава повече от това просто да не си болен, означава да предприемаш целенасочени стъпки, чрез които да се предпазиш от заболявания и да

⁸ <http://www.globalwellnessinstitute.org/history-of-wellness/> - посетена на 10.08.16

⁹ Dunn, Halbert L., 1961, High-Level Wellness. Arlington, VA: Beatty Press, 1961.

постигнеш по-наситен, по-балансиран и по-удовлетворяващ начин на живот¹⁰.

Водещите американски специалисти в областта на публичното здраве **Джон Травис** и **Реджина Рейнс** дефинират Уелнес като „мост, който отвежда хората в пространства далеч отвъд лечението и терапията, в територията на осъзнатата персонална отговорност към индивида и личностното му самоизграждане“¹¹. Тази трактовка извежда на преден план персоналната отговорност на личността като водещ мотив за самоизрастване. В своите трудове те обвързват термина „Уелнес“ с т.нар. „Промоция на личното здраве“ или това е всяко действие или поведение, което подобрява благоразположението или здравето на човека¹². По дефиниция представлява „Организирано усилие на обществото за обучение на индивида по проблемите на личното здраве и развитието на обществената система, осигуряваща на всеки стандарт на живот, адекватен за поддържане и подобряване на здравето“¹³. Би могло да се твърди, че основните механизми за осъществяването на дейностите по промоция на здравето се движат в унисон с Уелнес концепцията и представляват най-вече действия по повишаване на здравната култура и повишаване достъпността на здравеопазването.

Съществуват и редица други аспекти, в които може да се разглежда Уелнес концепцията:

- Като избор, решение, което би могло да приближи индивида към оптимално здравословно състояние;
- Като начин на живот, който дава възможност за разгръщане на цялостния човешки потенциал;
- Като процес на развитие на увереност, че здравето и щастието могат да вървят ръка за ръка към един и същ момент;
- Като ансамбъл на тяло, мисъл и дух;
- Като разбиране, че всичко което човек прави, мисли или чувства, оказва влияние на здравето му и на това на околните.

„Уел човекът“ (от англ. The „well“ person – човек, който се чувства добре) не е задължително да е силен, храбър, успешен, млад, пълноценен или дори абсолютно здрав, а просто да се чувства добре“, отбелязва **Джон Травис**, автор на „The Wellness Workbook“. Той посочва, че „не е от толкова голямо значение моментното ти

¹⁰ Hales, Danne An invitation to Wellnes. Making healthy choices, Thomson wadsworth, Belmont, USA, 2007

¹¹ John W. Travis, Regina Sara Ryan, **Simply Well: Choices for a Healthy Life**, Ten Speed Press (2001), p 3

¹² *Kulbok*, P. A., Baldwin, J. H., Cox, C. L., & Duffy, R. (1997) Community Health Nursing

¹³ Ивков, Б., Промоция на здравето- основни понятия и дефиниции, в: <http://bojidarivkov.wordpress.com/2012/11/01/>

здравословно състояние, а по-важно е да започнеш да самоизрастваш, да се променяш, да позволиш сам на себе си да се промениш към един по-щастлив и позитивен живот“¹⁴.

„Уелнес“ и „здраве“ са препокриващи се понятия, но не означават едно и също. Опирайки се на най-популярната дефиниция, здраве означава „баланс на тяло, съзнание и дух“¹⁵. Световната здравна организация дефинира здравето като „отсъствие на недъг или заболяване“, но и „състояние на пълно физическо, психическо и социално благосъстояние“.

Най-ползвана е дефиницията за здраве на Световната здравна организация (WHO), цитирана в оригиналната конституция на организацията в сила от 7 април 1948 год., а именно: „Здравето е състояние на комплексно физическо, духовно и социално благосъстояние, а не само липсата на заболяване и наличието на недъг“¹⁶.

Тази дефиниция не е променяна през последните 60 години, но напоследък се появяват и опити за нейното преформулиране. Един от активните критици е **Рудолф Сараци**, италианец по произход, епидемиолог, специализирал и прекарал по-голямата си част от жизнения си път в Лондон, (1997). Той апелира за промяна в терминологията на оригиналната дефиниция в следния вариант: „Здравето е състояние на благосъстояние без болести и недъзи и е основно и универсално човешко право“¹⁷.

Неговото възражение е, че оригиналната дефиниция за „състояние на комплексно физическо, духовно и социално благосъстояние“ кореспондира повече с щастието, отколкото със здравето и следователно поставя концептуални проблеми, когато се използва за изследване на Уелнес като мотивация за пътуване до дестинации, които включват топли и минерални извори.

Друг критик на оригиналната дефиниция – професор **Нийи Авофесо**, преподавател по „Публично здраве и здравен мениджмънт“ в Австралийския западен университет, посочва в своя статия, че, „дефиницията на WHO е утопична, негъвкава и нереалистична“¹⁸. В тази връзка може да се подчертае, че здравето се разглежда по-скоро

¹⁴ Travis, D The Wellness Workbook”, USA, 2004

¹⁵ An invitation to Wellnes.Making healthy choices, Danne Hales, Thomson wadsworth, Belmont, USA,2007

¹⁶ Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948

¹⁷ Saracci, R,Epidemiology: A Very Short Introduction L,2010

¹⁸ <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1448321/>, What’s New About the “New Public Health”

идеалистично, а не във фактическото му измерение. От своя страна, това определя и необходимостта от съзнателни действия за промяна на здравните модели в настоящето с оглед постигане на желаните резултати в бъдещето.

Разширяването на тази дефиниция позволява имплементирането на тези идеи да се разпростре в по-широки граници и по този начин да се подчертае значимостта на Уелнес индустрията за индивидуалното и групово здраве не само на туристите, но на населението като цяло.

Според професор **Марк Коен**, един от основоположниците на холистичния подход в медицината в Австралия *Холистичният подход в медицината възприема един по-широк възглед за човека, здравето, причините за болестта и индивидуалните и прояви и процеса на лечение. Самата дума „холистичен“ идва от гръцки език holos – цял, цялостен, интегрален. Човешкият индивид се разглежда като съставен от три основни, взаимосвързани и влияещи си нива – физическо, умствено-емоционално и духовно, всяко от тях със своя организация и енергийна структура.*¹⁹

Според председателя на изследователския център за иновации в областта на здравеопазването към RMIT University, Австралия **Уелнесът** се дефинира като:

- Подход към здравеопазването, който набляга на превенцията на заболяванията и продължаване на живота на хората в противовес на лекуване на болести;
- Състояние на физическо и духовно здраве чрез прилагане на подходящи диети, упражнения и навици;
- Състояние на здравето без болести;
- Качество на желанието човек да бъде здрав като активно преследвана цел, например начин на живот, което промотира Уелнес²⁰.

Английският изследовател **Т. Адамс** пък поставя в основата на Уелнеса четири основни принципа:

- Уелнесът е многоизмерен;
- Изследванията по отношение на Уелнес трябва да са насочени към идентифициране на причините за ползването му, а не за причините за заболяванията;
- Уелнесът е състояние на баланс;
- Уелнесът е относителен, субективен и сетивен.²¹

¹⁹ <http://www.biomedica-consult.com/holistichna.html>

²⁰ Cohen, M. & Bodeker, G. (Eds) Understanding the Global Spa Industry, Butterworth Heinemann, Oxford, 2008

²¹ Adams, T. (2003). The power of perceptions: Measuring wellness in a globally acceptable, philosophically consistent way. *Wellness Management*. www.hedir.org

Макар че психическото здраве е съществена градивна единица на здравето, то терминът „Уелнес“ се използва от учените в областта на здравето като по-широко понятие. За да се разбере как тези концепции действат, се прави опит за онагледяване на това как Уелнес и здравето си пасват, аналогично с автомобилната трансмисия. „Да си болен, все едно е да си на задна предавка, липсата на болест е все едно си на неутрална предавка, а Уелнес – отгъждествява движението напред. Тогава, когато целият ти живот е базиран на здравословния начин на живот, то тогава ти си на най-висока предавка и се движиш с максимална скорост“²².

Дани Хейлс разглежда Уелнеса и болестта, като различни точки в един континуум, при който на единия край е позиционирана неизбежната смърт, а на другия – оптималното благосъстояние. В средата индивидите са нито толкова болни, че да потърсят здравни грижи, нито достатъчно здрави, че да изживяват дните си достатъчно жизнено и енергично. Тя дава за пример и трактовката на д-р **Джон Травис** в един от неговите трудове, в който той използва друга аналогия, за да опише Уелнеса. Той сравнява различните нива на Уелнеса с айсберг, на който само една десета от общата маса е видима, а останалите девет десети се намират под водата. Той сравнява видимата част на айсберга с моментното здравословно състояние на индивида. По този повод д-р Травис казва: „За да се направи цялостен анализ на здравословното състояние на човек, трябва да се погледне „под водата“. Първото „скрито“ ниво представлява начинът на живот, а именно това как човек се храни, как се справя с противодействието против стреса, как защитава сам себе си от заобикалящите го опасности. Под това ниво се намира „физиологико-мотивационно“ ниво, при което често пъти редица болести остават скрити. Основата на айсберга е духовното царство, което обхваща въпроси като тези за смисъла на живота и мястото ни във вселената. Може да се приеме, че това царство контролира дали върхът на айсберга за нас ще представлява болестно състояние, или постигане Уелнес философията“²³.

The Global Wellness institute (GWI)²⁴ предлага групиране на Уелнес процесите в десет направления.

²² Пак там, стр. 2-3.

²³ Travis, D. Phd “Wellness Inventory”, p 32, M, 1988

²⁴ <http://www.globalwellnessinstitute.org/> - посетена на 10.08.2016



Фигура 2. Направления, в които Уелнес процесите имат значима роля²⁵

На фона на плеядата от различни схващания авторът на настоящето изследване се придържа към теорията за наличието на пет измерения в Уелнес концепцията:

Физическа красота – в името на физическата красота, човек трябва да извърви пътя от преодоляването на заболяванията към достигането на благосъстояние. За постигане на това човек трябва да се храни пълноценно, да практикува редовно спорт, да избягва неща, които могат да му навредят, както и да следи за ранните симптоми за наличие на заболяване.

Психологически Уелнес (комфорт) – както физическото здраве, така и психологическият комфорт са нещо повече от отсъствие на проблеми или заболявания. Психологическият Уелнес се отнася едновременно и към емоционалното и към психичното състояние на човек, по-точно към неговите усещания и чувства. Включва в себе си осъзнаване и приемане на широка палитра от възприятия за него самия, както и за околните, възможността да се изразяват емоции, да бъде независим и да се справя с предизвикателствата на ежедневните стрес фактори.

Д-р **Роджър Смит** счита, че душевно равновесие – притежанието на определена духовност, не означава непременно религиозност, въпреки че тя е съществена част от схващането за смисъла на нещата, за реда във вселената и за онази висша власт, която

²⁵ <http://www.globalwellnessinstitute.org/> - посетена на 10.08.2016

придава сериозно значение на индивидуалността. В една от своите разработки той отбелязва, че „одухотворените хора формулират своите собствени цели в живота, учат се как да изразяват любовта си, радостта, задоволство и помагат на себе си и околните да разгърнат пълния си потенциал. Тяхната грижовност, проявяваща се в „даване, прощаване и подпомагане на околните“, е свързана с поставяне на чуждите проблеми пред своите“²⁶.

Социален Уелнес – отнася се до възможността за ефективно взаимодействие с околните и обкръжаващата среда с цел постигане на пълно удовлетворение в междуличностните взаимоотношения, както и в изпълняваните социални роли. Той включва активно участие и принос към общността, живот в хармония с ближния, двустранно ангажирани връзки и подчертано морално поведение при подбор на сексуален партньор.

Интелектуален Уелнес – умът единствено е способен да самоизраства. Всеки ден човек го използва за анализиране на информация, за взимане на решения, да решава задачи, да се справя с предизвикателства и проблеми. Интелектуалният Уелнес се отнася до това как човек да израства и да се учи от собствения си опит и грешки, как да анализира информация и да решава ежедневните си проблеми. Факт е, че през целия си живот човек използва активно ума си, но трябва да го прави така, че да запази своето здраве. Друга значима част от постигането на интелектуалното благосъстояние преминава през личностната мотивация, самоувереността в постигането на високи резултати, способността човек да обича и да бъде обичан. Всичко това спомага, от една страна, за изграждането на здрави междуличностни връзки, а от друга, е предпоставка за кариерно израстване.

Хармония с околната среда – живеем в среда, която всячески би могла да окаже негативно влияние върху нашето здраве. Постигането на хармонията с околната среда преминава през влиянието, което светът оказва върху благополучието на човека. Успехът се основава на способността му да превъзмогне негативните последствия от влошаващата се екологична обстановка, както и от стъпките, които се предприемат за постигане на екологосъобразен начин на живот.

Графично гореспоменатите измерения биха имали следния облик:

²⁶ Smith, R; The believe in Wellness concept, Michigan University, art., p.2



Фигура 3. Измерения на Уелнес концепцията²⁷

Вследствие на гореизложеното за целите на дисертационното изследване като най-комплексно авторът приема следното определение, според което „Уелнес е съзнателен, целенасочен и отговорен подход, който изменя начина на живот на личността с оглед оптимизиране на личното здраве и достигане на благосъстояние, разбирано като многоаспектно измерение, което включва физическо, емоционално, интелектуално, социално и духовно здраве. За неговото постигане се прилагат различни конвенционални и холистични практики, техники и учения, които оказват въздействие върху физическата, емоционалната, интелектуалната, духовната, социалната и професионалната сфера от живота на личността“ и изследва проникването на концепцията в релацията „управление – готов продукт – потребление“.

Уелнес концепцията е нова крачка в еволюцията на социално-икономическите взаимоотношения на нашето съвремие, която има пълния потенциал да замени конsumerизма, а и да предначертае пътя за връщане към природното.

Обществото, в което живеем, се дефинира като консуматорско. Предопределя стил на живот, особено характерен за развитите капиталистически държави, в които поради глобализация в икономиката и прекомерна зависимост от притежаването на стоки се стига до реализиране на самоцелни покупки, заради самия процес на придобиване или поради успеха на маркетингови стратегии и трикове,

²⁷ Пак там

активно използвани от големите корпорации. Проф. **Кристиян Банков** описва консумизма /консумеризма като „явление, едва от втората половина на XX век насам, но неговото настъпване е естествен резултат от еволюцията на индустриалните икономики. Той е продукт на западната цивилизация и наред с демокрацията и човешките права необратимо се налага като модел на глобализацията в света. Консумизмът/Консумеризмът се установява като ритъм на икономическия живот и започва да е директно зависим от потреблението. Развитието на услугите и семиотизирането на предлагането на стоки и услуги са основните механизми на свръхпотребление. Във фазата на консумизма социалните взаимоотношения са все по-органично свързани с консуматорските практики и идентичността на съвременния човек е все по-основана на неговата потребителска кошница“²⁸.

Презадоволяването, от една страна, се счита за успех при регрупирането на финансовите потоци от ръцете на потребителите към бизнеса, но от друга, е свързано и със свръхпроизводство, което поставя в риск обезпечеността с природни ресурси на идните поколения. Възниква обективното съмнение дали устойчивото развитие, към което бизнесът се стреми, би могло да се реализира в условия на все по-разрастващи се икономики. Проблемите не са свързани само с резултатите от „вещоманията“ в забързаното общество, в което живеем.

Хранителните навици – един от сериозните аспекти, подлежащи на коренна промяна на база идеите на Уелнес парадигмата, изградени на фона на успехите на бързото хранене и полуфабрикатната хранителна индустрия, спестяват време и енергия, но за сметка на това влияят негативно на физическото здраве. Неспазването на хранителни режими, използването на все повече генно модифицирани продукти, обработени с препарати, натрупващи се в организма, създават предпоставка за развитие на алергии и болести на кръвоносната система. Слабостите в управлението по внедряване на ефективни системи за контролиране на качеството, както и нелоялните търговски практики, нанасят сериозни поражения върху здравния статус на населението в световен мащаб.

Уелнес концепцията с визията си за природосъобразен начин на живот, достиженията и зависимостите, доказали своето благотворно влияние през вековете, духовното израстване, с което тя е свързана, са

²⁸ Банков, К. Консумативното общество. София:ИК „Лик“, 2009, стр 20.

ясен белег за настъпваща промяна в социално-икономическото статукво, белязало двадесети век. Стремещът към използването на био-продукти, все по-голямото внимание, което някои от хората обръщат на физическата активност, възползването от нови форми за активна рекреация и пр., е основополагащо за развитието на качествено нова индустрия, обръната към човека и новосформиралите му се потребности.

Джон Травис застъпва тезата, че в нашето съвремие Уелнес концепцията се превръща от модно увлечение в осъзната потребност, която бележи стремеж към качествено нов етап в човешкото развитие, а осъзнатият опит за противодействие срещу това, което ни вреди и неотричането на това, което ни помага, твърди Дани Хейлс в един от своите трудове, е линията, по която модерното общество би следвало да се развива.

Фундаменталните и съзидателни идеи, лежащи в основата на Уелнес концепцията, се отнасят и към превенцията на онези болести, които биха могли да съкратят продължителността на живота или да влошат неговото качество, особено в процеса на стареене на организма. В модерното общество негативно влияние върху продължителността на живота оказват най-вече хроничните заболявания, тези на сърцето, различните видове аневризми, раковите заболявания и др. Различни проучвания разкриват, че факторите, оказващи влияние върху развитието на тези болести, са подчертано свързани с начина на живот на индивида, вредните навици и заобикалящата го среда. Графично тази постановка е показана на фиг. 4.

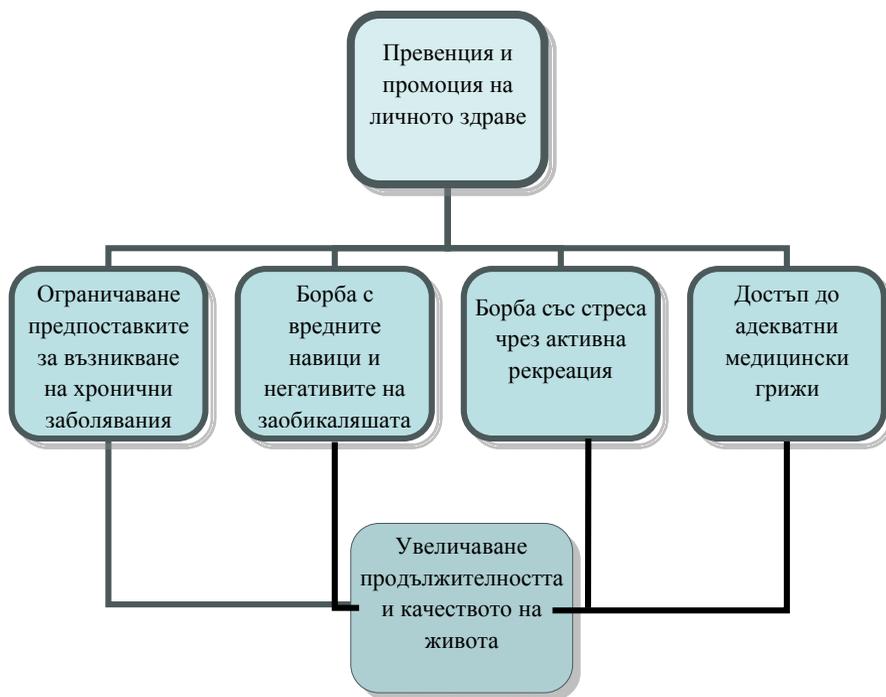
Според учените от **Health Letter Associates** Уелнес не е форма на алтернативна медицина, а учение как да подчиним начина си на живот на система, която не допуска или ограничава риска от развитие на споменатите болести²⁹. Обръща се основно внимание на ефективното и балансирано хранене, както и на спазването на подходящ хранителен режим не с оглед лекуване на съществуващо заболяване, а превантивно, с цел намаляване риска от възникването му. Учените от Американската асоциация по сърдечни заболявания твърдят, че не храната като такава е тази, която играе основна роля за влошаване на здравословното състояние на човек, а нейното качество, количество и способ на приготвяне³⁰. На първо място те квалифицират като основен проблем злоупотребата с мазнините. Това е и основната

²⁹ The new wellness encyclopedia, Haubton Mifflin company, New York, 1995.

³⁰ Пак там стр. 20-21.

промяна, върху която се базира редуцирането на риска от заболявания на сърцето, ракови състояние, диабет и др.

„Уел-моделът“³¹ като качествено нова потребност преминава далеч извън границите на туристическата и хранителната индустрии. Коренно преобразява съществуващите икономически взаимоотношения и качествено изменя поведението на бизнес субектите, пред които се разкрива изцяло ново поле за реализация. Тази нова възможност обаче провокира, а донякъде и задължава създаването на нова визия за развитието на бизнес взаимоотношенията, базирана на преосмислянето, препроектирането и реорганизацията на стопанските процеси.



Фигура 4. Фундамент и цели на Уелнес концепцията³²

С оглед измененията в потребителските очаквания, съзидателните и градивни идеи за фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес процесите на база внедряване на иновации, както и коренно подобряване на основните показатели и

³¹ Бел. авт. – концептуален модел, който имплементира поливалентните аспекти на Уелнес концепцията, пречупвайки ги през призмата на търсенето и предлагането.

³² Trabvis, D. Phd “Wellness Inventory”, p 38, M, 1988

измерватели на дейността като стойност, качество, услуги и темп на растеж, залегнали във философията на реинженеринговата наука, имат твърде значим практикоприложен ефект при моделирането на новата среда³³.

Тази сложна съвкупност от процеси и дейности, предполагаща цялостно преосмисляне на развитието и взаимовръзките в бизнес отношенията, се приема като стратегически аспект за създаване и развитие на конкурентоспособни, устойчиви и общественоползни дейности и организации, целящи да задоволят потребителското търсене, преосмислено през наложилите се изводи от неговото изучаване. И там, където маркетинговите концепции импонират и правят опит да задоволят новите нужди на пазара, а бизнес организациите реално се преустройват, двата фундамента на Уелнес концепцията и реинженеринга – природосъобразния начин на живот, базиран на екологичното, безвредното, ефективното, разумното, щадящо околната среда управление на стопанските процеси, сливат своите пътища и формират нова представа за глобално устойчиво развитие през XXI век.

Внедряването на подобрени технологии, базирани на научния прогрес, и предлагането и популяризирането на непознати, качествено нови, различни продукти и услуги с оптимизирана функционалност, повишени експлоатационни характеристики и висока потребителска стойност води до реализирането на покупки. Емоционалният фактор оказва пряко влияние при формирането на избор, когато за продукта или услугата се вярва, че би спомогнала на потребителя да живее по-добре, без това да оказва негативно влияние върху природата. Това може да се разглежда като функция от обединяването на основополагащите идеи на Уелнес концепцията и реинженеринга и достиженията в съвременната маркетингова наука. В резултат се наблюдава завишена удовлетвореност от реализираните покупки от страна на потребителите и високи норми на печалба на бизнес организациите. „Уел човекът“³⁴ – консуматор, провокиран от ефективността и ефикасността на предложеното, изпитва чувства за справедливост, съпричастност към проблемите на природата, увереност, че постъпва правилно, че подчинява избора си на екологосъобразното и е склонен да вземе решение с вяра в правотата си. Би могло да се допусне, че то често пъти обаче е модулирано и

³³ По Хаджиев, Б, Комплексен реинженеринг на бизнес организациите в условия на глобализация на икономиката (по примера на индустриалните организации от ХИ), АИ УХТ-Пловдив, П, 2012

³⁴ Виж Travis, D The Wellness Workbook”, USA, 2004

канализирано през активните начини за въздействие на маркетинга и насърчаването на продажбите.

Може да се счита, че Уелнес концепцията има многоаспектен характер и отражението ѝ върху обществото и бизнес взаимоотношенията е значимо. Явява се хранителна почва за активно провеждане на реинженерингова политика в редица направления. Формира нови потребности, а новите потребителски нужди я обогатяват и развиват. Респективно се налага сериозна реорганизация и прилагането на иновации при предлагането. Сигурно е, че обхватът и икономическата ѝ значимост ще нарастват все повече в близко бъдеще. Уелнес идеята може да бъде открита в още много икономически направления като:

- Енергийно ефективно производство и строителство;
- Ограничаване на замърсяването на въздуха от производствените мощности чрез внедряване системи за контрол на обемите изпускани вредни вещества (на база европейските разпоредби за намаляване на вредните емисии на парниковите газове чрез създаване на квоти за максимални годишни обеми на изпускане по държави на територията на ЕС и насърчаване на други държави – нечленки на Съюза, за предприемане на сериозни мерки по ограничаване с оглед постигане на редукция в общия обем с 20% до 2020 год.)³⁵;
- Ефективно управление и внедряване на машини и съоръжения за пречистване на отработени и отпадни води;
- Ефективно осветление с тела, консумиращи минимално количество електроенергия;
- Преминаване от конвенционални двигатели с вътрешно горене към такива, задвижвани от електроенергия и използването им във все по-голяма степен в автомобилната индустрия;
- Стимулиране, модернизиране, субсидиране и оптимизиране на масовия транспорт във всичките му форми на проявления;
- Внедряване на ефективни, ефикасни и ниско енергоемки системи и модели за производство на уреди, прибори и приспособления от ежедневна употреба;
- Изменение в системите, механизмите и влаганите изходни продукти при производство на миеси и почистващи субстанции;
- Връщането към естествените суровини при производството на текстилни изделия и пр.

³⁵ По Политиките на ЕС. Действия в областта на климата, ел издание на <http://europa.eu/>

Всяка една от тези посоки на проникване съдържа потенциал за изследване на управленчески практики и е предпоставка за сериозно конкурентно предимство в съвременната икономика.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение може да се посочи, че има различни схващания за Уелнес концепцията като теоретическа постановка, но те не са полярни, а взаимно допълващи се. Извеждането на по-всеобхватна и пълна дефиниция спомага за по-доброто и ясно разбиране на нейните фундаменти и дава основа за провеждане на бъдещи изследвания. Проучването разкрива, че Уелнес процесите имат поливалентен характер и проникват практически във всички действия на бизнес субектите. Оказват твърде сериозно влияние върху съвременната бизнес среда, което създава обширни предпоставки за промяна на съществуващото статукво. Изследването даде основание да се мисли, че е целесъобразно управлението на Уелнес процесите да се извади от състава на общото управление поради определените специфики, които носят.

ЛИТЕРАТУРА

1. Василева, М. 2012. Концептуална рамка на Спа и Уелнес туризма в България, дис. 1, ст. 6.
2. Ивков, Б. 2012. Промоция на здравето – основни понятия и дефиниции, статия.
3. Кисъов, З. 1999. Лечебни минерални води в България.
4. Михайлов, М. 2007. Екотуризмът: инструмент на устойчивото развитие. Научен електронен архив на НБУ.
5. Стамов, С., К. Никовска, 2015. Балнеолечебен и СПА туризъм, Стара Загора, КОТА
6. Станева, К. 2013. Устойчиво управление на находищата с минерални води в условията на динамичен СПА туризъм. ГМР.
7. Хаджиев, Б. 2012. Комплексен реинженеринг на бизнес организациите в условия на глобализация на икономиката : по примера на индустриалните организации от ХИ, АИ УХТ-Пловдив.
8. Хаджиев, Б. 2007. Курс по реинженеринг, АИ на УХТ – Пловдив.
9. Хаджиев, Б. 2013. Разумно управление – реинженеринг, АИ на УХТ – Пловдив.
10. Хаджиев, Б. 2007. Кратък курс по управление на иновациите, Пловдив.

11. Adams, T. 2003. The power of perceptions: Measuring wellness in a globally acceptable, philosophically consistent way. Wellness Management. www.hedir.org
12. Bigot R & al. 2012. L'évolution du bien-être en France depuis 30 ans, CREDOC n° 298, cahier de recherche, décembre 2012
13. Bruhn, JG, JA и др. J Community Health (2007) L.A. USA.
14. Dunn, Halbert L. 1961. High-Level Wellness. Arlington, VA: Beatty Press.
15. Feigenbaum, A. V. 2008. Total Quality Control, McGraw-Hill Professional.
16. Jacobson, M. Ericsson, A. 1995. The Object Advantage: Business Process Reengineering With Object Technology (ACM Press).
17. Hales, Danne. 2007. An invitation to Wellnes. Making healthy choices, Thomson wadsworth, Belmont, USA.
18. Hamme, Michae, Champy James. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A. Zondervan, 1993; 2009.
19. John W. Travis, Regina Sara Ryan. 2001. Simply Well: Choices for a Healthy Life, Ten Speed Press, p. 3.
20. Kumar, A., Suresh, N. 2009. Operations Management.
21. Lund J., 2000. Spa Pearl of the Ardens, In Geo-Heat Centre Bulletin, Vol. 21, No 3, September 2000
22. Mathieson, Wall, 1982, p. 14.
23. Michael D. Horowitz, MD, MBA; FACS, Research Associate "Medical Tourism: Globalization of the Healthcare Marketplace". MedGenMed. Retrieved 16 September 2012.
24. Patel, V. 2015. Serving Human Wellbeing, Toronto, Canada,
25. Smith, R; The believe in Wellness concept, Michigan University, art., p. 2.
26. SRI International for wellness tourism data; Euromonitor for general tourism data.
27. Stephen Barrett, M.D. A Few Thoughts on Ayurvedic / QuackWatch.
28. Thornton, F - H. Brutscher. 2001. What is a Spa? Historical Background and Modern Influences; Spafinder Magazine
29. Travis, D. 2004. The Wellness Workbook, USA.
30. Trabvis, D. 1988. Phd "Wellness Inventory", p. 32, M.

Пламен Лаков

**ЗАЩИТЕНИТЕ ТЕРИТОРИИ В
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ОСНОВА ЗА
РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗЪМ ПО ПРИМЕРА
НА ПРИРОДЕН ПАРК „БЪЛГАРКА“**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ V



Пламен Маринов Лаков е роден на 16.10.1965 г. в гр. Ябланица, Ловешка област. През 1991 г. завършва висше образование с придобита степен и специалност магистър по история и география във ВТУ „Св.св.Кирил и Методий“. В същия университет от 2004 до 2007 г. е докторант към катедра „География“ по научна специалност „Климатология“, където в СНС по географски науки е направена публична защита на дисертация и ВАК му дава образователната и научна степен „доктор“. Над петнадесет години работи в системата на средното образование като преподава предметите: история и цивилизация, география и икономика, свят и личност, опазване на човека и околната среда. Заемал е длъжностите учител и главен учител в училища от град Плевен. През 2012 г. започва преподавателската си дейност във ВУЗ отначало като хоноруван, а по-късно като редовен преподавател във Висшето училище по агробизнеси развитие на регионите-Пловдив, като заема последователно академичните длъжности - гл. асистент и доцент по Туризъм. Разработил е и води лекции по дисциплините „Регионална икономика“, „Туристическа политика на България“, „Алтернативни видове туризъм“, „Хотелиерство“ и „Качество на туристическите услуги“. Научните му интереси са насочени в областта на туризма, туристическите ресурси, климатологията и хидрологията, природоползването, ландшафтознанието и опазването на околната среда, ГИС и тяхното използване в обучението, историята. Автор е на над тридесет и пет статии, монографии и учебници като: „Климатичен туристически потенциал на Западна и Средна Северна България“, монография, учебник и електронно помагало по „Туристическа политика на България“, учебно пособие „Атлас – Европа – опознаване, морфоструктура, полезни изкопаеми, релеф, климат, води, почви, растителност, животински свят, природогеографски райони“ и редица учебници, статии и доклади в тематични направления: климатология и регионални климати; туризъм, икономика и социално-икономическа география; ландшафтознание и опазване на околната среда; методика на обучението. Участие в колективи като специалист от практиката по разработване на доклади по ОВОС. Член е на Съюза на учените в България и носител на почетното отличие „Неофит Рилски“ на МОМН за дългогодишна и цялостна трудова дейност в системата на народната просвета.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME V, 2017

**PROTECTED TERRITORIES IN THE REPUBLIC
OF BULGARIA - A BASIS FOR THE
DEVELOPMENT OF TOURISM THROUGH THE
EXAMPLE OF NATURAL PARK "BULGARKA"**

Plamen Lakov

Abstract: Present study aims to investigate the possibilities for development of tourism in the protected territories in the Republic of Bulgaria, using the example of the Natural Park "Bulgarka". A brief description of the protected areas is made according to the Bulgarian legislation. Benefits for the development of different types of tourism are stated. General characteristic of the Natural Park "Bulgarka" and the protected areas included in its territory is made. Ecosystems and biotopes are specified. The socio-economic characteristics of the Nature Park are presented and the potential opportunities for development of tourism and other recreational activities at local, national and international level in the nature park are highlighted. At the end, conclusions and summaries are presented.

Keywords: Nature Park, protected areas, tourism, recreation, ecosystems, tourist product.

ЗАЩИТЕНИТЕ ТЕРИТОРИИ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ – ОСНОВА ЗА РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗЪМ ПО ПРИМЕРА НА ПРИРОДЕН ПАРК „БЪЛГАРКА“

Пламен Лаков

Резюме. В изследването авторът си поставя за цел да представи възможностите на защитените територии в Република България за развитие на туризъм, като за пример използва Природен парк „Българка“. Направена е кратка характеристика на защитените територии според българското законодателство. Посочени са предимствата за развитие на различни видове туризъм. Дадена е обща характеристика на Природен парк „Българка“ и на защитените територии в него. Посочени са екосистемите и биотопите. Представена е социално-икономическа характеристика на Парка и са изтъкнати потенциалните възможности за развитие на туризъм и други рекреационни дейности на местно, национално и международно ниво в природния парк. В края са обособени съответните изводи и обобщения.

Ключови думи: природен парк, защитени територии, туризъм, рекреация, екосистеми, туристически продукт.

ВЪВЕДЕНИЕ

Развитието на *туризма* (туристическата индустрия) е пряко зависимо както от търсенето на пазара на различни туристически продукти, така и от наличието на съществуващите възможности за включване на нови ресурси в стопанския оборот. От своя страна, това ще допринесе за разнообразяване на туристическия продукт, за привличане на нови туристопотоци, за ускорено развитие на устойчив туризъм и повишаване благосъстоянието на населението в съответния район. Безспорно един от източниците на туристически ресурс и негов резерв са *природните защитени територии*.

В Република България природните защитени територии са регламентирани нормативно в две насоки:

1. Според българското законодателство основно със *Закон за защитените територии*, приет на 30.10.1998 г. и обнародван в ДВ, бр. 133 от 04.11.1998 г., след което многократно допълван и променян (последни изменения в ДВ, бр. 61 от 11 август 2015 г.).

2. Според законодателството на Европейския съюз с *Директива за съхранение на дивите птици* и *Директива за запазване природните местообитания на дивата флора и фауна*.

Съгласно текстовете на тези нормативни документи в различна степен на защитен режим се намира ок. 33% от територията на страната.

Това безспорно е значителен природен ресурс, който при определени условия може да се използва и да се превърне в двигател за развитие на различни форми на туризъм.

В нашия случай по-детайлно ще се спрем върху териториите, защитени според българското законодателство.

Според текста на Закона¹ *за защитените територии* се обособяват в следните категории: *резерват, национален парк, природна забележителност, поддържан резерват, природен парк и защитена местност*. В защитените територии могат да се включват гори, земи и водни площи.

Резервати. За да бъде обявена определена територия за резерват, трябва в нея да са разпространени образци от естествени екосистеми, включващи характерни и/или забележителни диви растителни и животински видове. Поставянето в режим на „резерват“ цели да запази естествения им характер, да се осъществяват научна и образователна дейност и екологичен мониторинг. В резервата се опазват генетичните ресурси и се запазват естествените местообитания и популациите на защитени редки, ендемитни и реликтни видове. Те служат и за развитие на мрежа от представителни за България и Европа екосистеми и застрашени местообитания.

Изхождайки от тези постановки, в резерватите се забранява всякаква човешка намеса и в този смисъл те имат най-висока степен на защита от антропогенна дейност. Все пак Законът допуска някои видове дейности като охрана, посещения с научна цел, преминаване на хора по определени за това места, събиране на семенен материал, на диви растения и животни с научна цел или за възстановяването им на други места в количества, начини и време, изключващи нарушения

¹ Вж. Закон за защитените територии на Р България.

в екосистемите, потушаване на пожари и санитарни мероприятия в горите, увредени след природни бедствия и катаклизми. Тези дейности се реализират със съответни разрешения от компетентните органи. В България има 55 резервата и 35 поддържани резервата, повечето в горски екосистеми, заемащи площ от ок. 81 500 ха (вкл. площта на поддържаните резервати), от които по-популярни са „Силкосия“², „Узунбоджак“, „Парангалица“, „Юлен“, „Боатин“, „Царичина“, „Ропотамо“ и др.³

От статута на резерватите става ясно, че те са един незаменен природен ресурс за развитие на някои видове специализиран (алтернативен) туризъм: познавателен, образователен, научен, екологичен (движение по маркирани пътеки като част от екологична екопътека, което може да се съчетава с изброените форми на туризъм).

Национални паркове. За да бъде обявена определена територия за национален парк, трябва, от една страна, в територията да не попадат населени места и селищни образувания, а от друга – да се включват естествени екосистеми с голямо разнообразие на растителни и животински видове и местообитания, с характерни и забележителни ландшафти и обекти на неживата природа.

Националните паркове се управляват с цел да се поддържа разнообразието на екосистемите и за защита на дивата природа, да се опазва и поддържа биологичното разнообразие в екосистемите, да се даде възможност за развитие на научни, образователни и рекреационни дейности, както и за създаване на предпоставки за развитие на туризъм, екологосъобразен поминък на населението и други дейности.

За реализиране на тези цели на територията на националните паркове се определят следните зони: 1. Резервати и поддържани резервати; 2. Туристическа зона; 3. Зони на хижите, административните центрове за управление и поддръжка на парковете и спортните съоръжения; 4. Други зони според конкретните условия в парковете.

Интерес представлява статутът на резерватите и поддържаните резервати, които попадат в границите на националните паркове. Те запазват режимите си, определени със заповедта за обявяването им, а по наше мнение именно мрежата и от други защитени местности е в основата за обявяване на една територия за национален парк.

² Вж. http://bulgariatravel.org/ru/obyekt/302/Silkosiya_rezervat

³ Изпълнителна агенция по околната среда - http://eea.government.bg/zpo/bg/index_download.jsp

На територията на националните паркове се забраняват:

- строителство, освен на туристически заслони и хижи, водохващания за питейни нужди, пречиствателни съоръжения, сгради и съоръжения за нуждите на управлението на парка и обслужването на посетителите, подземни комуникации, ремонт на съществуващите сгради, пътища, спортни и други съоръжения;

- производствени дейности, с изключение на поддържащи и възстановителни дейности в горите, върху земите и водните площи;

- извеждане на гола сеч;

- използване на изкуствени торове и други химически средства;

- внасяне на неприсъщи за района растителни и животински видове;

- паша на кози, както и паша в горите извън ливадите и пасищата;

- събиране на билки, на диворастящи плодове и на други растения и животни на определени места;

- събиране на вкаменелости и минерали, увреждане на скални образувания;

- нарушаване естественото състояние на водни площи, водни течения, техните брегове и прилежащи територии;

- дивечоразвъдна дейност и ловуване освен при регулиране числеността на животинските видове;

- спортен риболов и риборазвъждане на определени места;

- замърсяване на водите и терените с битови, промишлени и други отпадъци;

- бивакуване и палене на огън извън определените места;

- намеса в биологичното разнообразие;

- събиране на редки, ендемични, реликтни и защитени видове освен за научни цели;

- други дейности, определени със заповедта за обявяване на защитената територия и плана за управлението ѝ.

Национални паркове в България са създадени в планините Рила, Пирин и Стара планина с обща площ от 193 423,1 ха⁴.

Според режима на националните паркове възможностите за развитие на туризъм са значително по-големи от тези на резерватите. В тях би могло да се развиват освен познавателен, научен, образователен

⁴ Пак там.

туризъм и всички форми на екотуризъм. Положителна страна е възможността да се изгражда туристическа инфраструктура и практикуването на някои форми на селски туризъм (високопланинско животновъдство). Разбира се, ограниченията са значителни и туризмът трябва да се съобрази с плана за управление на съответния парк⁵.

Природни забележителности. За природни забележителности се обявяват характерни или забележителни обекти на неживата природа като скални форми, скални разкрития с научна стойност, земни пирамиди, пещери, понори, водопади, находища на вкаменелости и минерали, пясъчни дюни и други, които са с изключителна стойност поради присъщата им рядкост, представителност, естетичност, или които имат значение за науката и културата.

Природните забележителности се управляват с цел запазване на техните естествени особености и се обявяват с прилежаща територия, необходима за опазването им. В природните забележителности се забраняват дейности, които могат да нарушат тяхното естествено състояние или да намалят естетическата им стойност. Мерки за опазване, укрепване и възстановяване на природните забележителности се допускат с разрешение на Министерството на околната среда и водите, съгласувано със собствениците на природните забележителности и други заинтересовани институции. Забранителният режим на дейностите за всяка природна забележителност се определя индивидуално.

По-известни природни забележителности са Белоградчишките скали⁶, ждрелото на река Ерма, Побитите камъни, Чудните мостове, пещерата „Бачо Киро“, блатото Алепу, Буйновското ждрело, скалният комплекс Вратцата, скалният комплекс Заского при с. Гинци, Софийско, и др. В България природните забележителности са 544 с обща площ от ок. 181 00 ха.⁷

Възможностите за развитие на алтернативни форми на туризъм са значителни, като конкретната форма зависи преди всичко от вида на защитения обект и от съответния режим за достъп и разрешена антропогенна дейност.

Поддържани резервати. Поддържаните резервати са особена разновидност на резерватите, в чиито територии на естествените

⁵ Вж. <http://rilanationalpark.bg/bg/pages/index/l:home>;
<http://www.pirin.bg/>; <http://visitcentralbalkan.net/bg/pages/index/l:home>

⁶ Вж. <http://www.belogradchik.biz/belogradchik/attractions/rocks.bg.html>

⁷ Изпълнителна агенция по околната среда - http://eea.government.bg/zpo/bg/index_download.jsp

екосистеми, за да функционират, е необходима антропогенна намеса. За поддържани резервати се обявяват екосистеми, включващи редки и/или застрашени диви растителни и животински видове и местообитанията им. Поддържаните резервати са изключителна държавна собственост и се управляват с научна и образователна цел и/или екологичен мониторинг. В тях може да се извършват дейности, насочени към поддържане на природния им характер, възстановяване на популации от растителни и животински видове и опазване на генетичните ресурси.

В поддържаните резервати се забраняват всякакви дейности, с изключение на:

- тяхната охрана;
- посещения с научна цел;
- преминаването на хора по маркирани пътеки, вкл. с образователна цел;
- събирането на семенен материал, на диви растения и на животни с научна цел или за възстановяването им на други места;
- провеждане на поддържащи, направляващи, регулиращи или възстановителни мерки.

Общият брой на поддържаните резервати у нас е 35⁸. По-популярни от тях са „Атанасовско езеро“, „Балтата“, „Балабана“, „Вельов вир“, „Долна Топчия“, „Патлейна“, „Персински блата“, „Сребърна“⁹, „Чамджа“, „Шабаница“ и др. Възможностите за развитие на туризъм са сходни с тези в резерватите.

Природни паркове. Териториите, които могат да се обявят за природни паркове, трябва да включват разнообразни екосистеми с многообразие на растителни и животински видове и на техните местообитания, с характерни и забележителни ландшафти и обекти на неживата природа. Тези територии се управляват и с цел поддържане на разнообразието на екосистемите и опазване на биологичното разнообразие в тях, както и за предоставяне на възможности за развитие на научни, образователни и рекреационни дейности. В природните паркове се цели устойчиво ползване на възобновимите природни ресурси при запазване на традиционни форми на поминък, както и осигуряване на условия за развитие на туризъм. За разлика от националните паркове, в границите на природните паркове може да има населени места, селищни образувания и курорти, както и да протичат производства и дейности, които не замърсяват околната

⁸ Пак там.

⁹ http://bulgariatravel.org/ru/obyekt/29/Srebyrna_rezervat

среда. Трябва да се отбележи, че защитените територии от други категории, попадащи в границите на природните паркове, запазват режимите си, определени със заповедта за обявяването им.

В природните паркове се забраняват:

- извеждане на голи сечи във високостеблени гори, с изключение на тополовите, а в издънкови гори – с площ по-голяма от 3 ха;

- внасяне на неприсъщи за района растителни и животински видове;

- паша на кози освен на определени за това места;

- събиране на вкаменелости и минерали, увреждане на скални образувания;

- замърсяване на водите и терените с битови, промишлени и други отпадъци;

- бивакуване и палене на огън извън определените места;

- добив на полезни изкопаеми по открит метод;

- добив и първична преработка (обогатяване) на метални полезни изкопаеми чрез прилагане на химични и химико-бактериологични методи и цианиди;

- дейности и строителство, които не са разрешени със заповедта за обявяване на парка, плана за управление на парка и устройствените и техническите планове и проекти;

- събиране на редки, ендемични, реликтни и защитени видове, освен за научни цели;

- добив на ресурси от морето чрез драгиране и тралиране;

- други дейности, определени със заповедта за обявяване на защитената територия и с плана за управление.

Природните паркове в Република България са 11: „Беласица“, „Българка“, „Витоша“, „Врачански балкан“, „Златни пясъци“, „Персина“, „Рилски манастир“¹⁰, „Русенски Лом“, „Сините камъни“, „Странджа“ и „Шуменско плато“. Разположени са на обща площ от 218 443,32 ха¹¹.

Разбира се, всеки от парковете има своята специфика, определена с основанията за обявяването¹².

Възможностите за развитие на туризма в тези защитени територии са големи. Налице е значителен потенциал за развитие на

¹⁰ Вж. http://bulgariatravel.org/ru/obyekt/250/park_rilski_manastir

¹¹ Изпълнителна агенция по околната среда- http://eea.government.bg/zpo/bg/index_download.jsp

¹² Вж. <http://www.belasitsa.net/index.php/bg/>

алтернативни форми на туризъм като екологичен, селски, приключенски и т.н. Режимът на парковете позволява да се развиват и някои от „класическите“ форми на туризъм като зимен и ски, здравен туризъм и т.н. Условието да се запази природата, но и традиционният поминък на населението, е наличието на туристически ресурс за развитие на ено-, гурме-, културен и други видове туризъм.

Защитени местности. За защитени местности се обявяват територии с характерни или забележителни ландшафти, вкл. такива, резултат от хармоничното съжителство на човека и природата; местообитания на застрашени, редки или уязвими растителни и животински видове и съобщества. Защитените местности се управляват с цел запазване на компонентите на ландшафта, опазване, поддържане или възстановяване на условия в местообитанията, отговарящи на екологичните изисквания на видовете и съобществата – обект на защита; предоставяне на възможности за научни изследвания, образователна дейност и екологичен мониторинг; предоставяне на възможности за туризъм и за духовно обогатяване.

В защитените местности се забраняват дейности, противоречащи на изискванията за опазване на конкретните обекти, предмет на защита. По-значими защитени местности у нас са: езерото Вая (частично), Ботаническата градина в Балчик, блатото Малък Преславец, Гарванските блата, Дуранкулашкото езеро, островите Св. Иван и Св. Петър, пещерата Елата, местността Иракли и др. Защитените местности в България са 594 с обща площ ок. 50 754 ха¹³.

Като цяло в страната според българското законодателство в различна степен на защита са повече от 720 000 ха, или ок. 6,5% от територията на Република България¹⁴.

С влизането в сила на *Закон за биологичното разнообразие* през 2002 г. се създават условия за изграждане на национална система от защитени зони, която е част от европейската екологична мрежа *НАТУРА 2000*. Тя има за цел да гарантира дългосрочно запазване на типове природни местообитания и популации на видове, които са с европейска значимост. В нея са включени специални защитени райони, съгласно клаузите на вече цитираните директиви на ЕС. Обекти на защита по двете директиви са ок. 140 природни местообитания и повече от 600 вида растения и животни със значение за ЕС. Принос към Европейската екологична мрежа *НАТУРА 2000* е осигуреното

¹³ Изпълнителна агенция по околната среда- http://eea.government.bg/zpo/bg/index_download.jsp

¹⁴ Пак там

опазването на повече от 80 типа хабитати, както и на най-важните местообитания на 100 вида растения и 226 вида животни. Въпреки своите 111 000 кв. км Република България притежава богати и уникални биологични богатства, вкл. 94 вида бозайници, 383 вида птици, 16 вида земноводни, 27 вида черноморски и пресноводни риби, около 27 000 вида насекоми и други безгръбначни, повече от 10 000 вида различни растения и гъби¹⁵. В България обитават представители на почти всички главни растителни и животински видове, известни в Европа, което е потенциал за развитие и на различни форми на туризъм.

В заключение, ще отбележим, че туристическият потенциал на защитените територии не е достатъчно познат и изследван в България. Редица автори се спират на отделни защитени територии като например Природен парка „Шуменско плато“¹⁶, или на защитените територии в Шуменска област¹⁷, но цялостно изследване не е направено.

За определяне на туристическия потенциал на защитените територии може да се прилагат различни подходи. Един от моделите за оценка е баловият като се включват 4 показателя: 1. местоположение и транспортна достъпност, 2. природозащитен статус, 3. туристическа атрактивност и популярност 4. настанителна база в близост до защитената територия¹⁸. Според нас показателите може да се допълнят и детайлизират.

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРИРОДЕН ПАРК „БЪЛГАРКА“

За краткост на изложението ще представим една от защитените територии – Природен парк „Българка“¹⁹. Природните паркове са особено подходящи при обсъждане на темата и поради факта, че те по условие не само са призвани да съхраняват автентичната природа, но и да създават възможности за развитие на туризъм и поминък на местните общности.

¹⁵ МОСВ - <http://www.moew.government.bg/bg/priroda/biologichno-raznoobrazie/zastiteni-vidove>

¹⁶ Grigorova, Z. New opportunities for ecotourism development in the nature park “Shumensko plato”//сп. за наука „Ново знание“, год.5, бр. 1, 2016, с. 17-30, ВУАПП, ISSN 2367-4598.

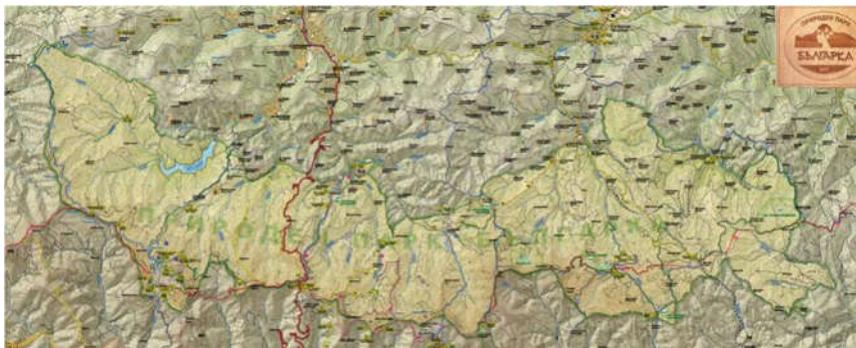
¹⁷ Левков, К., Ив. Шопова. Туристически потенциал на защитените територии в Шуменска област // Кръгла маса „Специализирани видове туризъм – предизвикателства и перспективи”. Аграрен университет – Пловдив, 2016, с. 161-168.

¹⁸ Вж. Левков, К., Ив. Шопова. Туристически потенциал на защитените територии в Шуменска област // Кръгла маса „Специализирани видове туризъм – предизвикателства и перспективи”. Аграрен университет – Пловдив, 2016, с. 161-168.

¹⁹ Вж. План за управление на Природен парк „Българка“ /проект/.

Географско положение и характеристика на защитените територии в ПП

Природният парк е разположен в централната част на България и обхваща най-съхранените букови екосистеми и ландшафти, характерни за Централна Стара планина. Разположен е върху билните части и по северните скатове на Шипченска и Тревненска планина и по части от прилежащия им Предбалкан. Територията включва изворите на река Янтра и основните притоци в горната ѝ част. Паркът обхваща населени места, разположени в границите на общините Габрово, Трявна и Мъглиж. В площта му попада и язовир „Христо Смирненски“. Прилежащите на парка територии са землища на 25 града и села – Габрово, Трявна, с. Станчов хан, с. Жълтеж, с. Зелено дърво и др., които въздействат социално-икономически, културно и екологически върху обекта. Прилежащите територии попадат в област Габрово и област Стара Загора (виж Фиг. 1). Площта на ПП „Българка“ в границите, определени със Заповед № РД-775 / 09.08.2002 г. на МОСВ – е 21 772,163 ха, коригирана според цифровия модел на кадастралната карта на 23 691,63 ха (виж Таблица 1). От Таблица 1 е видно, че площите от парка със статут на друг вид защитена територия заемат по-малко от 1,5%.



Фигура 1. Карта на местоположението на ПП „Българка“

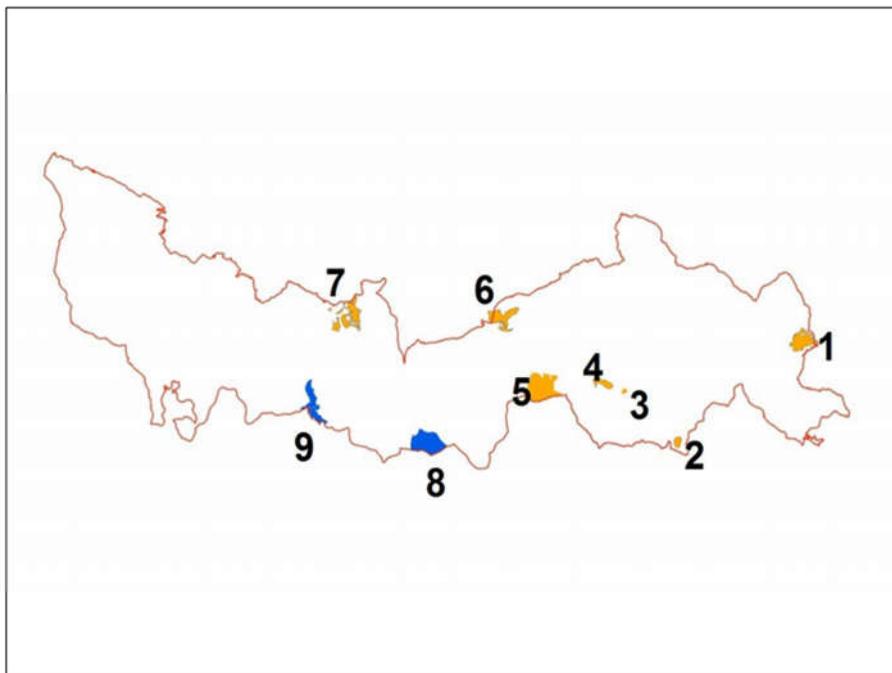
Природен парк „Българка“ е защитена територия по смисъла на Закон за защитените територии и включва разнообразни екосистеми с многообразие на растителни и животински видове и на техните местообитания, с характерни и забележителни ландшафти и обекти на неживата природа. Обявяването му е с цел опазване, възстановяване и поддържане на буковите екосистеми и ландшафти, характерни за Централна Стара планина. Режимът на ползване и управление на

Природен парк „Българка“ се определя от Закон за защитените територии, Заповед за обявяване на парка, издадена от министъра на околната среда и водите, както и от План за управление на защитената територия.

Таблица 1. Площ на ПП „Българка“ и на включените в него други защитени територии

№	Наименование категория	Заповед №	Обща площ по заповед (в ха)	Площ по цифров модел (в ха)	% от площта на ПП	Разлика (в ха)
1.	Природен парк „Българка“	РД-775/09.08.2002 г.	21 772,163	23 691,63	100	+1919,47
2.	Защитена местност „Студения кладенец“	25/09.01.1989 г	64,3	69,65	0,29	+5,35
3.	Защитена местност „Мъхченица-Йововци“	345/17.05.1979 г. ДР № 786 на КОПС при МС и прекатегоризирана в защитена местност със заповед № РД-1303/27.12.2002 г на МОСВ	59,95 в ПП 63,7 – обща	59,95	0,29	0
4.	Природна забележителност „Виканата скала“	985/21.04.1971 год.	0,5	0,48	0,002	-0,02
5.	Природна забележителност „Мъхнатите скали“	689/22.07.1987г.	7,4	7,41	0,03	+0,01
6.	Защитена местност „Столища“	689/22.07.87 г. на КОПС, обявена ПЗ, със заповед прекатегоризирана в ЗМ – заповед № РД-1309/27.12.2002 г. и разширена със заповед № РД-401/24.04.2013 г. на МОСВ	3,8	3,8	0	0
7.	Защитена местност „Соколски манастир“	357 /13.03.73 г, обявена ИМ, прекатегоризирана в ЗМ – заповед № РД-1322/27.12.2002 г	75,5	82,08	0,35	+6,58
8.	Природна забележителност „Тис“ – вековно дърво	11796/15.09.1948 г.	0,6	1,4	0,003	+0,8
9.	Природна забележителност „Бук“ – вековно дърво	1078/13.03.50 г.	0,1	0,1	0	0
10.	Народен парк „Св. Никола“	Постановление 20681 от 17.09.1936 на МЗДИ	99 (обща площ)	74,3	0,53	0

В границите на природния парк има обявени осем (8) защитени територии – четири природни забележителности и четири защитени местности. На територията на Парка са разположени част от един исторически архитектурен резерват (ИАР) и един народен парк (виж Фиг. 2).



Фигура 2. Карта на защитените местности и природни забележителности в ПП „Българка“:

1. ЗМ „Студения кладенец“; 2. ЗМ „Тисово находище“; 3. ПЗ „Виканата скала“; 4. ПЗ „Мъхнатите скали“; 5. ЗМ „Столица“; 6. ЗМ „Мъхченица–Йововци“; 7. ЗМ „Соколски манастир“; 8. и 9. ИАР Национален паметник-музей „Шипка–Бузлуджа“; 9. Народен парк „Свети Никола“

За краткост на изложението ще характеризираме само някои от защитените местности:

Защитена местност „Мъхченица–Йововци“ (обща площ 63,7 ха). Целите за обявяването са опазване на вековни букови гори във вододайната зона на Трявна. Режим на дейностите: 1. Забранява се пашата на домашни животни; 2. Забранява се повреждането на горската растителност; 3. Забранява се преследването на дивите животни и нарушаване на местообитанията им; 4. Забранява се разкриването на кариери, провеждането на минно-геоложки и други дейности, с които се поврежда или изменя ландшафтът; 5. Забранява се извършването на каквото и да е строителство освен в случаите, когато такова е предвидено по устройствения проект на защитената територия.

Природна забележителност „Виканата скала“ (обща площ 0,5 ха). Целите за обявяването са опазване на скален феномен. Режим на дейностите: 1. Забраняват се всякакви действия, с които се уврежда тяхното природно състояние и облик; 2. Забранява се откриването на кариери, къртене, копане и драскане по скалите; 3. Забранява се отбиването на водните течения; 4. Забранява се сечене или чупене на дърветата и храстите, изкореняване или бране на цветя и др.

Екосистеми и биотопи, установени в ПП „Българка“

А. Екосистеми на територията на парка.

На територията на ПП „Българка“ са представени естествени, полуестествени и антропогенни екосистеми, отнасящи се към 7 основни групи. Най-голяма площ (ок. 21 000 ха) заемат горските екосистеми, доста по малка площ заемат останалите групи екосистеми.

– Водни и мочурни екосистеми – 96,277 ха;

= Еутрофни езера – 1,14 ха;

= Карстови извори – 0,05 ха;

= Реки и потоци – 95 ха;

= Алкални тресавища – 0,087 ха;

– Естествени и полуестествени тревни екосистеми – 1 875,72 ха;

= Калцифилни пионерни екосистеми – 0,03 ха;

= Ксерофилни пасища и ливади – 904,58 ха;

= Мезофилни ливади и пасища – 905,74 ха;

= Калцифилни субалпийски тревни екосистеми – 32,6 ха;

= Хигромезофитни високотревни екосистеми;

= Ацидофилни субалпийски тревни екосистеми – 32,77 ха;

– Храстови екосистеми – 239,33 ха;

= Високопланински храсталаци;

= Ерикоидни храсталаци – 14,37 ха;

= Мезофилни храсталаци – 224,82 ха;

= Ксерофилни храсталаци – 0,14 ха;

– Горски екосистеми – 21 183,16 ха;

= Естествени и полуестествени горски екосистеми – 17 439,06 ха;

– Хигромезофилни, мезофилни и ксеромезофилни екосистеми – 13 413,73 ха;

= Хигромезофилни крайречни екосистеми – 39,34 ха;

= Мезофилни и ксеромезофилни букови екосистеми – 11 111,96 ха;

- = Пионерни горски екосистеми – 165,05 ха;
- = Мезофилни габърово-горунови екосистеми – 2084,48 ха;
- = Смесени клисурни горски екосистеми – 12,29 ха;
- Ксерофилни екосистеми – 4025,33 ха;
- = Ксерофилни букови екосистеми – 3589,09 ха;
- = Ксерофилни дъбови екосистеми – 10,26 ха
- = Ксерофилни екосистеми на воден габър – 261,52 ха;
- = Ксерофилни екосистеми на мъждрян и келяв габър – 162,96 ха;
- = Ксерофилни липови екосистеми – 1,5 ха;
- *Горски култури* – 3744,1 ха;
- = Иглолистни горски култури – 3 575,41 ха;
- = Иглолистни култури от местни видове – 3 506,61 ха;
- = Иглолистни култури от екзоти – 68,8 ха;
- = Широколистни горски култури – 168,69 ха;
- = Широколистни култури от местни видове – 103,5 ха;
- = Широколистни култури от екзоти – 65,19 ха;
- **Хазмофитни екосистеми – 26,87 ха;**
- = Стръмни и отвесни силикатни скали;
- = Стръмни и отвесни варовикови скали – 20,35 ха;
- = Сипейни екосистеми – 6,52 ха;
- **Подземни екосистеми;**
- **Антропогенни екосистеми – 778,2 ха**

На територията на парка са установени 54 типа местообитания (*биотопи*) от класификационната система *EUNIS*: 3 сладководни, 1 торфищен, 11 тревни, 4 храстови, 22 горски, 6 скални и 7 антропогенни²⁰.

Социално-икономически аспекти на характеристиката на ПП

На територията на Природен парк „Българка“ се осъществяват дейности, свързани с опазването и поддържането на културно-историческите паметници, в поддържането на къщи за селски туризъм, ресторантьорския и хотелиерския бизнес (виж Таблица 2).

²⁰ План за управление на ПП „Българка“ (проект)

Таблица 2. Брой на заетите в туризма

Община	Заетост в поддържането на културно-историческите паметници	Заетост в поддържането на къщи за селски туризъм	Заетост в поддържането на ресторантьорство	Заетост в поддържането на хотелиерство
Габрово	122	21	64	105
Трявна	15	162	81	173
Мъглиж (с. Селце)	0	10	2	4
Общо:	137	193	147	282
<i>Източник: Представително демоскопско проучване – ПП „Българка“, 2012, и официалните данни за регистрираните къщи за гости.</i>				

На територията на ПП „Българка“ през годините и до днес се упражняват някои от местните занаяти. Сред основните занаяти, които са се практикували на територията на парка, са дюлгерство, производство на спиртни напитки от плодове, сушене на плодове, абаджийство (практикувало се е в Габрово, Трявна и Плачковци), терзийство (най-вече в Габрово), панталонаджийство (Габрово и Трявна), кожухарство (Габрово и Трявна), обущарство (Габрово и Трявна), дърводелство (във всички населени места на територията на парка), дограмаджийство, стругарство (практикувало се в с. Чарково), кошничарство (кв. *Водици*), железарство, куюмджийство (Габрово и Трявна), казанджийство (Габрово), грънчарство (Габрово), мутафчийство (Габрово и Трявна), басмаджийство (Габрово), гайтанджийство (Габрово, Етъра и Чарково), тепавичарство (Етъра, Чарково, Ябълка, Шумели), копринарство (Габрово и Трявна), бояджийство (Габрово, Етъра, Чарково, Трявна), сапунджийство (във всички по-големи селища на Трявна, Плачковци, Станчев хан, Нейковци, но най-много в Габрово), джелепчийство (на цялата територия на парка). Членовете на *Задругата на майсторите на народни художествени занаяти* с център в Габрово са 53. В Трявна членовете на задругата са 5, при регистрирани 170 производители на занаятчийски стоки и предлагащи занаятчийски услуги.

Заклучение

Като цяло може да обобщим, че Природен парк „Българка“ е с високо значение, отчитайки характеристиките на природната среда, и с голяма социална, икономическа, културна и емоционална стойност, която има няколко нива.

На национално ниво паркът е част от системата на защитени територии в Република България и е част от природозащитната структура за опазване на природната среда на Стара планина. Отличава се с високо биологично разнообразие по отношение растителните съобщества и природните местообитания. Представени са съобщества и местообитания, характерни както за високите части на Стара планина, така и за Предбалкана – субалпийски пасища върху силикат и варовик, пасища и ливади в ксеротермния дъбов пояс, широколистни храстови съобщества, разнообразни широколистни гори (предимно букови, габъррови, горунови, келяво-габъррови и др.), реки и крайречни съобщества, торфища, извори и др. Наличието на варовикови и на силикатни субстрати увеличава разнообразието и респ. потенциалната стойност на биологичното разнообразие на парка.

ПП „Българка“ има висока стойност и в рамките на Европейския съюз. Той е защитена зона (BG0000399) и по двете директиви, част е от общоевропейската мрежа *НАТУРА 2000*. Като обекти за опазване на защитената зона са определени 19 природни местообитания. Природният парк е с висока потенциална стойност за опазване биологичното разнообразие в европейски и международен аспект, вкл. на ниво екосистеми, природни местообитания и растителни съобщества. В защитената зона се опазват местообитанията и популациите на 39 вида птици, целеви за опазване в рамките на *НАТУРА 2000*.

Територията на парка е с решаващо значение за екосистемите, осигуряващи качеството и количеството на питейните води на населените места в общините Габрово и Трявна. На територията на парка се създава среда за възприемане на национални културни обекти като Национален парк-музей „Шипка–Бузлуджа“²¹ и Архитектурно-етнографския музей на открито „Етъра“²².

Природният парк е естествена природна среда с високо ландшафтно разнообразие. Предлага условия за развитие на **устойчив туризъм**, който отговаря на интересите както на местното население, така и на посетите от останалата част на страната и чужбина. Предлага добро съчетание на защитени природни местности, културно-исторически паметници и етнографско богатство. Има възможности за развитие на разнообразни видове спорт, туризъм и рекреация – пешеходен, велотуризъм, конен, тематичен и познавателен туризъм.

²¹ Вж. <http://www.shipkamuseum.org/>

²² Вж. <http://www.etar.org/>

Природният парк има функциите на обект от национално значение като обект на познавателния и културния туризъм, обект от регионално значение за образователни дейности, свързани с културата, историята, природата и околната среда, и обект от национално значение по отношение изследователски дейности в стари широколистни гори.

ПОТЕНЦИАЛНИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗЪМ И ДРУГИ РЕКРЕАЦИОННИ ДЕЙНОСТИ НА МЕСТНО, НАЦИОНАЛНО И МЕЖДУНАРОДНО НИВО

Възможностите в това направление се очертават от високите оценки и перспективи в развитието в следните основни раздели:

- **Природна среда с културни, исторически и археологически паметници.** развитието на туристическата инфраструктура на обектите на културно-историческото наследство е важно условие за осъществяване една от целите на плана за хармонична връзка и развитие на екологичния и културния туризъм на територията на ПП. В плана ще бъдат включени необходимите програми и проекти, дейности и мерки за тяхното постигане.

Природният комплекс на парка предполага развитие на екологичен туризъм, предпоставка за който е съхранената природа.

Наличието на богата история, останки от някогашни крепости, манастири, градища, на пластове от многовековна история, легенди и митове, са сериозна предпоставка за развитие на културно-познавателен и свещен (религиозен) туризъм и обвързване на територията с подобни обекти в контактната ѝ зона – Соколски манастир „Успение Богородично“, храм-параклис „Свети Иван Рилски Чудотворец“ на връх Кръстец, Дряновски манастир „Свети Архангел Михаил“, Батошевски манастир „Успение Богородично“, Шипченски манастир.

Първостепенната функция на парка като защитена територия с биологично и ландшафтно разнообразие създава възможности за развитие на образователни и природозащитни маршрути. В територията на парка на разположение са пет защитени местности и четири природни забележителности.

Съществува висок, неизчерпан потенциал за развитие на научен природопознавателен туризъм.

- **Развитие на фолклорни празници и изяви, местни ритуали, културни събития** на основата на вече традиционно провеждащите се културни празници на Архитектурно-етнографския

музей на открито „Етъра“, Националните Славейкови празници, Международен пленер по дървопластика, Международния фолклорен фестивал, традиционните панаири в гр. Трявна и в с. Плачковци. Ежегодни събори с игри и надпявания се провеждат в с. Белица, на връх Бъзовец, в с. Кръстец, с. Станчов хан. Провеждането на „Поляна фест“ в местността Узана е иновативен фестивал на практиките за устойчиво развитие, който показва нагледно как добрите зелени идеи имат приложение.

• **Морфологичните особености на района** са основна предпоставка за развитие на пешеходен туризъм, велотуризм и конна езда, както и на екстремните – алпинизъм и пещерничество, делтапланеризъм. Адаптирането на сградния фонд към нормите за ползване от хора с увреждания ще им даде възможност за по-продължителна почивка в парка. С развитието на този тип туризъм е необходимо изграждане на маршрути за хора с увреждания и в урбанизираните територии.

През територията на парка преминава част от международния туристически маршрут *Ком–Емине (м. Узана–вр. Шипка–х. Бузлуджа–х. Българка–х. Кръстец–х. Грамадлива–х. Предела–Преход на Републиката)*. В района на парка се намират много, разнообразни пешеходни маршрути, достигащи различни природни и исторически местности, маршрути, свързващи Северна и Южна България: *гр. Трявна–Плачковци–х. Кръстец–крепост Калоянка–с. Селци–гр. Мъглиж; гр. Плачковци–х. Кръстец–Иванкова пътека–крепост Царска могила–с. Дъбово; гр. Трявна–х. Българка–с. Енина; гр. Габрово–м. Узана–с. Скобелево; гр. Габрово–вр. Бузлуджа–с. Шипка; Етъра–Соколски манастир–вр. Шипка–с. Шипка*, и др.

Съчетанието между изключително подходящ терен и природно разнообразие дава възможност за развитие на велотуризм с възможности и за дълги, и за сравнително леки преходи чрез използването на богатата мрежа от коларски пътища и пътеки с малка денивелация, за екстремно колоездене и колоориентиране. Разработен и действащ е туристически продукт „*С велосипед и раница по пътя на слънцето*“, който включва един регионален велосипеден маршрут, обхващащ общините: Трявна, Габрово, Априлци, Троян и Тетевен, и един локален във всяка от общините²³.

²³ Вж. Регионална туристическа асоциация „Стара Планина“; Общински план за развитие на община Трявна 2007-2013 г.

Речните каньони, скалните масиви и разломи откриват великолепни възможности пред любителите на силни усещания за практикуване на алпинизъм, скално и ледено катерене, спелеология (райони като „Виканата скала“, скалните масиви около с. Станчев хан, пещерите под връх Бузлуджа при изворите на р. Янтра и др.).

За пара- и делтапланеризъм леснодостъпни терени за излитане и приземяване и подходяща метеорология са вр. Исполин до м. Узана, вр. Бедек, вр. Баба до гара Кръстец, Конарското и др.

Възможностите за конен туризъм и езда са ограничени и към момента не са развити в района на парка. Конна база има в м. Узана, в с. Тодорчетата и с. Живко, община Габрово. След с. Живко има манеж за езда с изградени съоръжения. Там могат да се наемат и коне.

На територията на ПП „Българка“ за религиозен туризъм е подходящ храм-параклисът „Свети Иван Рилски Чудотворец“ на връх Кръстец. В основата на храма е вградена частица от мощите на свети Иван Рилски, донесена нарочно от Рилския манастир и осветена с изворна вода от пещерата в Рила планина, където е живял светецът.

Уникалният комплекс от туристически ресурси предполага развитие на богатата гама от туристически дейности и разработване на комплексен туристически продукт.

Селският туризъм може би ще се окаже най-успешната за момента и най-популярна форма на туризъм на територията на парка. Наличието на значителен свободен квартирен фонд, предлагането на местни храни, атракционни забавления и добрата нагласа на населението да приема туристи са важен ресурс за развитие на този вид туризъм.

Развитието на спортни и рекреационни дейности на територията на парка в съчетание с възможностите на прилежащите територии и комбиниране с другите спортове може да създаде позитивен имидж на региона както в България, така и в чужбина.

Зониране²⁴

В Природен парк „Българка“ се обособяват зони според целите на управление:

- I. Зона с временна забрана за ползване на ресурсите;
- II. Туристическа зона;
- III. Зона на сградите и съоръженията;

²⁴ По План за управление на Природен парк „Българка“ /проект/.

IV. Зона за опазване на биологичното и ландшафтното разнообразие и водните ресурси.

В Таблица 3 е представено разпределението на зоните.

Таблица 3. Разпределение на зоните по площ

№ на зоната	Наименование на зоната, обхват	Площ (в ха)	Площ от общата на парка (в %)
I	Зона с временна забрана за ползване на ресурсите	2 835,5	11,9
II	Туристическа зона	1 547,3	6,5
III	Зона на сгради и съоръжения	533,8	2,2
IV	Зона за опазване на биологичното и ландшафтното разнообразие и водните ресурси	18 974,6	79,4

За целите на настоящата разработка от съществено значение е **Туристическа зона II**, която обхваща територии, подходящи за туризъм; съществуващи и новопредвидени струпвания на маршрути и места за отдих или туристически атракции.

В *Плана за управление* се предвиждат следните мерки и мероприятия:

1) Опазване на биологичното разнообразие в екосистемите и на естествените процеси, протичащи в тях, както и на характерни или забележителни обекти на неживата природа и пейзажи;

2) Опазване на ландшафта;

3) Осигуряване възможност за достъп до определени места, където посетителите могат да оценят уникалността и качествата на природния комплекс и да се насладят на контакта с природата, без да причиняват значима вреда или безпокойство;

4) Осигуряване на условия за отдих и пребиваване на посетители, развитие на специализиран туризъм и спортни дейности при отчитане на природозащитните цели на територията;

5) Създаване на условия за информационно обслужване на посетителите и интерпретации;

6) Подобряване и поддържане на необходимите санитарно-хигиенни условия на територията на парка.

За **зона II** се предвиждат и критерии за определяне на режими и норми:

1) ясно обособена и обхваща екосистеми, които могат да се използват без съществено да се повлияват от човешко натоварване;

2) достатъчно голяма и позволява дългосрочно използване на туристически ресурси и съоръжения без нарушаване на природните ценности;

3) включва територии със съществуващо туристическо ползване.

ИЗВОДИ И ОБОБЩЕНИЯ

В заключение²⁵ трябва да подчертаем, че независимо от формите на туризъм, които могат да се развиват в защитените територии, тази дейност трябва да бъде регулирана. На първо място, преди да се създаде туристическият продукт, държавата трябва да очертава параметрите, в които може да се развива такава стопанска дейност. Разграничаването между регулиране и икономика на туризма е съществено за управление на територията. Плановете за управление са основният документ, определящ развитието на защитените територии, вкл. и на туризма. В този смисъл те трябва да съдържат информация относно потребителната стойност на природните ресурси, оценка на тяхната привлекателност и значимост.

Необходимо е да се определи с точност не само общият капацитет на защитената територия, но и диференцирано по маршрути, места за отдих, културно-исторически обекти и др. Важно е да се определи и специализацията на туризма в различните зони. Трябва да се проведе маркетингово проучване в посока определяне обема и профила на съществуващия и потенциален туристопоток, състоянието на туристическите пазари, както и възможностите за продуктово развитие.

Първата стъпка за успешно разработване на такъв туристически продукт е да се изясни принципният подход към понятието „туристически продукт“²⁶. Трудовата дейност в туризма създава специфичен продукт с определена потребителна стойност, който обаче не е материален. Проф. Крипендоф определя туристическия продукт като „пакет от услуги, асортимент от материални и нематериални блага, получени от резултатите от дейността на различни предприятия, която обаче туристът възприема в

²⁵ Вж. Лаков, Пл. и Т. Осипова, Св. Стойчев. Развитие туризма в Природных парках Болгарии на примере парка «Българка» // *Сб. материали, междунар. конференция «Экологическое равновесие: структура географического пространства»*, 11 ноември 2016 г., Санкт-Петербург, Россия, доклад.

²⁶ Вж. Lakov, Pl. & Vladimir Naydenov, Ivanka Shopova. The Roman Colonia Ulpia Oescensium and opportunities for developing cultural tourism // *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress*, Series: Russe/BULGARIA, April, 8-9, 2017.

единство и едно цяло“²⁷. Туристическият продукт е обобщаващо понятие и съдържа материалновеществена субстанция и същевременно представлява съвкупност от услуги. От гледна точка характера на потребителните стойности стоките и услугите, които формират продукта, може да се класифицират в няколко групи:

- ✓ транспортни услуги;
- ✓ услуги за осигуряване на нощувка;
- ✓ условия за изхранване в туристическия обект;
- ✓ услуги за организиране развлеченията на туристите;
- ✓ комунално-битови услуги;
- ✓ сувенири и други стоки за потребление в туристическия обект или в постоянното местожителство и др.²⁸.

Туристическият продукт, от своя страна, се реализира на две нива:

- ✓ първични туристически атракции – културни ценности, антропогенни и природни ресурси;
- ✓ съоръжения и обслужване – основни туристически услуги.

Целите са насочени към определяне стандартите, към контрола, регулирането и развитието на продукта, чрез които се осигуряват неговите качество и конкурентоспособност.

В теоретичен аспект трябва да подчертаем, че да се създаде и продава нов продукт, трябва се приложи съответна технология за неговото производство поне на ниво (или дори по-добре) на конкуренти. Важна част от създаването на продукта са иновациите (нововъведения, новостите), които ще направят по-конкурентен продукта като иновации в процеса, управлението и маркетинга.

Като пример може да се посочи принципната разработката на проектиране и реализиране на екотуристически продукт в Природен парк „Българка“ в следните етапи:

1. Определяне на пазара.
2. Концепция за продукта.
3. Ресурси.
4. Проектиране.
5. Цена.
6. Комуникационна система.
7. Финансов план.

²⁷ Вж. Лаков, Пл. Хотелиерство. ВТ, 2014.

²⁸ Вж. Банабакова, В. и кол. Туристически пазари. Плевен, 2017.

ЛИТЕРАТУРА

1. Банабакова, В. и В. Великов, Кр. Левков, Пл. Лаков. Туристически пазари. Плевен, 2017.
2. Василев, Д. „Екотуризъм в защитени територии – принципи и практики“ // МОСВ, материали от проект „Опазване на биологичното разнообразие и икономически растеж“.
3. Воденска, М. „Ръководство за мониторинг на влиянията на екотуризма върху българските защитени природни територии и съседните общности“ // МОСВ, материали от проект „Опазване на биологичното разнообразие и икономически растеж“. Национален форум, София, 2002 г.
4. Grigorova, Z. „New opportunities for ecotourism development in the nature park “ Shumensko plato”//сп. за наука „Ново знание“, год. 5, бр. 1, 2016, стр.17-30, ВУАРР, ISSN 2367-4598.
5. Директива за съхранение на дивите птици - <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A31979L0409>
6. Директива за запазване природните местообитания на дивата флора и фауна- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex%3A31992L0043>
7. Закон за биологичното разнообразие – Обн. ДВ. бр. 77 от 9 август 2002 г., посл. изм. и доп. ДВ. бр.76 от 19 септември 2017 г.
8. Закон за защитените територии – Обн. ДВ. бр. 133 от 11 ноември 1998 г., посл. Промяна – доп. ДВ. бр. 96 от 1 декември 2017 г.
9. Заповед № РД-775/09.08.2002 г. на МОСВ
10. Изпълнителна агенция по околна среда - http://eea.government.bg/zpo/bg/index_download.jsp
11. Лаков, Пл. Хотелиерство. ВТ, 2014.
12. Лаков, Пл. и Т. Осипова, Св. Стойчев. „Развитие туризма в Природных парках Болгарии на примере парка «Българка»“ //доклад, Материали VII международной научно-практической конференции, «Экологическое равновесие: структура географического пространства»,11 ноября 2016 года, Санк Петербург, Россия, стр.173-176, ISBN 978-5-8290-1599-2.
13. Lakov, P. & Vladimir Naydenov, Ivanka Shopova, “The Roman Colonia Ulpia Oescensium and opportunities for developing cultural tourism“ // International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series-Russe/BULGARIA April 8-9, 2017, стр. 228-241, ISBN 978-619-203-177-0.

14. Левков, К., Ив. Шопова. Туристически потенциал на защитените територии в Шуменска област // Кръгла маса „Специализирани видове туризъм – предизвикателства и перспективи“. Аграрен университет – Пловдив, 2016, с. 161-168.

15. МОСВ-

<http://www.moew.government.bg/bg/priroda/biologichno-raznoobrazie/zastiteni-vidove>

16. Общински план за развитие на община Трявна 2007-2013 г.

17. План за управление на Природен парк „Българка“ /проект/.

18. Регионална туристическа асоциация „Стара Планина“ – официален сайт

19. http://bulgariatravel.org/ru/obyekt/302/Silkosiya_rezervat

20. <http://rilanationalpark.bg/bg/pages/index/l:home>;

21. <http://www.pirin.bg/>;

22. <http://visitcentralbalkan.net/bg/pages/index/l:home>

23. [http://www.belogradchik.biz/belogradchik/attractions/rocks.bg.h](http://www.belogradchik.biz/belogradchik/attractions/rocks.bg.htm)

tm

24. http://bulgariatravel.org/ru/obyekt/29/Srebyrna_rezervat

25. http://bulgariatravel.org/ru/obyekt/250/park_rilski_manastir

26. <http://www.belasitsa.net/index.php/bg/>

27. <http://www.shipkamuseum.org/>

28. <http://www.etar.org/>

29. <http://lex.bg>

ГОДИШНИК
НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС
И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ
ТОМ V



АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ТАЛАНТ“
НА ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ
ПЛОВДИВ 2017